



Universidad Monteávila

Coordinación de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Diseño y Gestión de Proyectos

Diseño de un cuadro de mando integral como estrategia de gestión y control para Fundación Bigott

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Especialista en Planificación, Diseño y Gestión de Proyectos

Autora: Lic. Karina Odreman Gudiño

C.I. 15.421.676

Tutor: Prof. Marcella Prince

Caracas, octubre de 2013



Universidad Monteávila

Coordinación de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Diseño y Gestión de Proyectos

**Diseño de un cuadro de mando integral como estrategia de gestión
y control para Fundación Bigott**

Karina Odreman. Octubre, 2013

Resumen

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gestión integral para compilar información de los resultados de la gestión de una organización y orientar los esfuerzos e iniciativas hacia el alcance de su visión; gracias a su capacidad de adaptarse, las instituciones sin fines de lucro han visto en este sistema de gestión la oportunidad de darle un mayor sentido estratégico a su labor, sea cual sea su visión.

El siguiente trabajo se propuso como objetivo el diseño de una propuesta de un CMI como estrategia de gestión y control para la Fundación Bigott. Para ello, se realizó una amplia revisión documental sobre el CMI y sus aplicaciones a instituciones sin fines de lucro y su posible aplicación en dicha organización. Como principal conclusión resalta que la perspectiva predominante del CMI de una institución como Fundación Bigott, su propósito principal está enfocado a obtener reconocimiento y reputación en el marco de una estrategia más amplia de responsabilidad social empresarial de Cigarrera Bigott, tal como se encuentra expresado en su pilar de Sustentabilidad.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, instituciones sin fines de lucro.

Dedicatoria

A mis padres por ser siempre mi gran ejemplo a seguir.

A mi esposo por todo su apoyo y empuje para no permitirme abandonar mis metas.

A mi hija por ser inspiración y motor para ser siempre mejor.

A mis hermanos porque siempre acompañan mi camino.

Agradecimientos

Antes que nada gracias a todas las personas que con sus conocimientos y experiencia me ayudaron a culminar este trabajo con éxito, en especial a Youjaris Navea Gerente de Administración y Ventas de Fundación Bigott, su apoyo fue vital en el desarrollo de este trabajo. .

A la Fundación Bigott y a todas las personas que hacen vida en ella por 5 años de hermosas experiencias y de crecimiento tanto personal como profesional.

A la profesora Marcella Prince por su apoyo y acompañamiento en el camino para culminar el presente trabajo.

A la Universidad Monteávila y todos los profesores y compañeros con los cuales compartí experiencias y conocimientos y de lo cuáles obtuve muchos aprendizajes vitales para mi desempeño profesional.

Índice general

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Resumen | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimientos..... | iv |
| Índice general | 1 |
| Introducción..... | 6 |
| Capítulo I..... | 8 |
| Planteamiento del Problema | 8 |
| Motivación y Justificación..... | 8 |
| Enunciado del Problema | 9 |
| Objetivos de la investigación..... | 9 |
| Objetivo General | 9 |
| Objetivos Específicos..... | 9 |
| Problema o situación a mejorar | 9 |
| Alcance | 12 |
| Limitaciones | 12 |
| Capítulo II..... | 14 |
| Marco Teórico Referencial..... | 14 |
| Antecedentes de la investigación..... | 14 |

| | |
|---|----|
| Bases Teóricas: El Cuadro de Mando Integral | 16 |
| Orígenes del CMI | 17 |
| Utilidad del Cuadro de Mando Integral | 18 |
| Conceptos básicos del Cuadro de Mando Integral | 20 |
| Perspectivas del Cuadro de Mando Integral | 22 |
| Perspectiva del accionista o perspectiva financiera: | 23 |
| Perspectiva del cliente:..... | 24 |
| Perspectiva del proceso interno: | 24 |
| Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: | 25 |
| Diagrama de causa-efecto o mapa estratégico..... | 27 |
| Aplicabilidad del CMI en instituciones sin fines de lucro..... | 32 |
| La Teoría de Stakeholders como herramienta para definir la perspectiva del cliente | 33 |
| La sustentabilidad: concepto que enmarca la labor de Fundación Bigott | 38 |
| Otras consideraciones | 40 |
| Capítulo III | 42 |
| Marco Organizacional | 42 |
| Fundación Bigott entendida desde lo global: British American Tobacco. | 42 |
| Fundación Bigott: Misión y Visión | 44 |

| | |
|--|----|
| Estructura organizativa de Fundación Bigott | 47 |
| Capítulo IV | 50 |
| Marco Metodológico | 50 |
| Tipo de investigación..... | 51 |
| Diseño de la investigación | 51 |
| Técnicas e instrumentos de recolección de datos: | 52 |
| Técnicas de análisis de información: | 53 |
| Capítulo V | 55 |
| Propuesta | 55 |
| Marco estratégico de Fundación Bigott | 55 |
| Definición de perspectivas y orden de importancia..... | 56 |
| Objetivos estratégicos e indicadores por perspectiva | 57 |
| Perspectiva institucional | 57 |
| Perspectiva de los Usuarios: Mapeo de Stakeholders según Mitchell, Agle y Wood. | 59 |
| Identificación de stakeholders..... | 65 |
| Perspectiva de procesos internos: | 70 |
| Tabla 12. Perspectiva de los procesos internos para el Cuadro de Mando Integral de Fundación Bigott. Elaboración propia. | 71 |

| | |
|--|----|
| Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento | 71 |
| Tabla 13. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento para el Cuadro de Mando Integral de Fundación Bigott. Elaboración propia. | 72 |
| Cuadro de Mando Integral para Fundación Bigott | 72 |
| Capítulo VI..... | 75 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 75 |
| Referencias Bibliográficas | 79 |

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral..... | 27 |
| Gráfico 2. Relaciones causa-efecto entre las diferentes perspectivas del CMI..... | 29 |
| Gráfico 3. Tipos de stakeholders según sus atributos..... | 36 |
| Gráfico 5. Concepto moderno de Sustentabilidad..... | 39 |
| Gráfico 6. Estructura Organizativa de Fundación Bigott 2013. | 47 |
| Gráfico 7. Marco estratégico de Fundación Bigott. Documento institucional..... | 56 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Pasos para elaborar el mapa estratégico según Kaplan y Norton..... | 30 |
| Tabla 2. Preguntas para establecer relaciones causa-efecto | 31 |
| Tabla 3. Clasificación de stakeholders según Mitchell, Agle y Wood..... | 37 |
| Tabla 4. Relaciones causa-efecto de las perspectivas para el Cuadro de Mando Integral de Fundación Bigott.. | 57 |

| | |
|---|----|
| Tabla 5. Perspectiva Institucional de Fundación Bigott. | 58 |
| Tabla 6. Stakeholders potenciales para Fundación Bigott..... | 60 |
| Tabla 7. Medición de grados de poder de stakeholders para FB..... | 62 |
| Tabla 8. Medición de grados de legitimidad de stakeholders para Fundación Bigott.. | 63 |
| Tabla 9. Medición de grado de urgencia de stakeholders para Fundación Bigott. | 64 |
| Tabla 10. Índice de preponderancia de stakeholders para Fundación Bigott. | 66 |
| Tabla 11. Perspectiva del usuario para el Cuadro de Mando Integral de Fundación Bigott. | 69 |
| Tabla 12. Perspectiva de los procesos internos para el Cuadro de Mando Integral de Fundación Bigott..... | 71 |
| Tabla 13. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento para el Cuadro de Mando Integral de Fundación Bigott. | 72 |

Introducción

En la actualidad se percibe una creciente necesidad de producir, alimentar y comunicar información relevante, actualizada y oportuna acerca de la gestión de todo tipo de organizaciones. Cuando se consulta la bibliografía, queda por sentado sin duda alguna que el Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser la herramienta gerencial por excelencia que ha venido a cubrir dicha necesidad, además de contribuir a alinear todos los esfuerzos al alcance de la visión de la misma.

Esta necesidad que hasta hace pocos años estaba reservada para empresas con la finalidad de medir su ejecución financiera, identificar áreas de oportunidad y de esa manera poder maximizar su ganancia, se ha trasladado a otro tipo de organizaciones y en el caso de las instituciones sin fines de lucro, el Cuadro de Mando Integral ha permitido tener una visual acerca de sus procesos y de cómo maximizar su operación, en este caso, traducida en el impacto de su labor hacia sus beneficiarios y cómo hacerlo de una manera más eficiente respecto a la fórmula inversión/beneficiario, entre otros aspectos.

Respecto a esto, muchos estudiosos como Bastidas & Ripoll (2003), Saldías & Andalaf (2006) y de Asís, Gross, Lillo, & Caro (2013) han analizado estos casos y han brindado recomendaciones para implementar el Cuadro de Mando Integral en instituciones sin fines de lucro, ya sean gubernamentales o no gubernamentales. Es así como instituciones sin fines de lucro se han apropiado de él y han demostrado que también es una herramienta eficaz para el logro de objetivos no necesariamente financieros.

En el siguiente trabajo de investigación se propuso desarrollar una propuesta de Cuadro de Mando Integral que apoyara la gestión de Fundación Bigott como institución sin fines de lucro. Para ello fue necesario realizar un análisis bibliográfico documental acerca de lo que es el Cuadro de Mando Integral y sus beneficios para una institución con tales características, la metodología para su desarrollo e implementación, especificando el caso de las instituciones sin fines de lucro.

Paso a seguir debió acercarse a la comprensión de la labor de Fundación Bigott, institución sin fines de lucro que forma parte de la estrategia de sustentabilidad de Cigarrera Bigott, empresa multinacional con sólido reconocimiento reputacional gracias a sus programas de responsabilidad social empresarial.

En este sentido, el presente trabajo de investigación se propuso “diseñar un cuadro de mando integral que contribuya a informar, controlar y hacer seguimiento a la gestión de Fundación Bigott”, cuyo alcance iba a estar en el diseño de la propuesta sin la implementación de la misma.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

Motivación y Justificación

Por más de 30 años la Fundación Bigott, fundación privada sin fines de lucro, ha desempeñado una invaluable labor a favor de la cultura popular de raíz tradicional a través de la promoción, difusión y proyección de su diversidad de manifestaciones.

Miles de niños, jóvenes y adultos han pasado por sus Talleres de Cultura Popular, han presenciado espectáculos de calidad de sus grupos de proyección, han visto los resultados de sus investigaciones materializados en sus Encuentro con..., han leído sus publicaciones editoriales y se han deleitado con la música de su extensa producción discográfica.

También ha sido una institución interesada en documentar los resultados de su gestión como una acción responsable ante la ciudadanía, como una forma de difundir su labor e impacto a lo largo de tantos años y, por último, por ser el principal programa de responsabilidad social de Cigarrera Bigott, empresa del grupo British American Tobacco que tiene presencia en más de 96 países en el mundo.

En este sentido, proponer una herramienta de gestión tan completa como el Cuadro de Mando Integral plantea múltiples beneficios a la labor de Fundación Bigott, desde favorecer en la alineación de sus múltiples actividades y todo su personal a la consecución de su visión y objetivos, como a comunicar oportunamente los resultados de su gestión tanto al público como a Cigarrera Bigott.

Además de esto, el Cuadro de Mando Integral podría ayudar a Fundación Bigott a optimizar el uso de sus recursos, tanto humanos como material y financieros para expandir su impacto y llegar a cada vez más beneficiarios.

Enunciado del Problema

En este sentido, este trabajo se orienta a partir de las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles serían los beneficios de adoptar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la Fundación Bigott?

¿Cómo se conformaría el mapa estratégico de Fundación Bigott?

¿Cuáles de las perspectivas adquiriría mayor relevancia, en función de su labor?

¿Cuáles serían los indicadores de gestión más relevantes?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Generar una propuesta de diseño de Cuadro de Mando Integral que contribuya a la gestión de Fundación Bigott.

Objetivos Específicos

Analizar y documentar los objetivos y mapa estratégico de Fundación Bigott.

Definir los indicadores de control de gestión por programa, organizados en las cuatro perspectivas y establecer su relación.

Desarrollo del diseño cuadro de mando integral.

Establecer recomendaciones para su implementación.

Problema o situación a mejorar

Históricamente las instituciones sin fines de lucro (como es el caso de Fundación Bigott) se han convertido en apoyo fundamental para el Estado actuando como vehículo para la integración social y económica de sus beneficiarios, contribuyendo así a garantizar la calidad de vida en nuestra sociedad.

Sea cual fuere su misión y ámbito de acción, el educativo, el económico, el cultural, las instituciones sin fines de lucro pueden definirse como “un conjunto de medios humanos (contratados y voluntarios), materiales y financieros que se organizan para suministrar bienes o servicios y conseguir así un objetivo social” (de Asís, Gross, Lillo, & Caro, 2013, pág. 17)

Pero es importante destacar que, aunque su naturaleza sea alcanzar objetivos sociales y no persigan ánimo de lucro, este tipo de instituciones tienen también grados de responsabilidad que les exige incorporar prácticas de gerencia.

Es así que gestionar una institución sin fines de lucro plantea principalmente dos responsabilidades. La primera de ellas “emplear debidamente –optimizar – los recursos disponibles para garantizar el logro del fin social” (de Asís, Gross, Lillo, & Caro, 2013, pág. 17).

Por otro lado, debe ser responsable ante “socios o fundadores y ante los organismos que han depositado su confianza en la entidad, pero sobre todo, ante las personas a quienes se atiende, que podrían verse desamparadas si la entidad desapareciera” (de Asís, Gross, Lillo, & Caro, 2013, pág. 17).

La Fundación Bigott entiende y asume estas responsabilidades ante sus beneficiarios, la comunidad y la empresa Cigarrera Bigott. Es por ello que al observar su funcionamiento encontramos una institución sólida, con unos lineamientos estratégicos

bien definidos (visión, misión, objetivos) y con una clara orientación a documentar los resultados de su gestión y comunicarla.

Sin embargo, se pudo observar a través de la revisión de documentos que recogen los actuales indicadores de gestión que la forma en la cual se documentan los resultados de su gestión pudieran no ser los más adecuados en términos de cantidad (gran cantidad de indicadores no relacionados a la visión), en cuanto a su tipo de medición (prevalecen indicadores cuantitativos que son incapaces de demostrar su verdadero impacto), la poca presencia de indicadores relacionados a la reputación de la institución y su alineación a los principios de responsabilidad social (siendo su visión “mantener el liderazgo como la más reconocida y valorada fundación privada del país , capaz de desarrollar programas y servicios culturales de excelente calidad, bajo una estrategia alineada con los principios de responsabilidad social empresarial.”, este tipo de indicadores tendrían una relevancia primordial). Por último, encontramos muy pocos indicadores relacionados al impacto en sus beneficiarios.

Es por ello que el presente trabajo de investigación propone el diseño de una herramienta de gestión para la Fundación Bigott que apoye en la consecución de sus objetivos. Para ello utilizaremos la metodología de Cuadro de Mando Integral por su capacidad de adaptación a casi cualquier tipo de institución lo que le permitiría a la Fundación Bigott tener un enfoque de gestión estratégico contribuyendo en la alineación de la actuación de la misma a la estrategia de las grandes compañías, además de brindar respuesta a sus beneficiarios.

Además de esto, la creación de un Cuadro de Mando Integral para la Fundación Bigott, contribuiría en hacer más clara a sus colaboradores la relación entre estrategia de

la Fundación como tal y su inserción dentro de la estrategia global de British American Tobacco y Cigarrera Bigott de sostenibilidad del negocio y ciudadano corporativo socialmente responsable, así como la posibilidad de relacionarse con stakeholders estratégicos para la compañía.

Alcance

La presente investigación se planteó el diseño de una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Fundación Bigott a partir de su marco estratégico definiendo sus perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores. No incluye su implementación aunque se brindan recomendaciones para la misma, ni la definición de iniciativas y metas.

Limitaciones

La realización del presente trabajo de investigación inició en el año 2012. Para su desarrollo se hizo necesario analizar el contexto de la Fundación Bigott y su marco estratégico como parte de una compañía multinacional como lo es British American Tobacco. Dentro de este contexto, Fundación Bigott es definida como uno de los principales programas de responsabilidad social empresarial y de esa forma queda definida en su visión. Sin embargo, para inicios del año 2013, British American Tobacco lanza su BAT Way en todas las operadoras a nivel mundial, incluyendo Cigarrera Bigott. Uno de los principales cambios fue el pase del pilar de responsabilidad social a sustentabilidad, razón por la cual Fundación Bigott pasa a ser ahora un programa de sustentabilidad.

A partir de este cambio se decide realizar la siguiente propuesta analizando la Fundación Bigott desde los principios de Sustentabilidad, alineado con los pilares actuales de la organización de la cual forma parte. Sin embargo, asumimos que este

cambio pudiera estar derivando en modificaciones a la visión y misión de Fundación Bigott por lo cual en su momento, deberá revisarse la pertinencia de la siguiente propuesta y realizar las modificaciones pertinentes.

Capítulo II

Marco Teórico Referencial

Antecedentes de la investigación

En el año 2004, Arbeláez, Jiménez, & Escobar, desarrollaron un Cuadro de Mando Integral para el Proyecto Social Ecoparque de la Selva Húmeda Tropical Los Yarumos. Este proyecto surgió con la finalidad de “proteger y preservar 52 hectáreas de bosque con alto valor ecosistémico para generar allí un espacio de recreación estructurada, turismo ecológico, protección de la naturaleza y educación ambiental” (p. 27).

Para este proyecto, los autores identificaron que el mismo no disponía de una herramienta que le permitiera medir el impacto de sus actividades de manera global. Por ello se propusieron diseñar para este proyecto un sistema de gestión integrado que les permitiera determinar efectivamente el impacto de su labor y que pudiera servir de experiencia a otros proyectos de la misma naturaleza.

Para ello en principio, analizaron la misión del proyecto la cual orientaría la construcción del Cuadro de Mando Integral. Luego, definieron los elementos que conformarían cada una de las perspectivas, estableciendo a su vez las relaciones causa-efecto. Es importante destacar que los autores reordenaron la estructura del Cuadro de Mando Integral para dar mayor preeminencia a la perspectiva del cliente.

A partir de los objetivos estratégicos y los indicadores definidos en cada perspectiva pudieron determinar las metas que cuantificarían los resultados a alcanzar para luego formular las iniciativas para alcanzar dichos objetivos.

Uno de los principales beneficios de la implementación de esta herramienta de gestión para este proyecto social fue la visión estratégica y orientadora que le dio al mismo, así como el fortalecimiento del trabajo interdisciplinario de todos los involucrados en torno a un objetivo común.

Otra experiencia de implementación de Cuadro de Mando Integral en instituciones sin fines de lucro es la desarrollada por Ponce, Medina, & Medina (2013). En este caso, los autores describen los pasos seguidos para la elaboración del Cuadro de Mando Integral para una escuela pública en Argentina.

Para ello, al igual que en la experiencia anterior, realizan una revisión bibliográfica acerca de la definición, características, elementos y beneficios del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.

Luego de esto, aplican una serie de pasos de forma sistemática para realizar el Cuadro de Mando Integral para la institución educativa seleccionada. En primer lugar, definieron el contexto de la escuela y la población que atiende, así como el rol de la escuela en la comunidad. A seguir, establecieron y confirmaron con los involucrados la misión de la escuela.

Paso seguido y en función con la misión, establecieron las perspectivas que conformarían el Cuadro de Mando Integral e identificaron los factores de éxito para alcanzar la misión. A partir de esto, desarrollaron los indicadores estableciendo las relaciones de causa-efecto entre ellos, para lograr así establecer el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral. El alcance de la investigación definió que formularían las

metas para cada indicador pero no desarrollarían las iniciativas ni implementarían el Cuadro de Mando Integral por considerarse que correspondería a la propia institución dirigir directamente estas etapas finales.

Como conclusión, los autores establecen que es de vital importancia que los indicadores y metas definidas sean medidos con una frecuencia establecida para que el Cuadro de Mando Integral cumpla con su utilidad de orientar la toma de decisiones por parte de los directivos de la institución para el logro de los resultados establecidos.

Bases Teóricas: El Cuadro de Mando Integral

Cuando buscamos definiciones del Cuadro de Mando Integral los resultados son infinitos, lo que demuestra su gran auge y relevante uso para el control de gestión.

Realizando un primer acercamiento a su definición vamos a ver tres de ellas.

La primera definición que referimos es la de Olve, Petri, Roy, & Roy (2004) de su libro el Cuadro de Mando en Acción. Estos autores definen el Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI, como “un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medidas de (en general) cuatro perspectivas” (p.21).

De esta definición podemos obtener dos elementos importantes: que el CMI es útil no solo en contextos empresariales y que organiza información de la gestión en cuatro perspectivas.

Por otro lado, (Niven, 2003) introduce un nuevo elemento al definir el CMI como “un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de la compañía” (p.35).

Por último, el autor (Francés, 2006, pág. 57) define el CMI como “una herramienta de cambio que las empresas o corporaciones utilizan para transformarse tratando de alcanzar su visión”.

Así, tenemos un nuevo elemento, cambio y visión.

Orígenes del CMI

Antes de pasar a una definición más extensa del CMI, veamos su origen.

El CMI es una creación de Robert Kaplan y David Norton quienes en el año 1990 iniciaron un estudio de investigación que incluyó a una docena de empresas en la búsqueda de nuevos métodos para medir la actividad y resultados obtenidos.

El principal empuje a realizar dicha investigación “radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual” (Niven, 2003, pág. 33).

En este sentido, dichas empresas junto con Kaplan y Norton estaban “convencidas de que su dependencia de las medidas financieras afectaba su capacidad de crear valor” (Niven, 2003, pág. 34).

De allí que el acuerdo principal entre los actores que participaron en el estudio fue claro: era necesario un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, información sobre la efectividad de los procesos internos, actividades de los empleados y, por supuesto, también los intereses de los accionistas reflejados en medidas financieras.

A partir del estudio, varias empresas adoptaron su uso, obteniendo resultados favorables rápidamente, con grandes beneficios no solo para impulsar resultados financieros sino también para comunicar sus estrategias. A partir de aquí quedaría demostrado su valor en diversos ámbitos de la gestión organizacional.

Utilidad del Cuadro de Mando Integral

Vistas las tres definiciones del CMI y sus primeros usos, surge entonces la pregunta ¿cuál es el principal uso del CMI?

En este sentido, Niven (2003) se plantea tres interrogantes fundamentales: ¿Es el CMI un sistema para medir? ¿Es el CMI un sistema de gestión estratégica? ¿Es el CMI una herramienta de comunicación? El CMI puede ser definido desde diferentes perspectivas, dependiendo del alcance con el que sea implementado y el impacto esperado con el uso del mismo dentro de diferentes organizaciones.

Visto como un sistema de medición, es una herramienta “concebida para gestionar integralmente una organización ya sea una empresa, una entidad gubernamental o una asociación sin fines de lucro. Consiste fundamentalmente en un sistema de indicadores que dan cuenta del cumplimiento y los esfuerzos de logro de los objetivos”. (Miranda, 2013, pág. 3)

Esto lo hace integrando cuatro perspectivas que, derivadas de la estrategia de la organización, dan cuenta acerca de los logros alcanzados, a saber: la perspectiva financiera, la perspectiva del proceso interno, la perspectiva del cliente y la perspectiva del aprendizaje.

Visto como herramienta para comunicar y gestionar la estrategia, el CMI se configura como la traducción de la estrategia de la compañía en una serie de indicadores que establecen una relación de causa-efecto que permite evidenciar cómo la implementación de la estrategia contribuye a alcanzar los objetivos planteados.

Además de esto el CMI, al traducir la estrategia de la organización, “convierte en realidad el vago e impreciso mundo de visiones y estrategias a través de las medidas precisas y objetivas elegidas para hacer las valoraciones” (Niven, 2003, pág. 45), siendo así una herramienta eficaz para guiar las acciones de todos los empleados e involucrados hacia la dirección indicada.

En definitiva, el CMI ha demostrado ser eficaz en varios sentidos:

1) Facilita la ejecución de una estrategia planeada; 2) Permite alinear los objetivos y acciones en los distintos ámbitos y niveles de la organización con la estrategia global; 3) Garantiza el proceso de control estratégico mediante indicadores financieros y no financieros; 4) Contribuye a la rendición de cuentas. (Niven, 2003)

Además de estos beneficios propuestos por Niven y que también mencionan otros autores como Miranda (2013), Francés (2006) resalta otros atributos del uso del CMI como herramienta de gestión como es el de orientar procesos de cambio.

En este sentido, Miranda afirma que el CMI es una herramienta fundamental que las empresas u organizaciones utilizan para transformarse y así alcanzar su visión. Bajo

este esquema, “se separan los planes orientados de los planes orientados al mantenimiento de la situación existente” (Francés, 2006, pág. 57).

Es así como el CMI brinda también grandes beneficios a empresas u organizaciones que requieren realizar cambios o redimensionamientos en su visión y objetivos, necesitando para ello de una herramienta que oriente dicho proceso de transformación.

Sin duda alguna queda en evidencia los múltiples beneficios que se obtienen de adoptar el CMI en cualquier organización, contribuyendo a dirigir todas las acciones a alcanzar la visión y objetivos estratégicos de la organización, a medir los resultados de su gestión, a comunicar a todos los involucrados y empleados los resultados a alcanzar y sobre todo, a orientar los procesos de cambio y transformación de las organizaciones en la búsqueda del logro de su visión.

Conceptos básicos del Cuadro de Mando Integral

En este punto, es importante definir los cuatro conceptos básicos que, según Francés (2006), conforman un CMI. Según este autor, luego de establecido el marco estratégico de la organización, este se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Según él, los objetivos, indicadores y metas establecen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas definen las acciones a implementar para alcanzarlos.

En este sentido, explica que los objetivos estratégicos expresan las acciones a tomar en relación a una variable estratégica. Están expresados en verbo infinitivo y

proyectados, generalmente a mediano plazo (p.54).La formulación de objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean generar en la organización para alcanzar la estrategia así como los vínculos causales entre ellos. Su cumplimiento se mide a través de los indicadores.

Por su parte, “los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión” (Francés, 2006, pág. 54).

Algunos ejemplos de indicadores serían: número de reclamos recibidos, gastos de entrenamiento, unidades vendidas (cuantitativos); calidad de servicio, satisfacción de clientes o beneficiarios (cualitativos).

Las metas “son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos para los cuales están definidos” (Francés, 2006, pág. 56). Para ello, las metas deben especificar cantidad, unidad de medida y fecha o tiempo de consecución. El valor de las metas radica en que, a través de la información que proveen, contribuyen a determinar la brecha al determinar el valor inicial y compararlo contra el ideal.

Esta brecha se ataca a través de las iniciativas que son “los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia” (Francés, 2006, pág. 56).

Un Cuadro de Mando que contenga solo indicadores y metas es una herramienta de medición. Un Cuadro de Mando que parta de objetivos estratégicos, establezca indicadores y metas para guiar su implementación y se planteen iniciativas para alcanzar los objetivos es una herramienta de gestión. Si además de esto, se transmite a todos los que forman parte de la organización se convierte en una herramienta de comunicación de la estrategia y de alineación de los esfuerzos organizacionales hacia su consecución.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

A lo largo del trabajo hemos destacado los múltiples beneficios de la implementación del CMI y que dichos beneficios derivan principalmente de su capacidad para integrar, en relación causa-efecto información de relevancia para las organizaciones, por ello se dice que es una herramienta “integral”. Pero, ¿por qué se le llama integral?

En primera instancia, por la manera en que se interrelacionan las cuatro perspectivas que lo conforman. Dichas perspectivas buscan “una descripción completa de lo que necesitamos saber sobre el negocio o la empresa” (Olve, Petri, Roy, & Roy, 2004, pág. 22).

Por ello, es capaz de poner en equilibrio cuatro elementos de vital importancia para cualquier organización y aunque, dependiendo de la misión y naturaleza de la misma, pone mayor énfasis en alguna de las perspectivas, nunca pierde de vista la relevancia del resto y de cómo estas ejercen impacto a las otras.

En segundo lugar, el CMI es integral por “muestra aspectos, tanto internos como externos, del negocio” (Olve, Petri, Roy, & Roy, 2004, pág. 22). En este sentido, el autor explica que el CMI ayuda a poner igual relevancia tanto en los procesos internos como en información externa, tal como la opinión de los clientes, consumidores o beneficiarios acerca de la calidad de los productos y servicios.

Finalmente, el CMI es integral porque vincula las diferentes medidas y perspectivas mediante supuestos causa-efecto. “Uno de sus usos más importantes es reflejar la fuerza de estos vínculos, las demoras que implican y la certeza que podemos tener de estos vínculos ante la competencia externa y el cambio” (Olve, Petri, Roy, & Roy, 2004, págs. 22-23).

Las cuatro perspectivas principales a las que hemos hecho referencia para destacar el carácter de integral del CMI las describieron Kaplan y Norton desde sus inicios.

Perspectiva del accionista o perspectiva financiera:

Compila las medidas financieras que evidencian, en términos económicos, el resultado de la gestión.

Francés (2006) describe esta perspectiva desde el punto de vista de quien recibe la información y toma decisiones a partir de ella. En este sentido, respecto a esta perspectiva explica que “comprende aquellos actores que detentan el poder final de decisión acerca de la organización: los accionistas en una empresa, los patrocinantes en algunas organizaciones no gubernamentales, los votantes en un gobierno electo” (Francés, 2006, pág. 34).

Por otro lado, Niven define esta perspectiva desde el punto de vista de la información que agrupa. Es así que explica que “las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas nos están llevando a resultados finales mejores” (Niven, 2003, pág. 40).

En empresas con fines de lucro, algunas medidas o indicadores asumidos en esta perspectiva podrían ser rentabilidad, crecimiento, capital, deudas, entre otras.

Perspectiva del cliente:

Según Francés, esta perspectiva comprende “a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización – los clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente – pero que no ejercen control sobre ella” (Francés, 2006, pág. 35).

Niven incluye en esta perspectiva medidas como “satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes” (Niven, 2003, pág. 39). Esta información se convierte en vital a la hora de decidir la implementación de planes de mejora de estos indicadores que evidencian el éxito con los clientes.

Perspectiva del proceso interno:

“En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas” (Niven, 2003, pág. 39).

Sin embargo, a pese a que su nombre hace referencia exclusivamente a información acerca de los procesos inherentes a la propia organización, Francés en su

definición introduce un elemento externo. Es así que define esta perspectiva explicando que esta perspectiva incluye información que “corresponde a las actividades de la propia organización y las de otra organizaciones que contribuyen con ella, como son las de los socios, tercerizados (outsourcers) y proveedores” (Francés, 2006, pág. 35).

A este respecto, aunque no lo mencione al principio, Niven también refiere la posible incorporación de información acerca de la gestión de terceros en esta perspectiva. Este autor explica que “muchas empresas hacen significado hincapié en las relaciones con proveedores y terceros para servir eficazmente a los clientes” (Niven, 2003, pág. 39).

Esto es de vital relevancia en el contexto venezolano en donde muchas empresas u organizaciones cuentan con la figura del tercerizado que, si bien no debería asumir directamente actividades del core de la empresa, su labor dentro de la misma podría impactar en las actividades de la misma.

Algunos ejemplos de medidas que encontramos en esta perspectiva son: el desarrollo de productos, producción, fabricación, entrega, servicio posventa, entre otras.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:

Los autores explican que el tipo de indicadores de esta perspectiva son a los que las empresas dan menor importancia. Sin embargo, Niven explica que “las medidas aplicadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son las que realmente facilitan todas las otras medidas que forman parte del cuadro de mando” (Niven, 2003, pág. 40).

En esta perspectiva encontramos información referente a las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información, clima organizacional, entre otras.

Respecto a esta perspectiva, nuevamente Francés introduce al igual que en la de los procesos internos, factores externos. En este sentido explica que esta perspectiva “corresponde al capital humano que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura), cultura y clima organizacional, el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción” (Francés, 2006, pág. 35).

Básicamente estas son las cuatro perspectivas del CMI. Sin embargo es importante destacar que dada su flexibilidad estas podrían estar adaptándose en función del tipo de organización, naturaleza, visión y objetivos. Por ello, en aplicaciones prácticas podrían estar considerándose solo tres de las cuatro perspectivas y en algunos casos incorporar una nueva y llevarlas a cinco.

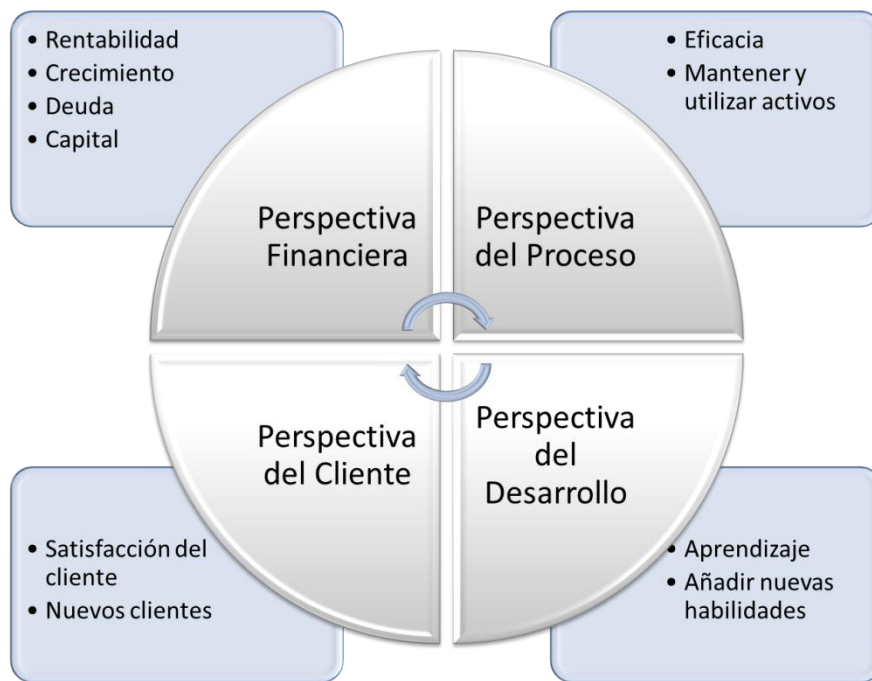


Gráfico 1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Fuente: (Olive, Petri, Roy, & Roy, 2004, pág. 22)

Diagrama de causa-efecto o mapa estratégico

Habiendo definido tanto los conceptos básicos que conforman un CMI (objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas) y las perspectivas en las cuales se agrupan, es de vital importancia dar un paso más y establecer las relaciones de interdependencia que existen entre estos diferentes elementos. A esto se le llama diagrama causa-efecto o mapa estratégico.

Otra de las fortalezas del CMI radica en la manera en la cual establece relaciones de causa-efecto entre los distintos indicadores que conforman cada una de las

perspectivas y, en ese sentido, determina una especie de camino hipotético estratégico para alcanzar la visión de la organización.

Es por ello que Niven (2003) resalta que un CMI bien diseñado

Debe describir nuestra estrategia a través de los objetivos e indicadores que hayamos elegido. Estas medidas o indicadores deben vincularse en una cadena de relaciones causa-efecto que parten de los impulsores de resultados de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y llegan a los resultados financieros mejores reflejados en la perspectiva financiera (p.218).

En este sentido, los indicadores de CMI no son un grupo de medidores de resultados sin coherencia o relación alguna entre sí, más allá de eso es un conjunto de elementos interrelacionados que constituyen el marco de acción para el logro de objetivos a mediano plazo.

Francés (2006) explica muy bien esto cuando sostiene que en el mapa estratégico (o diagrama causa-efecto) “se requiere que exista una relación causal entre los objetivos ubicados en las cuatro perspectivas, de manera que los objetivos en la perspectiva de los accionistas se logren mediante los de la perspectiva de los clientes, que se deben alcanzar mediante los de la perspectiva de procesos y estos últimos mediante los de la perspectiva de capacidades” (p. 238).



Gráfico 2. Relaciones causa-efecto entre las diferentes perspectivas del CMI, según (Francés, 2006)

Básicamente, la importancia del mapa estratégico la plantearon en su momento los mismos creadores Kaplan y Norton, apoyados en la propia definición de estrategia a partir de la cual explican:

Estrategia implica el movimiento de una empresa desde su actual posición hasta una posición futura deseable, pero incierta. Debido a que la empresa nunca ha estado en ese lugar futuro, el camino hacia él consiste en una serie de hipótesis ligadas. Un mapa estratégico especifica estas relaciones causa-efecto, lo que las hace explícitas y comprobables (c.p. Niven, 2003; p. 218).

Pero ¿cómo se genera el mapa estratégico? Una vez definidos los objetivos e indicadores en cada una de las cuatro perspectivas inicia el proceso de vincular los indicadores a través de una serie de relaciones causa-efecto que se unen para describir la

estrategia. El siguiente cuadro establece los pasos para elaborar el mapa estratégico según Kaplan y Norton:

| Pasos | Actividades |
|--|---|
| Estrategia genérica | Selección de la estrategia genérica sobre la base del conocimiento de la empresa y la industria o sector al cual pertenece. |
| Perspectiva de accionistas | El objetivo último es la creación de valor para el accionista, apoyado en la creación de valor para el cliente. Los objetivos subordinados como: incremento de ingresos e incremento de productividad, se apoyan en la mejora de la estructura de costos y mejora en la utilización de activos. |
| Perspectiva de clientes | Constituye el eje de la estrategia. Se establecen los objetivos estratégicos según las brechas detectadas. |
| Perspectiva de procesos | Se utiliza como herramienta la cadena de valor según las estrategias genéricas. Se establecen objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas. |
| Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia. Para ello se debe contar con un análisis de puestos estratégicos, portafolio de tecnología de información, entre otros. |

Tabla 1. Pasos para elaborar el mapa estratégico según Kaplan y Norton. Tomado de (Francés, 2006)

Niven plantea una estrategia narrativa para generar estas relaciones de causa-efecto. Para ello, propone el siguiente conjunto de preguntas, por cada una de las perspectivas y generales que guiarán el proceso de establecimiento de relaciones causa-efecto y constituir el mapa estratégico. Es importante resaltar que, antes de establecer estas relaciones causales, es importante haber desarrollado ya los objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada perspectiva.

| | |
|--|--|
| P. Financiera | P. Cliente |
| ¿Los objetivos e indicadores financieros describen cómo daremos satisfacción a las expectativas que- los accionistas tienen de nuestra empresa? | ¿Los objetivos e indicadores de los clientes reflejan la proposición de valor que seguiremos para alcanzar nuestras metas financieras? |
| P. proceso interno | P. aprendizaje interno y crecimiento de los empleados |
| ¿Hemos identificado los procesos internos clave en los que debemos destacar para cumplir con las expectativas financieras y las de los clientes? | ¿Los objetivos e indicadores del aprendizaje y crecimiento de los empleados describen las habilidades, la estructura informativa y la coordinación que nos permitirá destacar en nuestros procesos internos? |
| Preguntas generales | |
| <p>¿Tenemos una mezcla adecuada de indicadores pasados y futuros en nuestro cuadro de mando?</p> <p>Para mantener nuestra mejora, el cuadro de mando debe contener indicadores que nos llevarán a la creación de valor a corto, mediano y largo plazo. ¿Hemos considerado el momento adecuado para las vinculaciones?</p> <p>¿El cuadro de mando integral cuenta toda la historia de nuestra estrategia?</p> | |

Tabla 2. Preguntas para establecer relaciones causa-efecto (Niven, 2003, pág. 225)

Sea cual fuere la estrategia que se utilice para desarrollar el mapa estratégico, queda claro que estas relaciones de causa-efecto son de vital importancia ya que “nos permiten ver a la empresa como un todo coherente. Las relaciones que describimos en nuestros mapas estratégicos representan la fuerza unificadora que fortalece a todo el sistema y nos lleva a alcanzar nuestra estrategia” (Niven, 2003, pág. 220).

Aplicabilidad del CMI en instituciones sin fines de lucro

En el momento de su surgimiento, las empresas del sector privado vieron en el CMI una herramienta de gestión poderosa para lograr la estrategia de la empresa y alcanzar mayor competitividad y mejores ganancias.

Sin embargo, algunas instituciones sin fines de lucro, como instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales, empezaron a analizar las posibles ventajas de incorporar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para este tipo de instituciones.

Esta búsqueda de herramientas de gestión estaba justificada por la creciente complejidad del contexto en el cual les tocaba desempeñar su labor, complejidad que crece día a día y que en la actualidad le presenta grandes desafíos:

Dada la complejidad que hoy en día tienen que enfrentar las organizaciones del sector público (y en general las organizaciones sin fines de lucro), es imprescindible disponer de un modelo de gestión que les permita enfrentar diversas perspectivas y de esta forma poder lograr el éxito en su gestión.

(Saldías & Andalaf, 2006, pág. 70).

A este respecto, los mismos Kaplan y Norton (citado por Niven) expresaron que “aunque el enfoque y la aplicación del Cuadro de Mando Integral han estado dirigidos hacia el sector privado con ánimo de lucro, la oportunidad de que mejore la gestión de empresas gubernamentales y empresas sin ánimo de lucro es, en todo caso, aún mayor” (Niven, 2003, pág. 59).

Esto sería posible gracias a su gran capacidad de adaptación y flexibilidad de esta herramienta por combinar tanto medidas financieras como no financieras, para lo cual sería necesario realizar un análisis exhaustivo del contexto de la institución, sus características y misión para lograr esta adaptación.

La primera consideración acerca de la aplicabilidad del CMI en instituciones sin fines de lucro es que estas, distinto a las empresas privadas que su fin último es generar ganancias, actúan impulsadas principalmente por su visión y misión, y sus resultados deben medirse por la eficiencia y eficacia con la que atienden a través de bienes y servicios a sus beneficiarios.

En este sentido, los ajustes requeridos incluirían desde cambiar el orden de las perspectivas en relación a su relevancia, sustituir algunas de las perspectivas tradicionales por otras que agregan mayor valor, o incluso agregar o eliminar alguna de ellas por considerarse innecesaria. Todo esto va a depender del marco estratégico de la institución en sí.

La Teoría de Stakeholders como herramienta para definir la perspectiva del cliente

La primera revisión necesaria a realizar es la adaptación de la perspectiva del cliente. Para Niven, esta revisión puede orientarse con las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente de una agencia gubernamental? ¿A quién sirve un grupo sin ánimo de lucro? Estas primeras interrogantes ayudarían a determinar con exactitud a quién está intentando satisfacer y cuáles son las iniciativas que tendrían que ponerse en marcha para conseguirlo (Niven, 2003, pág. 59).

Para Bastidas y Ripoll, el tema es aún más complejo de lo que plantea Niven. Para ellos, la influencia y las necesidades de cada uno de los involucrados afectan el alcance de los propósitos de la organización. Influencia que puede ser evidenciada a través de presiones políticas, opinión y exigencias de la comunidad, compromiso de los directivos. (Bastidas & Ripoll, 2003, pág. 32).

Por ello, proponen la Teoría de Stakeholders para determinar sus intereses e impacto en la gestión institucional. Esta teoría es de utilidad para “explicar el comportamiento de las organizaciones que no pueden ser comprendidas sino bajo la luz del reconocimiento de la conflictividad de intereses que juegan los distintos actores que intervienen en el ambiente interno y externo del mismo” (Bastidas & Ripoll, 2003, pág. 32).

Pero, ¿qué o quiénes son los stakeholders? Para estos autores, los stakeholders son “grupos de personas sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir” (Bastidas & Ripoll, 2003, págs. 32-33). De allí la importancia de realizar un análisis exhaustivo de sus intereses y posibles influencias en la gestión de la organización.

Otros autores, quienes han realizado importantes aportes en el tema de identificación de stakeholders son Mitchell, Agle y Wood. Estos definen a los stakeholders como “actores (internos y externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia” (Falcao & Fontes, 1999, pág. 9).

Para poder identificar los intereses que demanda cada grupo y poder equilibrarlos a través de los objetivos estratégicos de la organización, Falcao y Fontes proponen el uso del modelo de Mitchell, Agle y Wood. Para ellos, las variables principales que definen a un stakeholder son poder, legitimidad y urgencia, y proponen una escala de clasificación que contribuye a definir quién es o quién no es un stakeholder y su relevancia o impacto en la gestión de la organización.

Estos atributos se definen de la siguiente manera:

Poder: se trata de la existencia o posibilidad de obtención por parte de un actor social de recursos coercitivos (fuerza física, armas), recursos utilitarios (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas) y recursos simbólicos (prestigio, estima, carisma) para imponer su voluntad sobre otro(s) en una relación (juego social). (Falcao & Fontes, 1999, pág. 10).

Este autor explica que en el caso de organizaciones cuya imagen pública sea altamente sensible, como es el caso de Fundación Bigott, estarán más atentos a la opinión de actores que detentan un gran prestigio social.

Legitimidad: “Es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente constituidos de normas, valores, creencias y definiciones” (Falcao & Fontes, 1999, pág. 10).

Urgencia: Consiste en clamor por una atención inmediata en función de diferentes grados de: a) sensibilidad temporal de no aceptación del atraso; y

b) criticidad, equivalente a la importancia del clamor, teniendo en vista la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición. (Falcao & Fontes, 1999, pág. 10).



Gráfico 3. Tipos de stakeholders según sus atributos (Falcao & Fontes, 1999, pág. 9)

A partir de estas categorías, los stakeholders se pueden clasificar de la siguiente manera:

| | |
|---|--|
| Stakeholders latentes | |
| Adormecidos | Tienen poder, sin legitimidad ni urgencia |
| Exigentes | Tienen urgencia, sin poder ni legitimidad |
| Discrecionales | Con legitimidad, pero sin urgencia ni poder |
| Stakeholders expectantes | |
| Peligrosos | Tienen urgencia y poder sin legitimidad. Utilizan la coerción bajo la forma de sabotaje, huelga, terrorismo, etc. |
| Dominantes | Son stakeholders con poder y legitimidad que forman parte de la coalición dominante en la organización (directivos) |
| Dependientes | Tienen urgencia y legitimidad pero sin poder. Dependen del poder de otros stakeholders, internos o externos, de modo de asegurar que sus intereses sean atendidos y no marginados. |
| Stakeholders definitivos: poseen los tres atributos. Son stakeholders expectantes cuyos intereses, al incorporar el atributo que les faltaba, pasan a ser prioritarios sobre los demás | |

Tabla 3. Clasificación de stakeholders según Mitchell, Agle y Wood. (Falcao & Fontes, 1999, pág. 11).

Para llegar a esta clasificación, estos autores proponen cuatro pasos. El primero de ellos es realizar una lista de actores (personas o grupos claramente definidos) internos y externos que pueden influenciar o ser influenciados por los objetivos de la organización.

En segundo lugar, para cada stakeholder sondear cuál es la demanda, el interés o expectativa con respecto a la organización. A continuación, se miden los diferentes atributos para cada stakeholder. A través de las diferentes matrices propuestas, se miden el poder del stakeholder, en función de la sensibilidad y disponibilidad de los recursos de poder; la legitimidad en función de qué tan deseables y apropiadas son las acciones de cada actor; y la urgencia de las expectativas y demandas de cada uno de ellos.

Para finalizar, se identifican los stakeholders claves a través de la generación del índice de preponderancia en función de los grados de poder, legitimidad y urgencia medidos a través de las matrices propuestas.

La recomendación de los Mitchell, Agle & Wood es que serán stakeholders claves aquellos que posean los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia). Sin embargo, dejan a discreción de la organización incorporar algún otro que, en ausencia de alguno de los atributos, sea clave para la misma en función de sus características particulares.

La sustentabilidad: concepto que enmarca la labor de Fundación Bigott

La sustentabilidad es un término muy utilizado en la actualidad que ha trascendido del ámbito ambientalista y ha derivado en un concepto más integral y que abarca las tres dimensiones fundamentales del llamado desarrollo sustentable: la económica, la social y la ambiental. En este sentido, Calvente (2013) define una sociedad sustentable como “una sociedad en la cual el desarrollo económico, el bienestar social y la integración están unidos con un medioambiente de calidad. Esta sociedad tiene la capacidad de satisfacer sus necesidades actuales sin perjudicar la habilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas” (p.3).

Es así que podemos entender que una empresa sustentable sería aquella que, sin sacrificar la rentabilidad de su operación, entiende que esta rentabilidad financiera estará íntimamente ligada al bienestar y desarrollo integral de la comunidad o comunidades en las cual opera. En este sentido, hay que destacar como lo explica el autor, que no hay

contradicción entre desarrollo económico con el bienestar social y calidad del medioambiente.

Por ello el autor hace énfasis en aclarar que “lo que esencialmente se busca a partir de la sustentabilidad es avanzar hacia una relación diferente entre la economía, el ambiente y la sociedad. No busca frenar el progreso ni volver a estados primitivos. Todo lo contrario, busca precisamente fomentar un progreso pero desde un enfoque diferente y más amplio, y ahí es donde reside el verdadero desafío” (p. 4).

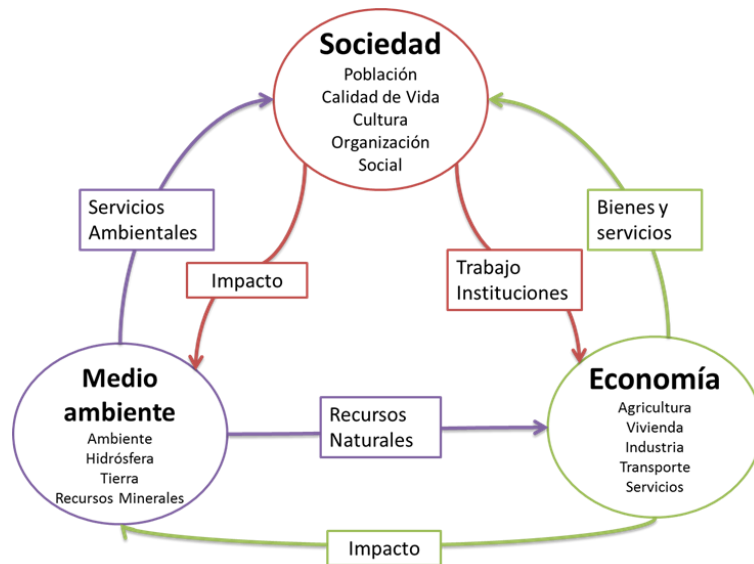


Gráfico 4. Concepto moderno de Sustentabilidad según Calvente (2013)

Esta definición de sustentabilidad es vital para comprender el marco contextual de Fundación Bigott en vista de que su labor se encuentra enmarcada en la estrategia de Cigarrera Bigott y del grupo British American Tobacco. Por ello, desde dicha estrategia,

este enfoque de sustentabilidad será clave para definir las perspectivas del CMI para esta institución, definir los objetivos estratégicos y definir los indicadores de gestión.

Otras consideraciones

Respecto a las adaptaciones necesarias a realizar al resto de las perspectivas del CMI para su aplicabilidad en instituciones sin fines de lucro, (Bastidas & Ripoll, 2003) hacen referencia a la perspectiva financiera. Explica que, como son instituciones que no persiguen fines de lucro, la perspectiva financiera correspondiente a los intereses de los accionistas no podría ser la principal en la estructura.

Es por ello que proponen que dicha perspectiva sea percibida como un medio para alcanzar los fines y no como un fin en sí misma y se recomienda medirla en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad (Bastidas & Ripoll, 2003, pág. 37).

También proponen incorporar tres perspectivas paralelas que vendrían a ocupar la principal jerarquía en la estructura del Cuadro de Mando Integral: la perspectiva del usuario, la perspectiva de la comunidad y la perspectiva medioambiental. Estas dos últimas serán consideradas para instituciones específicas. En el caso de la perspectiva de la comunidad sería de valor para instituciones públicas por su rol de contraloría. En el caso de la perspectiva medioambiental principalmente para aquellas instituciones cuyas actividades produzcan un impacto ambiental.

En el caso de Fundación Bigott, por estar enmarcada en un marco estratégico más amplio de la compañía que realiza los aportes para su funcionamiento y de la cual forma parte, Cigarrera Bigott-British American Tobacco; se recomienda mantener la

perspectiva del inversionista pero dándole un giro institucional, donde se mostrarán los resultados de su gestión en torno a reputación y reconocimiento alineada con los principios de sustentabilidad, siendo esta la visión de Fundación Bigott. Esta perspectiva debería ser la principal en el CMI.

En segundo lugar, ubicaríamos la perspectiva del usuario, en vista de la gran cantidad de stakeholders que se ven beneficiados o impactados por su gestión, impacto que capitaliza en el aspecto reputacional. En tercer lugar, la perspectiva del proceso interno mostraría resultados de su gestión en términos de eficiencia y eficacia de los procesos para lograr la satisfacción de los intereses y demandas de sus stakeholders. Por último, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento concentrando las áreas de oportunidad que debemos trabajar para garantizar el mejoramiento continuo y crecimiento a largo plazo.

Capítulo III

Marco Organizacional

Fundación Bigott entendida desde lo global: British American Tobacco.

Fundación Bigott es una fundación privada sin fines de lucro ampliamente reconocida en el ámbito cultural venezolano. Forma parte de los programas de sustentabilidad de S.A. Cigarrera Bigott, empresa dedicada a la manufactura de cigarrillos miembro de British American Tobacco, grupo multinacional cuya casa matriz se encuentra ubicada en Londres y con presencia en 180 países del mundo.

Como empresa multinacional, British American Tobacco posee lineamientos y principios de acción que orientan la actividad de todas las empresas que forman parte del grupo, compartiendo sus principios estratégicos como Visión y Misión, pilares y principios guía.

Así, la estrategia de las empresas que forman parte del grupo, incluyendo S.A. Cigarrera Bigott, se configura de la siguiente manera:

- Visión: Ser los mejores del mundo satisfaciendo momentos de consumo en tabaco y más allá.
- Misión: Defender la elección del consumidor informado y llegar a un nuevo trato con la sociedad

En este marco estratégico, ubicamos a Fundación Bigott como parte de las iniciativas del pilar de Sustentabilidad “Garantizar un negocio sustentable que cumpla

las expectativas de los grupos de interés”, y enmarcado en el principio guía de libertad a través de la responsabilidad, siendo mediadora entre las necesidades de la sociedad y los intereses de la empresa. Pero, para entender mejor esta relación pasemos a definir qué es sustentabilidad y cómo la entiende la empresa en cuestión.

Sustentabilidad en el Grupo de empresas

British American Tobacco y, en nuestro caso, S.A. Cigarrera Bigott traduce la sustentabilidad del negocio no solo generando iniciativas que mitiguen el posible impacto de su operación en el entorno, sino también busca generar valor agregado para la sociedad (entendiéndola como su marco de acción) y en ese sentido asume la cultura como uno de los pilares del desarrollo sostenible, en vista de que “la cultura al fin y al cabo moldea lo que entendemos por desarrollo y determina la forma de actuar de las personas en el mundo” (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2013, pág. sp)

Desde esta visión, se entiende que el desarrollo de los sectores culturales propios, incluyendo aquí el patrimonio cultural de una sociedad, guardan una relación íntima con el desarrollo sostenible en vista de que “el mundo no se halla exclusivamente ante desafíos de naturaleza económica, social o medioambiental. La creatividad, el conocimiento, la diversidad, la belleza son presupuestos imprescindibles para el diálogo por la paz y el progreso, pues están intrínsecamente relacionados con el desarrollo humano y la libertad” (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2013, pág. sp).

Entre los principales ámbitos que la BAT dirige su política de sustentabilidad se encuentra el ámbito de la gente y la cultura, desde donde se dirigen a trabajar “para asegurarse que las personas y la cultura sean las adecuadas para cumplir sus metas”.

En este último punto, Gente y Cultura, BAT enmarca las iniciativas como Fundación Bigott, clasificándola como Inversión social corporativa:

Reconocemos el importante papel de la inversión social corporativa y nuestras compañías siempre han sido partícipes de este apoyo a la comunidad y sus proyectos. Vemos a la inversión social corporativa como un fin en sí, en lugar de buscar publicidad. Nuestras compañías siempre han estado profundamente identificadas y compenetradas con las comunidades que las rodean. (British American Tobacco, 2013)

Estando la inversión social dirigida a tres aspectos fundamentales: agricultura sustentable y ambiente, empoderamiento y vida civil, Fundación Bigott se enmarca como una iniciativa de “vida civil”, al igual que otras iniciativas de otras operadoras del grupo como lo son Fundación Souza Cruz (Brasil) y Fundación BAT (Colombia).

Fundación Bigott: Misión y Visión

Fundación Bigott se dedica desde 1981 a la promoción y apoyo de la cultura popular venezolana de raíz tradicional, fomentando su valoración a través de tres áreas fundamentales de acción: educación, investigación y proyección.

Misión: Somos una fundación privada que trabaja para todas las audiencias nacionales desarrollando programas de preservación, capacitación, investigación,

información y producción de materiales que aseguren la difusión, promoción y reconocimiento de la cultura venezolana a partir de sus valores tradicionales.

Visión: Mantener el liderazgo como la más reconocida y valorada fundación privada del país, capaz de desarrollar programas y servicios culturales de excelente calidad, bajo una estrategia alineada con los principios de responsabilidad social empresarial. (Fundación Bigott, 2013)

Su ámbito de acción lo focaliza en sus principales programas, a saber:

Programa Educativo-Comunitario: Desde el programa educativo-comunitario se contribuye con la capacitación de docentes, estudiantes, músicos y público en general en música, danza y cantos del repertorio tradicional venezolano para fomentar el conocimiento y valoración del patrimonio cultural, manteniendo un espacio de encuentro, expresión e intercambio con la comunidad. Aquí destacan los Talleres de Cultura Popular en sede, como el programa con mayor alcance en términos de atención de beneficiarios.

Los Talleres Comunitarios, que han significado la presencia de Fundación Bigott en sectores populares, siendo agente fundamental en la creación de espacios de disfrute de la cultura popular para dichas comunidades.

Por su parte, Venezuela es Nuestra Siembra, está dirigido a formar multiplicadores del patrimonio cultural local en las distintas regiones del país. Para ello, Fundación Bigott establece convenios de cooperación con los organismos gubernamentales (gobernaciones y/o alcaldías) para llevar herramientas metodológicas de investigación,

difusión y promoción del patrimonio local a docentes, líderes comunitarios y promotores culturales.

Su más reciente iniciativa Tradición en Línea, plataforma de aprendizaje colaborativo en línea que surgió con el propósito de acercar los contenidos de los Talleres de Cultura Popular al público que, por razones de tiempo o ubicación geográfica, no pueden asistir a los mismos de forma presencial. A través de esta plataforma, Fundación Bigott expande su impacto a todas las regiones del país, incluso a otros países de Latinoamérica y el mundo, en donde personas con intereses diversos (profesionales, artísticos, académicos, etc) reciben contenidos sobre investigación del patrimonio cultural, teoría de la cultura popular, calendario de fiestas tradicionales, elaboración de imaginería e indumentaria, ejecución del cuatro, técnica vocal, entre otros.

Promoción cultural: En el área de Promoción cultural, se definen los lineamientos de las series del fondo editorial, se promueve la investigación y publicación de investigaciones que aporten contenidos para la comprensión y valoración de la identidad venezolana. En la actualidad, el fondo editorial está compuesto por siete colecciones con más de cien títulos que incluyen libros, publicaciones periódicas, manuales, catálogos y desplegables, organizados en torno a series que responden a distintas orientaciones y público lector.

En la producción discográfica, se promueve el registro de ritmos tradicionales y las nuevas tendencias de la música venezolana, a partir de las propuestas desarrolladas

por cultores, músicos reconocidos y los grupos de proyección de Fundación Bigott: Vasallos del Sol y Pomarrosa.

Investigación: El área de investigación cuenta con el Centro de Documentación que, creado como unidad de consulta para la investigación de temas sobre cultura popular, ofrece un archivo bibliográfico, documental, musical y audiovisual que conforma la amplia colección de Fundación Bigott. Además, desde 1981 Fundación Bigott ha documentado, a través de sus programas para televisión “Encuentro con...” las manifestaciones, cultores, grupos y celebraciones que forman parte de la riqueza musical y danzaria venezolana.

Estructura organizativa de Fundación Bigott

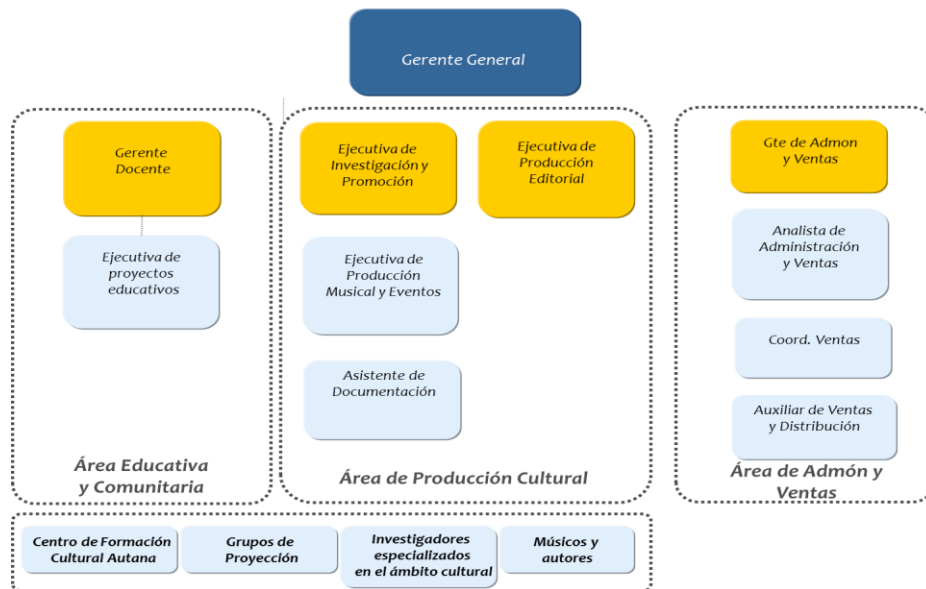


Gráfico 5. Estructura Organizativa de Fundación Bigott 2013. Fuente: documento institucional

Para la gestión de sus diferentes programas, Fundación Bigott posee una estructura organizativa que garantiza la continuidad de sus actividades y la consecución de sus objetivos. Esta estructura está compuesta por un equipo interno que se encarga de la implementación y seguimiento de las diferentes actividades anteriormente descritas enmarcadas en sus tres programas y un equipo de apoyo externo quienes fungen como expertos en áreas temáticas y son brazos de acción de la Fundación Bigott.

El primer de estos casos, y quizás el de mayor relevancia por la importancia y el nivel de responsabilidad que asume en los programas de Fundación Bigott es el Centro de Formación Cultural Autana. Dicha asociación civil se encarga principalmente de las siguientes actividades:

- Programación de Talleres de Cultura Popular, a partir de los lineamientos de contenido establecidos por la Gerencia Docente.
- Captación, contratación, seguimiento y evaluación del desempeño de los docentes que atienden los Talleres de Cultura Popular, Talleres Comunitarios, talleres de Venezuela es Nuestra Siembra y cursos virtuales de Tradición en Línea.
- Asesoría de contenido para materiales discográficos y editoriales.
- Apoyo en la producción de eventos.

En el caso de este aliado, es considerado un stakeholder de gran relevancia por el tipo de organización en la cual se ha convertido para atender los requerimientos de Fundación Bigott. En este sentido cuenta con una nómina de ocho empleados

administrativos permanentes y aproximadamente 45 empleados temporales, siendo estos los docentes contratados por períodos.

Otros externos de importancia para Fundación Bigott son los siguientes:

- Músicos o grupos musicales.
- Investigadores / Autores.

Capítulo IV

Marco Metodológico

El presente trabajo se desarrolló asumiendo el enfoque de investigación holístico propuesto por Hurtado de Barrera (2008). Desde este enfoque, Hurtado plantea la trascendencia de la visión “positivista tradicional y abarca los diferentes paradigmas de investigación”. De esta manera es que la investigación holística de la investigación integra los diferentes modelos epistémicos y proporciona respuestas y orientaciones para los investigadores de cualquier área del conocimiento humano, incluso en aquellas que tradicionalmente se han considerado vedadas a la investigación científica (Hurtado de Barrera 2008, p.9).

Dentro de una comprensión holística, puede decirse que la investigación, en sentido amplio, es un proceso continuo y organizado mediante el cual se pretende acercarse al conocimiento de algún evento ya sea con el fin de encontrar leyes generales o simplemente con el propósito de obtener respuestas particulares a una necesidad o inquietud determinada (p.22).

Es así que la presente investigación pretendió realizar un esfuerzo contextualizado de generar una herramienta de gestión para una institución particular, entendiendo primero su naturaleza, misión y visión.

Por ello, para alcanzar los objetivos planteados dentro de este tipo de investigación, se hacía necesario conocer más a fondo la labor, visión y misión de la Fundación Bigott,

fundación privada sin fines de lucro que realiza su gestión en el marco de una estrategia de sustentabilidad de una empresa global como Bigott, sus principales aportes a la cultura venezolana y los principales stakeholders que son beneficiados de sus actividades. Esto con el objetivo de proponer una herramienta gerencial adaptada a su naturaleza y características de funcionamiento que contribuya al alcance de los objetivos y maximice los logros de su gestión. A partir de la información recolectada se definirían las perspectivas, objetivos estratégicos y demás elementos del CMI para esta institución en específico.

Tipo de investigación

Dentro del enfoque de investigación holística, el presente trabajo se puede clasificar como una investigación de tipo “Proyectiva”, la cual busca proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Para ello se explora, describe, explica y proponen alternativas de cambio, más no necesariamente se ejecuta la propuesta.

Hurtado de Barrera (2008) clasifica dentro de este tipo de investigación como “todas las investigaciones que implican el diseño o creación de algo con base a un proceso investigativo”. Esto alineado con los objetivos del presente trabajo que se propuso diseñar un modelo de gestión basado en el CMI para la Fundación Bigott.

Diseño de la investigación

Fuentes: La presente investigación se realizó utilizando fuentes mixtas, ya que la información utilizada durante su desarrollo se obtuvo tanto de fuentes documentales

como fuentes primarias, es decir la información recolectada en el campo a través de la observación del investigador en la propia institución.

Temporalidad: El presente trabajo se define como un diseño transeccional contemporáneo, ya que se trató de comprender el funcionamiento, la naturaleza de la labor y las necesidades actuales de la Fundación Bigott en la actualidad para, en función de esta información, generar una propuesta.

Amplitud y organización de los datos: El tipo de investigación se define como univariable, ya que todos los datos que se recolectaron tuvieron como finalidad el estudio de un único evento: el marco estratégico de Fundación Bigott para el diseño de un CMI.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Básicamente, la principal técnica de recolección de datos utilizada para el desarrollo de esta investigación fue documental, utilizando para ello fuentes bibliográficas para organizar un marco teórico referencial y obtener antecedentes que permitieran desarrollar la propuesta, así como documentos institucionales que ayudaran a contextualizar la misma a las necesidades particulares de la Fundación Bigott; para ello se realizaron reseñas y resúmenes de los documentos. En cuanto a la recolección de información en el proceso de observación, se documentaron y organizaron formalmente en fichas de observación.

Técnicas de análisis de información:

Para realizar el análisis de la información recolectada, se utilizó la matriz de categorías. Hurtado de Barrera (2008) refiere que la matriz de categorías permite “clasificar, agrupar y categorizar información contenida en documentos, tales como asientos de entrevistas, registros anecdóticos, diarios y en general aquellos que contengan gran volumen de información” (pág. 159) lo que permitió crear las principales categorías de análisis, en nuestro caso las cuatro perspectivas del CMI analizadas desde toda la información acerca de la Fundación obtenida a través de documentos institucionales y la experiencia propia del investigador.

Por otro lado, como resultado de la investigación documental, se escogió para el desarrollo de la siguiente investigación la metodología de Mapeo de Stakeholder según (Falcao & Fontes, 1999) basados en la propuesta de Mitchell, Agle y Wood para definir la perspectiva del beneficiario del Cuadro de Mando Integral. Desde esta metodología se analizan los stakeholders potenciales desde tres atributos: poder, legitimidad y urgencia a través de las matrices propuestas por los autores.

En el caso de la matriz de Grados de Poder, se asigna a cada actor grados de sensibilidad a cada atributo del 0 al 3, siendo el 0 menos insignificante para la institución y 3 de mayor sensibilidad para la institución. Luego de esto, se procede a asignarle un valor entre 0 al 3 al nivel de disponibilidad de recursos de poder a los actores siendo 0 el menor valor.

Para totalizar, se multiplica el grado de sensibilidad por el grado de disponibilidad del recurso por parte del actor y se totaliza haciendo una sumatoria simple en la columna de Grados de Poder. Para normalizar este valor, se realiza una sumatoria de los grados de poder totales de todos los actores y se divide por la cantidad de actores. Luego, cada valor de Grado Total de Poder por actor se divide entre esta media, obteniendo así un valor normalizado.

El valor normalizado dará como resultado un número que, en caso de ser mayor que 1, indicará que el grado de poder de ese actor está por encima de la media, mientras que para valores menores que 1, su grado de poder está por debajo de la media.

En el caso de las matrices de legitimidad y urgencia, se le asignan a los actores en la matriz respectiva valores del 0 al 3, siendo 0 el menor grado y 3 el mayor grado de deseabilidad y urgencia de los actores.

Nuevamente, al igual que en la matriz de medición de poder, se procede a normalizar el valor resultado para llevarlo a un número mayor o menor que 1.

Capítulo V

Propuesta

Marco estratégico de Fundación Bigott

Una vez analizado el marco contextual de Fundación Bigott orientados por la literatura revisada, hemos diseñado la propuesta de CMI para dicha institución.

Para ello es importante plasmar, en primer lugar, el marco contextual de Fundación Bigott:

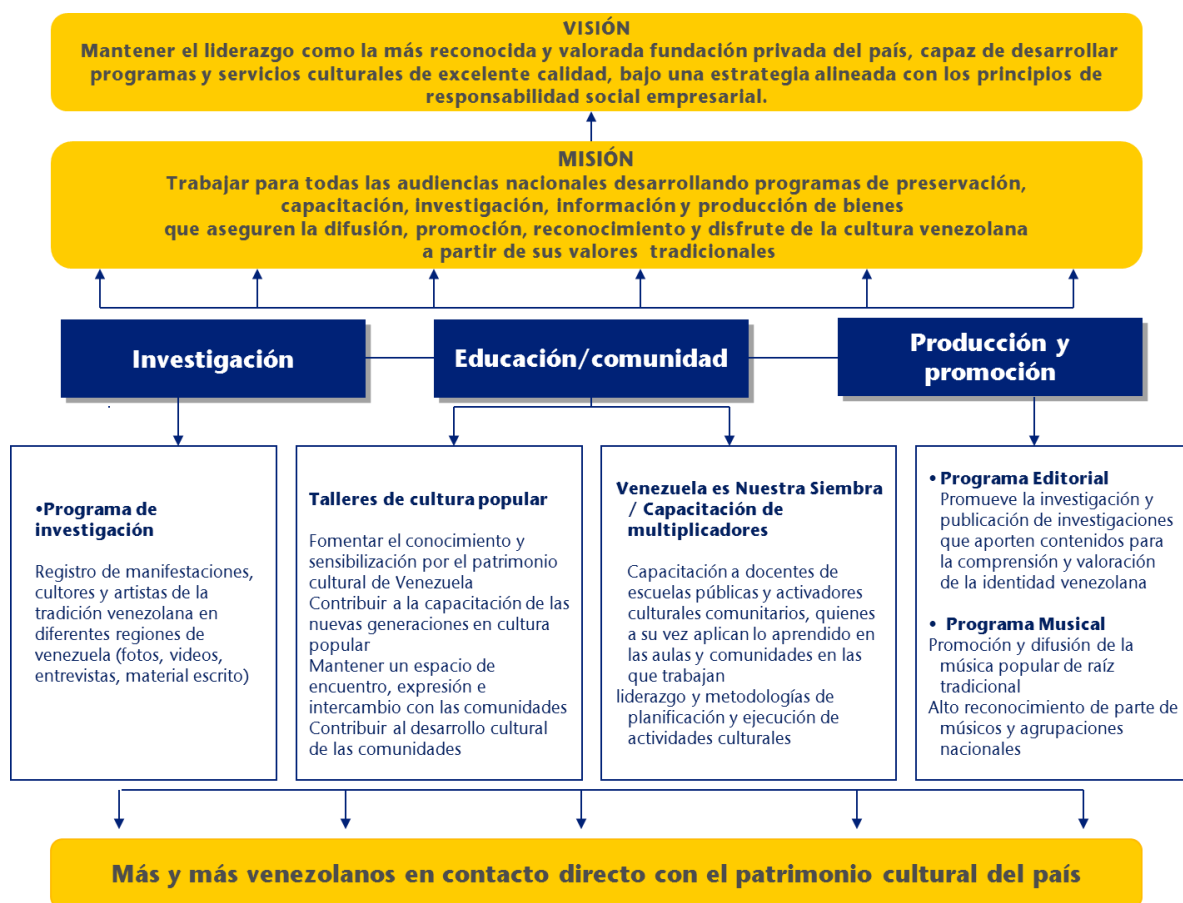


Gráfico 6. Marco estratégico de Fundación Bigott. Documento institucional

Definición de perspectivas y orden de importancia

En vista de que la labor de fundación Bigott tiene un especial impacto y relevancia en el marco estratégico de Cigarrera Bigott y el grupo British American Tobacco se propone el siguiente orden de las perspectivas, estableciendo las siguientes relaciones causa-efecto:

| Perspectiva | Justificación |
|-----------------------------------|---|
| Institucional | Por formar parte de la estrategia de sostenibilidad de Cigarrera Bigott, la visión de Fundación Bigott está orientada a lograr, a través de sus programas y servicios culturales de excelente calidad, mantener la reputación alcanzada a lo largo de sus años de gestión en el ámbito cultural. Por ello se considera esta perspectiva como la principal en el CMI. |
| Usuarios | La atención de los intereses y demandas de sus stakeholders, forma parte de la estrategia de Fundación Bigott para alcanzar su visión, estableciendo así la siguiente relación causa-efecto: al cumplir con las demandas y generar impacto en sus usuarios, Fundación Bigott estaría obteniendo cada vez mayor reconocimiento por su labor en la difusión, promoción y preservación del patrimonio cultural a través de sus diferentes programas. |
| Procesos internos | Para lograr atender los intereses y demandas de sus stakeholders y expandir el impacto de su labor en cada vez más usuarios, Fundación Bigott deberá atender sus procesos internos claves que presentan áreas de oportunidad. |
| Aprendizaje y Conocimiento | Para mejorar dichos procesos, el talento humano que conforma el equipo de Fundación Bigott deberá consolidar algunas herramientas de gestión, siendo la principal de ellas conocer ampliamente sus objetivos estratégicos e indicadores de gestión, para trabajar orientados por resultados. |

Tabla 4. Relaciones causa-efecto de las perspectivas para el Cuadro de Mando

Integral de Fundación Bigott. Elaboración propia.

Objetivos estratégicos e indicadores por perspectiva

Quedando así establecidas las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para Fundación Bigott y sus relaciones causa-efecto, pasamos a establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva, asociados a los principales programas.

Perspectiva institucional

Para lograr consolidarse como la más reconocida y valorada fundación privada del país capaz de desarrollar programas y servicios culturales de excelente calidad, bajo una

estrategia alineada con los principios de RSE, Fundación Bigott deberá enfocar su gestión en los siguientes objetivos estratégicos:

- Mantener la reputación de Bigott como ciudadano corporativo responsable.
- Mantener y mejorar el performance en RSC: Fundación Bigott como la principal plataforma de RSC de la compañía. Foco: Comunidades (actividades y productos).

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Indicador de Gestión |
|----------------------|---|---|
| Institucional | 1. Mantener la reputación de Bigott como ciudadano corporativo responsable 2. Mantener y mejorar el performance en RSC: Fundación Bigott como la principal plataforma de RSC de la compañía. Foco: Comunidades (actividades y productos) | <u>Cuantitativos</u> Ranking vs otras iniciativas RSE Impacto en medios: free press (cms/columna – minutos) Indicadores presencia Web N° de eventos/ aportes realizados para stakeholders estratégicos de Bigott y del ámbito cultural. |
| | | <u>Cualitativos</u> Impacto social de las actividades realizadas: Impacto en personas. Impacto en comunidades. |

Tabla 5. Perspectiva Institucional de Fundación Bigott. Elaboración propia.

Perspectiva de los Usuarios: Mapeo de Stakeholders según Mitchell, Agle y Wood.

Para definir los objetivos estratégicos e indicadores de esta perspectiva, utilizaremos la metodología de mapeo de stakeholder propuesta por Mitchell, Agle y Wood, tal como fue descrita en el Capítulo IV y Capítulo V.

Lista de actores con sus expectativas e intereses

Se realizó una lista de actores, potenciales stakeholders, con sus expectativas e intereses hacia Fundación Bigott. En esta lista encontramos actores que:

- Son usuarios de los productos y servicios de Fundación Bigott.
- Son impactados por la labor de Fundación Bigott.
- Pueden afectar la labor de Fundación Bigott.
- Manejan parte de los procesos centrales de Fundación Bigott.

| Actores | Expectativas |
|--|---|
| Alumnos en general (TCP sede, comunitarios y TEL) | · Calidad en los servicios (docentes, administrativos), oferta de cursos atractiva. |
| Docentes (TCP sede, comunitarios y TEL) y recreadores | · Capacitación, ingresos, estabilidad laboral. |
| Comunidad (en el caso de los comunitarios) | · Mayor presencia y supervisión de FB en comunidad, compromiso y participación de otros actores comunitarios. |
| | · Calidad en los servicios (docentes, administrativos), oferta de cursos atractiva. |
| Instituciones gubernamentales | · Generar alianzas para la ejecución de programas de impacto mediático relevante. |
| Participantes (Docentes y/o promotores culturales) | · Capacitación de calidad para la adquisición de contenidos valiosos para multiplicarlos. |
| Visitantes del Centro de Documentación | · Acceso a la información desde la página Web |
| | · Posibilidad de adquirir fotografías para trabajos escolares y de investigación |
| | · Variedad de los materiales de consulta. |
| | · Calidad en la atención del personal. |
| Generadores de contenidos editoriales y fotográficos en materia de cultura popular | · Reconocimiento, difusión de su trabajo y posibilidades de producción de proyectos editoriales. |
| Consumidores interesados en cultura popular | · Espectáculos de gran impacto y calidad |
| | · Disponibilidad de productos editoriales, discográficos y audiovisuales a través de diversos medios (librerías, tiendas, discotiempos, bibliotecas, medios de comunicación). |
| | · Precios inferiores a los de productos similares (Por ser una Fundación) |
| Instituciones culturales públicas y privadas | · Productos editoriales, discográficos y audiovisuales de calidad |
| Comunidades, agrupaciones, cofradías. | · Difundir sus tradiciones a través de la producción (por parte de FB) de productos editoriales, discográficos y audiovisuales así como presentaciones. |
| | · Obtener, a través de los mismos, reputación y reconocimiento. Presencia en medios de comunicación. |
| Librerías, tiendas y discotiempos. | · Variedad de productos |
| C.F.C Autana | · Contrato de prestación de servicios exclusivo, con ciertos índices de rentabilidad, reconocimiento y legitimidad de sus recursos intelectuales. |

Tabla 6. Stakeholders potenciales para Fundación Bigott. Elaboración propia.

Medición de Poder

Para calcular el grado de poder de cada actor identificado en la lista inicial, se utiliza la matriz de medición de poder de Mitchell, Agle y Wood. Tal como se explicó en el capítulo IV y Capítulo V, acerca de la matriz de medición de poder de Mitchell, Agle y Wood, el valor normalizado indicará el grado de poder de los actores analizados. El resultado mayor a 1 indicará que el actor posee poder para influenciar la labor de la institución mientras que grados menores a 1 indican menor poder de influencia. A continuación se observan los resultados:

| | Medios Coercitivos | | Medios utilitarios | | | | Medios simbólicos | Grados de Poder | Valor Normalizado |
|--|--------------------|-------|----------------------|---------|------------|---------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| | Fuerza Física | Armas | Materiales y físicos | Legales | Logísticos | Intelectuales | Reconocimiento | | |
| Grado de sensibilidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | | |
| Alumnos en general (TCP sede, comunitarios y TEL) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 9.0 | 0.7 |
| Docentes (TCP sede, comunitarios y TEL) y recreadores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 9.0 | 0.7 |
| Comunidad (en el caso de los comunitario) | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 15.0 | 1.1 |
| Instituciones gubernamentales (Para VNS) | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 3 | 18.0 | 1.3 |
| Participantes (Docentes y/o promotores culturales) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 9.0 | 0.7 |
| Visitantes del Centro de Documentación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 9.0 | 0.7 |
| Generadores de contenidos editoriales y fotográficos en materia de cultura popular | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 18.0 | 1.3 |
| Consumidores interesados en cultura popular | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 9.0 | 0.7 |
| Instituciones que regulan el quehacer cultural (Ministerio de la Cultura, Asamblea Nacional) | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 3 | 15.0 | 1.1 |
| Comunidades, agrupaciones, cofradías. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 22.0 | 1.6 |
| Librerías, tiendas y discotiendas | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 7.0 | 0.5 |
| C.F.C Autana | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 24.0 | 1.8 |
| Media de grados de poder total de los actores | | | | | | | | 13.7 | |

Tabla 7. Medición de grados de poder de stakeholders para FB. Elaboración propia.

Medición de Legitimidad

Siguiendo con la metodología propuesta por Mitchell, Agle y Wood, pasamos a medir el atributo de legitimidad en los potenciales stakeholders para Fundación Bigott.

Nuevamente, los valores mayores a 1 indicarán mayor grado de deseabilidad de las acciones del actor para la institución.

| Grado de deseabilidad de los actores | Niveles de deseabilidad | | Grado de legitimidad total | Valor Normalizado |
|--|-------------------------|------------------|----------------------------|-------------------|
| | Para la organización | Para la sociedad | | |
| Alumnos en general (TCP sede, comunitarios y TEL) | 1 | 1 | 1 | 0.2 |
| Docentes (TCP sede, comunitarios y TEL) y recreadores | 3 | 1 | 3 | 0.7 |
| Comunidad (en el caso de los comunitario) | 3 | 1 | 3 | 0.7 |
| Instituciones gubernamentales (Para VNS) | 3 | 3 | 9 | 2.0 |
| Participantes (Docentes y/o promotores culturales) | 1 | 2 | 2 | 0.4 |
| Visitantes del Centro de Documentación | 1 | 1 | 1 | 0.2 |
| Generadores de contenidos editoriales y fotográficos en materia de cultura popular | 3 | 2 | 6 | 1.3 |
| Consumidores interesados en cultura popular | 1 | 1 | 1 | 0.2 |
| Instituciones que regulan el quehacer cultural (Ministerio de la Cultura, Asamblea Nacional) | 3 | 3 | 9 | 2 |
| Comunidades, agrupaciones, cofradías. | 3 | 3 | 9 | 2 |
| Librerías, tiendas y discotiendas | 1 | 1 | 1 | 0.2 |
| C.F.C Autana | 3 | 3 | 9 | 2 |
| Media nivel de legitimidad | | | 4.5 | |

Tabla 8. Medición de grados de legitimidad de stakeholders para Fundación

Bigott. Elaboración propia.

Medición de Urgencia

Medimos el grado de urgencia de los intereses de los posibles stakeholders de Fundación Bigott bajo dos criterios: sensibilidad temporal y criticidad. Nuevamente totalizamos y normalizamos el valor total obtenido.

| Grado de urgencia de los actores | Criterios de Urgencia | | Grado de urgencia total | Valor Normalizado |
|--|-----------------------|------------|-------------------------|-------------------|
| | Sensibilidad temporal | Criticidad | | |
| Alumnos en general (TCP sede, comunitarios y TEL) | 1 | 1 | 1 | 0.4 |
| Docentes (TCP sede, comunitarios y TEL) y recreadores | 1 | 1 | 1 | 0.4 |
| Comunidad (en el caso de los comunitario) | 2 | 1 | 2 | 0.8 |
| Instituciones gubernamentales (Para VNS) | 2 | 2 | 4 | 1.5 |
| Participantes (Docentes y/o promotores culturales) | 1 | 1 | 1 | 0.4 |
| Visitantes del Centro de Documentación | 1 | 1 | 1 | 0.4 |
| Generadores de contenidos editoriales y fotográficos en materia de cultura popular | 1 | 2 | 2 | 0.8 |
| Consumidores interesados en cultura popular | 1 | 1 | 1 | 0.4 |
| Instituciones que regulan el quehacer cultural (Ministerio de la Cultura, Asamblea Nacional) | 1 | 2 | 2 | 0.8 |
| Comunidades, agrupaciones, cofradías. | 1 | 2 | 2 | 0.8 |
| Librerías, tiendas y discotiemendas | 0 | 0 | 0 | 0.0 |
| C.F.C Autana | 3 | 3 | 9 | 3.5 |
| Media nivel de legitimidad | | | 2.2 | |

Tabla 9. Medición de grado de urgencia de stakeholders para Fundación Bigott.

Elaboración propia.

Identificación de stakeholders

Para la identificación de stakeholders se utiliza la siguiente matriz en donde obtenemos, a través de los valores normalizados de grados de poder, legitimidad y urgencia, el índice de preponderancia de cada stakeholder analizado.

Tomando como media o referencia el número 1, los stakeholders que tienen mayor influencia para la gestión de Fundación Bigott serán aquellos que tengan un índice de preponderancia mayor a 1.

| Actores | Grado de Poder | | Grado de Legitimidad | | Grado de Urgencia | | Total (A*B*C) | Índice de Preponderancia |
|--|----------------|-----------------|----------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|--------------------------|
| | Total | Normalizado (A) | Total | Normalizado (B) | Total | Normalizado C | | |
| Alumnos en general (TCP sede, comunitarios y TEL) | 9.0 | 0.7 | 1 | 0.2 | 1 | 0.4 | 0.06 | 0.0 |
| Docentes (TCP sede, comunitarios y TEL) y recreadores | 9.0 | 0.7 | 3 | 0.7 | 1 | 0.4 | 0.17 | 0.1 |
| Comunidad (en el caso de los comunitarios) | 15.0 | 1.1 | 3 | 0.7 | 2 | 0.8 | 0.56 | 0.3 |
| Instituciones gubernamentales (Para VNS) | 18.0 | 1.3 | 9 | 2.0 | 4 | 1.5 | 4.05 | 2.1 |
| Participantes (Docentes y/o promotores culturales) | 9.0 | 0.7 | 2 | 0.4 | 1 | 0.4 | 0.11 | 0.1 |
| Visitantes del Centro de Documentación | 9.0 | 0.7 | 1 | 0.2 | 1 | 0.4 | 0.06 | 0.0 |
| Generadores de contenidos editoriales y fotográficos en materia de cultura popular | 18.0 | 1.3 | 6 | 1.3 | 2 | 0.8 | 1.35 | 0.7 |
| Consumidores interesados en cultura popular | 9.0 | 0.7 | 1 | 0.2 | 1 | 0.4 | 0.06 | 0.0 |
| Instituciones que regulan el quehacer cultural (Ministerio de la Cultura, Asamblea Nacional) | 15.0 | 1.1 | 9 | 2.0 | 2 | 0.8 | 1.69 | 0.9 |
| Comunidades, agrupaciones, cofradías. | 22.0 | 1.6 | 9 | 2.0 | 2 | 0.8 | 2.48 | 1.3 |
| Librerías, tiendas y discotiendas | 7.0 | 0.5 | 1 | 0.2 | 0 | 0.0 | 0.00 | 0.0 |
| C.F.C Autana | 24.0 | 1.8 | 9 | 2.0 | 9 | 3.5 | 12.16 | 6.4 |
| Promedio | | | | | | | 1.89 | |

Tabla 10. Índice de preponderancia de stakeholders para Fundación Bigott.

Elaboración propia

Como podemos observar a partir del análisis de los stakeholders, los que obtienen mayor preponderancia son los siguientes stakeholders:

- Instituciones gubernamentales (Para VNS): es fundamental para Fundación Bigott establecer relaciones de intercambio y cooperación con este tipo de instituciones para el desarrollo de actividades enmarcada dentro del Programa Venezuela es Nuestra Siembra. Este tipo de alianza sería capitalizada a través de presencia en medios de comunicación y redundante en reconocimiento de la labor de Fundación Bigott y por ende, de Cigarrera Bigott como empresa socialmente responsable. En vista del vital impacto de este stakeholder para Fundación Bigott, fue considerado en la perspectiva institucional a través del objetivo estratégico: “Mantener y mejorar el performance en RSC: Fundación Bigott como la principal plataforma de RSC de la compañía. Foco: Comunidades (actividades y productos)”.
- Comunidades, agrupaciones, cofradías: aplica el análisis anterior.
- C.F.C Autana: Esta asociación civil, tal como explicamos en el Capítulo V, se encarga de realizar un importante trabajo logístico, operativo e intelectual, en el marco del Programa Educativo-Comunitario. Su labor dentro de Fundación Bigott es esencial para el desarrollo de los Talleres de Cultura Popular, Talleres Comunitarios, Tradición en Línea, entre otros. Por desempeñar actividades claves para el core de Fundación Bigott, su impacto fue incorporada a la perspectiva de procesos internos, en la mayoría de los objetivos estratégicos que están dirigidos a mejorar la calidad de los servicios, así como a mejorar la

eficiencia de muchos procesos que impactan directamente a usuarios de los talleres y que son gestionados por esta contratista.

Con respecto a los usuarios de productos y servicios, pese a que su índice de preponderancia como stakeholder no superó la media, la satisfacción de sus intereses están reflejados en la perspectiva del usuario porque son claves para el logro de la visión de Fundación Bigott como beneficiarios directos de sus diferentes programas.

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Indicador de Gestión |
|-------------|---|---|
| Usuarios | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el nivel de satisfacción de los participantes TCP: en sede, comunitarios y VNS. 2. Incentivar la permanencia de los alumnos en el programa educativo 3. Aumentar la presencia de Fundación Bigott en el interior del país a través de actividades puntuales 4. Desarrollar una plataforma tecnológica que brinde la posibilidad de poner información al alcance de mayor cantidad de usuarios 5. Mantener la plataforma de investigación actualizada | <p>Valoración excelencia en encuestas (%)</p> <p>Índices de culminación y prosecución (%)</p> <p>Nº eventos / participantes realizados en el interior del país</p> <p>Nº eventos / participantes realizados en el interior del país</p> <p>Alcance Web + redes sociales</p> <p>a. Implementación exitosa Tradición en línea</p> <p>Nº participantes</p> <p>Índice culminación</p> <p>Nivel satisfacción</p> <p>b. Nº visitas Web</p> <p>c. Nº seguidores Twitter / Facebook</p> <p>Nº de productos de investigación producidos, disponibles para el público</p> |

Tabla 11. Perspectiva del usuario para el Cuadro de Mando Integral de Fundación

Bigott. Elaboración propia.

Es importante destacar que, si bien algunos de los actores realizados obtuvieron índices de ponderancia menor a 1, es importante mantenerlos visibles ya que, debido a la cambiante dinámica social, política y cultural del país, pudieran estar adquiriendo otros

atributos e impactando de forma positiva o negativa la gestión de Fundación Bigott, especialmente el caso de instituciones que regulan el quehacer cultural.

Perspectiva de procesos internos:

En función de las demandas y requerimientos que debemos satisfacer de nuestros stakeholders claves, ¿qué procesos internos se deben potenciar para lograr los objetivos?

Objetivos estratégicos:

- Mejorar la calidad en productos y oferta de servicios
- Implementar acciones/herramientas que mejoren la ejecución de los procesos
- Reducir tiempos de espera en la atención de solicitudes
- Optimizar la producción de materiales habituales.
- Mejorar eficiencia en la planificación y ejecución de presupuesto (generación de ahorros para el grupo)

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Indicador de Gestión |
|-----------------|---|--|
| Procesos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la calidad en productos y oferta de servicios (talleres, Centro de Documentación, asesorías, etc). 2. Revisar las estructuras de funcionamiento y promoción de los programas para generar mayor impacto social y mediático 3. Implementar acciones/herramientas que mejoren la ejecución de los procesos 4. Reducir tiempos de espera en la atención de solicitudes 5. Reducir tiempos de producción 6. Mejorar eficiencia en la planificación y ejecución de presupuesto (generación de ahorros para el grupo) | <p>Nº de acciones implementadas/evaluadas para mejorar nuestros procesos</p> <p>Variación entre tiempo planificado y ejecutado.</p> <p>Variación entre la planificación de gastos y lo ejecutado</p> |

Tabla 12. Perspectiva de los procesos internos para el Cuadro de Mando Integral de Fundación Bigott. Elaboración propia.

Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

En relación a los procesos internos que deben ser potenciados para lograr satisfacer de forma óptima, ¿cuáles son las áreas de oportunidad en cuanto al talento humano de Fundación Bigott que deben atenderse para garantizar el mejoramiento continuo y el logro de los objetivos?

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Indicador de Gestión |
|-----------------------------------|---|--|
| Aprendizaje y Conocimiento | 1. Revisar funciones de cada área adaptadas a la nueva estructura organizacional (2011 vs. 2012) 2. Revisar y actualizar indicadores de gestión 3. Planificar actividades de manera integral con un líder de equipo responsable de la entrega de resultados | N° de descripciones de cargo revisadas. Nivel de información que tienen los empleados sobre indicadores de gestión para cada área Eficiencia en la entrega de resultados por proyecto. |

Tabla 13. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento para el Cuadro de Mando Integral de Fundación Bigott. Elaboración propia.

Cuadro de Mando Integral para Fundación Bigott

Una vez definidas las perspectivas, su orden y relaciones de causa efecto, objetivos estratégicos e indicadores de gestión para cada una de ellas, el Cuadro de Mando

Integral para Fundación Bigott propuesto se organiza de la siguiente manera:

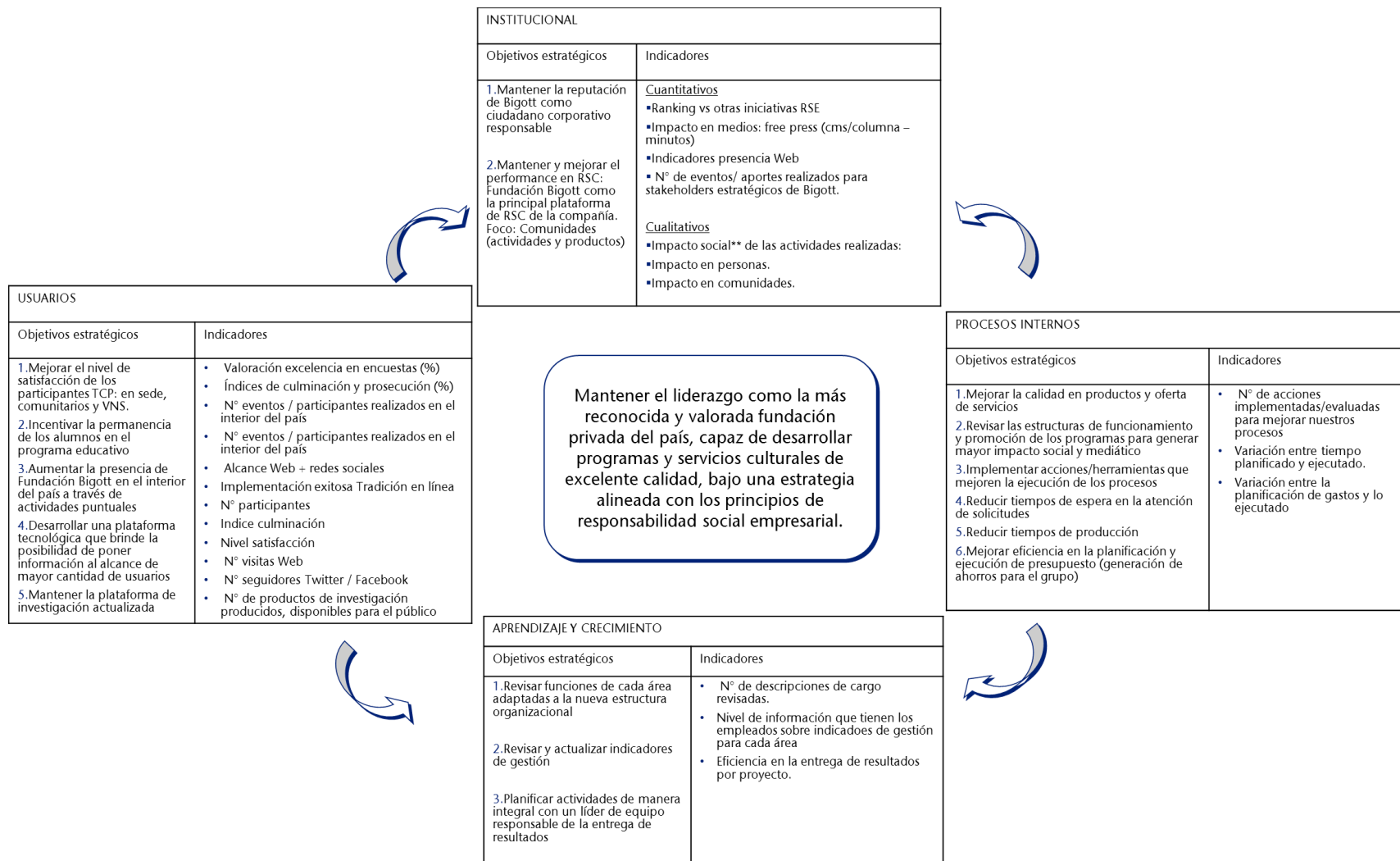


Gráfico 8. Cuadro de Mando Integral para Fundación Bigott. Elaboración propia

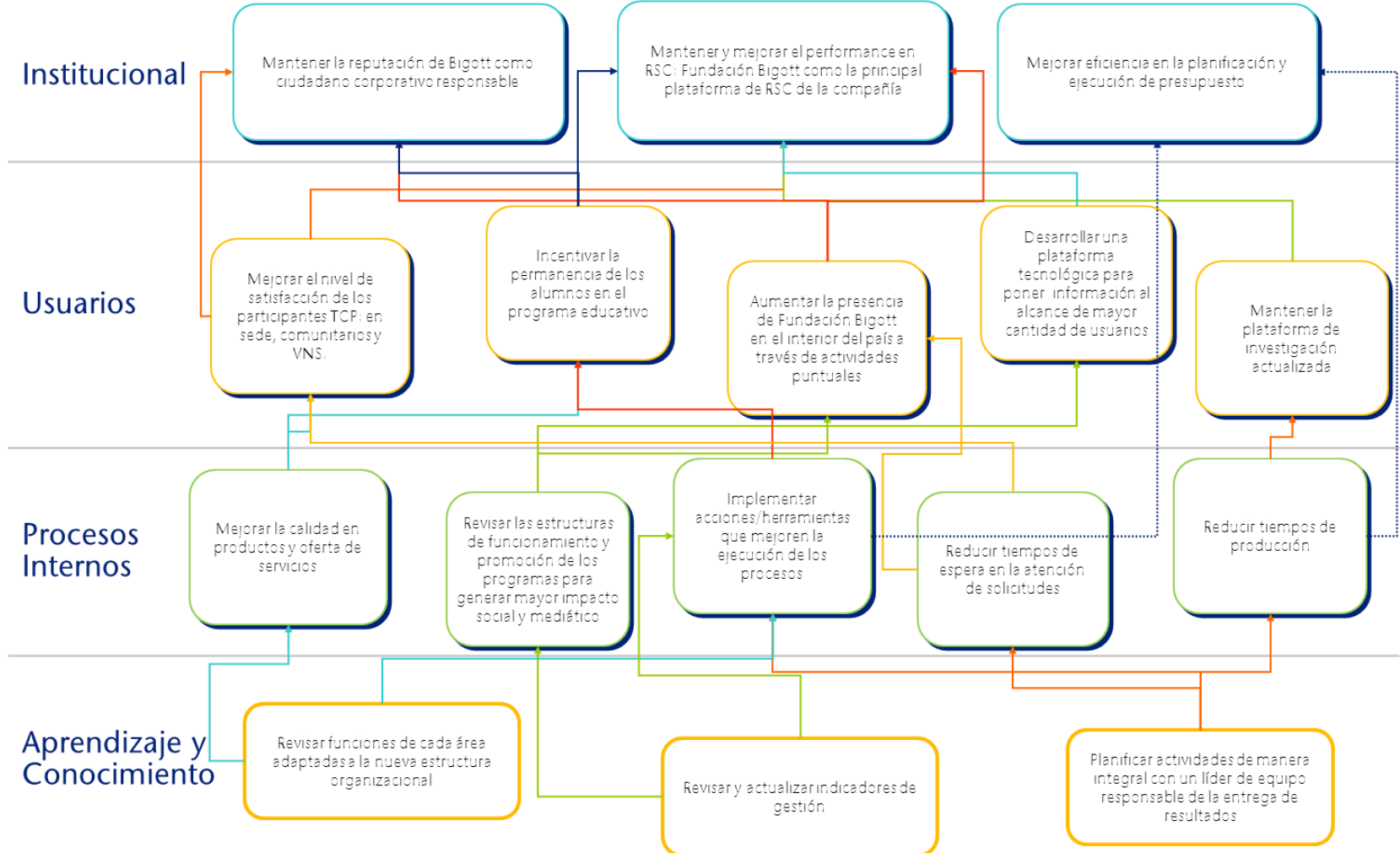


Gráfico 9. Mapa estratégico para Fundación Bigott. Elaboración propia.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

Desde su creación en los años 90, el Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser un sistema de gestión que ha generado resultados positivos tangibles en las empresas privadas que los han adoptado, no solo como un sistema de medición de resultados, sino como una manera de dar forma y coherencia a la estrategia de las mismas para alcanzar y/o potenciar sus resultados financieros.

Este éxito permitió a las instituciones sin fines de lucro preguntarse acerca de los posibles beneficios de incorporar el Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión en vista de la creciente complejidad del contexto y de la creciente responsabilidad y notoriedad de su labor en el desarrollo de las sociedades.

A este respecto, muchos autores ya han desarrollado recomendaciones claras y precisas acerca de las formas de adaptar este sistema de gestión a instituciones sin fines de lucro. Sin embargo, no hay recetas ni leyes generales y es de vital importancia realizar un análisis exhaustivo de cada institución para lograr una adaptación exitosa y una implementación factible y sostenible del mismo en el tiempo, a su vez que genere los resultados esperados, es decir, que las acerque cada día más al logro de su visión.

Este sistema traería grandes beneficios a una institución como Fundación Bigott, que a lo largo de sus más de 30 años de gestión, ha desarrollado una cantidad de programas de una gran complejidad a través de los cuales ha generado un importante impacto en sus usuarios y un aporte importante en la difusión, divulgación, promoción y preservación de nuestra cultura

popular de raíz tradicional, en el marco de la estrategia de sustentabilidad y ciudadanía corporativa de Cigarrera Bigott – British American Tobacco.

En este sentido, a partir del análisis realizado al marco estratégico de la institución se pudo determinar que Fundación Bigott ha tenido un foco más operativo que estratégico al documentar los resultados de su actividad, reflejado por el uso de medidas como matrícula de alumnos, índice de satisfacción, cantidad de visitas web o usuarios del Centro de Documentación.

Medidas que aunque demuestran el uso de los recursos disponibles y la prestación de un servicio, no expresan información acerca de la meta final que persigue expresada en su visión “Mantener el liderazgo como la más reconocida y valorada fundación privada del país, capaz de desarrollar programas y servicios culturales de excelente calidad, bajo una estrategia alineada con los principios de responsabilidad social empresarial”.

Para darle un sentido más estratégico a su gestión, el Cuadro de Mando Integral, y así lo señala la revisión bibliográfica realizada, podría orientar de mejor manera los recursos y esfuerzos hacia el logro de dicha visión, estableciendo objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas coherentes que le permita en primera instancia, disminuir la brecha entre la situación actual y la situación deseada.

Por ello, el presente trabajo se propuso el diseño de un Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión para Fundación Bigott, cuyo alcance estuvo en realizar un proceso de adaptación de las perspectivas tradicionales del mismo en función del marco estratégico de la institución, definiendo objetivos estratégicos e indicadores a partir de los cuales, la institución, podría obtener una panorámica de su situación actual para poder definir las metas e iniciativas que la pudieran acercar en un mediano plazo a la situación ideal.

Uno de las consideraciones más relevantes que surgió en el proceso de adaptación y desarrollo de la propuesta fue el caso de la perspectiva del usuario. En este sentido, aunque la mayoría de los autores proponen que en un CMI para una institución sin fines de lucro la preponderancia es hacia los usuarios siendo esta la perspectiva principal, en el caso específico de Fundación Bigott, consideramos de mayor relevancia la incorporación de una perspectiva institucional dada la relevancia del aspecto reputacional y de reconocimiento (expresado en su visión) de su labor por ser el principal programa de sostenibilidad y ciudadanía corporativa de Cigarrera Bigott – British American Tobacco.

Luego del desarrollo de dicha propuesta, nos permitimos realizar las siguientes recomendaciones:

- En la actualidad se pudo observar que Fundación Bigott está muy enfocada en su misión (que debería ser concebida como un medio para alcanzar la visión, como fin último). Por ello consideramos de relevancia que a través de la implementación del CMI pueda enfocar su gestión hacia el logro de su visión, a través de la misión, dirigiendo así sus esfuerzos de forma adecuada.
- Para explotar todo el potencial de la herramienta, se recomienda no poner tanto énfasis en indicadores operativos que hacen referencia a actividades recurrentes, dejándolas como parte de la evaluación de desempeño de cada departamento y enfocarse, a través del CMI, en aquellos indicadores que tengan que ver directamente con las iniciativas que les lleven a cumplir con los objetivos estratégicos. De esta manera, estaría dando uso al CMI como un sistema de gestión estratégica y no solo como una herramienta de medición.

- A partir de la presente propuesta, se recomienda que el equipo de Fundación Bigott pueda hacer validaciones internas y ante la Junta Directiva de la misma, para poder definir de esta forma las metas e iniciativas para cada objetivo estratégico.

Referencias Bibliográficas

Arbeláez, J., Jiménez, A., & Escobar, N. (2004). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Proyectos de Empresas Sociales. *Revista Universidad Eafit*, 22-34.

Bastidas, E., & Ripoll, V. (Diciembre de 2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. *Revista Compendium*, págs. 23-.

British American Tobacco. (4 de agosto de 2013). *Corporate Social Investment*. Obtenido de British American Tobacco:
http://www.bat.com/group/sites/uk__3mnfen.nsf/vwPagesWebLive/DO52FLGE?opendocument&SKN=1

Calvente, A. (4 de Agosto de 2013). *Universidad Abierta Interamericana*. Obtenido de <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/sde/uais-sds-100-002%20-%20sustentabilidad.pdf>

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. (4 de agosto de 2013). *Red Mundial de Ciudades, Gobiernos Locales y Regionales*. Obtenido de [http://www.uclg.org/sites/default/files/9890675313_\(ES\)_cultura_cuarto_pilar_desarrollo_sostenible_spa.pdf](http://www.uclg.org/sites/default/files/9890675313_(ES)_cultura_cuarto_pilar_desarrollo_sostenible_spa.pdf)

de Asís, A., Gross, D., Lillo, E., & Caro, A. (28 de febrero de 2013). *Pluralismo y Convivencia*. Obtenido de http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf

- Dominique, A., Lillo, E., & Caro, A. (12 de mayo de 2013). *Pluralismo y Convivencia*. Obtenido de http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf
- Falcao, H., & Fontes, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *CLAD Reforma y Democracia*, 1-18.
- Farías, A. (2005). CMI una análisis del modelo. *Revista Contabilidad y Sistemas*, págs. 03-.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education de México S.A. .
- Fundación Bigott. (4 de agosto de 2013). *Fundación Bigott ¿Quiénes somos?* Obtenido de Fundación Bigott: <http://www.fundacionbigott.com/page.php?sec=1>
- Hurtado de Barrera, J. (2008). *El Proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Caracas: Ediciones Quirón.
- Ibáñez, N., Castillo, R., Núñez, A., & Chávez, Z. (julio-agosto de 2010). Prácticas gerenciales asociadas a la evolución de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. *Revista Negotium*, págs. 136-172.
- Miranda, R. (23 de enero de 2013). *Universidad para la Cooperación Internacional*. Obtenido de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_3/LIBRO_3/DOCUMENTOS/Elaboracion_del_CMI_R._Miranda.pdf
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Olve, N., Petri, C., Roy, J., & Roy, S. (2004). *El Cuadro de Mando en Acción*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Ponce, R., Medina, M., & Medina, M. (15 de julio de 2013). *Cuadro de Mando Integral aplicado en una Escuela Pública*. Obtenido de Universidad Nacional del Nordeste:
<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/SanLuis2006/area2b.pdf>

Saldías, J., & Andalaf, A. (2006). Sistemas de Control de Gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro. *Revista Ingeniería Industrial*, págs. 61-.

Urrea, J., Jiménez, A., & Santander, N. (2004). Aplicación del cuadro de mando integral en proyectos de empresas sociales. *Revista Universidad Eafit*, págs. 22-34.