

Sumario

1. Introducción a la Planificación Estratégica.....	2
2. Concepto de Estrategia.....	2
3. Planificación Estratégica.....	3
3.1 Formulación de la Estrategia.....	3
3.1.1 Análisis Situación.....	3
3.1.2 Diagnóstico de Situación.....	5
3.1.3 Identificación alternativas estratégicas.....	6
3.2 Despliegue Estrategia.....	7
3.2.1 Pirámide de Objetivos.....	7
3.2.2 Plan de Gestión Anual.....	8
3.3 Seguimiento y Revisión.....	8
3.3.1 Sistema de Indicadores y Cuadro de Mando.....	9
3.3.2 Cuadros de Mando.....	10
4. Cuadro de Mando Integral.....	11
4.1 Introducción.....	11
4.2 Elementos del Cuadro de Mando Integral.....	11
4.3 Cuadro de Mando Integral en entidades públicas y sin ánimo de lucro.....	12

1. Introducción a la Planificación Estratégica

La estrategia permite a las organizaciones definir cómo van a operar en el futuro, cómo se van a enfrentar a los retos del entorno y cómo van a gestionar sus recursos y procesos.

Según establece el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit *“La definición de la estrategia en una organización es vital. Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que en otros casos, lo más apropiado son unas líneas básicas, muy claras, que sean compartidas ayuden a marcar una ruta adecuada. En ambos casos, el modelo de gobernanza, la gestión ética y la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones cobran una importancia creciente. La estrategia debería ir evolucionando mediante una dinámica continua y además, reforzándose mediante ciclos de reflexión estructurada y colaborativa.”*

El mismo Modelo sugiere los elementos que debería incluir un proceso de Planificación Estratégica: *“Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información.”*

En definitiva la Planificación Estratégica debería ser un proceso fundamental de toda organización.

2. Concepto de Estrategia

Se entiende por **estrategia**, el arte de identificar las opciones más favorables para alcanzar un fin o visión de futuro para la organización a medio-largo plazo y de coordinar las acciones de todas las partes implicadas en la consecución de dicho fin.

La estrategia debe analizar los resultados de la organización y aportar un plan a partir del cual estos puedan alcanzar un nivel superior; lo cual implica seleccionar entre distintas opciones. Es un plan para conseguir el máximo rendimiento, para maximizar el valor creado por la organización y garantizar su adecuada evolución futura.

La estrategia no debe ser entendida como una declaración puntual de intenciones, ni como un documento estático de referencia elaborado en un momento dado, sino como un elemento central para la gestión de cualquier organización que facilita:

- clarificar y comunicar hacia dónde va la organización,
- dotar de sentido y orientación a la actividad operativa,
- gestionar y distribuir los recursos,
- la toma de decisiones.

Una buena estrategia debería:

- definir las grandes metas a conseguir, cómo alcanzarlas y cómo realizar su seguimiento. La orientación a resultados es fundamental para que una estrategia sea realmente útil.
- aportar bases para la toma de decisiones sobre las opciones y la asignación de recursos. De hecho, una buena estrategia debe definir opciones concretas ante de los grandes retos o dilemas que se plantea la organización. Una buena estrategia obliga, pues, a seleccionar y priorizar.
- conectar las capacidades de la organización con las oportunidades del contexto y las demandas de los principales Grupos de Interés

- no construirse exclusivamente a partir del deseo (qué queremos conseguir y hacer) aunque este forme parte fundamental de la misma. Una buena estrategia debe combinar deseo, oportunidad y capacidad; debe reflejar una clara comprensión de las dinámicas del entorno, así como de la relación entre la actuación de la organización y su rendimiento.

3. Planificación Estratégica

La **Planificación Estratégica** consiste en establecer los objetivos fundamentales de la organización y desarrollar las políticas necesarias para su cumplimiento de su Misión teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno (necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, nuevos mercados...), de forma que se identifiquen los recursos necesarios y se establezcan las prioridades de actuación.

La Planificación estratégica de una organización debería constituirse como un proceso, que a su vez podría descomponerse en estos subprocesos:

- **Formulación:** que permite definir una estrategia que concretaría un conjunto de objetivos estratégicos o de largo plazo.
- **Despliegue:** actuaciones necesaria para hacer llegar la estrategia a los distintos niveles de la organización y de forma coherente con la Misión, Visión y Valores
- **Seguimiento y Revisión:** que permite analizar periódicamente, principalmente a través de un conjunto de indicadores estratégicos y operacionales, en qué medida se va avanzando en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este análisis permite en su caso la adaptación de la estrategia a las nuevas circunstancias.

3.1 Formulación de la Estrategia

Para poder definir una estrategia consistente es necesario conocer la realidad en la que se desenvuelve la organización para lo que debería realizarse un análisis estructurado que aporte la información relevante, lo que se denomina el análisis de situación que a su vez se divide en analizar el contexto externo y el contexto interno.

3.1.1 Análisis Situación

Para seleccionar una estrategia adecuada no es suficiente con saber adónde se quiere llegar, sino que también se debe saber de dónde se parte (análisis de la situación interna) y qué amenazas y oportunidades pueden afectar a la organización (análisis del entorno).

Por tanto, una de las primeras etapas del proceso de formulación de la estrategia es el análisis de la situación, que comprende tanto el análisis del entorno como el análisis interno.

Análisis del Entorno

El entorno se puede definir como: *«todos aquellos factores externos a la organización que ésta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia»*.

Toda organización se mueve en un entorno que influye en su comportamiento y uno de los fines de la estrategia es el establecer la interacción de la organización con su entorno. Por ello es necesario realizar un análisis orientado a conocer tanto la situación actual del entorno como prever su evolución.

Desde el punto de vista de la estrategia, el entorno es fuente de oportunidades y de amenazas. La estrategia permite definir cómo la organización va a afrontar los cambios en el entorno, aprovechando al máximo sus puntos fuertes y reduciendo sus debilidades.

Se pueden diferenciar dos tipos de entorno:

- el genérico, que se refiere al medio externo que rodea a la organización e incluye un amplio conjunto de factores que delimitan el marco general de las organizaciones.
- el específico, que está integrado por un conjunto de condiciones y colectividades que afectan a las organizaciones de un mismo sector o área de actividad.

Al analizar el entorno genérico se estudian las tendencias más relevantes que puedan afectar al desarrollo de la organización.

El Análisis PESTEL es una herramienta diseñada para estudiar el entorno genérico a través de seis categorías de factores:

- **(P)** Político: factores políticos que pueden afectar a la organización.
- **(E)** Económico: factores económicos actuales y futuros del entorno donde se desenvuelve la organización.
- **(S)** Sociocultural: factores socioculturales (cultura, costumbres, religión, creencias ...) que pueden repercutir en el desarrollo de acciones de la organización.
- **(T)** Tecnológico: avances tecnológicos que pueden afectar a la organización y a sus productos/servicios.
- **(E)** Medioambiental: políticas medioambientales que pueden afectar a la organización
- **(L)** Legal: legislación de todo tipo que afecta o puede afectar a la organización

El entorno específico, aquel más próximo a la organización, es el formado por las fuerzas competitivas, que son aquellos elementos relacionados más directamente con la actividad de la organización y que influyen en su competitividad.

Una herramienta habitualmente utilizada para analizar el entorno específico es la conocido como “las 5 fuerzas de Porter” que considera que las fuerzas competitivas que constituyen el entorno específico son:

- Amenaza de nuevos entrantes
- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de productos sustitutivos
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores

Análisis Interno.

El análisis interno es una evaluación del funcionamiento y resultados de la organización, que permite identificar los puntos fuertes y débiles de la misma (fortalezas y debilidades). Junto con el análisis del entorno, permite completar el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Para realizar el análisis interno resulta apropiado utilizar algún modelo que permita comparar las prácticas de la organización con las de una organización “ideal”. La utilización de modelos de excelencia como EFQM o Gestión Avanzada ofrece mayor rigor al proceso, puesto que el análisis cubrirá todos los aspectos relevantes de la gestión y los resultados de la organización.

Una herramienta recomendable para realizar el análisis interno son las autoevaluaciones o autodiagnósticos según el modelo EFQM o el modelo de Gestión avanzada, ya que permiten determinar de forma sistemática las fortalezas y debilidades de la organización.

3.1.2 Diagnóstico de Situación

A partir de la información recogida en el análisis del entorno y el análisis interno, se debe extraer las conclusiones que permitirán establecer las líneas estratégicas de la organización.

Las técnicas de diagnóstico son una ayuda para la formulación estratégica. Se trata de herramientas de carácter orientativo, que ofrecen la base para la toma de decisiones, pero que por si mismas no aportan criterios de elección.

De entre las técnicas de diagnóstico más utilizadas, probablemente la más conocida sea el Análisis DAFO DAFO, acrónimo de (Debilidades – Amenazas – Fortalezas – Oportunidades).

El DAFO recoge las principales conclusiones obtenidas en los análisis del entorno e interno, clasificándolas en cuatro categorías:

- Debilidades: aspecto negativo de la situación interna y actual.
- Amenazas: aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura.
- Fortalezas: aspecto positivo de la situación interna y actual.
- Oportunidades: aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura.

El análisis DAFO evita la dispersión y el exceso de datos que proporcionan los análisis detallados internos y del entorno, proporcionando una ordenación y priorización que facilita su uso.

En una primera fase, el análisis DAFO permite identificar un conjunto de alternativas estratégicas que permitan a la organización:

- reducir, eliminar o corregir las debilidades.
- prevenir, evitar o defenderse de las amenazas.
- potenciar o explotar las fortalezas.
- aprovecharse de las oportunidades.

Para cada una de las cuatro áreas del DAFO podría confeccionarse una tabla, donde indicar las acciones para mejorar cada aspecto del análisis. Convenientemente agrupadas estas acciones pueden dar lugar a las diferentes alternativas estratégicas.

3.1.3 Identificación alternativas estratégicas

Misión, Valores y Visión

La formulación de la estrategia debería iniciarse con el establecimiento o revisión de la Misión, Visión y Valores de la organización:

- Misión: declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización. La misión explica la existencia de una organización, es decir, su función dentro del entorno en el que opera. Está orientada tanto al momento actual como al momento futuro. La misión es la respuesta a las preguntas que la organización se hace acerca de “¿Quiénes somos?”, “¿De dónde venimos?”, y “¿A dónde vamos?”.
- Valores: filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior. Los valores aportan directrices a las personas sobre lo que es bueno o deseable y lo que no. Ejercen una influencia fundamental en el comportamiento de individuos y equipos y sirven como directrices generales en todas las situaciones.
- Visión: lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Constituye junto con la Misión la base de las estrategias y políticas.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que la organización pretende alcanzar.

Para que los objetivos sean eficaces se recomienda diseñarlos siguiendo una serie de pautas:

- ser formulados de forma clara y se expresen en términos precisos, preferiblemente describiendo los resultados que se evidenciarán al avanzar en la consecución el objetivo
- ser medibles a través de indicadores
- puedan ser alcanzados con un esfuerzo razonable, no sean utópicos sino fundados en la realidad, tengan en cuenta los recursos disponibles y las posibilidades efectivas de alcanzarlos
- se fijen de forma que permanezcan suficientemente estables en el tiempo y aseguren una continuidad de acción.
- se fijen en un número no demasiado elevado, ya que ello podría restar claridad y fraccionar excesivamente los esfuerzos
- estén coordinados entre sí, sean compatibles y no divergentes ni opuestos

- se den a conocer a todos los grupos de interés.

Es práctica común que los Objetivos Estratégicos de naturaleza similar se agrupen en las habitualmente denominadas Líneas Estratégicas.

3.2 Despliegue Estrategia

Una vez se ha establecido la estrategia es necesario desplegarla a toda la organización, de modo que se produzca el alineamiento de todas las funciones y personas de la misma con la estrategia. La norma UNE 66175 “Guía para la implantación de un sistema de indicadores” define el despliegue como la *“metodología desarrollada con el propósito de trasladar los objetivos estratégicos de la organización a las distintas funciones y niveles de la organización.”*

El modelo de Gestión Avanzada, plantea una serie de buenas prácticas para el despliegue:

- dotarse de un modelo organizativo que permita desplegar la estrategia en coherencia con la Misión, Visión y Valores de la organización.
- asegurar la coherencia e integración de las diferentes políticas o estrategias (calidad, medioambiente, igualdad, prevención, lingüística, etc.).
- desplegar los objetivos y estrategias mediante planes de actuación y objetivos más concretos.
- identificar y asegurar una gestión rigurosa de los recursos necesarios para materializar la estrategia: procesos clave, imagen de marca, competencias de las personas, tecnología, etc.

3.2.1 Pirámide de Objetivos

Al objeto de facilitar la consecución de los objetivos estratégicos es recomendable realizar un adecuado despliegue en objetivos más específicos, más operativos al tiempo que dichos objetivos más específicos queden enmarcados por los objetivos estratégicos.

De esta forma los objetivos forman una jerarquía que abarca desde aquéllos más generales a los más específicos y, a su vez, éstos pueden subdividirse en objetivos más específicos y así sucesivamente. Esta jerarquía es lo que se conoce como pirámide de objetivos.

Este despliegue progresivo de los objetivos generales en objetivos más específicos:

- hace a los objetivos de alto nivel más tangibles y más operativos
- constituye un medio para priorizar la aplicación de los recursos limitados de los que se dispone al avance de la estrategia
- permite valorar, en cualquier momento y gracias a la referencia a los objetivos ya alcanzados y a los todavía por alcanzar, los progresos realizados para la consecución del objetivo final.

3.2.2 Plan de Gestión Anual

Una de las principales causas de fracaso de los planes estratégicos tiene que ver con la desconexión entre la estrategia y la gestión del día a día de la organización. El Plan Operativo o Plan de Gestión es el eslabón que conecta esas dos realidades, aportando coherencia, ya que relaciona los diferentes niveles de gestión, de la misma forma que relaciona la gestión diaria y el corto plazo con los objetivos a largo.

Se puede definir el Plan de Gestión como la traducción de las iniciativas contempladas en el Plan Estratégico para un período de tiempo determinado (normalmente un año). Por ello el plan de gestión debe partir siempre del plan estratégico, su antecedente lógico, con el que comparte objetivos y con el que se complementa.

En el Plan de Gestión Anual, de carácter más ejecutivo, se identifican el conjunto de las acciones previstas para el año en curso asignando responsables, recursos y plazos.

En ocasiones el número de acciones a abordar excede los recursos disponibles, en cuyo caso es necesario realizar una priorización de las mismas. Para realizar esta priorización de acciones se puede utilizar la Matriz de Priorización, que valora cada acción según su grado de:

- importancia
- urgencia.

La representación en la matriz facilita la decisión de qué iniciativas deben ser priorizadas.

Al considerar el plan de gestión como una extensión y concreción de la estrategia, se pone el acento no solo en las acciones en si mismas, sino también en cómo los resultados de estas acciones contribuyen a la consecución de la estrategia.

Por su importancia, el Plan de Gestión Anual debería ser aprobado y por la alta dirección, y una vez aprobado se constituirá como un instrumento básico para la gestión de la organización.

3.3 Seguimiento y Revisión

Una vez puesto en marcha el Plan Estratégico, la organización debe dotarse de mecanismos para realizar su seguimiento, permitiendo verificar que las actuaciones en las diferentes áreas contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.

Para ello es imprescindible:

- definir las figuras que van a realizar el seguimiento en los distintos niveles de la organización.
- establecer una mecánica sistematizada de seguimiento, normalmente estructurada alrededor de una serie de reuniones periódicas de seguimiento prefijadas a lo largo del año. Estas reuniones analizarán periódicamente los resultados obtenidos, se confrontarán con las previsiones y en su caso se establecerán las medidas correctoras apropiadas.

En ocasiones, este seguimiento puede llevar a la organización a revisar sus planes de acción, e incluso el propio Plan Estratégico.

3.3.1 Sistema de Indicadores y Cuadro de Mando

La organización debe establecer un sistema que le permita evaluar de forma objetiva el nivel de avance de su estrategia. Para ello es necesario establecer un conjunto de medidas objetivas que permitan evaluar este avance: los indicadores.

La norma UNE 66175 “Guía para la implantación de un sistema de indicadores” establece que *“el grado de desarrollo del sistema de indicadores es un reflejo del nivel de madurez de las organizaciones ya que la calidad de los indicadores es muy importante para la gestión y para la toma de decisiones. De hecho, la calidad de las decisiones está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada.”*

Por tanto la organización debe diseñar un sistema consistente de indicadores por ser una pieza herramienta clave para desplegar y realizar el seguimiento de su estrategia.

Indicadores

Un indicador se define como *“datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o actividad”* (UNE 66175).

Aunque existen múltiples clasificaciones, habitualmente los indicadores se dividen en:

- indicadores de resultado: son los que miden lo qué la organización quiere conseguir. Derivan de los objetivos de la organización y miden su evolución. Un objetivo puede medirse por uno o varios indicadores. Si los indicadores de resultado están asociados a los objetivos estratégicos, también suelen denominarse Indicadores Estratégicos.
- indicadores de actividad: son los que miden la actividad que desarrolla la organización para conseguir los resultados a los que aspira. Su principal función es ayudar a entender y predecir los indicadores de resultado; pero un buen nivel de desempeño de los indicadores de actividad no garantiza por si mismo que se alcancen los resultados deseados. Normalmente están asociados a Procesos y/o actividades operativas.

Un buen sistema de indicadores debería mostrar un equilibrio entre indicadores de resultado e indicadores de actividad, al tiempo que debería existir una relación causa-efecto entre los mismos.

Independientemente de la categoría del indicador, debería cumplir una serie de características para que realmente sea una herramienta útil para la organización:

- integrado y relevante: los indicadores no deben surgir de forma aislada, por contra deberían estar ligados a objetivos o procesos y ser relevantes para conocer su evolución.
- propiedad: un indicador debe tener una persona Responsable; en otro caso seguramente será una medida que no aportará valor para conocer la realidad e impulsar la mejora de la organización.

- claramente definido: un indicador tiene una serie de características (fuente de datos, periodicidad de medición, método de cálculo, responsable, polaridad....) que deben ser claramente explicitadas para que el conjunto de la organización lo interprete de forma homogénea.
- coste/beneficio: todo indicador supone un coste de obtención, para que resulte útil para la organización este coste debe ser menor que el beneficio que genera.
- confiable: si bien no es imprescindible que un indicador ofrezca un valor exacto, es imprescindible que el valor se considere fiable y sirva al fin de entender el desempeño de objetivos o procesos
- comparable: en la medida que un indicador pueda ser comparado, dentro de la propia organización o con organizaciones externas, su valor es mayor ya que aporta información más relevante para comprender el desempeño de la organización.

Un indicador debe llevar asociada una Meta, que representa el nivel deseado para dicho indicador. Las Metas deberán ser formuladas considerando un horizonte temporal de corto y largo plazo, y, así, poder medir la marcha de la organización de forma continua y llevar a cabo las acciones correctoras necesarias en el tiempo.

Estas metas deben ser coherentes con la visión global y la estrategia general de la organización, y, por tanto, debe existir un equilibrio en su delimitación que garantice la inexistencia de conflictos entre ellos. Para que las metas cumplan su función deben ser retadoras pero al mismo tiempo deben ser alcanzables con un esfuerzo razonable.

3.3.2 Cuadros de Mando

La norma UNE 66175 “Guía para la implantación de un sistema de indicadores”, define un Cuadro de Mando como *“herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y querecoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el Cuadro de Mando permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.”*

Dado que la estrategia debe desplegarse en los distintos niveles organizativos, el adecuado seguimiento de la estrategia debería realizarse a través de cuadros de mando adecuados a cada nivel.

Se pueden considerar dos tipos de cuadro de mando:

- Cuadro Mando Estratégico:

aporta información de alto nivel sobre el grado de avance de la estrategia en su conjunto. Este Cuadro de Mando no debe reflejar todas las magnitudes manejadas en la organización, sino lo realmente relevante a nivel estratégico. Por tanto debe construirse sintetizando la vasta información que genera la organización. Sus elementos básicos son los indicadores estratégicos y las iniciativas estratégicas.

El Cuadro de Mando Estratégico es una herramienta fundamental para que la alta Dirección pueda realizar el seguimiento de la estrategia y en su caso adoptar las medidas oportunas.

- Cuadros de Mando Operativos:

son los distintos cuadros de mando que manejan las unidades operativas de la organización. Su número depende del tamaño y del modelo organizativo de la entidad (por departamentos, por procesos, minicompañías ...). Sus elementos básicos son los indicadores operativos o de actividad y las iniciativas de carácter operativo.

El número de indicadores e iniciativas operativas manejados por la organización puede ser muy elevado, por lo que se escalará la información realmente relevante para el nivel superior y así sucesivamente hasta llegar al nivel más alto que estaría representado por el Cuadro de Mando Estratégico.

4. Cuadro de Mando Integral

4.1 Introducción

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a realizar un seguimiento y mejora de la misma.

El CMI propone una sistemática para enlazar la estrategia de la organización y la acción, nexo que frecuentemente falla en muchos planes estratégicos.

La propuesta metodológica desarrollada por los profesores Norton y Kaplan, tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una organización en acción y resultados" a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una organización: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

La traducción de Balanced Scorecard por Cuadro de Mando Integral, no es muy acertada, ya que induce a pensar que el CMI es un conjunto amplio de indicadores, pero en realidad representa un modelo o proceso de Gestión Estratégica.

4.2 Elementos del Cuadro de Mando Integral

El CMI se construye a partir de los siguientes elementos:

Perspectivas

El Cuadro de Mando Integral agrupa los objetivos estratégicos en una serie de perspectivas. Aunque el número, orden y denominación de las perspectivas se puede adaptar a cada organización, el modelo original propone cuatro perspectivas que se utilizan en muchas organizaciones:

- Financiera: recoge de objetivos financieros de la organización
- Clientes: qué acciones debemos emprender respecto de nuestros clientes y con qué objetivos para hacer realidad la estrategia definida

- Procesos: qué acciones de transformación y mejora de nuestros procesos internos debemos acometer para la efectiva implantación de la estrategia
- Aprendizaje y Crecimiento (también denominada Recursos): qué iniciativas debemos acometer y cuáles serán sus objetivos en relación con las capacidades de la organización y de las personas de la misma.

Estas perspectivas clásicas están claramente orientadas al mundo empresarial, pero existen adaptaciones para la administración y organizaciones sin ánimo de lucro que renombran y reordenan las perspectivas para facilitar un mejor encaje en la filosofía y conceptos manejados por este tipo de organizaciones.

Para cada una de las perspectivas se desarrollan una serie de:

- Objetivos estratégicos: qué necesitamos alcanzar para desplegar efectivamente la estrategia.
- Indicadores estratégicos y sus metas: magnitudes que permiten medir el nivel avance de los objetivos estratégicos, comparándolos con su valor previsto.
- Iniciativas estratégicas: acciones necesarias para que se alcancen las metas de los indicadores estratégicos, y por tanto los objetivos correspondientes se hagan realidad.

4.3 Cuadro de Mando Integral en entidades públicas y sin ánimo de lucro.

El Cuadro de Mando Integral nace orientado al mundo empresarial, pero que pronto es adaptado por organizaciones públicas y no lucrativas. En el año 2001 Kaplan, publica un interesante artículo sobre la adaptación del Cuadro al sector no lucrativo en el que constata lo poco adecuado de ubicar la perspectiva financiera en la parte superior del Cuadro de Mando. Es evidente que, si bien el buen desempeño financiero es muy importante en toda organización, no es la finalidad última en este tipo de organizaciones.

La innovación en procesos, el compromiso de los trabajadores, o la satisfacción de los clientes no se orienta a la mejora del desempeño financiero, sino a alcanzar la Misión de la organización. Siguiendo la lógica del CMI, se sugiere que en las organizaciones públicas y no lucrativas la misión debe aparecer como una nueva perspectiva, una perspectiva que debería situarse en la parte superior del Cuadro de Mando. Todo lo que la organización hace, lo hace para acercarse más a su misión y obtener resultados en este ámbito.

También la perspectiva clásica de los clientes genera dificultades en su aplicación práctica al sector público o sin ánimo de lucro. Estamos ante organizaciones en las que, por ejemplo, quien paga o financia el servicio no coincide con el usuario o beneficiario del mismo; organizaciones en las que el mismo concepto de cliente o consumidor es a veces no es claramente aplicable.

Ante esta complejidad se propone una adaptación del Cuadro de Mando que divide la perspectiva del cliente en dos, una referida al financiador y otra al beneficiario de la acción.

La propuesta de adaptación del Cuadro de Mando enfatiza la flexibilidad de esta metodología. Las perspectivas propuestas y su interrelación, así como su nivel de importancia, son orientativas. Cada organización debe reflexionar sobre cuáles son aquellos elementos, aquellos aspectos clave en los que es necesario tener un buen nivel de desempeño para conseguir el éxito (las perspectivas), clarificar su interrelación (los vínculos entre ellas) y definir su nivel de prioridad en la organización (su nivel en el Cuadro de Mando).

Esta es una reflexión de claro valor estratégico, una reflexión que debe contribuir sin duda a dotar de mayor

foco a las estrategias definidas y validar si sirven para avanzar en el camino de la visión y la misión.