

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS  
EXTENSIÓN GUAYANA

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACION  
INTERNA Y DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL  
CASO: INVIOBRAS BOLIVAR

presentado por  
Arq. Guiñez Palacios, Nadia Valentina  
para optar al título de  
Especialista en Administración de Empresas, Mención Finanzas

Asesor  
Ing. Estraño Gutiérrez, Luis A. (M.Sc.)

Ciudad Guayana, Julio 2008

Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de  
Especialista en Administración de Empresas, Mención Finanzas

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE  
COMUNICACION INTERNA Y DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL CASO: INVIOBRAS BOLIVAR

Autor : Arq. Nadia V. Guiñez P.  
Fecha: Julio, 2008

RESUMEN

La presente investigación está basada en proporcionar un cuerpo de conocimientos teóricos que describen la propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral en el Instituto de la Vivienda, Obras y Servicios del Estado Bolívar (INVIOBRAS BOLIVAR), a través del estudio de la estructura orgánica de la institución, de la evaluación de satisfacción al cliente y del arqueo bibliográfico de la literatura existente para diseñar Cuadros de Mando Integral aplicados a instituciones públicas. La investigación se encuentra delimitada dentro del contexto de la Región Guayana, del territorio geográfico de Ciudad Guayana (Puerto Ordaz – San Félix). El resultado obtenido servirá de insumo para posteriores investigaciones que conlleven a la comunicación, alineación, implantación y desarrollo de esta herramienta dentro de organizaciones del estado al servicio de las comunidades capaces de generar respuestas oportunas, fomentar el trabajo en equipo, fortalecer una sana cultura organizacional y lograr la medición de gestión a través de indicadores financieros y no financieros, además de involucrar dentro de los procesos la participación de quienes demandan servicios a la institución, a objeto de estrechar nexos entre esta, las empresas privadas y comunidades. De esta manera no solo se busca elevar el nivel de rendimiento, gestión del cambio y aprendizaje organizacional sino que además se permite servir de estrategia para la alineación de objetivos dentro de la cultura organizativa de la institución, soporte de la integridad, crecimiento personal, comunicación abierta y mejora continua de los procesos y ambientes laborales.

Descriptores: Gestión, cultura organizacional, indicadores, perspectivas, objetivos, medidas de actuación, acciones correctivas, factores críticos, cadena causa efecto.



## INDICE GENERAL

|                         |      |
|-------------------------|------|
| RESUMEN.....            | ii   |
| ÍNDICE GENERAL.....     | iii  |
| ÍNDICE DE FIGURAS ..... | vi   |
| ÍNDICE DE TABLAS.....   | viii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | ix   |
| INTRODUCCIÓN.....       | 1    |

| <b>CAP.</b>                                                                                        | <b>PAG</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>I EL PROBLEMA.</b>                                                                              |            |
| 1.1. Planteamiento del Problema.....                                                               | 4          |
| 1.2. Objetivos.                                                                                    |            |
| 1.2.1. General.....                                                                                | 8          |
| 1.2.2. Específicos.....                                                                            | 9          |
| 1.3. Justificación.....                                                                            | 9          |
| 1.4. Alcance.....                                                                                  | 10         |
| 1.5. Limitaciones.....                                                                             | 11         |
| <b>II MARCO REFERENCIAL.</b>                                                                       |            |
| 2.1. Marco Organizacional.....                                                                     | 13         |
| 2.1.1. Gobernación de Bolívar.....                                                                 | 14         |
| 2.2.2. Inviobras Bolívar.....                                                                      | 17         |
| 2.2. Antecedentes de la Investigación.....                                                         | 19         |
| 2.3. Marco Teórico.....                                                                            | 20         |
| 2.3.1. Componentes Básicos de un Cuadro de Mando Integral.....                                     | 24         |
| 2.3.2. Implantación del Cuadro de Mando Integral: (Kaplan y<br>Norton). Modelo de las 4 fases..... | 26         |
| 2.3.3. El cuadro de mando integral en perspectiva.....                                             | 26         |
| 2.3.3.1. Perspectiva estratégica.....                                                              | 27         |
| 2.3.3.2. Perspectiva del accionista.....                                                           | 28         |



|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.3.3. Perspectiva del cliente.....                             | 28 |
| 2.3.3.4. Perspectiva de Procesos Internos.....                    | 29 |
| 2.3.3.5. Perspectiva de aprendizaje organizacional.....           | 29 |
| 2.3.4. Beneficios de Implementar el Cuadro de Mando Integral..... | 30 |
| 2.3.5. Glosario de Términos.....                                  | 31 |

### **III MARCO METODOLOGICO**

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Modalidad de la Investigación.....                   | 33 |
| 3.2. Diseño de la Investigación.....                      | 34 |
| 3.3. Fases de la Investigación.....                       | 34 |
| 3.4. Unidad de análisis.....                              | 35 |
| 3.5. Población y muestra de la Investigación.....         | 36 |
| 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 37 |
| 3.7. Operacionalización de los Objetivos.....             | 37 |
| 3.8. Validez y confiabilidad.....                         | 38 |
| 3.9. Técnica para análisis de datos.....                  | 39 |
| 3.10. Resultados esperados.....                           | 39 |

### **IV ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.**

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Cuadro de mando integral aplicado en Instituciones Públicas.....    | 42 |
| 4.2. Diseño de Cuadro de Mando Integral.....                             | 45 |
| 4.3. Estructura de la Organización.....                                  | 49 |
| 4.4. Análisis de la información recopilada (Representación Grafica)..... | 57 |

### **V PROPUESTA.**

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 5.1. Marco conceptual de la organización.....                | 66 |
| 5.2. Perspectiva del Diseño de Cuadro de Mando Integral..... | 67 |
| 5.3. Factores Críticos de éxitos.....                        | 67 |
| 5.4. Formulación de objetivos institucionales.....           | 68 |



|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| 5.5. Formulación de objetivos estratégicos.....         | 69        |
| 5.6. Formulación de medidas de actuación.....           | 70        |
| 5.7. Formulación de metas.....                          | 71        |
| 5.8. Formulación de acciones de mejoras.....            | 72        |
| 5.9. Relación causa – efecto.....                       | 74        |
| 5.10. Como comunicar el Cuadro de Mando Integral.....   | 75        |
| 5.11. Como alinear el Cuadro de Mando Integral.....     | 76        |
| <br><b>VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>           |           |
| 6.1. Conclusiones.....                                  | 77        |
| 6.2. Recomendaciones.....                               | 79        |
| <br><b>BIBLIOGRAFIA.....</b>                            | <b>80</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                      | <b>82</b> |
| Anexo 1: Instrumento de Recolección de Información..... | 83        |
| Anexo 2: Encuesta satisfacción al cliente.....          | 84        |

**INDICE DE FIGURAS**

| <b>FIG.</b> |                                                                 | <b>PAG</b> |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 1           | Ubicación estado Bolívar.....                                   | 14         |
| 2           | Estado Bolívar.....                                             | 14         |
| 3           | Estructura Organizacional Gobernación de Bolívar.....           | 16         |
| 4           | Estructura Organizacional Inviobras Bolívar.....                | 18         |
| 5           | Liderazgo ejecutivo.....                                        | 22         |
| 6           | Traducción de estrategia.....                                   | 22         |
| 7           | Alineación estratégica.....                                     | 23         |
| 8           | Organización en función estratégica.....                        | 23         |
| 9           | Proceso continuo hacia la estrategia.....                       | 24         |
| 10          | Perspectiva del cuadro de mando integral.....                   | 27         |
| 11          | Orientación de perspectivas.....                                | 35         |
| 12          | Enfoque del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton). ....    | 43         |
| 13          | Enfoque del cuadro de mando integral en el tiempo.....          | 45         |
| 14          | Marco conceptual de la organización.....                        | 46         |
| 15          | Integración de la Perspectiva del cuadro de mando integral..... | 47         |
| 16          | Componentes de la cultura organizacional.....                   | 50         |
| 17          | Ciclo de motivación.....                                        | 53         |
| 18          | Actividades resultantes de los niveles de motivación.....       | 53         |
| 19          | Plan de comunicación.....                                       | 54         |
| 20          | Elementos de una cultura corporativa.....                       | 55         |
| 21          | Planificación proyectiva.....                                   | 55         |
| 22          | Factores determinantes de la visión.....                        | 56         |
| 23          | Misión, visión, valores de Inviobras Bolívar.....               | 66         |
| 24          | Identificación de perspectivas.....                             | 34         |
| 25          | Formación de objetivos institucionales.....                     | 68         |



|    |                                                 |    |
|----|-------------------------------------------------|----|
| 26 | Relación causa efecto.....                      | 70 |
| 27 | Como comunicar el Cuadro de Mando Integral..... | 75 |
| 28 | Como alinear el Cuadro de Mando Integral.....   | 76 |



## INDICE DE TABLAS

| <b>TAB.</b> |                                                                                            | <b>PAG</b> |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1           | Niveles de informantes.....                                                                | 37         |
| 2           | Técnicas, instrumentos, recolección de información.....                                    | 37         |
| 3           | Operacionalización de las variables.....                                                   | 38         |
| 4           | Relación entre tipos de datos, técnicas de levantamiento y análisis de la información..... | 39         |
| 5           | Matriz FODA Inviobras Bolívar.....                                                         | 51         |
| 6           | Estrategias para diseño de Cuadro de Mando Integral.....                                   | 52         |
| 7           | Factores críticos de éxitos dentro de la perspectiva del cuadro de mando integral.....     | 67         |
| 8           | Objetivos estratégicos.....                                                                | 69         |
| 9           | Medidas de actuación.....                                                                  | 70         |
| 10          | Metas.....                                                                                 | 71         |



## INDICE DE GRAFICOS

| <b>GRAF.</b>                                                                                            | <b>PAG</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1 Recepción y atención al ciudadano – tiempo de espera comunidad.....                                   | 57         |
| 2 Recepción y atención al ciudadano – tiempo de espera empresas.....                                    | 57         |
| 3 Recepción y atención al ciudadano – atención comunidad.....                                           | 58         |
| 4 Recepción y atención al ciudadano – atención empresas.....                                            | 58         |
| 5 Recepción y atención al ciudadano – orientación comunidad.....                                        | 59         |
| 6 Recepción y atención al ciudadano – orientación empresas.....                                         | 59         |
| 7 Recepción y atención al ciudadano – aéreas competentes comunidad.....                                 | 60         |
| 8 Recepción y atención al ciudadano – aéreas competentes empresas.....                                  | 60         |
| 9 Recepción y atención al ciudadano – planteamiento o necesidad<br>comunidad.....                       | 61         |
| 10 Recepción y atención al ciudadano – planteamiento o necesidad<br>empresas.....                       | 61         |
| 11 Recepción y atención al ciudadano – planteamiento o necesidad, tiempo<br>de respuesta comunidad..... | 62         |
| 12 Recepción y atención al ciudadano – planteamiento o necesidad, tiempo<br>de respuesta empresas.....  | 62         |
| 13 General – Mobiliario – Comunidad.....                                                                | 62         |
| 14 General – Mobiliario – empresas.....                                                                 | 62         |
| 15 General Instalaciones sanitarias – comunidad.....                                                    | 63         |
| 16 General Instalaciones sanitarias – empresas.....                                                     | 63         |
| 17 General ambiente - comunidad.....                                                                    | 64         |
| 18 General ambiente - comunidad.....                                                                    | 64         |



## INTRODUCCION

El pensamiento estratégico nos ha aportado en los últimos años multitud de metodologías para el análisis de la competitividad. Estas técnicas culminan con la determinación de unos objetivos a largo plazo, desplegados en acciones agrupadas en un documento formal traducido en Plan Estratégico, el cual muchas veces fracasa quedando únicamente en una mera declaración de intenciones. Partiendo de ello y de la premisa de que hoy en día existe un clima donde las altas direcciones están cada vez más presionadas por incrementar la productividad, eficiencia y eficacia dentro de un entorno ético y de confianza para las organizaciones nace la iniciativa de incorporar nuevas metodologías y herramientas de trabajo que permitan lograr el fortalecimiento y aprovechamiento de oportunidades existentes en los entornos laborales más aun cuando nos referimos a los patrones, comportamientos y conductas reflejadas dentro de nuestras instituciones públicas a lo largo de los años en cuanto a la definición, desarrollo, control y seguimiento de una acertada y sana gestión con toma de decisiones oportunas y medición constante de indicadores financieros y no financieros que permiten de manera grafica evaluar la situación actual de las organizaciones, identificar las posibles desviaciones y generar acciones correctivas y actuaciones de medida en pro de un desarrollo creciente para fomentar el bienestar social y el desarrollo humano.

El Cuadro de Mando Integral, es un modelo de gestión estratégica que facilita a la alta dirección la implantación de la estrategia en las organizaciones, pues es un instrumento que no solo recoge de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de actuaciones y el logro de objetivos de una organización, sino que además sirve como instrumento de gestión orientado a facilitar la acción con la finalidad de ser usado por los directivos y responsables de diferentes niveles jerárquicos, especialmente en la toma de decisiones. A su vez forma parte de un sistema de información concebido como



instrumento de monitoreo de la organización que a su vez genera impulso, integración e identificación de la cultura organizacional dentro de los equipos de trabajo.

De lo anterior antes expuesto, el presente estudio muestra una propuesta para el diseño de cuadro de mando integral orientado a la aplicación dentro de instituciones públicas, como herramienta y metodología de comunicación interna y de medición de desempeño organizacional, alineación de esfuerzos y crecimiento del trabajo en equipo.

El estudio está estructurado en seis capítulos, descritos a continuación:

Capítulo I – El Problema: Donde se describen los síntomas, causas, consecuencias, pronósticos y preguntas de investigación, que dan origen a la formulación del objetivo central de la investigación y la manera como se conseguirá el mismo.

Capítulo II – Marco Referencial: Se elabora un cuerpo de teorías que incluyen la descripción de la organización en la cual se hace el estudio, se establecen bases teórica donde se describe detalladamente el modelo de cuadro de mando integral y conceptos pertinentes al mismo; se muestra a su vez los aspectos de la organización y se ilustran investigaciones relacionadas con el tema.

Capítulo III – Marco Metodológico: Especifica el tipo y las fases en que se desarrollará la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos, los objetos de estudios y los resultados esperados en la investigación, incorporando el plan de ejecución de las actividades inherentes al desarrollo del estudio.

Capítulo IV- Análisis de la información: Esta sección de la investigación muestra de manera organizada un conjunto de gráficos donde se describen las impresiones recogidas de la muestra luego de aplicar el instrumento de recolección de datos; de la misma manera



se comenta el análisis realizado a la estructura orgánica de la institución y el compendio de teorías analizadas sobre el grado de satisfacción de los clientes.

Capítulo V- Resultados: Muestra información generada producto del apartado anterior, donde de manera objetiva, lógica y coherente se expresan deducciones sustentadas con los análisis de la información recopilada.

Capítulo VI- Conclusiones y Recomendaciones: Este apartado muestra los resultados finales a los que se ha llegado producto de la investigación realizada y establece un cuerpo de recomendaciones que atienden los mismos.

El estudio esta soportado por fuentes bibliográficas y electrónicas así como por anexos, que están ubicados en los apartados de bibliografía y anexos respectivamente.

Para finalizar, este estudio pretende formar un cuerpo teórico referente a la conformación de un modelo metodológico que sirva como herramienta dentro del control de gestión llevado a cabo en una institución al servicio público de nuestro estado, sus aportes servirán además de generar insumo para siguientes investigaciones donde se pretenda comunicar, alinear, implantar y desarrollar el Cuadro de Mando Integral dentro de la institución estudiada la oportunidad de motivar iniciativas abiertas al cambio cultural, practico, de aprendizaje, de control continuo, que permita progresar una y otra vez a través de la participación de ideas conjuntas orientadas al fortalecimiento, valor y confianza con cada experiencia alcanzada.



## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

A través de este capítulo se da inicio al estudio donde se expone el núcleo de la investigación; el mismo describe el entorno de la situación planteada, la búsqueda de respuestas a incógnitas generadas (Planteamiento del problema); la intención e iniciativas de cómo se obtendrá (objetivos generales y específicos), hasta dónde se llegará (alcance), la razón de la investigación (justificación) y las posibles limitaciones que se puedan encontrar para llevar a cabo el mismo.

#### **1.1. Planteamiento del Problema.**

Las instituciones públicas venezolanas, a lo largo de los años han presentado una serie de debilidades transformadas en deficiencias de gestión, producto de la carencia de disciplinas laborales, ausencia de culturas organizacionales positivamente fortalecidas y resistencia a los cambios existentes, si bien es cierto que se han generado intentos para el logro eficiente de los objetivos en las organizaciones por medio de la aplicación de normas, innovación de tecnología y asignación de responsabilidades a funcionarios, aún persisten asimetrías económicas, de información y organización en los procesos internos, las cuales no solo significan actualmente el riesgo al fracaso o desaparición como ente público, sino que además generan el desmejoramiento del bienestar social y el aumento de los problemas económicos de las clases menos favorecidas. No obstante, el éxito de una organización pública depende de diversos factores, en primer lugar la participación activa del recurso humano que interviene dentro de la misma, por lo general las instituciones públicas se han



caracterizado por ofrecer el trato inadecuado a los usuarios retrasando los procesos y generando inconformidad a quienes en un momento requieren de estos servicios, imagen negativa que en el pasar de los años se ha mantenido en la sociedad, es por ello que el recurso humano debe ser considerado como principal activo de una institución por los directivos y las altas gerencias encargadas de dirigir el desarrollo de una gestión, pues de ellos depende el óptimo cumplimiento de nuevas actividades y rutinas de trabajo adquiridas, en segundo lugar, el fenómeno de cambios en las gerencias de recursos financieros y no financieros en nuestro país, constituye uno de los aspectos más relevantes dentro del proceso de globalización, en la medida que tanto las personas como las organizaciones deben enfrentar situaciones complejas de modificación en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito las transformaciones, por último la lentitud en el desarrollo de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo, representada por la llamada resistencia al cambio externo, que se produce tanto en el ámbito organizacional como personal, debido a que se encuentra vinculada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de modificaciones, razón que conlleva a adoptar múltiples formas, en virtud a que la resistencia al cambio puede ser abierta manifestándose a través de huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso, sabotaje, encubierta, demoras, mayores ausentismos, solicitudes de traslado, renuncias, pérdida de la motivación, moral más baja y tasas más altas de accidentes o errores. Asimismo se considera que la forma más perjudicial de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar.

El gran reto de la administración pública<sup>1</sup> en la actualidad es la gestión del cambio para la incorporación de nuevas herramientas de trabajo que contribuyan a una organización más efectiva y eficaz, permitiendo así generar respuestas oportunas y toma de decisiones precisas de acuerdo a modelos que demuestren y proyecten claramente posibles

---

<sup>1</sup> Administración Pública: organización integrada por un personal profesional, dotada de medios económicos y materiales públicos que pone en práctica las decisiones tomadas por el Gobierno de un Estado.



desviaciones de los objetivos planificados de la gestión en marcha, entre los modelos que proporcionan mejores elementos de análisis para contribuir a realizarlo adecuadamente, se encuentran los modelos dirigidos a efectuar cambios en la cultura organizacional, pues, si se llega a conocer la cultura organizacional dominante, es más fácil entender cómo dicha cultura conforma y condiciona las respuestas de la institución hacia los usuarios. Cuando la sociedad recibe de parte de las instituciones públicas los bienes o los servicios públicos observa comportamientos, actitudes, procesos y decisiones, pero no resulta evidente cuál es su cultura organizacional dominante, caso contrario sucede cuando una institución pública, o parte de ella, conoce su cultura organizacional dominante, entiende un poco mejor, entre otros, los procesos internos de toma de decisiones, de comunicación, los criterios de progreso individual, de evaluación del desempeño y de control.

Es por ello, que si trasladamos los valores al campo de la organización, indudablemente la Alta Dirección es la responsable de promover los valores dentro de la misma, en virtud de que la cultura organizacional es la personalidad de la institución y lo que diferencia a una organización de otra en cuanto a procesos, procedimientos y relaciones.

Es así como dentro de esta cultura se incluyen desde los conocimientos, creencias y valores hasta las políticas, procedimientos, capacidades y habilidades adquiridas por las personas, la intención es lograr que los integrantes que conviven en una institución formen un algo en común, como una personalidad colectiva, sin perder sus diferencias individuales, debido a que al ingresar nuevos compañeros de trabajo, muchas veces no se les socializa adecuadamente, es decir, no significa capacitarlos técnicamente para el trabajo, sino culturalmente, explicar cómo son las reuniones de trabajo, cómo se relacionan las personas al interior de la empresa, quiénes son los líderes formales e informales, cómo son los sistemas de comunicación interna y externa, entre otros, a fin de crear una identidad que permita promover y alcanzar ambiciones personales y organizacionales en común. Comprender la cultura de la empresa es importante para que las personas lleguen a conocer cuáles son las conductas apropiadas y esperadas dentro de la organización. Por este



motivo, es fundamental que los líderes sepan considerar objetivamente la cultura imperante, ya que ésta se puede volver un obstáculo para lograr el éxito. En este sentido, el uso de una combinación efectiva de gestión entre el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la motivación y el logro, la disposición al cambio y la implementación de herramientas y nuevas metodologías que permitan el crecimiento gerencial y por ende de funcionamiento dentro de las organizaciones públicas conducen a la minimización de errores, repetición de trabajos, rotación constante de personal, aumento de procesos burocráticos y la ausencia de transparencias en los resultados, razones que en los últimos años ha conducido a la puesta en práctica de nuevas teorías que permitan la evolución de gestión en las áreas de conocimiento que desarrollan las organizaciones, por ello se estudian verdaderas transformaciones, basadas en la medición con la incorporación generalizada de medidas no financieras a los sistemas de información por una parte y por otra el uso de controles convencionales dirigidos al valor de los reportes, ambas acompañadas de una gestión presta a la motivación de acertados comportamientos organizacionales, que generen la transparencia absoluta sobre la cual los directivos de las empresas informan a la nación los indicadores internos que utilizan en su gestión.

Tanto por la primera alternativa, medición vía de indicadores no financieros, como por la segunda, dirigida a la transparencia, el **Cuadro de Mando Integral** resulta una herramienta adecuada y muy utilizada para permitir conseguir ambos retos.

A pesar de que estas implementaciones, surgen en el Sector Privado, son perfectamente aplicables al Sector Público, donde por medio de unos ciudadanos cada vez más exigentes, con recursos públicos que no son ilimitados, las técnicas de gestión de empresa privada resultan no solo deseables si no imprescindibles, para garantizar el correcto funcionamiento de nuestras organizaciones nacionales.

De lo antes expuesto, surge la siguiente pregunta, ¿Podrá el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control estratégico mejorar las condiciones actuales de gestión dando



paso al crecimiento de una acertada cultura organizacional dentro del Instituto de la Vivienda, Obras y Servicios de la Gobernación del Estado Bolívar (INVIOBRAS BOLIVAR<sup>2</sup>)?

Para dar respuesta a ello surge la intención a través de una visión integradora desde cuatro perspectivas esenciales, financiera, de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos y de comunidades como clientes a razón social, la propuesta de diseñar un Cuadro de Mando Integral en el Instituto de la Vivienda, Obras y Servicios de la Gobernación del Estado Bolívar, (INVIOBRAS BOLIVAR), de valor agregado para la Institución y los ciudadanos, centrándose en el ámbito de gestión estratégica, de comunicación, optimización de recursos, motivación para los empleados y de toma de decisiones, donde no solo se obtendrá un modelo a seguir para el cumplimiento de indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, sino que además se impulsara el saneamiento e implantación de una cultura organizacional que ayudara a minimizar la desidia del factor humano y las faltas de iniciativas que han determinado el funcionamiento, el sano crecimiento y el posicionamiento de una organización como ejemplo y modelo de estado, a objeto de romper paradigmas y aumentar así la transparencia, probidad, eficacia y eficiencia, la construcción de aplicaciones para el acceso de los ciudadanos a las fuentes de información del Estado y la generación de procesos más eficientes en los Servicios Públicos.

## **1.2. Objetivos.**

### **1.2.1. General**

“Diseñar el Cuadro de Mando Integral para el Instituto de la Vivienda, Obras y Servicios de la Gobernación del Estado Bolívar (INVIOBRAS BOLIVAR)”

---

<sup>2</sup> Inviobras Bolívar: ente descentralizado del poder ejecutivo regional encargado de administrar y operar recursos destinados a proyectar, programar, ejecutar, inspeccionar y mantener las obras, edificaciones, instalaciones de bienes del dominio público y privado, red vial del estado y administración de política estatal de viviendas de interés social.



### **1.2.2. Específicos**

1. Analizar las estrategias corporativas aplicadas en la organización.
2. Identificar procesos internos, funciones, características, servicios y otros elementos de las diferentes gerencias que componen la organización.
3. Formular indicadores estratégicos.
4. Definir alineación de perspectivas.

### **1.3. Justificación.**

El cuadro de mando integral es un modelo que permite relacionar a todos los equipos de trabajo en busca de un objetivo común con metas claras y transparentes, cada funcionario puede conocer en qué equipo esta y por ende entender que su desempeño influye en el cumplimiento de las actividades institucionales, dando por entendido que todo proceso de Planeación Estratégica busca llevar a la organización a un punto de gestión superior al cual se encuentra, es decir, si hoy atendemos bien a los beneficiarios mañana a través de lo que haremos los atenderemos mejor. La iniciativa nace de la preocupación existente por identificar las cadenas de relación causa – efecto, el balance de indicadores de resultados contra los indicadores guía, la alineación de iniciativas con las estrategias a través de los objetivos estratégicos, las mediciones que generen e impulsen el cambio para elevar los estándares de organización, planeación, control y capacidad de generar respuestas oportunas, en calidad, tiempo y costos de las actividades, cronogramas de trabajo, indicadores, metas y objetivos estratégicos de la organización a través de la participación activa y no parcial del personal, en el sentido de lograr el equilibrio entre lo cuantitativo y cualitativo, indicadores de resultados, preventivos e inductivos, medidas financieras y no financieras, entre el pasado, presente, futuro, o el corto, mediano y largo plazo y entre la referencia externa e interna, creando la orientación de integración y progreso de nuestra entidad, bajo la percepción de unidad, compromiso, pertenencia e identidad que se fomente



tras una nueva cultura de organización y toma de decisiones, pues se hace necesario:

- ✓ Lograr importantes síntesis de los vínculos entre el sistema de objetivos, los riesgos asociados y sus medidas críticas en adecuados indicadores que elevan la capacidad de control.
- ✓ Proveer a la alta dirección de un instrumento de seguimiento y evaluación de la estrategia y objetivos trazados, del comportamiento de los componentes de control y de la ejecución de las actividades de control definidas.
- ✓ Fortalecer la capacidad de hallar efectivas respuestas a los crecientes requerimientos del entorno, proporcionándole información apropiada y oportuna para establecer estrategias emergentes.
- ✓ Ayudar a materializar el enfoque sistémico en el desempeño de la entidad, para contribuir a la elevación del aprovechamiento de gestión de procesos, favoreciendo el aprendizaje organizacional y por ende el incremento de la sinergia positiva interna.

#### **1.4. Alcance.**

El enfoque sistémico y la gestión de procesos, junto a sus implicaciones, constituyen un apreciable denominador común de la actual concepción del Control y del modelo Cuadro de Mando Integral (CMI) que además, comparten una visión global de la organización, por encima de óptimos aislados, fomentan y viabilizan la dirección proactiva, la superación de riesgos, la congruencia de los esfuerzos subdivisionales de las políticas internas, orientándose, ambos hacia la elevación creciente y sostenible de la eficiencia y eficacia de la organización.

Esta investigación consiste en la complementación sinérgica de estos modelos, a fin de diseñar un tablero de comandos que establezca la medición y relación macro de indicadores



dentro de la organización según el funcionamiento hasta ahora desempeñado, dando paso a futuras investigaciones que desarrollen modelos específicos para cada una de las gerencias de la organización, teniendo en cuenta que en el sistema de control es vital la correcta definición, ejecución, perfeccionamiento de sus componentes y en especial de las normas internas establecidas por la institución.

La intención es formar un mecanismo que se autorregule, operando con información sintética y actualizada, que no solo revise resultados, sino que además descubra tendencias e induzca comportamientos en todas las áreas claves y críticas simultáneamente e interactuando, de acuerdo a una subyacente cadena causa-efecto obtenidas entre ellas.

Se trata entonces de mostrar aquí la importancia y posibilidad de acercarse a una respuesta satisfactoria de cómo fusionar en un esfuerzo armónico la gestión de los modelos adoptados para el control y el Cuadro de Mando Integral, de manera que se consiga potenciar la intención de alcanzar una progresiva y consistente elevación de la eficiencia y eficacia de la organización, la fiabilidad y utilidad de su información y el cumplimiento de sus obligaciones respecto a las regulaciones vigentes, por medio del diseño adecuado de indicadores claves, que pueden llegar a reducir el número de normas y acciones de control, concentrar y combinar las mediciones y ganar efectividad de los sistemas de control interno.

### **1.5. Limitaciones.**

Las instituciones públicas se encuentran en la obligación de gerenciar el valor público, es decir, organizar y gestionar satisfaciendo los deseos y las necesidades de los ciudadanos, pero por otra parte también las expectativas de los poderes del Estado, de la prensa, de las organizaciones y de todos quienes, en definitiva, influyen en los recursos de la organización.



Los directivos públicos deben usar su autoridad política, empleando correctamente los recursos y tratando de cambiar las políticas equivocadas, expresada en términos de qué tipo de organización queremos ser. En este sentido la implementación de nuevas metodologías y herramientas en ocasiones se encuentran con una serie de obstáculos propios del medio y de las culturas hasta ahora desarrolladas, sumado a ello la intervención de intereses muchas veces personales, en tal sentido se considera el manejo cuidadoso de los aspectos abajo descritos, determinantes en el desarrollo de la investigación.

1. Madurez organizacional.
2. Ambiente de control.
3. Evaluación de riesgos.
4. Información y comunicación, retroalimentación oportuna.
5. Disponibilidad y uso de bases de datos y tecnología de la información.
6. Consolidación de relaciones con clientes y proveedores.
7. Conductas y disciplinas laborales.



## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

En este capítulo del estudio, se plantean un cuerpo de teorías referentes al área del cuadro de mando integral, en esta perspectiva se incorpora información relativa a la organización donde se diseñara el estudio, datos sobre investigaciones relacionadas con el aspecto central de la investigación; aspectos legales y definición de términos básicos.

#### 2.1.- Marco Organizacional

La República Bolivariana de Venezuela es un Estado Federal conformado por un Distrito Federal, 24 Estados y las Dependencias Federales. De acuerdo a su funcionamiento interno, desde 1989 los estados que conforman el país, tienen como primera autoridad, las gobernaciones, acompañadas de la administración municipal representada por las alcaldías. Entre los veinticuatro estados que conforman al país se encuentra ubicado en la región suroriental, el estado Bolívar, conocido como la Guayana venezolana, limita al norte separado por el Orinoco, con los estados, Delta Amacuro, Monagas, [Anzoátegui](#) y Guárico; al sur con la República del Brasil y el estado [Amazonas](#); al este con el estado Delta Amacuro y la Zona en Reclamación, la cual le separa con la República de Guyana y al oeste, con los estados Apure y Amazonas. Su superficie es 238.000 km<sup>2</sup>, la más grande de todos los estados de la geografía nacional, equivale un poco más de la cuarta parte del territorio, alcanza el 26.24% del territorio nacional y actualmente cuenta con una población de aproximadamente 1.534.800 habitantes, para una densidad nacional de 5,86 %.



Fig. 1. Ubicación Estado Bolívar



Fuente: Encarta 2007

Fig. 2. Estado Bolívar



Fuente: Encarta 2007

Dividido en 11 municipios, este estado a través de la gestión que lleva el ejecutivo regional representado por la Gobernación de Bolívar, ve proyectado su crecimiento a través de las diferentes instituciones y secretarías dependientes de este ente de gobierno que funcionan como brazos ejecutores de un plan estratégico dirigido a satisfacer las necesidades surgidas dentro de la población que se sitúa a lo largo y ancho de todo el territorio.

### 2.1.1. Gobernación de Bolívar.

Para la Gobernación de Bolívar, el estudio de las realidades existentes dentro de los once municipios del estado y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, significan el cumplimiento de su misión fundamental, la filosofía bajo la cual esta gobernación desarrolla sus actividades se traduce en:

- **Misión :** Ser una Institución Pública, promotora y generadora de riquezas y bienestar social, a través de la gestión eficiente, eficaz, oportuna y compartida, que garantice la gobernabilidad del Estado, además de promover el desarrollo económico y social del Estado Bolívar a través de una gestión participativa y de excelencia, centrada en la



prestación de los servicios publico clave en cuanto a la cobertura y calidad, comprometida con la gente que es su razón de ser, especialmente con la de menores recursos y oportunidades, teniendo como finalidad principal elevar la calidad de vida de la población.

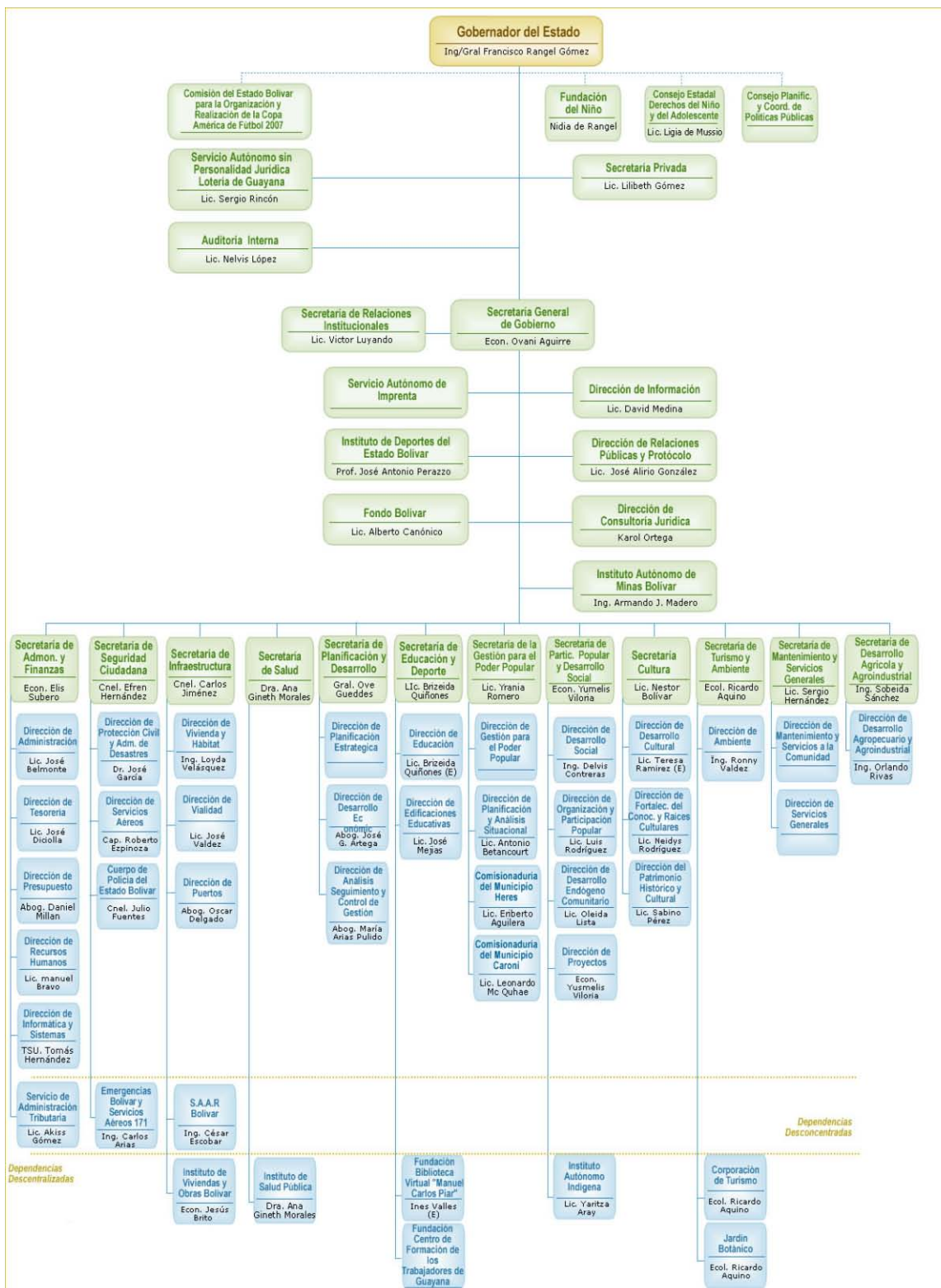
- **Visión:** Ser una Institución Pública líder en la planificación, promoción y coordinación del desarrollo integral del Estado, generadora de riquezas y bienestar a sus habitantes. Una entidad de desarrollo sustentable, alternativo a la actividad petrolera, basada en sus potencialidades históricas, turísticas, agropecuarias y forestales, a fin de contribuir con la diversificación de la economía nacional y con el bienestar de la nación.
- **Política de Calidad:** Ser una institución pública promotora y generadora de bienestar social y desarrollo económico, logrando satisfacer las necesidades de la comunidad, a través de la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, con la participación de la comunidad y sus trabajadores.
- **Valores y Principios.**

Esta gobernación define la integración de sus valores y principios como, disciplina, excelencia, ética, honestidad, responsabilidad, innovación, respeto, solidaridad, compromiso y participación.

En virtud de ello y a raíz de las estrategias desarrolladas y la filosofía adquirida para el impulso de la gestión administrativa se dio paso a la conformación de nuevas secretarías de gobierno y direcciones a fin de modernizar y fortalecer al ejecutivo regional, con el objeto de definir las variables para diseñar y ejecutar políticas con resultados positivos en corto tiempo, en este sentido hoy en día esta gobernación refleja su estructura organizacional de acuerdo al organigrama siguiente.



Fig. 3. Estructura Organizacional Gobernación de Bolívar



Fuente: [www.e.bolivar.gov.ve](http://www.e.bolivar.gov.ve)



En este sentido, se crea de acuerdo al artículo número uno (1), de la gaceta extraordinaria n° 214, publicada el 17 de diciembre de 2002, entrando en vigencia esta ley a partir del 1 de enero de 2003, se crea el Instituto de la Vivienda, Obras y Servicios del estado Bolívar, (INVIOBRASBOLIVAR), organización encargada de llevar a cabo las actividades emprendidas por la gobernación del estado Bolívar, en materia de infraestructura.

### 2.1.2. Inviobras Bolívar.

El Instituto de la Vivienda, Obras y Servicios del estado Bolívar, (INVIOBRASBOLIVAR), es un ente descentralizado del poder ejecutivo regional, que nace de la fusión de la dirección de Obras Públicas, Instituto Autónomo Vías Bolívar, Instituto Autónomo Invibolívar y parte de la dirección de servicios generales.

Ubicado en la Parroquia Unare del municipio Caroní del estado Bolívar, tiene como objeto administrar y operar los diversos recursos destinados a proyectar, programar, ejecutar, inspeccionar y mantener las obras, edificaciones, instalaciones de bienes del dominio público y privado, así como la red vial del estado y será el rector en la administración de la política estatal de vivienda de interés social.

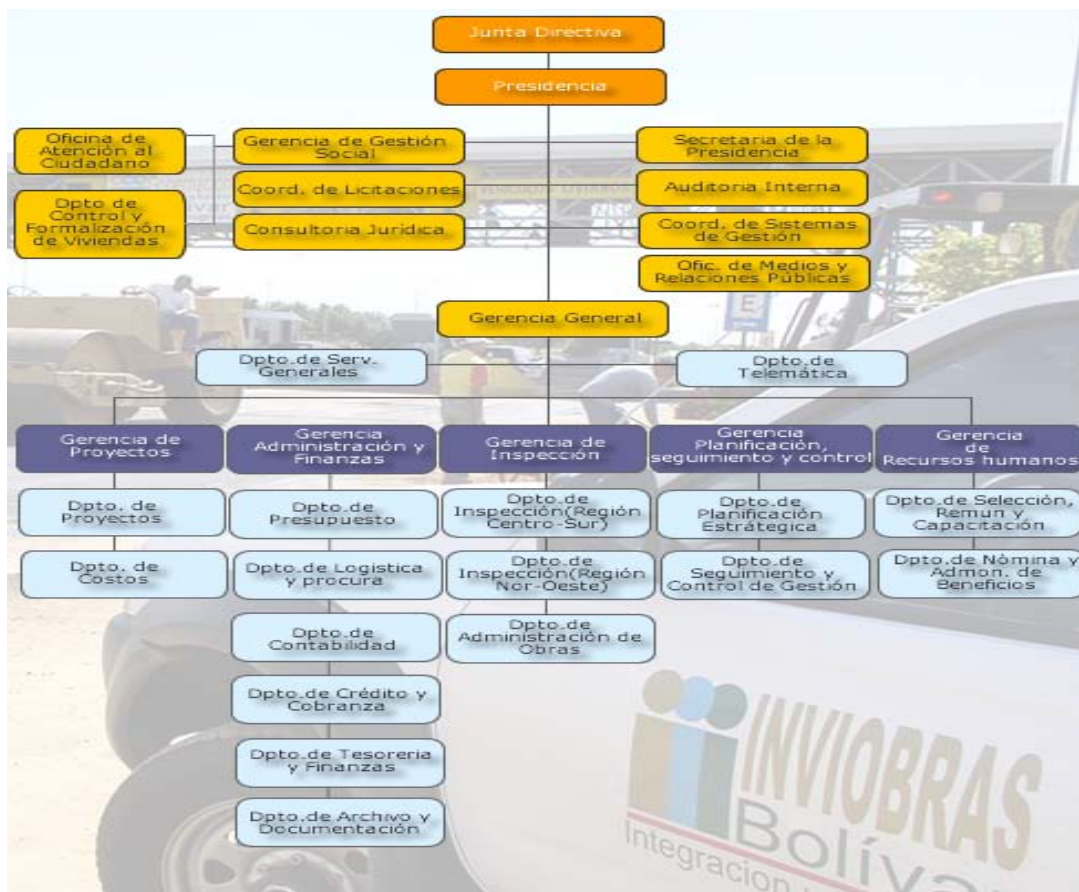
La filosofía que guía a esta organización se describe en:

- **Misión:** Instituto que proyecta, planifica, ejecuta y administra obras de infraestructura con calidad, oportunidad y eficiencia; mejorando así la calidad de vida de los habitantes del estado Bolívar.
- **Visión:** Ser Instituto rector que sirva de marco de referencia en la administración y desarrollo de proyectos de infraestructura, cumpliendo estándares de calidad reconocidos nacional e internacionalmente.

- **Política de la calidad:** Gestionar proyectos de infraestructura, con el fin de satisfacer las expectativas de las comunidades del estado Bolívar a través del uso efectivo de los recursos y la mejora continua dl sistema de gestión de la calidad.
- **Valores y Principios:** Inviobras Bolívar, fija dentro de sus valores y principios el profesionalismo, la honestidad, proactividad, mejoramiento continua y la responsabilidad.

Con una fuerza laboral de 260 trabajadores, esta organización es dirigida bajo la siguiente estructura organizativa.

Fig. 4 Estructura Organizacional Inviobras Bolívar



Fuente: Plan de Gestión de Recursos Humanos Inviobras Bolívar



## 2.2. Antecedentes de la Investigación.

Los análisis expuestos a continuación son extraídos de trabajos de investigación que son considerados importantes reseñar porque ellos proporcionan una panorámica sobre aspectos que le dan sentido a la propuesta que se está realizando.

**Izquierdo Henry, (2004). Universidad Nacional Experimental de Guayana**, para optar por el título de Especialista en Finanzas, realizo un trabajo de investigación el cual consistió en el diseño de un sistema de control de gestión para la Alcaldía del Municipio Caroní, basado en el modelo de tablero de comando o BSC, bajo el esquema de Proyecto Factible. Se apoya en un conjunto de técnicas, documentales, para recabar información las cuales incluyen la investigación bibliográfica, recolección de datos a través de de entrevistas, consultas de fuentes bibliográficas en línea, revisión de material de la alcaldía etc. Una vez recopilada y analizada la información comprobó que habían condiciones para la implantación y procesar el diseño propuesto.

**Pérez Jenny, (2007). Universidad Católica Andrés Bello**, para optar por el título de Especialista en Sistema de la Calidad, realizo un trabajo de investigación basado en una propuesta para la implantación de Cuadro de Mando Integral en la C.A. Electricidad de Ciudad Bolívar, apoyado en la metodología del BSC para el control de gestión de las diferentes direcciones de la empresa, bajo la modalidad de proyecto factible de tipo proyectista. La investigación se constituyo por elementos y procedimientos desarrollados en las diferentes direcciones que conforman la empresa, Administración y Finanzas, Comunicaciones Estratégicas, Recursos Humanos, Distribución, Comercialización y Control de Gestión. Las técnicas de recolección de datos fueron la observación directa y las entrevistas no estructuradas. El resultado fue la consolidación, del sistema de medición de gestión el cual dio paso a la auditoria permanente de los productos generados en los procesos claves de la empresa bajo la técnica de gestión empresarial.



**Rangel Pietronico, (2005). Universidad Católica Andrés Bello,** para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, realizo un trabajo de investigación basado en la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa Oficina de Arquitectura, bajo la modalidad de proyecto factible, esta investigación tuvo como unidad de análisis el grupo de accionistas de la empresa oficina de Arquitectura que comprende la población objeto de estudio, la misma es igual a la muestra. Luego del análisis actual de la empresa en cuanto a personal, factores físicos, nivel de conocimientos, elementos financieros, infraestructura, sistema de comunicación, transporte, tasa y tamaño de crecimiento de la demanda en el país de oficinas conexas, forma de administración, competencia, factores aleatorios, incidencias de gobierno basado en documentos y entrevistas se detecto la carencia absoluta de lineamientos, estrategias formales establecidas y ausencia de modelos de control con indicadores que permitan mejorar la prestación de servicios incrementando beneficios a los accionistas. Con esto se logro conservar junto a los accionistas estrategias a establecer como fase inicial del proceso de planificación estratégica permitiendo incluir armónicamente la planificación empírica que hasta ahora se había desarrollado con la matriz estratégica a proponer adicional se conceptualizo el modelo de gestión bajo el enfoque BSC, estableciendo objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas elaborando un diagrama causa efecto que interrelaciono gráficamente los objetivos y vínculos que permitieron efectuar aproximadamente el mapa estratégico para generar el Cuadro de Mando Integral, procesos a proponer, indicadores junto a posibles unidades de medición. Esto contribuyo a la gestión de servicio y proyecto que realizaba esta oficina.

### **2.3. Marco Teórico.**

El cuadro de mando integral conocido también como Balanced Scorecard, es una metodología desarrollada por los académicos Norton y Kaplan, la cual consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.



Según **Robert Kaplan y David Norton**, “el cuadro de mando integral es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos”.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia de la organización. Con ello se quiere destacar que este es más que una lista de indicadores de cualquier índole. Una planificación estratégica por sí sola no ayuda a la alta gerencia ni a sus funcionarios a ejecutar y controlar que los objetivos estén siendo cumplidos, y en qué medida.

El Cuadro de Mando Integral, ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles. Por citar un ejemplo, el Cuadro de Mando Integral es comparado en ocasiones con el control de mando de un avión, en él se controlan los niveles de combustible, altitud, inclinación, velocidad, distancias, oxígeno durante el vuelo; de la misma manera, el Cuadro de Mando Integral controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial.

De acuerdo Gabriela Paredes (2004), en su trabajo “Implantación de Balance Scorecard” la metodología del Cuadro de Mando Integral está basada en estos 5 principios fundamentales:

1. Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

Fig. 5- Liderazgo Ejecutivo

**1 Liderazgo del Equipo Ejecutivo para Movilizar el Cambio Estratégico**

Para que un programa basado en el Balanced Scorecard sea exitoso hay que partir por reconocer que no se trata de un proceso de medición... se trata de un proceso de cambio.



**Roles de Liderazgo**

- Crear un Clima para el Cambio**
  - 'Descongelar' la organización
  - Demostrar la necesidad de un cambio
- Crear el Equipo de Liderazgo**
  - Eliminar el sesgo funcional
- Crear la Visión y la Estrategia**
  - El BSC como un "proceso de visión"
  - El BSC para clarificar la estrategia
- Crear una Responsabilidad para el Equipo**
  - Responsabilidad para los temas estratégicos interfuncionales a nivel de Equipo Ejecutivo
- Cambiar la Cultura**

Fuente: Diseño Gabriela Paredes. Escuela del Ejército Quito Ecuador (2004)

2. Llevar la estrategia hacia la aplicación operativa.

Fig. 6 Traducción de Estrategias

**2 Traducir la Estrategia en Términos Operacionales**

**El Objetivo**

*Vincular el proceso de administración con la estrategia*

**El Problema**

*¿Cómo describir una estrategia?*

¡No se puede administrar algo que no se puede describir!

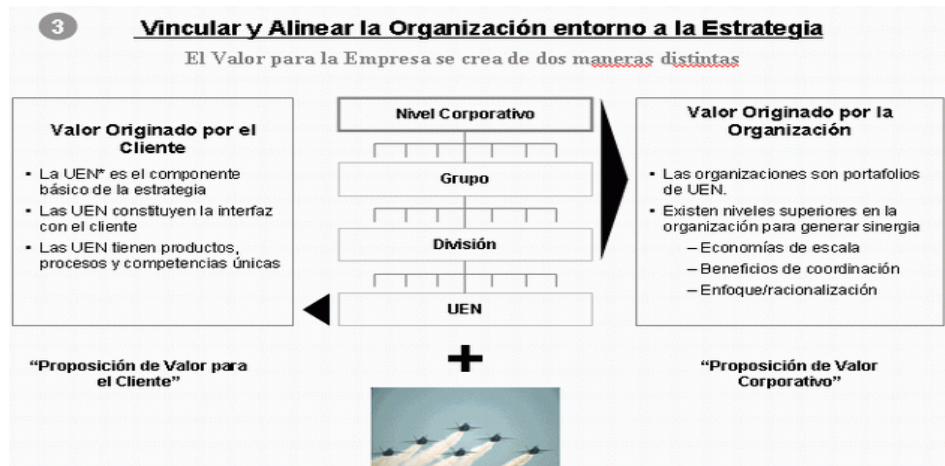


Fuente: Diseño Gabriela Paredes. Escuela del Ejército Quito Ecuador (2004)



3. Alinear a toda la organización hacia la estrategia.

Fig. 7 Alineación Estratégica



4. Fuente: Diseño Gabriela Paredes. Escuela del Ejercito Quito Ecuador (2004)

5. Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.

Fig. 8 Organización en Función Estratégica

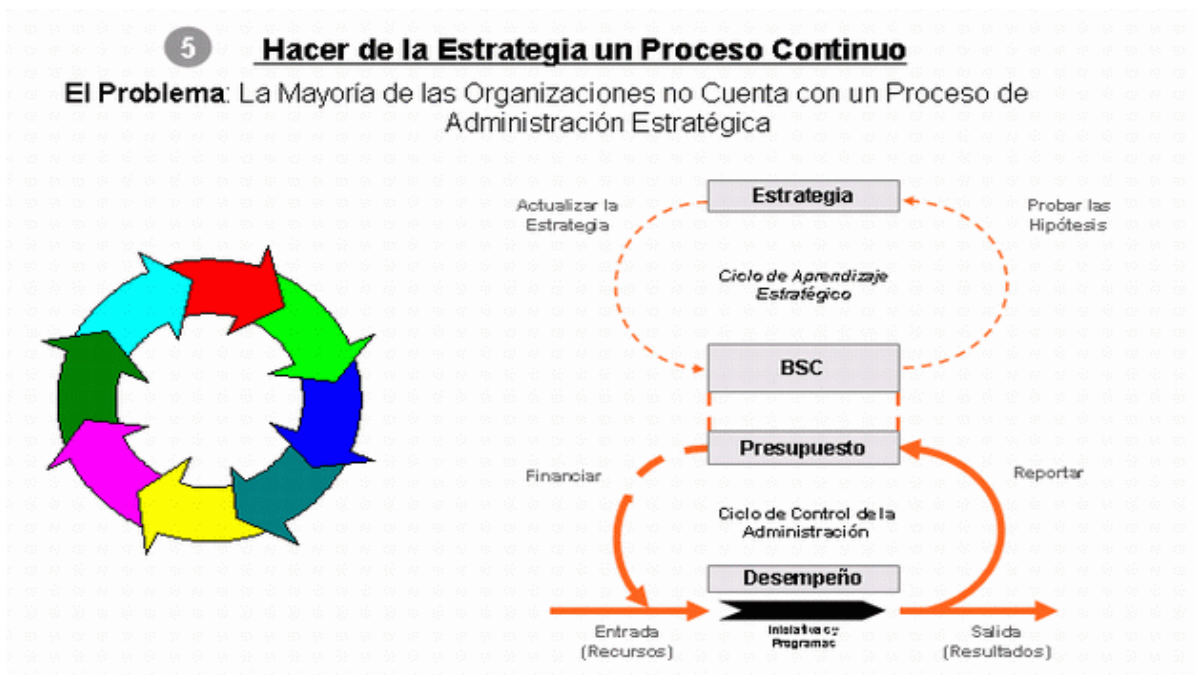


Fuente: Diseño Gabriela Paredes. Escuela del Ejercito Quito Ecuador (2004)



6. Hacer de la estrategia un proceso continuo.

Fig. 9 Proceso Continuo hacia la Estrategia



Fuente: Diseño Gabriela Paredes. Escuela del Ejercito Quito Ecuador (2004)

### 2.3.1. Componentes básicos de un Cuadro de Mando Integral.

De acuerdo a los planteamientos desarrollados y alcanzados por Kaplan y Norton, el cuadro de mando integral cuenta con los siguientes componentes básicos para su conformación.

- **Cadena de Relaciones de Causa Efecto:** expresa el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.



- **Enlace a los Resultados Financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- **Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías:** Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita "hacer bien" para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- **Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- **Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización:** el cuadro de mando integral, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.



### **2.3.2. Implantación del Cuadro de Mando Integral: (Kaplan y Norton). Modelo de las 4 fases.**

**Fase 1:** Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

**Fase 2:** Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

**Fase 3:** Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

**Fase 4:** Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con cuadro de mando integral, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

### **2.3.3. El Cuadro de Mando Integral en Perspectiva.**

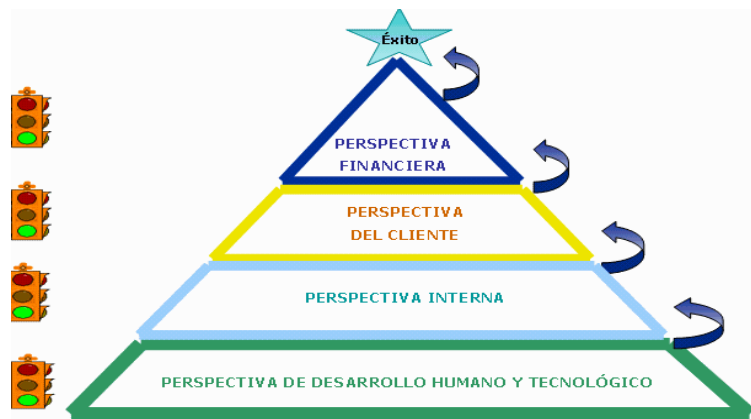
Es muy importante que todos los funcionarios de la empresa u organización conozcan y entiendan toda la estrategia de la empresa, para que contribuyan con el logro de los objetivos empresariales.

La metodología sugiere la clasificación de sus objetivos en 4 perspectivas de igual importancia, cada una de las perspectivas contendrá los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevarán a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados por los accionistas de la empresa.



El conjunto de las perspectivas<sup>3</sup> y de los objetivos se representan en forma gráfica en un mapa estratégico, donde se visualiza claramente la estrategia empresarial y las relaciones causa – efecto entre objetivos.

**Fig. 10 Perspectivas del Cuadro Mando Integral**



**Fuente: Elaboración propia.**

Adicionalmente, los objetivos estratégicos deben definirse claramente en términos de: quien contribuirá a su logro, en qué medida, como se calculará y medirá, en que tiempo y a través de qué acciones. Es decir, deben personalizarse de tal forma que su seguimiento y evaluación puedan ser efectivos.

#### **2.3.3.1. Perspectiva Estratégica.**

El cuadro de mando integral parte de la visión y estrategias de la empresa. Luego se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes.

<sup>3</sup> Esta sección se basa en los planteamientos de Kaplan y Norton en su primer libro (1996).



Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes, es un instrumento para expresar la estrategia.

#### **2.3.3.2. Perspectiva del Accionista.**

Respondiendo a las expectativas del accionista. La perspectiva financiera tiene como objetivo<sup>4</sup> el responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital. La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

#### **2.3.3.3. Perspectiva de Clientes.**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes o mercado.

---

<sup>4</sup> Objetivo plasma la visión en objetivos de estados en las cuatro perspectivas de cuadro de mando integral para un momento futuro.



#### **2.3.3.4. Perspectiva de Procesos Internos.**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y de clientes. Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos: tiempo de ciclo del proceso (cycle time), costo unitario por actividad, niveles de producción, costos de falla, costos de trabajo, desperdicio (Costos de Calidad), beneficios derivados del mejoramiento continuo, reingeniería, eficiencia en uso de los activos, entre otros.

#### **2.3.3.5. Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.**

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio. La consideración de esta perspectiva dentro del cuadro de mando integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.



Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: brecha de competencias clave (personal), desarrollo de competencias clave, retención de personal clave, captura y aplicación de tecnologías y valor generado, ciclo de toma de decisiones clave, disponibilidad y uso de información estratégica, progreso en sistemas de información estratégica, satisfacción del personal, clima organizacional u otros.

#### **2.3.4. Beneficios de Implementar el Cuadro de Mando Integral**

Los beneficios que obtendrá al aplicar el cuadro de mando integral se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del cuadro de mando integral permite ir aprendiendo de la estrategia.
- Ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el cuadro de mando integral extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instaure un proceso continuo de generación y modificación de estrategias.



### 2.3.5. Glosario de Términos.

- **Cultura Organizacional**, se define como el conjunto de reglas, símbolos, creencias y valores compartidos por todos los miembros de un equipo o grupo humano, que le proporcionan la cohesión necesaria para trabajar armónicamente hacia la consecución de los objetivos comunes.
- **Eficacia**, es el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia alguna al costo de consecución de los mismos.
- **Eficiencia**, es el grado de optimización del resultado obtenido en relación con los recursos empleados. Este tipo de indicadores permite establecer la relación entre la producción física del bien o servicio y los insumos utilizados para alcanzar el nivel de producto.
- **Empresa**: es una institución encargada de convertir la materia prima en productos elaborados, o revender productos ya elaborados. Persiguiendo un fin de lucro.
- **Estrategia**, es la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva.
- **Integración**, se refiere al proceso de identificación de fuentes de datos para alimentar el CMI, así como al proceso de comunicación por el cual se consigue la implicación de todos los miembros de la organización.
- **Liderazgo**: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.



- **Mapa de estrategia,** es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos. El mapa clarifica el panorama para que estrategia fundamental y los resultados estén en consonancia.
  
- **Motivación,** en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.
  
- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
  
- **Recursos de la organización,** son los elementos necesarios que le permite efectuar las actividades específicas necesarias para cumplir con su actividad principal, brindando una estructura permanente que sirva de base y facilita las actividades.



## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico establece la manera en la cual se desarrollará el trabajo, indica la modalidad y el tipo de investigación bajo el cual se llevará a cabo, las fases que se seguirán para cubrir al mismo y la identificación de unidades de análisis que conformará la población y muestra en estudio. Además describe las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la forma en cómo se medirá la validación y confiabilidad de estos. Dentro de este marco, se especifican las técnicas que se usarán para el análisis de la data recopilada, se definen y operacionalizan las variables a estudiar y se argumenta lo que se espera del estudio.

#### **3.1. Modalidad de la Investigación.**

El trabajo de investigación será concebido dentro de la modalidad de “Proyecto Factible”, ya que refiere la propuesta de diseño de Cuadro de Mando Integral para el Instituto de la Vivienda, Obras y Servicios del Estado Bolívar, (INVIOBRASBOLIVAR), a objeto de proponer e incentivar el uso de nuevas metodologías y herramientas de trabajo que contribuyan al desarrollo de una gestión eficiente, con capacidad de respuestas y toma de decisiones oportunas, para lograr satisfacer las necesidades tanto de la institución como de las comunidades, proveedores, cooperativas y pequeñas y medianas empresas. La misma será apoyada por investigación de campo, presente al momento de realizar los diagnósticos referidos en los objetivos específicos y por investigación documental presente al momento



de evidenciar la información contenida en todo el material impreso que se recoge al momento de realizar visitas al grupo en estudio y dentro de la búsqueda de información en documentos escritos sobre Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard.

### **3.2. Diseño de la Investigación.**

En este tópico se comenzará por indicar que durante el estudio se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, lo que nos ubica en un tipo de diseño de investigación no experimental, ya que no se pretende manipular ninguna de las variables involucradas en el estudio a través de la creación de situaciones que alteren su funcionamiento. A su vez dentro de este tipo de diseño de investigación no experimental se encuentra una sub clasificación (transeccional y longitudinal), para los efectos, este estudio se ubica dentro del tipo de diseño en una investigación no experimental transeccional.

Cabe considerar por otra parte, que los tipos de investigación transeccionales presentan una categorización: exploratorios, descriptivos, correlacionales causales. Por consiguiente el que se adapta al estudio que se quiere realizar es el exploratorio ya que el propósito de estos diseños es comenzar a conocer una comunidad, un contexto, un evento, entre otros.

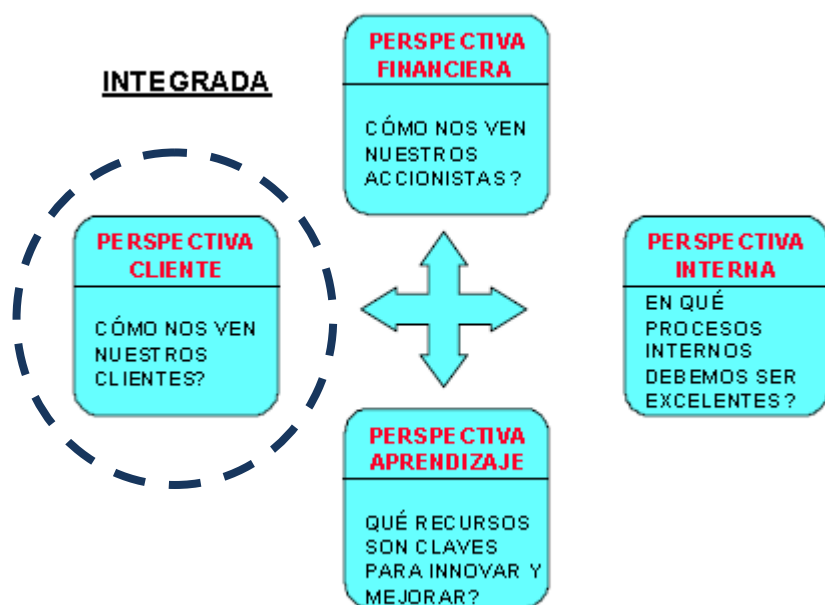
### **3.3. Fases de la Investigación.**

Atendiendo a los objetivos específicos, se describen dos fases que van a permitir luego de su ejecución el logro de los mismos, contribuyendo esto a la obtención del objetivo general; Estas fases se mencionan a continuación por orden de ejecución: 1ra. fase denominada “Estudio de unidades administrativas de la institución” y 2da. fase llamada “Estudio de Cuadro de Mando Integral en Instituciones Públicas”

### 3.4. Unidad de Análisis.

Tomado como referencia lo conceptualizado sobre unidad de análisis de los autores Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2003), se puede decir, que la unidad de análisis para este estudio está conformada por los principales usuarios de la organización, es decir, desde la perspectiva de clientes, ¿Cómo nos ven nuestros clientes? a objeto de medir el grado de satisfacción de quienes día a día demandan servicios a la misma, identificados como comunidades y contratistas se definen como el principal indicador para evaluar el funcionamiento de las diferentes unidades administrativas que dan vida a la gestión, las cuales tienen la responsabilidad única de lograr la construcción de infraestructura para la población del Estado Bolívar.

Fig. 11. Orientación de Perspectivas.



Fuente: Elaboración Propia



### 3.5.- Población y Muestra de la Investigación.

**Población:** Se estima que para la investigación que se está llevando, la población objeto de estudio va a estar formada por el promedio de visitantes clasificados en comunidades y contratistas que acuden a la institución en atención y respuesta a sus solicitudes.

**Muestra:** El tipo de muestra a utilizar entra en la clasificación de Muestra dirigida (no probabilística) de los sujetos-tipo, clasificación descrita por Hernández R., Fernández C. y Baptista P (2003).

Para su cálculo se utiliza un sistema en línea para el cálculo de un tamaño de muestra, publicado en Internet por una prestigiosa empresa mexicana de consultoría, especializada en estudios de mercado y de opinión pública ([HTTP://WWW.CONSULTA.COM.MX/HOME.HTML](http://www.consulta.com.mx/home.html)).

A la aplicación se le introdujeron los siguientes datos para analizar satisfacción del cliente

- Comunidad:

- ✓ Error Máximo Aceptado por el estimador: 5%
- ✓ Confianza : 50%
- ✓ Tamaño de la Población: 1000.
- ✓ Tasa de respuestas: 100%

Cliente – Empresas:

- ✓ Error Máximo Aceptado por el estimador: 5%
- ✓ Confianza : 50%
- ✓ Tamaño de la Población: 130.
- ✓ Tasa de respuestas: 100%



Indicando que el tamaño de la muestra a utilizar es de 76 personas. (Ver Anexo 1, pantallas de captura del sistema). En el cuadro siguiente muestra de forma organizada la muestra a utilizar:

**Tabla 1. Niveles de Informantes**

| NIVELES DE INFORMANTES | CARACTERISTICAS POR NIVEL | POBLACIÓN | DISTRIBUCION MUESTRAL |               |                     |
|------------------------|---------------------------|-----------|-----------------------|---------------|---------------------|
|                        |                           |           | %                     | PREVISTO REAL | TASA REAL POR NIVEL |
| CLIENTES               | USUARIOS - COMUNIDAD      | 1000      | 90                    | 43            | 43                  |
|                        | USUARIOS - CONTRATISTAS   | 130       | 90                    | 33            | 33                  |

Fuente: Elaboración propia con base a Valera I. Freddy (1990:44).

### 3.6.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

**Tabla 2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

| DESCRIPCIÓN                                         | FUENTES PRIMARIAS                                                                                                                   | FUENTES SECUNDARIAS                                                    |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| TECNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION               | <ul style="list-style-type: none"><li>- La Observación. No estructurada No participante</li><li>- Entrevista estructurada</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Arqueo bibliográfico</li></ul> |
| INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LOCALIZAR LA INFORMACIÓN | <ul style="list-style-type: none"><li>- Cuestionario.</li><li>- Cuaderno de notas.</li></ul>                                        | Libros, textos, tesis, documentos, censos, manuales, folletos          |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.7 Operacionalización de los Objetivos.

En esta sección se analizan los objetivos específicos del estudio para determinar en cada uno de ellos las variables que los forman y sobre estas variables especificar su definición real (dimensión) y operacional, así como las técnicas e instrumentos utilizados durante la operacionalización de las mismas.



Tabla 3. Operacionalización de las Variables

| Objetivo General:<br>DISEÑAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL INSTITUTO DE LA VIVIENDA, OBRAS Y SERVICIOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLÍVAR (INVIOBRAS BOLIVAR) |                                                                           |                                                                                                               |                                                                                     |                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                                                                                                 | Variable (s)                                                              | Definición                                                                                                    | Indicador (es)                                                                      | Técnica / Instrumentos                                                         |
| Diagnosticar conductas estrategias corporativas de la organización.                                                                                                   | Organización, componentes de la estrategia de diversificación corporativa | Elementos que forman parte de las unidades de negocio que componen la organización, estrategias y relaciones. | Manual de normas y procedimientos                                                   | Documentos, status, memoria y cuenta                                           |
| Identificar procesos internos, funciones, características, servicios y otros elementos de las diferentes gerencias de la organización                                 | Organización y unidades estratégicas                                      | Áreas de actividad unitaria                                                                                   | Estructura organizativa, lineamientos funcionales<br>Experiencias                   | Plan Operativo                                                                 |
| Formular indicadores estratégicos                                                                                                                                     | Actividades y procesos                                                    | Medición de actividades ejecutadas según cantidad, calidad y desempeño                                        | Volumen de actividad, eventos, duración, eficiencia y costos                        | Plan operativo                                                                 |
| Definir alineación de perspectivas.                                                                                                                                   | Análisis del entorno Financiero, Procesos internos, Aprendizaje Clientes  | Análisis del entorno general, tendencias, escenarios, eventos .                                               | Oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas en relación al logro de la visión | Documentos, reportajes, status, memoria y cuenta<br>Entrevistas / Cuestionario |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.8.- Validez y Confiabilidad.

La creación y validación del instrumento de recolección de datos, estará a cargo del autor de la investigación; a su vez para medir la confiabilidad se hará una prueba piloto que se aplicará a una porción de la población distinta a la muestra, con las siguientes características: pequeña (tres unidades administrativas), los elementos sometidos al instrumento presentan similitud con la muestra original, no se involucrarán más en el estudio luego de haberles aplicado los instrumentos, permitiendo la depuración y mejoras en el instrumento de recolección de datos.



### 3.9. Técnica para Análisis de Datos.

A continuación se presenta una tabla que resume las técnicas de análisis utilizadas dependiendo de la técnica de levantamiento de información y tipo del dato recogido.

**Tabla 4. Relación entre tipos de datos, Técnicas de levantamiento y Análisis de la Información**

| <b>Técnica de levantamiento de Información</b>    | <b>Tipo de Dato</b> | <b>Técnica de Análisis de Información</b>                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevista Estructurada                           | Cuantitativo        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Distribución de Frecuencias.</li><li>• Gráficas de Polígono de Frecuencias.</li></ul>                                                               |
| Observación<br>Entrevista<br>Arqueo Bibliográfico | Cualitativo         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar Material.</li><li>• Codificar datos en Primer Plano.</li><li>• Codificar datos en Segundo Plano.</li><li>• Interpretar los datos.</li></ul> |

**Fuente: Elaboración propia.**

### 3.10. Resultados Esperados

Para hablar de los resultados o de las consecuencias que traerá la propuesta si se desea implementar, bastaría con responder las siguientes interrogantes: ¿Qué se espera tenga la Organización?, ¿En que podría mejorar la organización si acepta la propuesta?, ¿Qué beneficios traerá la implementación de la propuesta?

Para dar respuesta a esas interrogantes, se comienza por indicar lo que se espera tenga la organización:

- ✓ Se espera que el Instituto de la Vivienda, Obras y Servicios del estado Bolívar (INVIOBRAS BOLIVAR), cuente con una herramienta de comunicación interna y de medición de desempeño organizacional.



- ✓ La incorporación y uso de indicadores impulsores o guías de objetivos asociados a los indicadores de resultados.
- ✓ La oportunidad de dar respuestas a mayores exigencias de los usuarios aplicando mejores prácticas y tecnologías.
- ✓ Una cultura organizacional fomentada con visión integral, proactiva, articulada e interconectada con las estrategias de la organización.

Dentro de este orden de ideas, si la institución aprueba la propuesta esta podría mejorarla en aspectos tales como.

- ✓ El mejor entendimiento e implementación de las estrategias.
- ✓ La generación de una imagen grafica y clara de la gestión.
- ✓ La alineación de los indicadores estratégicos a todos los niveles.
- ✓ Facilidades para generar una comunicación y entendimiento de los objetivos.
- ✓ La disminución y simplificación de información que se puede obtener de los sistemas.
- ✓ La capacidad de responder rápida y efectivamente a los requerimientos.
- ✓ La motivación para crear un nuevo concepto de desempeño dentro de las instituciones públicas.

Visto de esta forma, la implementación de la propuesta traerá consigo:

- ✓ La creación de un modelo de gestión estratégica que facilite a la alta dirección implementar estrategias dentro de la organización.



- ✓ El beneficio de aprendizaje y nuevos conocimientos para el recurso humano involucrado o participante dentro del proceso de diseño, implantación y uso del mismo día a día.
- ✓ La eliminación de una visión cortoplacista de los resultados.
- ✓ El uso una nueva herramienta de comunicación y motivación.
- ✓ El control del progreso de la gestión, medida, calculada y vinculada tanto en sus objetivos internos y externos.
- ✓ La simplificación y facilitación de toma de decisiones.
- ✓ La medición permanentemente del desempeño de todas las unidades operativas y de negocio.
- ✓ La transparencia de información de gestión.
- ✓ La entrega de información on-line.
- ✓ El manejo de información estadística.
- ✓ La traducción de la estrategia en actividades, y estas en indicadores y metas.
- ✓ La oportunidad de alinear esfuerzos en conjunto dentro de toda la organización.
- ✓ La evaluación del desempeño de la organización en cuanto a sus fortalezas y debilidades.
- ✓ La identificación de oportunidades y amenazas.



## CAPITULO IV

### ANALISIS DE LA INFORMACION

El análisis de la información recopilada a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos, da respuesta a las interrogantes planteadas en la primera fase del estudio, cuando se describe el problema de investigación, así como también, muestra el desarrollo de los objetivos específicos. Para comenzar se procedió a realizar un análisis de la información obtenida posterior al arqueo bibliográfico, para crear un compendio teórico sobre el cuadro de mando integral aplicado en las instituciones públicas y su formulación. Luego, se realizó un análisis de la estructura orgánica de la institución (organigrama) con el fin de identificar la agrupación funcional de las unidades, la línea de autoridad, la supervisión general y de funcionarios, el agrupamiento lógico de las unidades y la asignación de funciones. Posterior se elaboró un cuestionario estructurado (ver anexo 2 y 3) que se aplicó a los clientes denominados comunidades, contratistas y cooperativas que visitan y demandan servicios a la institución para evaluar la manera de ¿Como ven los clientes a la organización?. El instrumento esta dividido en dos fases, la primera evalúa la satisfacción de comunidades y la segunda mide el grado de aceptación de los contratistas.

#### **4.1. Cuadro de Mando Integral aplicado en Instituciones Públicas.**

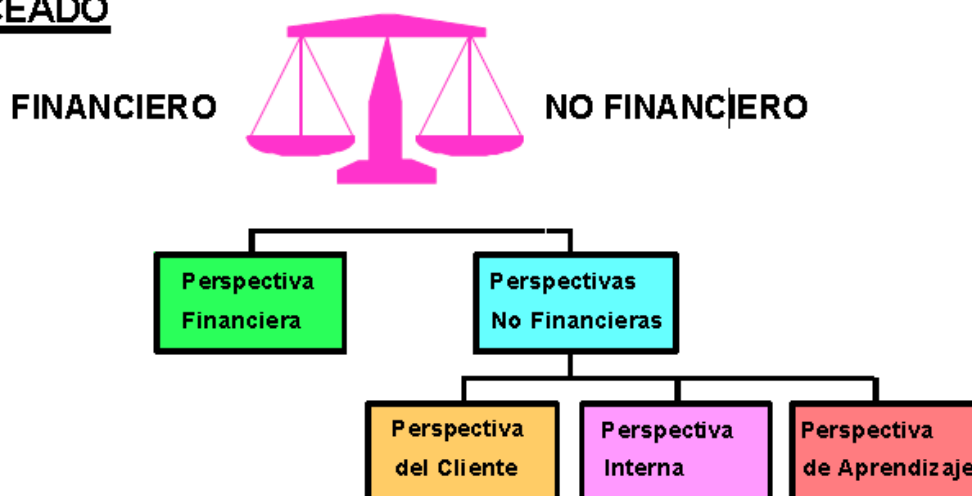
Es importante destacar que desde inicio de siglo la estrategia en las empresas adquiere cada vez mayor importancia, la apertura de nuevos mercados y aceleración de cambios tecnológicos han impulsado la competitiva y evolución de los sistemas.

Los riesgos a los cuales se exponen las organizaciones hoy en día son cada vez mayores así como las recompensas potenciales. Plantear estrategias acertadas resulta vital para sobrevivir y prosperar a las nuevas realidades, sumado a los aportes del diseño por procesos apoyados en la informática que permiten grandes cambios en la manera de instaurar las organizaciones, optimizar el desempeño laboral e impulsar la cultura organizacional en los equipos de trabajo.

El cuadro de mando integral introducido por Kaplan y Norton a mediados de la década de 1990, proporciona una metodología para sistematizar el control estratégico, más allá del simple control de gestión que ha encontrado amplia aceptación, de hecho se ha convertido en una herramienta fundamental para representar la estrategia con la ayuda de los llamados mapas estratégicos.

Fig. 12. Enfoque de Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton)

## **BALANCEADO**



Fuente: Elaboración propia

Es posible acotar que el mayor número de experiencias con resultados positivos de gestión, son producto de la aplicación de esta herramienta dentro de organizaciones privadas, que nos indican un camino a seguir para las organizaciones de carácter público.



Hoy en día aproximadamente la mitad de los seminarios sobre Cuadro de Mando Integral que se han realizado en Estados Unidos y Canadá han sido sobre organizaciones del sector público<sup>4</sup>, básicamente porque responde al enfoque de perspectivas no financieras, la medición de desempeño, la reducción de presupuesto y el auge por la eficiencia.

El propósito principal de las organizaciones del sector público no es obtener grandes utilidades, sino suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que las empresas privadas no están interesadas o son incapaces de suministrar. 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 eficaz satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el Cuadro de Mando Integral, a través de su perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes que además son sus electores.

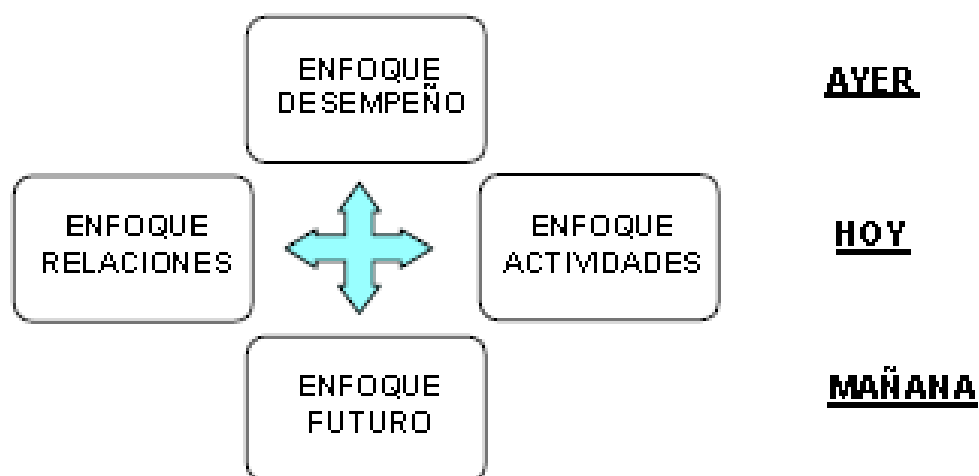
Esta herramienta se centra en indicadores de gran impacto, es fácil y de bajo costo, refleja equilibrio en sus conceptos, pone gran énfasis en la prevención que la detección, está orientado hacia el cliente, es interdepartamental, delega poder en la organización de aprovisionamiento para que realice mejoras, proporciona un método para comparar la calidad del servicio con el objetivo de convertirse en el mejor de su clase, además de que implementa y ayuda a entender la estrategia. No obstante, aunque la perspectiva financiera puede ser no el principal enfoque de una organización del sector público, no deja de 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 costo de algunas áreas, aumentos en otras, y también objetivos de ingresos. Las organizaciones gubernamentales están haciendo hoy en día esfuerzos para reducir sus presupuestos, es decir, mejorar sus ingresos y reducir sus costos.

---

<sup>4</sup> Esta sección se basa en planteamientos realizados en el VII Congreso Nacional de Control Interno de las Entidades del Estado.

Sin embargo, el éxito de las organizaciones gubernamentales no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas o incluso si restringen los gastos. Las consideraciones financieras tienen un papel facilitador o de restricciones pero difícilmente serán el objetivo primordial de un Cuadro de Mando Integral. Hoy más que nunca las organizaciones gubernamentales necesitan identificar como pueden suministrar servicios tan eficientemente como sea posible.

Fig. 13. Enfoque Cuadro de Mando Integral en el Tiempo.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Diseño de Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral<sup>5</sup> beneficia a la organización tanto en el proceso de diseño, por el aprendizaje suministrado a las personas implicadas, como dentro del uso del mismo día a día. En primer lugar, si la organización no dispone de una definición de conceptos clave de estrategia, éste es el momento para definirlos.

---

<sup>5</sup>También se utiliza con frecuencia el término Cuadro Balance Scorecard. Se utilizará indistintamente BSC o CMI para referirse al mismo concepto.



Misión, visión y valores conforman el marco estratégico y son el punto de partida para la definición del CMI. En cambio, si la organización posee un marco conceptual, la primera tarea a llevar a cabo será consensuar la vigencia de los conceptos estratégicos claves y necesarios para elaborar el mapa estratégico. A modo de repaso, decir que por visión se entiende la imagen de futuro que desea obtener la organización. Por su parte, la misión es la propia entidad, la razón de ser de la organización. Y por último, los valores son todo aquello que actúa como factor de socialización organizativa, integrando actitudes y logrando la identificación de los diversos agentes empresariales con los objetivos de la empresa. Junto a estos conceptos, deben unirse las políticas entendidas como restricciones que afectan y acotan la selección de alternativas estratégicas en materia de capital humano, recursos financieros, organización y control.

**Fig. 14. Marco Conceptual de la Organización**

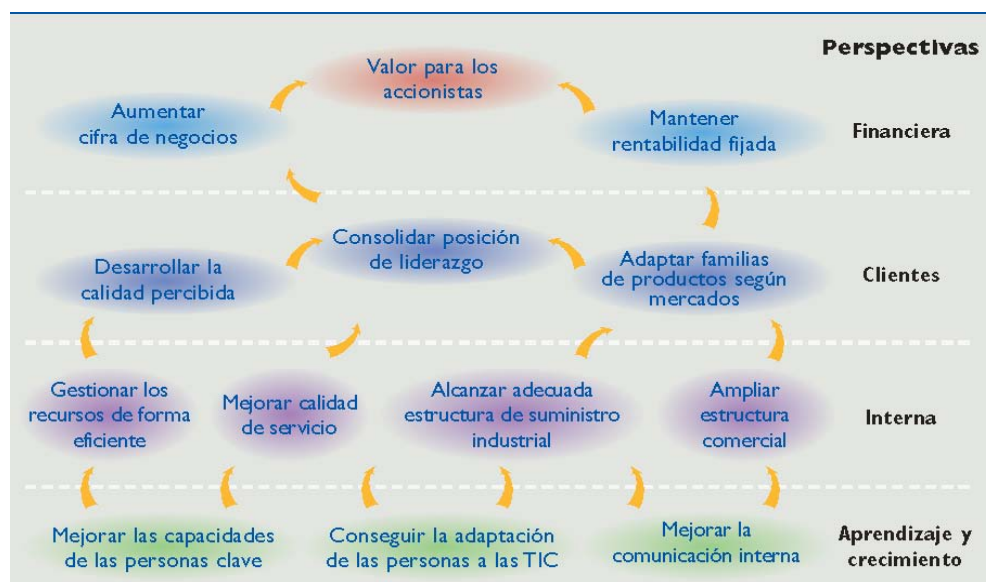


**Fuente: Elaboración propia**

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se definen los objetivos estratégicos que guiarán la gestión de la organización en el mediano y largo plazo. A partir de la definición de estos conceptos que forman el marco estratégico de la organización, se configura un mapa estratégico, que no es más que una representación gráfica de la estrategia formada por objetivos estratégicos conectados entre sí por flechas que indican relaciones causales “fuertes”, es decir, muy claras y evidentes. El mapa agrupa los objetivos en perspectivas, definidas como aquellos marcos clave en la organización. Como se muestra en la Figura 15, se utilizan habitualmente las cuatro siguientes:

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, permite que la empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, como mantener el conocimiento en las áreas que se consideran competencias básicas.
- Perspectiva interna, describe los procesos clave de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Perspectiva de clientes, conforma cómo se crea valor para los clientes, considerándose en este caso el centro del cuadro de mando.
- Perspectiva financiera, muestra los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varios de los objetivos a largo plazo.

**Fig. 15. Integración de Perspectivas de Cuadro de Mando Integral**



**Fuente: Elaboración propia.**

A pesar de lo anterior, las perspectivas tanto en número, nombre y orden como en contenido pueden ser de muy diversa índole en función del tipo de organización, del lenguaje y de la cultura habitual de la organización, del nivel dentro de la organización que se esté tratando y de los objetivos que se persigan. Además, el mapa estratégico puede estar subdividido en líneas estratégicas tales como, desempeño, productividad y/o crecimiento que sirven para explicitar la visión de la empresa. En cuanto a los indicadores o medidas, permiten evidenciar si se están cumpliendo los objetivos, puesto que un objetivo que no



dispone de un indicador para ser medido, no permite visualizar en qué medida está cumpliéndose con el objetivo. El gran reto es encontrar relaciones causa efecto claras y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. No obstante, es difícil encontrar indicadores que midan perfectamente un objetivo, por lo que en muchos casos debe seleccionarse más de un indicador. Se consideran dos tipos de indicadores:

- Indicadores o drivers de causa o inductores de acción (*lead*), su propósito es generar los comportamientos adecuados para canalizar los esfuerzos hacia el logro de la estrategia.
- Indicadores o *drivers* de efecto o impacto (*lag*), orientados a resultados, miden el éxito en el logro de los objetivos del CMI sobre un período específico de tiempo.

Estos indicadores deben definirse de tal manera que midan lo más claramente el objetivo al que están asociados, y que permitan un seguimiento estratégico de los mismos. Por tanto, deben contener las metas intermedias correspondientes a cada periodo de medición o hito, y debe asignarse un responsable de conseguir las metas establecidas y de evaluar su consecución. Seguidamente, deben definirse las iniciativas o acciones estratégicas que permitirán alcanzar los objetivos y metas propuestos. El establecimiento de acciones requiere considerar el esfuerzo de implantación y los beneficios que se obtienen de la misma. Estas iniciativas, indicadores y objetivos deben desplegarse e implantarse a través de los mecanismos adecuados a los departamentos y a las personas implicadas en su consecución, a través de cuadros de mando departamentales e incluso personales, con lo que se consigue la alineación de las personas clave de la organización con la estrategia.

Así, cada iniciativa, indicador y objetivo tendrá su responsable a cargo que controlará su grado de cumplimiento. Asimismo, se debe proceder a llevar a cabo una alineación de las herramientas de gestión a corto plazo (presupuesto anual, plan de gestión, etc.) con las directrices que emanan del sistema. Por último, se debe establecer el sistema de seguimiento adecuado para evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos de



manera periódica, y poder así tomar las decisiones y correcciones oportunas en la estrategia que se deriven del mismo.

#### **4.3. Estructura de la Organización.**

Con el arqueo bibliográfico realizado a documentos de la administración de la institución (manuales y reglamentos) se obtuvo la representación gráfica de la estructura orgánica del Instituto de la Vivienda, Obras y Servicios del estado Bolívar (INVIOBRAS BOLIVAR), a la que se le hizo un estudio basado en criterios tales como: agrupación lógica de las unidades, líneas de autoridad, agrupación de funciones por áreas y por último la supervisión general y de funcionarios. El mismo reflejó que:

- Las unidades están agrupadas de manera lógica basándose en los procesos y funciones que tienen asignadas.
- Las líneas de autoridad están bien delimitadas a nivel teórico, táctico y operativo.
- En toda la estructura algo que condiciona que una unidad pertenezca a un área específica son los procesos y las funciones que realiza; esto produce que las funciones estén bien agrupadas por proyecto, área o coordinación.
- La falta de comunicación y entendimiento de la estructura matricial de la institución hacen que áreas solapen funciones de otras y que no se aproveche al máximo las ventajas de este tipo de estructura organizativa.
- La supervisión general y de funcionarios está bien definida, aunque en el nivel estratégico expresen que debería cambiarse la manera como se lleva a cabo el proceso de supervisión en algunas áreas de la institución.

No obstante, aun cuando se obtiene un análisis teórico de la organización es de suma importancia evaluar el comportamiento de la misma, la cultura organizacional bajo la cual se desarrollan las actividades, recordando que esta juega un papel determinante en el funcionamiento de las empresas o instituciones, pues una organización se ve fortalecida

cuando sus estrategias y empleados se encuentran alineados con los objetivos, sin dejar de un lado lo planteado en capítulos anteriores donde se especifica la conducta adoptada en las instituciones públicas y las acciones generadas por los funcionarios que laboran dentro de las mismas. Hoy en día el concepto de gestión pública genera múltiples apreciaciones desde las más positivas hasta las más desfavorables, no escapando de esta situación la institución en análisis, por esta razón se evalúa el comportamiento y las conductas desarrolladas por el equipo de trabajo que integra la organización así como también se identifican los factores que obstaculizan el desarrollo de una gestión eficiente y eficaz. Todo ello en búsqueda de analizar la cultura organizacional de la institución, la cual es determinante para el óptimo funcionamiento de la misma, considerando que esta no es más que el conjunto de valores y creencias compartidas subyacentes a la identidad, donde interviene el compromiso, la estabilidad del sistema y el sentido del entorno.

**Fig. 16. Componentes de la Cultura Organizacional.**



**Fuente: Elaboración Propia**

La formulación de un Cuadro de Mando integral, se hace con la única intención de aportar una herramienta que mejore e impulse el control interno de gestión, para ello es preciso conocer el estado en el cual se desenvuelve la organización a fin de determinar los factores y procesos a contemplar dentro del diseño de la metodología, indicadores, metas y toma de acciones. Para ello se utiliza un análisis a través de la matriz FODA.



**Tabla 5. Matriz FODA – Inviobras Bolívar**

**Fuente: Elaboración Propia.**



De acuerdo al análisis obtenido a través de esta matriz, como herramienta de planificación estratégica que nos presenta las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la organización permitiendo establecer estrategias para enfrentar cada una de las situaciones correspondientes, por medio del cruce de oportunidades con fortalezas, para generar *estrategias ofensivas*, las que deben enfrentar teniendo debilidades, *estrategias adaptivas*, las amenazas con las fortalezas, *estrategias reactivas* y por último las *defensivas*, entre amenazas y debilidades, se generan las estrategias a buscar en el CMI.

**Tabla 6. Estrategias para diseño de CMI**

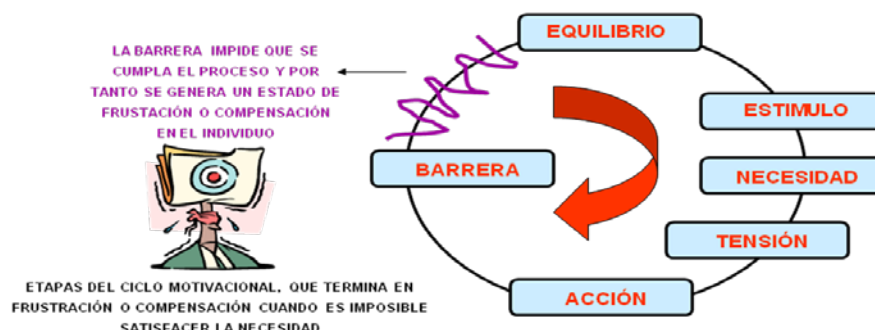
|                    | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>AMENAZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Activar control accionario sobre demanda de servicios.</li><li>• Generar participación activa de todo el equipo de trabajo.</li><li>• Diseñar alianzas estratégicas para solicitud de fuentes de financiamientos.</li></ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechar certificación de calidad para cumplimiento de procesos internos.</li><li>• Hacer uso eficiente de recursos asignados con opinión limpia.</li><li>• Desarrollar equipos de trabajo eficaces.</li></ul> |
| <b>DEBILIDADES</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar relaciones tecnológicas, financieras y laborales con gobierno regional.</li><li>• Innovación de imagen corporativa.</li><li>• Elaborar planes o programas de recuperación, rehabilitación y construcción de infraestructuras nuevas o existentes.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar el grado de satisfacción de los empleados.</li><li>• Aumentar la productividad laboral.</li><li>• Mejorar el acceso de información estratégica.</li></ul>                                                |

**Fuente: Elaboración Propia.**

Dentro de las organizaciones se encuentran tres factores fundamentales, clasificados como Personal, Producto y Cliente, considerándose como el más importante entre ellos al recurso humano, pues de este depende la salida del producto o servicio y por ende la aceptación del cliente, razón por la cual es fundamental la creación de programas adecuados que mantengan niveles de motivación aceptables dentro de los ambientes laborales, pues de lo

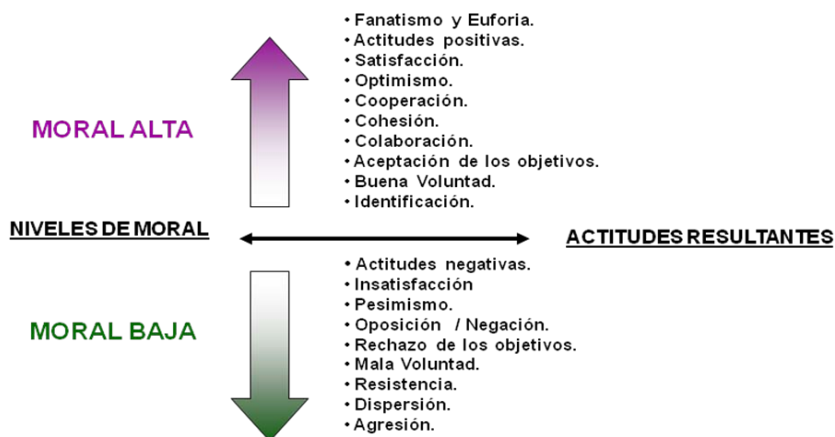
contrario se obtendrá un personal con bajo rendimiento, alta rotación, repetición de trabajos, incumplimiento de objetivos y carencia de iniciativas en pro de la organización. Es el caso que se percibe dentro de esta institución.

Fig. 17. Ciclo de Motivación.



Fuente: Elaboración Propia.

Fig. 18. Actitudes resultantes de los niveles de motivación.



Fuente: Elaboración Propia.

Se observa la ausencia de integración en el equipo de trabajo, por las diferencias reflejadas en los niveles gerenciales de la organización donde se genera una mayor orientación al poder y no al logro, provocando desequilibrio notorio en los ambientes laborales, sumado a la presencia de mentoría que aumenta tales diferencias.



Por otra parte la comunicación también es fundamental, los lineamientos en constantes ocasiones no llegan a todos las áreas de trabajo, lo que impide la unión de esfuerzos en el equipo por desconocimiento de los mismos, generando a posterior, improvisación de actividades, incumplimiento de cronogramas de trabajo y por ende de objetivos.

**Fig.19. Plan de Comunicación**



**Fuente: Elaboración Propia.**

Las culturas individualistas toman terreno, donde el yo o el mi, representan una elevada prioridad. Así mismo se observa la generación de estereotipos hacia grupos de personas, lo que obstaculiza aun más el trabajo en equipo, un juicio o evaluación que puede o no ser realidad. Todo esto solo provoca la generación de barreras en pro del crecimiento laboral y fortalecimiento de cultura e identidad organizacional.

En base de la cultura organizacional se deben afianzar los siguientes elementos que contribuyen a la cultura corporativa.

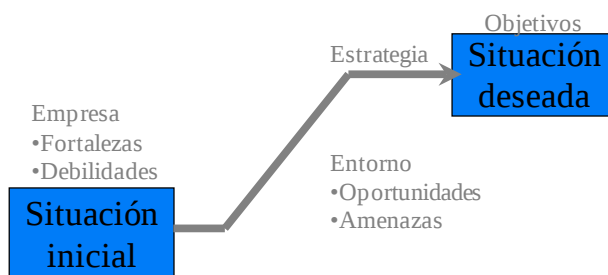
Fig. 20. Elementos de una cultura corporativa



Fuente: Elaboración Propia en base a Planificación Estratégica. Medardo Mora (2007)

Así como aclara como estas y que deseamos, en qué medida podemos tomar nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades y minimizar nuestras debilidades y amenazas.

Fig. 21. Planificación Proyectiva

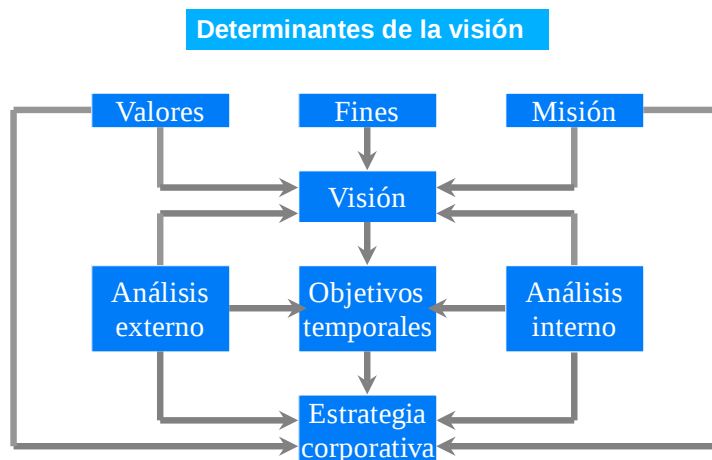


Fuente: Elaboración Propia en base a Planificación Estratégica. Medardo Mora (2007)

Conocer y difundir la filosofía de la institución dentro del personal, que sepan y entiendan que son los protagonistas del progreso de la institución y que el crecimiento de la misma significa el crecimiento y el desarrollo de nuevas oportunidades y mejoras para ellos, de

manera tal de los objetivos que se persigan sean los mismo para la visualización de un futuro.

**Fig. 22. Factores determinantes de la Visión**



**Fuente:** Elaboración Propia en base a Planificación Estratégica. Medardo Mora (2007)

No se escapa, considerar dentro del manejo de estas instituciones la inteligencia emocional, la capacidad para adaptarnos y demostrar sentimientos propios, interpretar y responder a los sentimientos de los demás es de gran utilidad para el manejo de diferencias individuales, conseguir la proactividad del personal, el pensar siempre en la meta antes de iniciar, en establecer prioridades, en conseguir el ganar ganar, el entender primero y luego hacer entenderse, el perseguir las sinergias y en lograr aptitudes que controlen emociones.

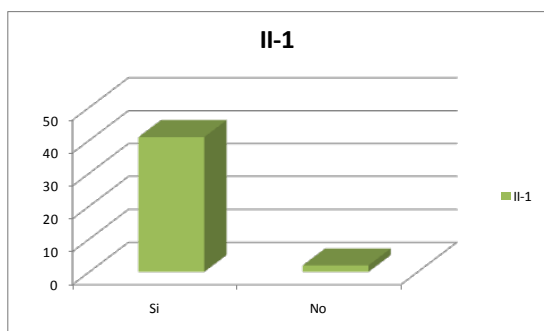
Analizar estas características permiten la formulación de un cuadro de mando integral más cercano a la realidad interna que vive la institución, para lograr así el diseño dirigido hacia la identidad, integración y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al logro eficaz de los objetivos, que permita visualizar claramente los indicadores que ayudaran a la toma de decisiones oportunas por parte de la alta gerencia, además de la detección de desviaciones internas vistas desde cuatro perspectivas.



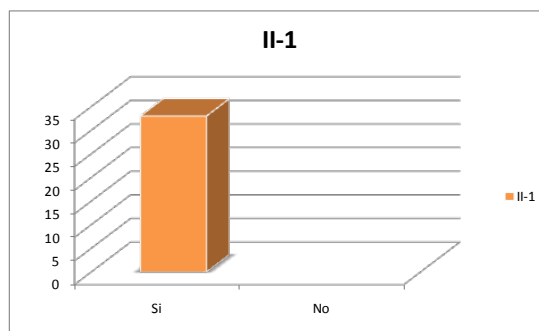
#### 4.4. Análisis de la información recopilada (Representación Grafica)

A continuación se muestra un conjunto de gráficos donde se concreta el análisis cuantitativo de preguntas que por sus características generaron respuestas cuantificables, durante las entrevistas. La formulación de las encuestas fueron realizadas con el objeto de medir el grado de satisfacción de quienes demandan día a día servicios a la organización con el único propósito de evaluar las condiciones que presenta el instituto a nivel de personal, procesos internos, infraestructura y servicios, para obtener así un diagnostico de cómo nos ven nuestros usuarios, y en qué medida se pueden obtener planteamientos que permitan optimizar, mejorar y atender las debilidades que se han generado dentro de la organización. Es así como se generaron tres clasificaciones, la primera dirigida a la atención brindada por el departamento de atención al ciudadano donde son recibidas todas y cada una de las personas que ingresan a la institución y luego de ser entrevistadas son remitidas a los departamentos correspondientes según sea el caso.

**Grafico 1 y 2. Recepción y Atención al Ciudadano – Tiempo de Espera**



**COMUNIDAD**



**EMPRESAS CONTRATISTAS**

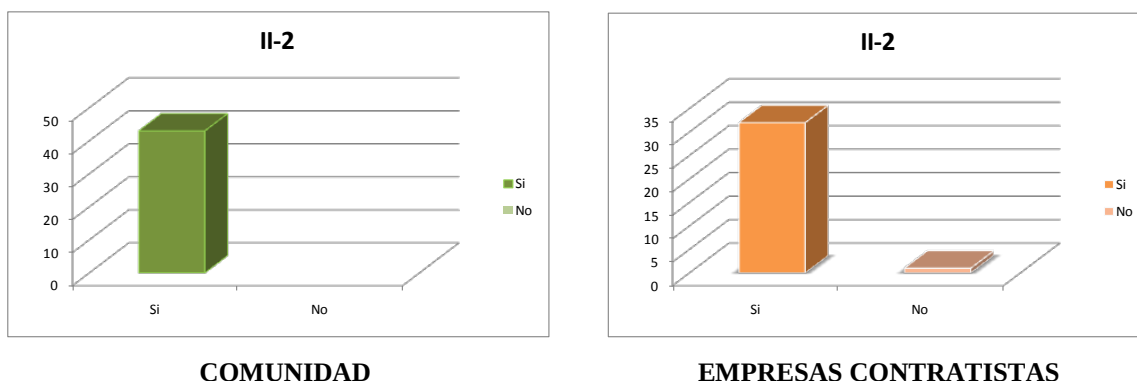
| (II) Area de Recepción y Atención al Ciudadano |                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                              | ¿Al momento de presentarse en la Oficina de Atención al Ciudadano, le atendieron rápidamente y según el orden de llegada (menos de diez minutos)? |

- Comunidad: 95,3 %
- Empresas: 100 %



En promedio el 97,4 % de las personas que visitaron la institución, consideran que la atención recibida al momento de su llegada se encuentra acorde a sus expectativas en relación al tiempo de espera estimado para canalizar sus inquietudes. Sin embargo un 2,6 % opina lo contrario. Se estableció un horario para la atención de comunidades y empresas o cooperativas, quedando hábiles los días jueves para los primeros y los días martes para los segundos, según horario de llegada.

**Grafico 3 y 4. Recepción y Atención al Ciudadano - Atención**



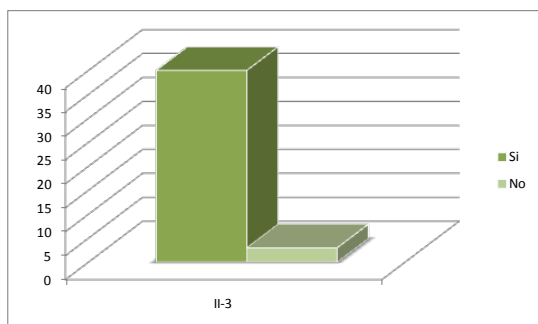
- Comunidad: 100 %
- Empresas: 97 %

El promedio de satisfacción se ubica en un 98,7 %, la mayoría de los usuarios opinan haber recibido un trato adecuado en la recepción del instituto por parte del personal encargado. No obstante existe un índice del 1,3 % que opina diferente. En este sentido, cabe señalar la importancia del recurso humano dentro de una organización, pues forma parte del principal activo de una organización, pues el éxito viene dado por el desempeño que cada uno de los participantes del equipo coloca para el logro de objetivos y resultados satisfactorio, un personal altamente motivado es capaz de aportar valor agregado a los procesos internos a

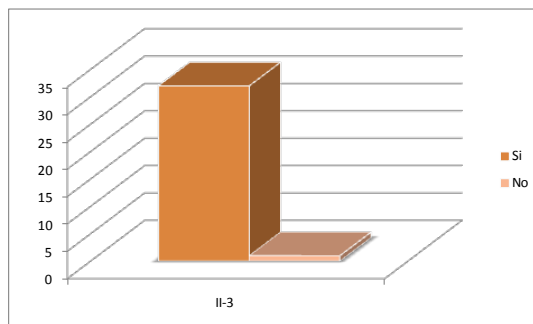


fin de cumplir con cada una de las actividades encomendadas, he aquí un indicador clave para transmitir una imagen positiva de la organización en el aporte de respuesta y búsqueda de soluciones a quienes lo requieren.

**Grafico 5 y 6. Recepción y Atención al Ciudadano - Orientación**



**COMUNIDAD**



**EMPRESAS CONTRATISTAS**

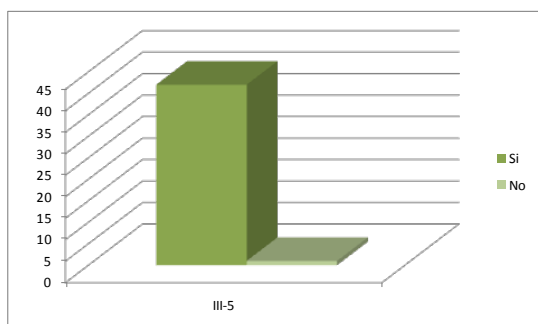
| (II) Area de Recepción y Atención al Ciudadano |                                                                                       |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 3                                              | ¿Se le oriento de acuerdo a su planteamiento y se le remitió al área correspondiente? |

- Comunidad: 93 %
- Empresas: 97 %

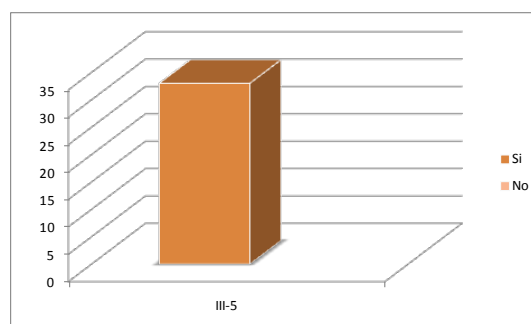
Lo orientación aportada por este departamento a los usuarios en función de lo planteado y el área donde deben ser remitidos según sea la competencia, se encuentra dentro del margen acertado para el funcionamiento de oficinas públicas, hasta este momento esto es un indicador positivo para la sana atención al ciudadano. No obstante este es el inicio de los recorridos que implica cada uno de los procesos internos de la organización. Es aquí de donde parte la atención esencial de las personas, quienes vienen en búsqueda de mejoras para los sectores donde habitan, a través de la realización, presentación o construcción, rescate o rehabilitación de obras civiles, de igual manera para las empresas que intervienen en la búsqueda de asignación de trabajos, por medio de contratos u órdenes de servicios que permitan generar actividad económica.



**Grafico 7 y 8. Recepción y Atención al Ciudadano - Áreas Competentes – Planteamiento o Necesidad**



**COMUNIDAD**



**EMPRESAS CONTRATISTAS**

| (III) Area Competente según Planteamiento o Necesidad |                                                        |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 5                                                     | ¿Le atendieron de manera cordial, amable y respetuosa? |

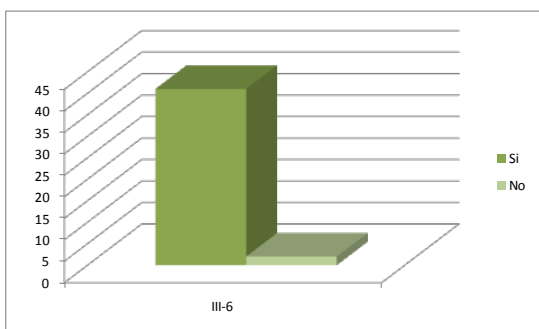
- Comunidad: 97,7 %
- Empresas: 100 %

El promedio indica que persiste una buena atención por parte de los empleados encargados de recibir a los usuarios, hasta ahora no ha existido incidencia negativa en la manera de atender a las personas.

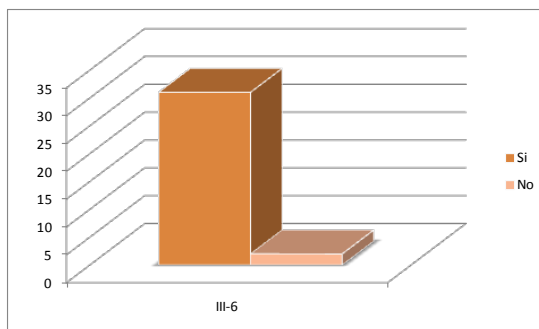
Sin embargo la organización debe afianzar la filosofía de gestión, y considerar esto como un credo de la institución, perseguir un equipo de trabajo claro y consciente del ¿Por qué trabaja la institución?, ¿Cómo se visualiza en un mañana? y ¿Cuáles son sus políticas de calidad?, un equipo con sensibilidad social que recuerde día a día que trabaja para una población con condiciones desfavorable de vida, que requiere del sano cumplimiento de cada una de las responsabilidades asignadas y por ende el optimo desempeño. Un equipo con identidad laboral.



Grafico 9 y 10. Área Competente - Planteamiento o Necesidad - Asesoramiento



COMUNIDAD



EMPRESAS CONTRATISTAS

| (III) Area Competente según Planteamiento o Necesidad |                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6                                                     | ¿Considera Usted que el asesoramiento por parte de las áreas para canalizar su planteamiento es satisfactorio? |

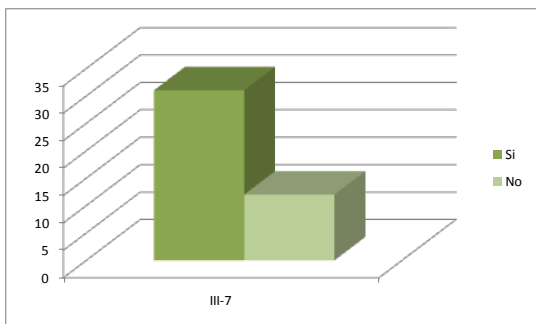
- Comunidad: 95,3 %
- Empresas: 93,9 %

El 94,7 % en promedio indica que el asesoramiento por parte de las unidades competentes fueron acertadas para canalizar las solicitudes, sin embargo existe un 5,3 % que indica lo contrario. Los planteamientos pueden ser bien recibidos y atendidos por los encargados de cumplir con tales funciones, no obstante el problema se comienza a presentar cuando se deben dar respuestas, a corto o mediano plazo, la capacidad de atender y solucionar lo que está o no contemplado en presupuesto.

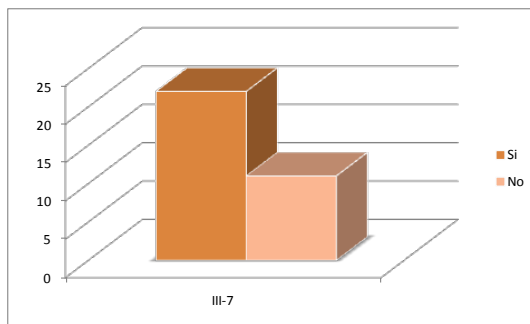
La organización debe tener claridad en cada una de las rutas que implican el cumplimiento de los procesos internos, saber dónde empieza y culmina con tiempos programados o estimados cada uno de sus recorridos, manejar a todo nivel el cumplimiento de las tareas e identificar las rutas críticas dentro de los cronogramas de ejecución. De esta manera se evita la repetición de trabajos, la perdida de horas hombres y el desvió de los procesos.



**Grafico 11 y 12. Área Competente - Planteamiento o Necesidad – Tiempo de Respuesta**



**COMUNIDAD**



**EMPRESAS CONTRATISTAS**

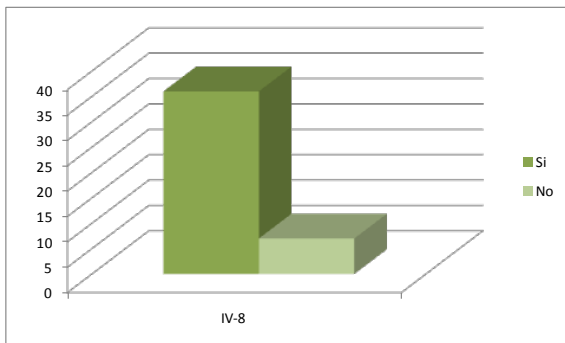
**(III) Area Competente según Planteamiento o Necesidad**

|   |                                                                                   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | ¿Se siente Usted satisfecho con la rapidez de las respuestas de su planteamiento? |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|

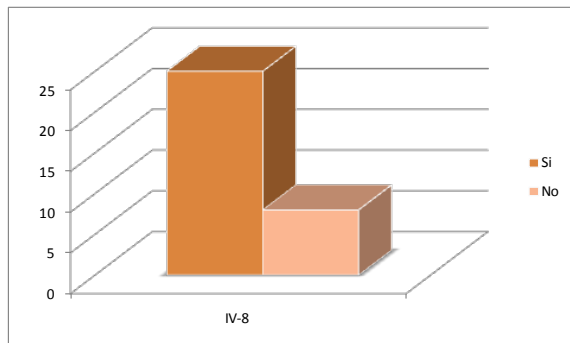
- Comunidad: 72,1 %
- Empresas: 66,7 %

El nivel de satisfacción da un alerta a la atención de casos, los procesos internos no se están cumpliendo dentro de los tiempos de duración estimado para el alcance de actividades programas, es decir, que esto implica no tan solo inconformidad en los usuarios sino que además genera costos adicionales fuera de presupuesto por los retrasos incurridos, indicadores que inciden negativamente en el desarrollo de gestión. En promedio 30,7 % de la muestra, opina no tener satisfacción con el tiempo de respuestas obtenido.

**Grafico 13 y 14. General - Mobiliario**



**COMUNIDAD**



**EMPRESAS CONTRATISTAS**

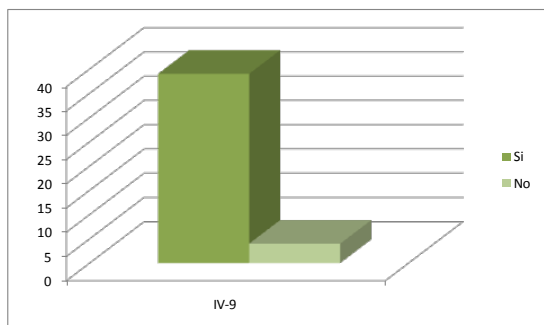


| IV General |                                                                        |
|------------|------------------------------------------------------------------------|
| 8          | ¿El mobiliario de la Institución es acorde para los tiempos de espera? |

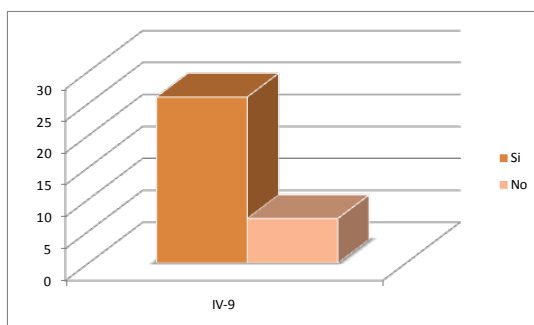
- Comunidad: 83,7%
- Empresas: 75,8 %

Con respecto a los espacios y servicios de la institución también se considero a objeto de evaluar las áreas de espera y atención, para mejorar las condiciones y elevar la imagen de la institución, 80, 3% en promedio manifestó encontrarse cómodo dentro de los espacios.

**Grafico 15 y 16. General -- Instalaciones Sanitarias**



**COMUNIDAD**



**EMPRESAS CONTRATISTAS**

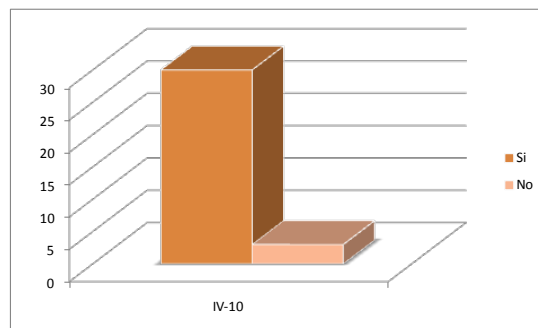
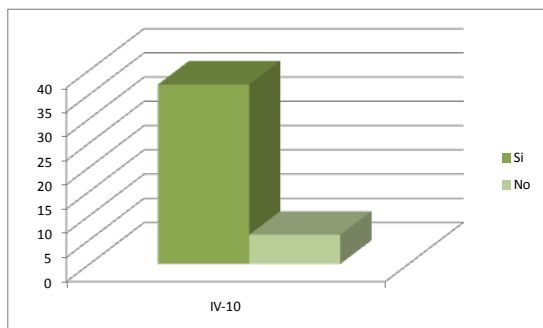
| IV General |                                                                                                        |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9          | ¿Considera que la cantidad de instalaciones sanitarias de la institución es adecuada y son higiénicas? |

- Comunidad: 90,7 %
- Empresas: 78,8 %

El 85,5 % de la muestra entrevistada, considera que el edificio de esta organización cuenta con instalaciones sanitarias aceptables, sin embargo el 14,5 % restante es un indicador para alertar la mejora de los servicios o generar mayor atención al respecto.



Grafico 17 y 18. General- Ambiente



| IV General |                                                                      |
|------------|----------------------------------------------------------------------|
| 10         | ¿Se siente cómodo con el ambiente (temperatura, ruido, iluminación)? |

- Comunidad: 86 %
- Empresas: 90,9 %

El 88,2 % promedio de los entrevistados, opina sentirse en un área confortable dentro de las instalaciones con respecto a la temperatura, ruido e iluminación de la misma.



## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

De acuerdo a lo expuesto en el inicio de la investigación, ¿Podrá el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control estratégico mejorar las condiciones actuales de gestión dando paso al crecimiento de una acertada cultura organizacional dentro del Instituto de la Vivienda, Obras y Servicios de la Gobernación del Estado Bolívar (INVIOBRAS BOLIVAR)?, y al análisis teórico realizado, los resultados del estudio se presentan de acuerdo a la metodología del cuadro de mando integral a través de la información recopilada y analizada de la organización, además de las bases teóricas del tema, en dos fases. la primera, misión, visión, los papeles claves, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora, que se dividen entre cuatro perspectivas, financiera, cliente, procesos internos y conocimiento y aprendizaje.

La segunda, será a través de la ubicación y vinculación entre sí de los objetivos dentro de las cuatro perspectivas ya definidas, para generar y obtener un diagrama causa – efecto o el mapa estratégico, recordando que los objetivos, indicadores y metas establecen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzarlos.

En este sentido se presenta el Diseño de Cuadro de Mando Integral para el Instituto de la Vivienda, Obras y Servicios de la Gobernación del Estado Bolívar (INVIOBRAS BOLIVAR)”.  

---



## 5.1. Marco Conceptual de la Organización.

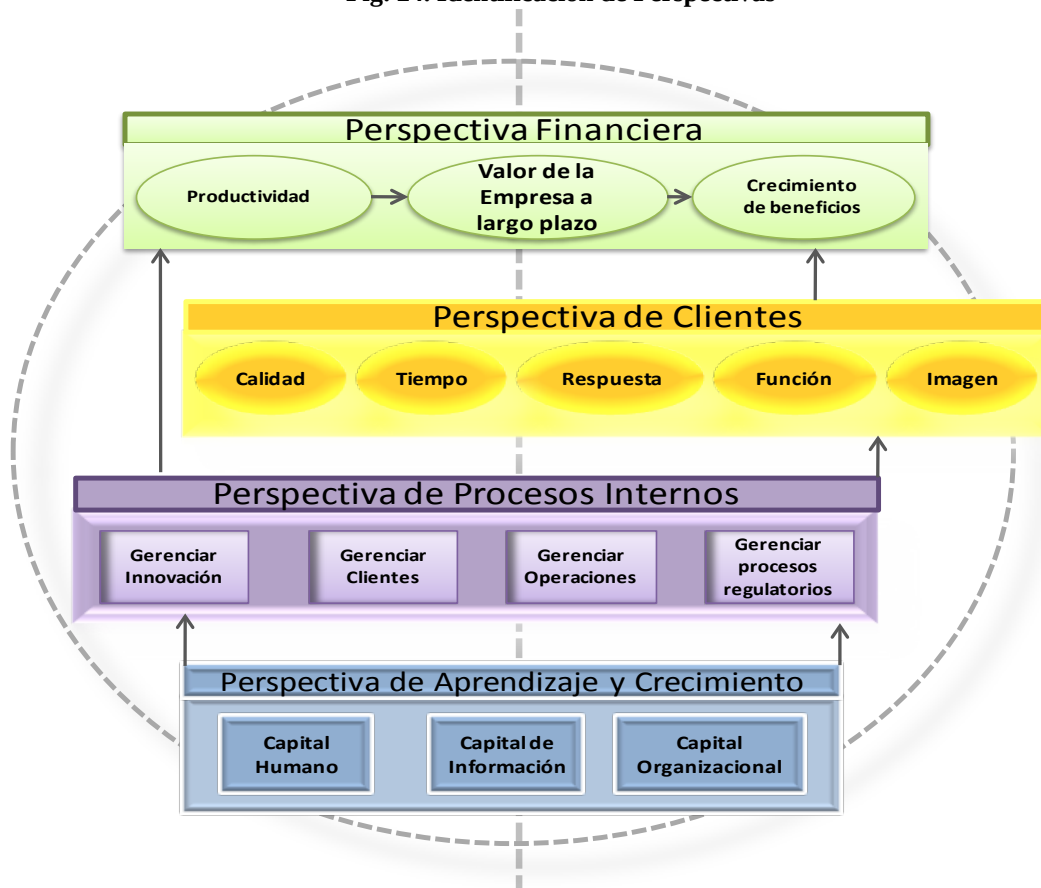
Fig. 23. Misión – Visión – Valores de INVIOBRAS BOLIVAR



Fuente: Elaboración Propia

## 5.2. Perspectivas del Diseño de Cuadro de Mando Integral.

Fig. 24. Identificación de Perspectivas



Fuente: Elaboración propia

## 5.3. Factores Críticos de Éxitos.

Tabla. 7. Factores Críticos de Éxitos dentro de Perspectivas de Cuadro de Mando Integral

| FINANCIEROS                                                                                                                                                                                                                                                                      | CLIENTES                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Buenos resultados económicos.</li> <li>Crecimiento de beneficios.</li> </ul>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Imagen.</li> <li>Servicio de gran calidad</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
| PROCESOS INTERNOS                                                                                                                                                                                                                                                                | CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguridad y confianza.</li> <li>Salidas y llegadas sin retrasos.</li> <li>Espíritu de equipo y ambiente de trabajo motivador.</li> <li>Empleados motivados.</li> <li>Introducción con éxito de servicios y programas sociales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo continuo del potencial humano.</li> <li>Ventajas competitivas basadas en el conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados.</li> <li>Comunicación abierta.</li> <li>Proceso de ideas.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia



#### 5.4. Formulación de Objetivos Institucionales.

Fig. 25. Formulación de Objetivos Institucionales.

PERSPECTIVA  
FINANCIERA

PERSPECTIVA  
DE CLIENTE

PERSPECTIVA  
PROCESOS INTERNOS

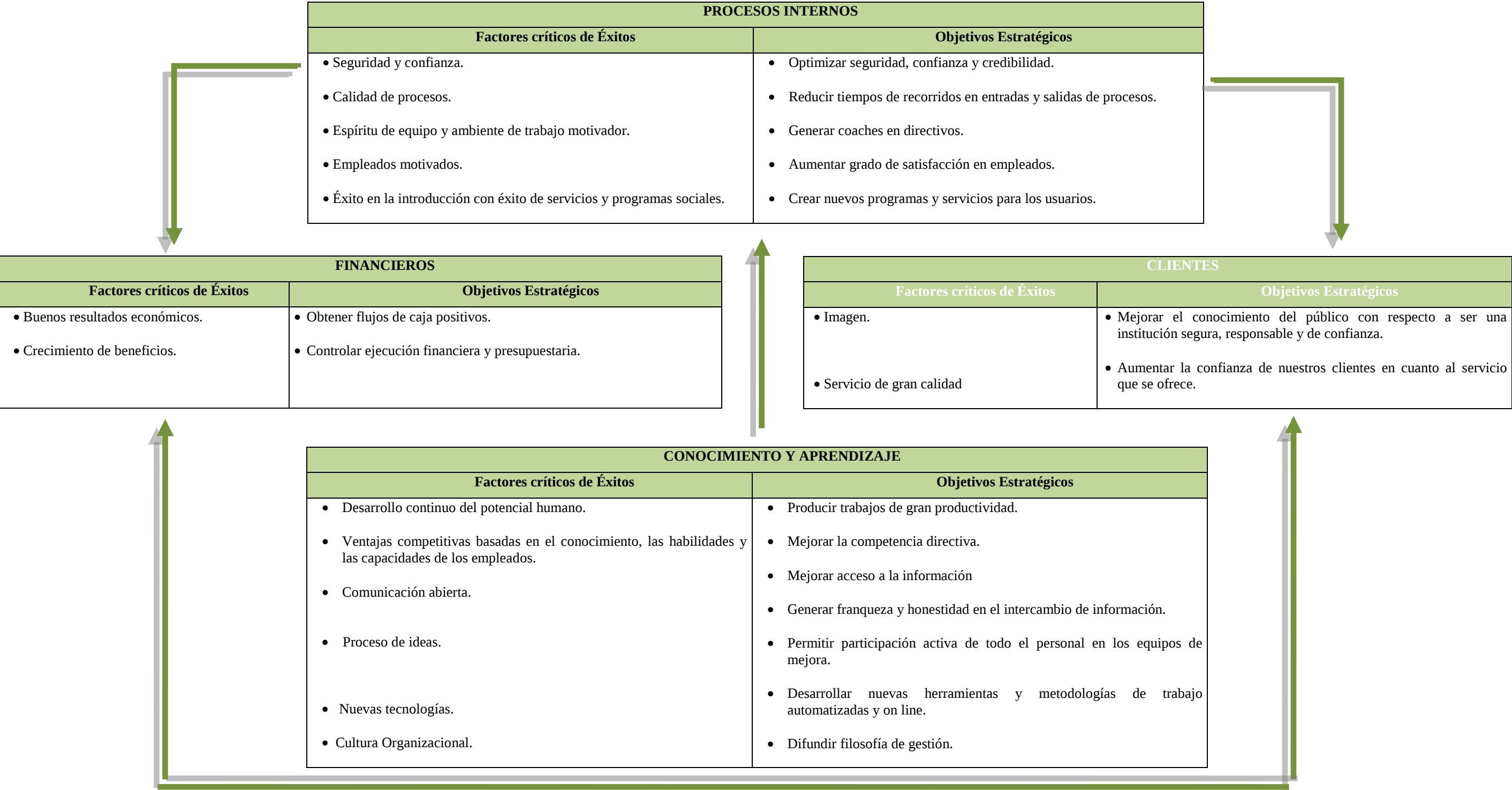
PERSPECTIVA  
APRENDIZAJE

Fuente: Elaboración propia.



5.5. Formulación de Objetivos Estratégicos.

Tabla. 8. Objetivos Estratégicos



Fuente: Elaboración Propia.



5.6. Formulación de Medidas de Actuación.

Tabla. Medidas de Actuación.

| PROCESOS INTERNOS                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Factores críticos de Éxitos                                                                                                                                                                                                                                                          |  | Objetivos Estratégicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  | Medidas de actuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Seguridad y confianza.</li><li>• Calidad de procesos.</li><li>• Espíritu de equipo y ambiente de trabajo motivador.</li><li>• Empleados motivados.</li><li>• Éxito en la introducción con éxito de servicios y programas sociales.</li></ul> |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Optimizar seguridad, confianza y credibilidad.</li><li>• Reducir tiempos de recorridos en entradas y salidas de procesos.</li><li>• Generar coaches en directivos.</li><li>• Aumentar grado de satisfacción en empleados.</li><li>• Crear nuevos programas y servicios para los usuarios.</li></ul> |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eficacia del ciclo de elaboración.= tiempo del proceso/tiempo de realización</li><li>• Tiempo de realización = tiempo de duración del proceso + tiempo de inspección + tiempo de movimiento+ tiempo de espera/ tiempo de almacenamiento</li><li>• Grados de satisfacción de los empleados.</li><li>• Porcentaje de los trabajadores que creen que la dirección es eficaz.</li><li>• Porcentaje de trabajadores que creen que su trabajo es un reto.</li><li>• Porcentaje de renuncias y despidos de los trabajadores.</li><li>• Porcentajes de baja por enfermedad.</li><li>• Porcentaje de trabajadores que llegan tarde.</li><li>• Grado de calidad = (cant. producida – numero de defectos)/ cant. Producida x 100</li><li>• Porcentaje de procesos con respuesta de calidad en tiempo real</li></ul> |  |

| FINANCIEROS                                                                                                          |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | CLIENTES                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factores críticos de Éxitos                                                                                          | Objetivos Estratégicos                                                                                                                         | Medidas de Actuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Factores críticos de Éxitos                                                                  | Objetivos Estratégicos                                                                                                                                                                                                                                 | Medidas de Actuación                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Buenos resultados económicos.</li><li>• Crecimiento de beneficios.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Obtener flujos de caja positivos.</li><li>• Controlar ejecución financiera y presupuestaria.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de desviación de lo presupuestado.</li><li>• Productividad laboral = resultados/costos laborales.</li><li>• Eficacia = resultado real/resultado esperado.</li><li>• Costos laborales = mano de obra x costo por hora.</li><li>• Costos varios = servicios, mantenimiento, seguro, comidas.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Imagen.</li><li>• Servicio de gran calidad</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar el conocimiento del público con respecto a ser una institución segura, responsable y de confianza.</li><li>• Aumentar la confianza de nuestros clientes en cuanto al servicio que se ofrece.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Numero de encuestas a clientes.</li><li>• Grado de satisfacción de los clientes.</li><li>• Tiempo empleado en generación de respuesta.</li><li>• Porcentaje de respuestas tardías.</li><li>• Cantidad de reclamaciones.</li></ul> |

| CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factores críticos de Éxitos                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Objetivos Estratégicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Medidas de Actuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo continuo del potencial humano.</li><li>• Ventajas competitivas basadas en el conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados.</li><li>• Comunicación abierta.</li><li>• Proceso de ideas.</li><li>• Nuevas tecnologías.</li><li>• Cultura Organizacional.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Producir trabajos de gran productividad.</li><li>• Mejorar la competencia directiva.</li><li>• Mejorar acceso a la información.</li><li>• Generar franqueza y honestidad en el intercambio de información.</li><li>• Permitir participación activa de todo el personal en los equipos de mejora.</li><li>• Desarrollar nuevas herramientas y metodologías de trabajo automatizadas y on line.</li><li>• Difundir filosofía de gestión.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Número de cursos de formación seguidos o requeridos.</li><li>• Porcentaje de empleados que necesitan adquirir habilidades cruciales.</li><li>• Porcentaje de empleados cualificados.</li><li>• Porcentaje de empleados formados en habilidades esenciales.</li><li>• Disponibilidad de la información estratégica.</li><li>• Porcentaje de errores de comunicación.</li><li>• Grado de experiencia de los empleados según el intercambio de información.</li><li>• Grado de existencia de tecnología de punta.</li><li>• Diseño de programas para procesos internos automatizados</li><li>• Porcentajes de trabajadores cuya ambición personal está ligada a la compartida de la institución.</li></ul> |



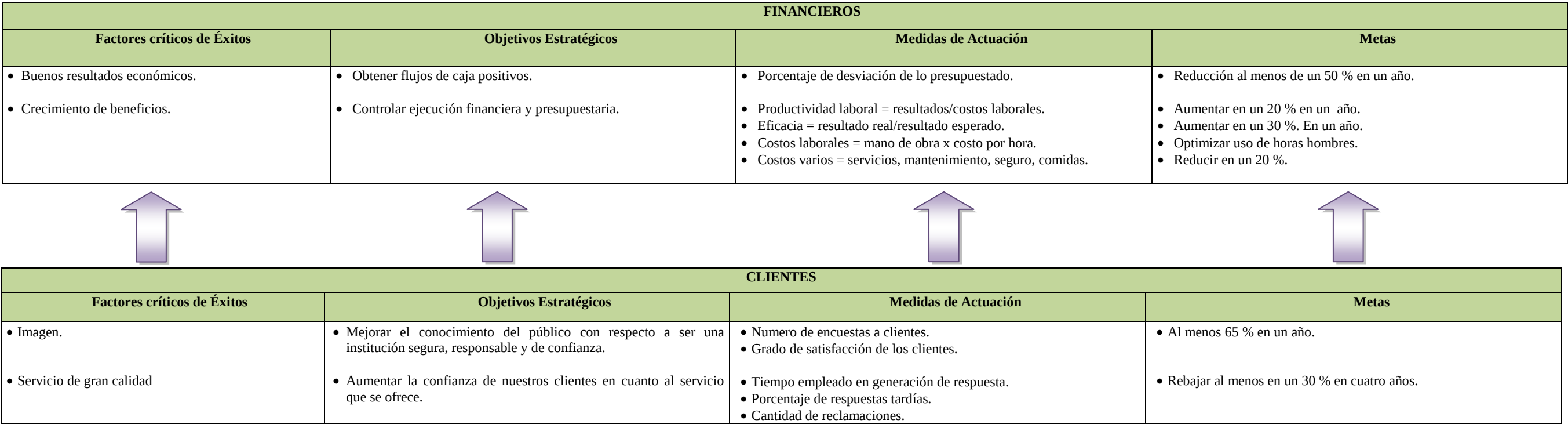
5.7. Formulación de Metas.

Tabla. 10 Metas

| PROCESOS INTERNOS                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factores críticos de Éxitos                                                                                                                                                                                                                                                          | Objetivos Estratégicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Medidas de actuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Metas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Seguridad y confianza.</li><li>• Calidad de procesos.</li><li>• Espíritu de equipo y ambiente de trabajo motivador.</li><li>• Empleados motivados.</li><li>• Éxito en la introducción con éxito de servicios y programas sociales.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Optimizar seguridad, confianza y credibilidad.</li><li>• Reducir tiempos de recorridos en entradas y salidas de procesos.</li><li>• Generar coaches en directivos.</li><li>• Aumentar grado de satisfacción en empleados.</li><li>• Crear nuevos programas y servicios para los usuarios.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eficacia del ciclo de elaboración.= tiempo del proceso/tiempo de realización</li><li>• Tiempo de realización = tiempo de duración del proceso + tiempo de inspección + tiempo de movimiento+ tiempo de espera/ tiempo de almacenamiento</li><li>• Grados de satisfacción de los empleados.</li><li>• Porcentaje de los trabajadores que creen que la dirección es eficaz.</li><li>• Porcentaje de trabajadores que creen que su trabajo es un reto.</li><li>• Porcentaje de renuncias y despidos de los trabajadores.</li><li>• Porcentajes de baja por enfermedad.</li><li>• Porcentaje de trabajadores que llegan tarde.</li><li>• Grado de calidad = (cant. producida – numero de defectos)/ cant. Producida x 100</li><li>• Porcentaje de procesos con respuesta de calidad en tiempo real</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Al menos 60 % en un año.</li><li>• Reducir en un 40 % en un año.</li><li>• Al menos 80 % en un año.</li><li>• 85 % en un año.</li><li>• 85 % en un año.</li><li>• Menos del 15 % en un año.</li><li>• Menos del 10 % en un año.</li><li>• Menos del 5 % en un año.</li><li>• Aumento del 5 % anual.</li><li>• Reducir desviación en un 30 % anual.</li></ul> |



| CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factores críticos de Éxitos                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Objetivos Estratégicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Medidas de Actuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Metas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo continuo del potencial humano.</li><li>• Ventajas competitivas basadas en el conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados.</li><li>• Comunicación abierta.</li><li>• Proceso de ideas.</li><li>• Nuevas tecnologías.</li><li>• Cultura Organizacional.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Producir trabajos de gran productividad.</li><li>• Mejorar la competencia directiva.</li><li>• Mejorar acceso a la información.</li><li>• Generar franqueza y honestidad en el intercambio de información.</li><li>• Permitir participación activa de todo el personal en los equipos de mejora.</li><li>• Desarrollar nuevas herramientas y metodologías de trabajo automatizadas y on line.</li><li>• Difundir filosofía de gestión.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Número de cursos de formación seguidos o requeridos.</li><li>• Porcentaje de empleados que necesitan adquirir habilidades cruciales.</li><li>• Porcentaje de empleados cualificados.</li><li>• Porcentaje de empleados formados en habilidades esenciales.</li><li>• Disponibilidad de la información estratégica.</li><li>• Porcentaje de errores de comunicación.</li><li>• Grado de experiencia de los empleados según el intercambio de información.</li><li>• Numero de problemas resueltos.</li><li>• Diseño de programas para procesos internos automatizados</li><li>• Porcentajes de trabajadores cuya ambición personal está ligada a la compartida de la institución.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar un 20 % en un año.</li><li>• Reducir un 20 % en un año.</li><li>• Aumentar en un 25 % en dos años.</li><li>• A determinar.</li><li>• Aumento del 40 % en año.</li><li>• Reducir en un 35 % en un año.</li><li>• 70 % en un año.</li><li>• Reducir del 25 % por año.</li><li>• Aumento del 20 % por año.</li><li>• Aumentar 25 % en un año.</li></ul> |



Fuente: Elaboración Propia.

5.8. Formulación de Acciones de Mejoras.

Tabla. 11. Acciones de Mejoras

| PROCESOS INTERNOS                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factores críticos de Éxitos                                                                                                                                                                                                                                                | Objetivos Estratégicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Medidas de actuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Metas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Acciones de Mejoras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Seguridad y confianza.</li><li>Calidad de procesos.</li><li>Espíritu de equipo y ambiente de trabajo motivador.</li><li>Empleados motivados.</li><li>Éxito en la introducción con éxito de servicios y programas sociales.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Optimizar seguridad, confianza y credibilidad.</li><li>Reducir tiempos de recorridos en entradas y salidas de procesos.</li><li>Generar coaches en directivos.</li><li>Aumentar grado de satisfacción en empleados.</li><li>Crear nuevos programas y servicios para los usuarios.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Eficacia del ciclo de elaboración.= tiempo del proceso/tiempo de realización</li><li>Tiempo de realización = tiempo de duración del proceso + tiempo de inspección + tiempo de movimiento+ tiempo de espera/ tiempo de almacenamiento.</li><li>Grados de satisfacción de los empleados.</li><li>Porcentaje de los trabajadores que creen que la dirección es eficaz.</li><li>Porcentaje de trabajadores que creen que su trabajo es un reto.</li><li>Porcentaje de renuncias y despidos de los trabajadores.</li><li>Porcentajes de baja por enfermedad.</li><li>Porcentaje de trabajadores que llegan tarde.</li><li>Grado de calidad = (cant. producida – numero de defectos)/ cant. Producida x 100</li><li>Porcentaje de procesos con respuesta de calidad en tiempo real</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Optimizar al menos 60 % en un año.</li><li>Reducir en un 40 % en un año.</li><li>Al menos 80 % en un año.</li><li>85 % en un año.</li><li>85 % en un año.</li><li>Menos del 15 % en un año.</li><li>Menos del 10 % en un año.</li><li>Menos del 5 % en un año.</li><li>Aumento del 5 % anual.</li><li>Reducir desviación en un 30 % anual.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Elaboración de estructuras desagregadas de trabajo.</li><li>Identificar y mejorar cadenas de flujo físico de actividades.</li><li>Determinar duración de actividades en cadenas de valor.</li><li>Formular plan de desarrollo para directivos.</li><li>Proporcionar formación para hacer coaching a equipos de forma eficaz.</li><li>Definir y comunicar tareas, responsabilidades y autoridad a todos los empleados.</li><li>Estudiar mejoras de las condiciones laborales.</li><li>Realizar estudio sobre la satisfacción de los empleados.</li><li>Habilitar y generar reporte de funcionamiento de pagina web.</li><li>Ofrecer servicios a través de página web.</li><li>Crear unidad estratégica para el desarrollo, formulación y el diseño de nuevos servicios.</li></ul> |



| CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factores críticos de Éxitos                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Objetivos Estratégicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Medidas de Actuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Metas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Acciones de Mejoras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Desarrollo continuo del potencial humano.</li><li>Ventajas competitivas basadas en el conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados.</li><li>Comunicación abierta.</li><li>Proceso de ideas.</li><li>Nuevas tecnologías.</li><li>Cultura Organizacional.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Producir trabajos de gran productividad.</li><li>Mejorar la competencia directiva.</li><li>Mejorar acceso a la información.</li><li>Generar franqueza y honestidad en el intercambio de información.</li><li>Permitir participación activa de todo el personal en los equipos de mejora.</li><li>Desarrollar nuevas herramientas y metodologías de trabajo automatizadas y on line.</li><li>Difundir filosofía de gestión.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Número de cursos de formación seguidos o requeridos.</li><li>Porcentaje de empleados que necesitan adquirir habilidades cruciales.</li><li>Porcentaje de empleados cualificados.</li><li>Porcentaje de empleados formados en habilidades esenciales.</li><li>Disponibilidad de la información estratégica.</li><li>Porcentaje de errores de comunicación.</li><li>Grado de experiencia de los empleados según el intercambio de información.</li><li>Numero de problemas resueltos.</li><li>Diseño de programas para procesos internos automatizados</li><li>Porcentajes de trabajadores cuya ambición personal está ligada a la compartida de la institución.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Aumentar un 20 % en un año.</li><li>Reducir un 20 % en un año.</li><li>Aumentar en un 25 % en dos años.</li><li>A determinar.</li><li>Aumento del 40 % en año.</li><li>Reducir en un 35 % en un año.</li><li>70 % en un año.</li><li>Aumento del 25 % por año.</li><li>Reducir del 20 % por año.</li><li>Aumentar 25 % en un año.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Crear plan de seguimiento, control y cumplimiento de programa de capacitación y adiestramiento para todos los empleados.</li><li>Dirigir la planificación, coaching y las entrevistas de evaluación con los empleados basadas en planes de actuación personal y perfiles de competencia.</li><li>Desarrollar perfiles de competencia.</li><li>Proporcionar formación de gestión eficaz.</li><li>Conectar sistema de retribución variable con el sistema de evaluación.</li><li>Introducir intranet.</li><li>Introducir sistema de información de gestión.</li><li>Realizar estudio del grado de satisfacción de los empleados con respecto al intercambio de información.</li><li>Dar formación sobre cómo trabajar en equipos de mejora, resolución de problemas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación en equipos.</li><li>Generar incentivos a la mejor propuesta de mejora.</li><li>Establecer plan de información sobre la filosofía de gestión a los trabajadores.</li></ul> |

| FINANCIEROS                                                                                                      |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factores críticos de Éxitos                                                                                      | Objetivos Estratégicos                                                                                                                     | Medidas de Actuación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Metas                                                                                                                                                                                                                                       | Acciones de Mejoras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Buenos resultados económicos.</li><li>Crecimiento de beneficios.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Obtener flujos de caja positivos.</li><li>Controlar ejecución financiera y presupuestaria.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Porcentaje de desviación de lo presupuestado.</li><li>Productividad laboral = resultados/costos laborales.</li><li>Eficacia = resultado real/resultado esperado.</li><li>Costos laborales = mano de obra x costo por hora.</li><li>Costos varios = servicios, mantenimiento, seguro, comidas.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Reducción al menos de un 50 % en un año.</li><li>Aumentar en un 20 % en un año.</li><li>Aumentar en un 30 %. En un año.</li><li>Optimizar uso de horas hombres.</li><li>Reducir en un 20 %.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Establecer control periódico sobre recursos de presupuesto comprometido, causado y pagado, para fuentes de financiamiento Fides, Laee, Conavi, Fedes, Vvivenda y Habitat, Situado u otra destinada a ejecución de obras civiles.</li><li>Introducir presupuesto por departamento.</li><li>Maximizar recurso humano y no humano.</li><li>Implementar administración de contratos laborales.</li><li>Revisar procesos de compras y selección de proveedores.</li><li>Redefinir inventario de mantenimiento mínimo.</li></ul> |

| CLIENTES                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factores críticos de Éxitos                                                              | Objetivos Estratégicos                                                                                                                                                                                                                             | Medidas de Actuación                                                                                                                                                                                                                                            | Metas                                                                                                                        | Acciones de Mejoras                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Imagen.</li><li>Servicio de gran calidad</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Mejorar el conocimiento del público con respecto a ser una institución segura, responsable y de confianza.</li><li>Aumentar la confianza de nuestros clientes en cuanto al servicio que se ofrece.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Numero de encuestas a clientes.</li><li>Grado de satisfacción de los clientes.</li><li>Tiempo empleado en generación de respuesta.</li><li>Porcentaje de respuestas tardías.</li><li>Cantidad de reclamaciones.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Al menos 65 % en un año.</li><li>Rebajar al menos en un 30 % en cuatro años.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Llevar a cabo un estudio de imagen.</li><li>Crear procedimiento de reclamaciones para los clientes y ejecutarlo de forma rutinaria.</li><li>Impartir a empleados programa de orientación al cliente.</li></ul> |

Fuente: Elaboración Propia.

## 5.9. Relación Causa Efecto.



### 5.10. Como Comunicar la Implantación del Cuadro de Mando Integral.

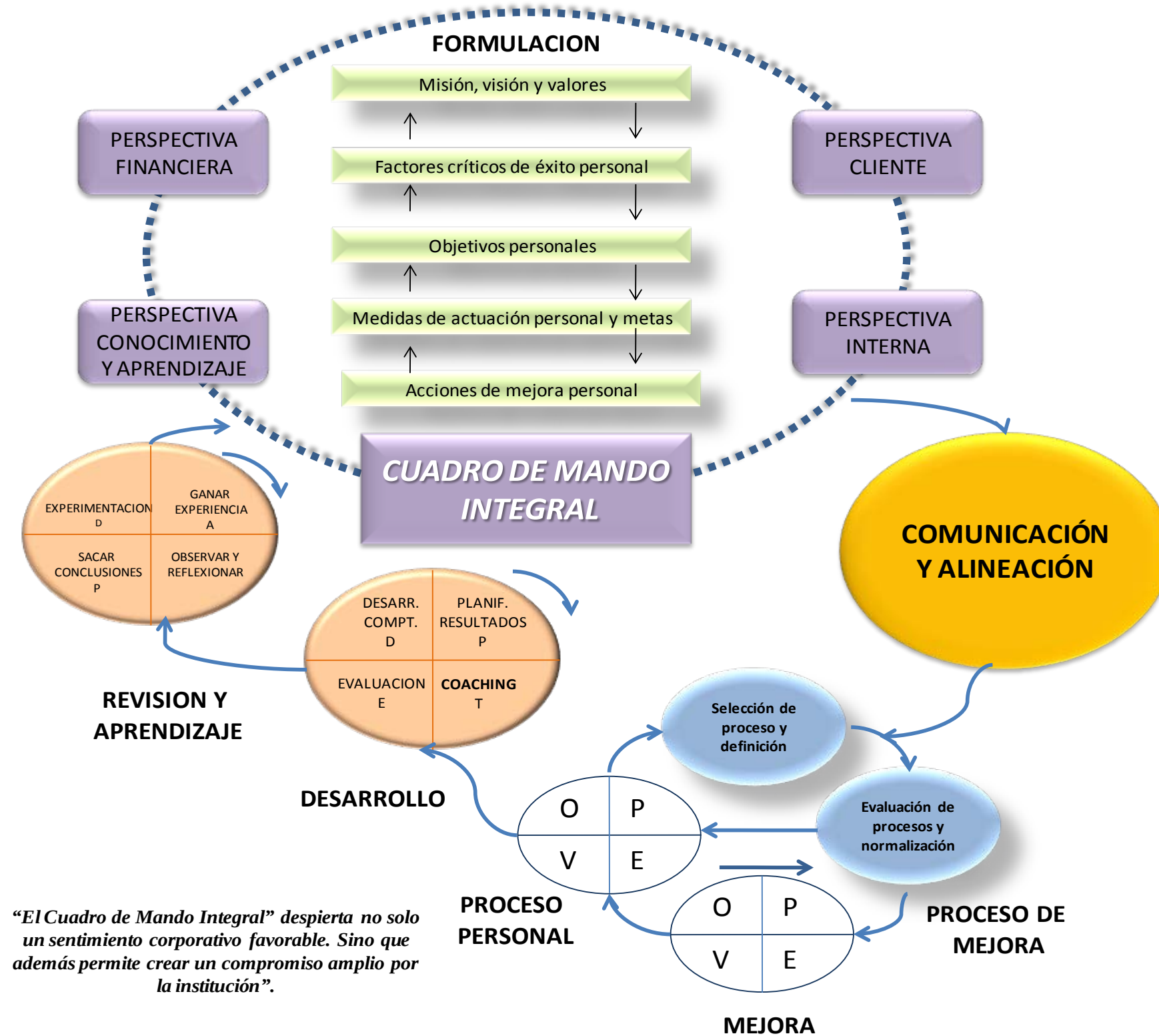


Fig. 27 Diagrama de comunicación para la Implantación de Cuadro de Mando Integral

- El CMI, debe ser comunicado a los empleados de forma que sea oportuno, honesto, claro, correcto, estructurado y en forma personal.
- La información debe ser equilibrada y progresiva para poder generar mejor asimilación.
- Se debe comunicar en el ámbito interno y externo, en forma continua.
- Debe de definirse los objetivos de comunicación y la planeación de matriz para su desarrollo.
- La matriz debe mostrar el nombre de todos los implicados.
- El proceso de transmisión de la información debe incluir varios medios.
- Se debe a través del diagrama causa efecto identificar los procesos y responsables.
- Aclarar que los objetivos contemplados están abierto al proceso de tormenta de ideas.
- Todos dentro de la institución deben estar convencidos en la necesidad de mejorar, desarrollarse y aprender.
- La institución debe ser comparada con empresas u organizaciones ejemplo, reflexionando sobre el grado de descontento de las comunidades, empresas u otro usuario, haciendo énfasis constante en las medidas de actuación ineficaces.
- Hacer ver que se esta jugando con la supervivencia de la institución, la cual puede ser absorbida por otra dependencia.
- Concientizar a los empleados las ventajas de las acciones de mejora.
- Difundir que el autoconocimiento e imagen de nosotros mismos no esta solo determinados por nuestra voz interior sino por la imagen que los demás tienen de nosotros..
- Recordar que la organización depende del recurso humano y la manera se n como realizan los procesos internos y que el éxito de ella significa el crecimiento de cada uno de sus integrantes.

Fuente: Elaboración propia

### 5.11. Como Alinear la Implantación el Cuadro de Mando Integral.

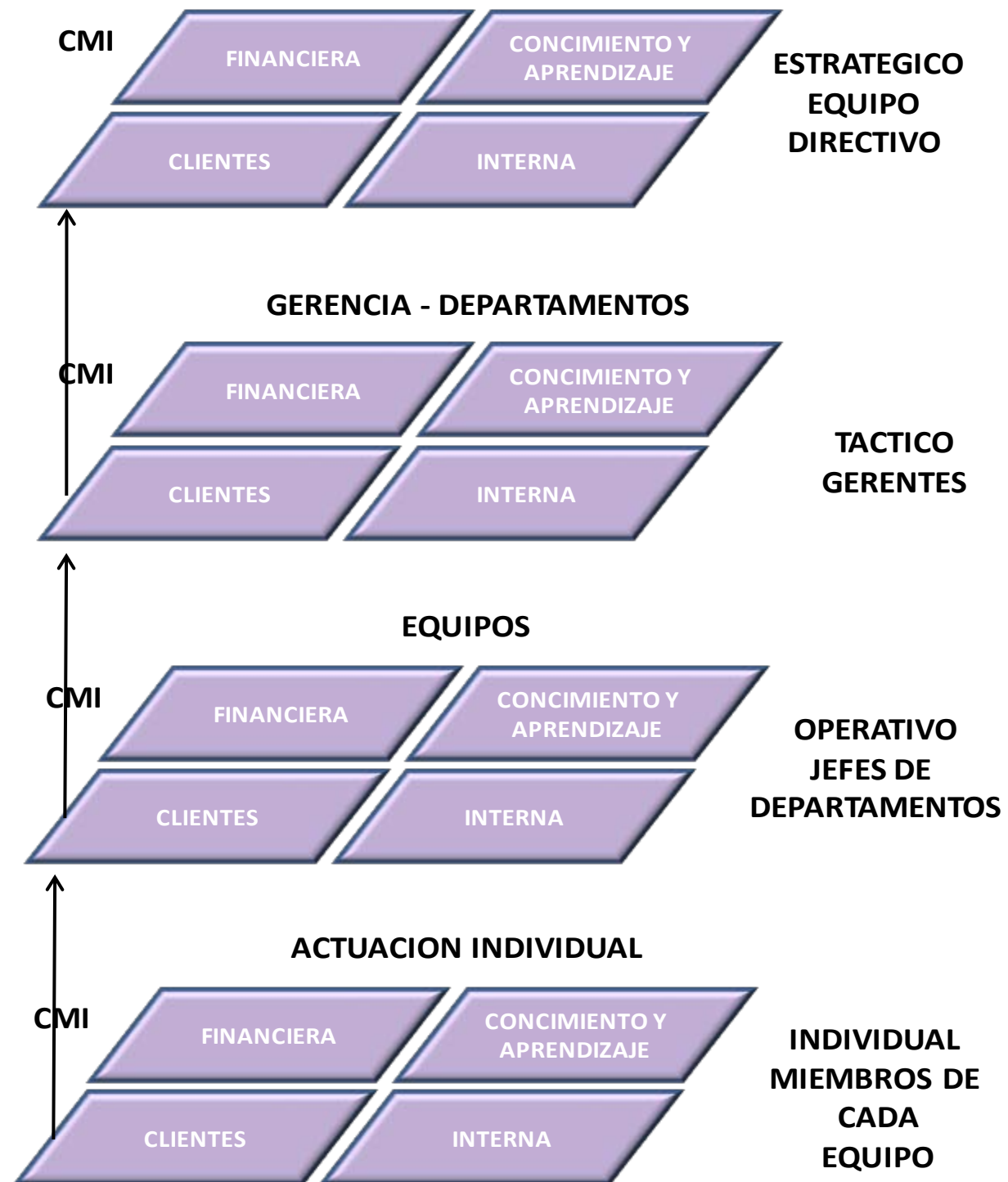


Fig. 28 Diagrama de alineación para Implantación de Cuadro de Mando Integral



- Alinear cuadro de mando integral con cuadros de mando de gerencias y equipos de trabajo
- Con supervisión del gerente y jefe de departamento cada equipo de trabajo determinara su propio cuadro específico situado dentro del CMI, a través de seminarios y mesas de trabajo. Las sesiones de tormenta de ideas con los equipos permite obtener mayores perspectivas dentro del rumbo corporativo que se va a seguir.
- Cada integrante del equipo traslada el CMI a su propio plan de actuación de acuerdo a sus funciones.
- Cuando se alinean los objetivos todos los esfuerzos se sitúan en el mismo plano que la estrategia corporativa.
- Este proceso de información es idéntico para los ámbitos Estratégicos, tácticos y operativos.
- Para cada gerencia se determina sobre cuales objetivos tiene influencia directa.
- Una vez logrado este desarrollo el CMI, se traduce en medidas de actuación personal y da punto de arranque para reuniones periódicas de planificación, formación y evaluación, así como para sus retribuciones y planes de carrera.

Fuente: Elaboración propia



## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones.

Una vez realizado el estudio de la estructura orgánica del Instituto de la Vivienda, Obras y Servicios de la Gobernación del Estado Bolívar (INVIOBRAS BOLIVAR), de las unidades administrativas que lo conforman, del análisis bibliográfico y del los instrumentos que se emplearon como sensor de la apreciación obtenida por los usuarios, se concluye que:

1. Es necesario la aplicación de nuevas herramientas que permitan el control de gestión dentro de las actividades llevadas a cabo por la institución, para elevar el nivel de trabajo, la calidad de los servicios y la evaluación continua del desempeño laboral. Conclusión a la que se llega una vez revisados los resultados obtenidos de las encuestas específicamente en los tiempos de respuestas a solicitudes realizadas por los usuarios.
2. Es viable la implantación y alineación de estrategias a través del Cuadro de Mando Integral, con el objeto de enriquecer y fortalecer los sistemas de gestión de control en la institución, dado por el manejo de información dispersa que impide el dominio de la situación que vive la misma.
3. Es factible considerar a través de esta herramienta la participación e integración de una visión proactiva, articulada e interconectada en el recurso humano capaz de



generar nuevas conductas y actitudes en pro del desarrollo y crecimiento conjunto de la institución. Partiendo del entendió de que existen altos niveles de desmotivaciones y ausencia de compromiso laboral que afecta el rendimiento y desempeño de las responsabilidades del Instituto.

4. Es importante, el inicio del uso y empleo de indicadores impulsores o guías de resultados asociados a los indicadores de desempeño que no solo midan la gestión financiera sino que además incorporen al principal activo de la organización conocido como recurso humano; que por medio de planes de comunicación efectiva permitan demostrar la incidencia, significado e impacto que genera para la sociedad el aporte de las responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros que integran el equipo de trabajo.
5. La necesidad de generar mayor numero de respuestas a las exigencias de los usuarios y la oportunidad de involucrar a los mismos como indicador de gestión, que permitan visualizar a través de su apreciación y situación las desviaciones y debilidades que puedan originarse dentro del cumplimiento de los procesos internos.
6. La oportunidad de alcanzar un nivel de madurez organizacional, con una cultura de trabajo dominada por los miembros de la institución, a objeto de minimizar la repetición de tareas, elevar los rendimientos individuales, evitar accidentes, optimizar los procesos, generar oportunidades de crecimiento, fomentar el trabajo en equipo e identificar debilidades y amenazas del entorno.
7. La necesidad de identificar actividades que no agregan valor, conocer la capacidad de los empleados, crear nuevos modelos directivos, estimular la participación activa y unir parcialmente los sistemas de recompensa y evaluación a los valores esenciales y a la actitud deseada.



8. La necesidad de demostrar que todo tiene que cambiar y que la cultura debe ser diferente.

## **6.2. Recomendaciones.**

En esta investigación y propuesta se ha intentado, por una parte, presentar una novedosa herramienta de gestión para la dirección y, por otra, ilustrar algunas cuestiones que deben tenerse en cuenta en la implantación de una herramienta que recoja el diseño del BSC.

1. No debe pensarse que un Cuadro de Mando Integral introduce más burocracia a la labor gestora, sino que debe aprovechar todo de lo que ya se dispone, especialmente en temas de indicadores. Pero, sobre todo, la alta dirección debe considerar sus ventajas.
2. Generar el marco de acción para el largo plazo. Establecer dónde se requiere estar y diseñar lineamientos estratégicos básicos para que la organización llegue a esa meta.
3. Crear o mejorar las ventajas competitivas que permitan permanecer con éxito la entrega y generación de servicios.
4. Como cualquier proceso, debe definirse el método de monitorización del propio diseño e implantación del CMI teniendo en cuenta que la organización es dinámica y debe ir adaptándose a las nuevas circunstancias que la rodean.
5. Desarrollar un plan de introducción escalonada y utilizar la mejor información disponible para que la agenda resultante sea consistente con las prioridades del Cuadro de Mando Integral.

En la administración pública, en definitiva, estamos ante un nuevo enfoque de gestión empresarial que está revolucionando la gestión de las organizaciones y que goza de un gran futuro.



## BIBLIOGRAFIA

Austin, Tomás (2004). *Definición del Problema a Investigar y de los Objetivos de la Investigación*. [Documento]. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Balestrini Acuña, M. (2000). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados.

Francés Antonio. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Prentice Hall.

Gibson & Ivancevich & Donnelly (2.001). *Las organizaciones* México: McGraw Hill, 10ma. Ed.

Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc-Graw Hill Interamericana.

Izquierdo Henry, (2004). *Diseño de un sistema de control de gestión para la Alcaldía del Municipio Caroní, basado en el modelo de tablero de comando o BSC, bajo el esquema de Proyecto Factible*. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de especialista en finanzas. Universidad Nacional Experimental de Guayana.

Pérez Jenny, (2007). *Propuesta para la implantación de Cuadro de Mando Integral en la C.A. Electricidad de Ciudad Bolívar, apoyado en la metodología del BSC para el control de gestión de las diferentes direcciones de la empresa*. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Especialista en Sistema de la Calidad, Universidad Católica Andrés Bello.



Rampersd, Hubert,K. (2003). *Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo*. Madrid: Mc-Graw Hill Interamericana.

Rangel Pietronico, (2005). *Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa Oficina de Arquitectura*. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello.

Robbings S.P.(1.994) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall 6ta. Ed

Villalba Julian. (2006). *Menú Estratégico*. Caracas: Ediciones Iesa.