

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**DESARROLLO DE UNA APLICACIÓN DEL CUADRO
DE MANDO INTEGRAL PARA LA UNIDAD DE
TESORERÍA DEL BANCO CENTRAL DE CHILE**

**MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN
AÑO 2007**

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**DESARROLLO DE UNA APLICACIÓN DEL CUADRO
DE MANDO INTEGRAL PARA LA UNIDAD DE
TESORERÍA DEL BANCO CENTRAL DE CHILE**

Tesis de Grado presentada por

Patricio Carvajal
Rafael Castillo
Leonel Mayer
Alejandro Zurbuchen

Como requisito para optar al Grado de:
Magíster en Control de Gestión

Profesor Guía:
Dr. Antonio Farías Landabur

Agradecemos a nuestras esposas e hijos por su constante apoyo y comprensión a lo largo de toda nuestra participación en el Magíster, y particularmente en los tiempos de desarrollo de esta tesis.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	6
1.1 Antecedentes Generales	6
1.2 Banco Central de Chile - Una Visión Global	7
1.3 Justificación de la Investigación	8
1.4 Definición del Problema	9
1.5 Objetivos Generales y Específicos	10
1.5.1 Objetivo General	10
1.5.2 Objetivos Específicos	10
1.6 Limitaciones y Alcances	11
1.6.1 Limitaciones	11
1.6.2 Alcances	11
1.7 Metodología Empleada	12
1.7.1 Diagnóstico y Análisis Estratégico	12
1.7.2 Análisis de la Aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral	12
1.7.3 Diseño de Propuesta de Cuadro de Mando Integral	12
CAPÍTULO 2: BANCO CENTRAL DE CHILE	14
2.1 Antecedentes Históricos	14
2.2 Función y Administración Actual	15
2.3 Mandato Legal	17
2.3.1 Estabilidad de la Moneda	17
2.3.2 Normal Funcionamiento de los Pagos Internos	18
2.3.3 Normal Funcionamiento de los Pagos Externos	19
2.4 Funciones Principales	20
2.4.1 Emisión	20
2.4.2 Regulación de la Cantidad de Dinero en Circulación y de Crédito	21
2.4.3 Regulación del Sistema Financiero y del Mercado de Capitales	21
2.4.4 Facultades para Cautelar la Estabilidad del Sistema Financiero	22
2.4.5 Funciones del Banco como Agente Fiscal	22
2.4.6 Atribuciones en Materias Internacionales	22
2.4.7 Facultades en Materia de Operaciones de Cambios Internacionales	22
2.4.8 Funciones Estadísticas	23
2.5 Estructura Organizacional	23
2.6 Comunicación y Transparencia	26

CAPÍTULO 3: SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO DEL BANCO CENTRAL DE CHILE	27
3.1 Introducción.....	27
3.2 Misión, Visión y Valores Organizacionales.....	27
3.2.1 Misión	27
3.2.2 Visión.....	28
3.2.3 Valores.....	28
3.3 Objetivos Estratégicos	29
3.4 Estrategias o Políticas del Banco Central.....	30
3.4.1 Estrategia para la Estabilidad de Precios.....	30
3.4.2 Estrategia para el Normal Funcionamiento de los Pagos Externos	31
3.4.3 Estrategia para el Normal Funcionamiento del Sistema de Pagos Internos	31
3.4.4 Estrategia de Excelencia Operacional	31
3.5 Sistema de Control de Gestión.....	32
3.6 Mapa Estratégico del Banco Central de Chile.....	34
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS ESTRATEGICO DE LA UNIDAD DE TESORERÍA ...	36
4.1 Descripción Negocio de Tesorería	36
4.2 Los Modelos Organizativos del Ciclo del Efectivo	39
4.3 Desde el Diseño al Retiro.....	40
4.4 Antecedentes del Mercado	41
4.5 Cadena de Valor	42
4.6 Descripción de Procesos Principales.....	43
4.6.1 Desarrollar Producto y Servicios	43
4.6.2 Abastecimiento.....	44
4.6.3 Almacenar	45
4.6.4 Distribución.....	45
4.6.5 Retiro de Circulante Emitido.....	46
4.7 Organigrama.....	47
4.8 Sistema de Control de Gestión Actual	48
CAPÍTULO 5: MARCO TEÓRICO	49
5.1 Sistemas de Control de Gestión	49
5.2 El Cuadro de Mando Integral: Herramienta de Gestión.....	52
5.3 Cuadro de Mando Integral en Instituciones sin Fines de Lucro	67
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA UNIDAD DE TESORERÍA DEL BANCO CENTRAL DE CHILE	74
6.1 Declaración Estratégica	74
6.2 Desarrollo de Objetivos y Medidas de Resultados.....	76
6.3 Creación de un Diccionario de Indicadores de Resultado	91
6.4 Presentación del Cuadro de Mando Integral	102
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	106

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes Generales

El escenario que enfrentan todas las empresas, cualquiera sea su tipo o clasificación, se ha ido tornando cada vez más competitivo, donde cada día se hace más difícil lograr resultados en pro de riqueza o de excelencia en gestión.

Desde esa perspectiva, las empresas se han dado cuenta de la necesidad de contar con sistemas de medición de resultados más efectivos, de manera de poder anticiparse a los cambios del entorno, por lo que han invertido en el diseño e implementación de sistemas de control de gestión.

El contar con mejores sistemas de control de gestión no asegura el éxito de la estrategia. La efectividad de ésta dependerá del grado de sofisticación y del compromiso de la alta dirección de la empresa en su implementación.

En general, los sistemas de control de gestión implementados en las empresas, tienen un enfoque primordialmente de corto plazo, por lo que utilizan herramientas para ese horizonte, como son los presupuestos e índices financieros.

En la economía actual, los activos intangibles tales como el capital humano, la relación con los proveedores, la relación con los clientes, la innovación y las características de los procesos de la empresa, representan elementos fundamentales para la generación de valor en el tiempo.

En este ámbito, el Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser una herramienta sofisticada de control, ya que permite, a partir de la visión y estrategia de la empresa, conectar todos los factores críticos a través de relaciones causa-efecto, en distintas perspectivas tales como: financiera, de clientes, de procesos y de las capacidades y recursos internos de la organización.

El Cuadro de Mando Integral es aplicable a empresas con fines de lucro y sin fines de lucro. Las empresas sin fines de lucro generalmente persiguen objetivos distintos a los de naturaleza financiera, y por tanto, se podría requerir de ajustes en la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

1.2 Banco Central de Chile - Una Visión Global

El Banco Central de Chile es un organismo autónomo, de rango constitucional, de carácter técnico, con personalidad jurídica, patrimonio propio y duración indefinida.

Su principal objetivo consiste en velar por la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los sistemas de pagos internos y externos.

El Banco Central de Chile da cuenta de su actuar al Presidente de la República y al Senado. Como consecuencia de la autonomía que le confirió la Ley Orgánica Constitucional, promulgada en 1989, el Banco Central de Chile no está sujeto a la fiscalización de la Contraloría General de la República ni de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Tampoco forma parte de la Administración del Estado y se rige exclusivamente por las normas de su propia ley orgánica y algunas disposiciones específicas de la ley general de bancos.

1.3 Justificación de la Investigación

En los últimos años se le ha dado mayor preponderancia al valor de la estrategia como un factor que contribuye al éxito de las organizaciones, esto ha despertado un gran interés por el desarrollo y aplicación de los sistemas de control de gestión. Entendiendo por éstos al proceso a través del cual la alta gerencia o directivos se aseguran que las estrategias se implementen y los objetivos se logren. Una de las herramientas de control de gestión que más se ha desarrollado y aplicado en los últimos años es el Cuadro de Mando Integral, principalmente orientada a empresas con fines de lucro.

Es el objetivo de nuestro trabajo desarrollar una aplicación del Cuadro de Mando Integral en una institución de alta complejidad, pública, sin fines de lucro, única y de alta relevancia dado el impacto que tiene su gestión en el bienestar de la población. Producto de la complejidad de dicha institución nos concentraremos sólo en la unidad de Tesorería contando con el respaldo directivo para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en dicha unidad.

La unidad de Tesorería del Banco Central de Chile, en la actualidad no cuenta con un sistema de control de gestión integrado, lo que representa una real oportunidad de mejorar y optimizar la gestión de esta unidad.

De este modo, analizaremos y consideraremos las condiciones requeridas para una aplicación efectiva del Cuadro de Mando Integral en la unidad de Tesorería, y con ello contribuiremos a mejorar el sistema de control de gestión actual.

1.4 Definición del Problema

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión desarrollada por Kaplan y Norton, que poco a poco las empresas han ido adoptando y que facilita la implementación de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral fue diseñado originalmente pensando en las empresas con fines de lucro, siendo dicha metodología adaptada posteriormente al sector público y a organizaciones sin ánimo de lucro por los creadores del modelo.

El Banco Central de Chile es una empresa sin fines de lucro, única, de alta complejidad en cuanto a procesos, y pública, y por tanto los desafíos del trabajo son:

- Aplicar la metodología del Cuadro de Mando Integral a la unidad de Tesorería.

- Diseñar la propuesta del Cuadro de Mando Integral considerando las adaptaciones requeridas en el diseño del Cuadro de Mando Integral para una institución sin fines de lucro pública. Adaptaciones referidas a: perspectivas, indicadores, relaciones causales, iniciativas de mejora, metas, logrando de esta forma potenciar el sistema de control de gestión actual de la unidad de Tesorería.

1.5 Objetivos Generales y Específicos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para una institución pública, sin fines de lucro con objeto de plantear una propuesta de Cuadro de Mando Integral.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el marco conceptual referido a la aplicación del Cuadro de Mando Integral en instituciones públicas sin fines de lucro.
- Análisis estratégico de la unidad de Tesorería del Banco Central de Chile, sus principales actividades y procesos.
- Análisis del sistema de control de gestión actual de la unidad de Tesorería del Banco Central de Chile.
- Elaborar propuesta de Cuadro de Mando Integral para la unidad de Tesorería del Banco Central de Chile.

1.6 Limitaciones y Alcances

1.6.1 Limitaciones

- Confidencialidad y acceso a información reservada dado las características de la institución analizada.
- La unidad de Tesorería del Banco Central de Chile es una unidad única a nivel nacional, no existiendo la posibilidad de realizar un benchmarking local.
- No se consideran las etapas de implementación y seguimiento del Cuadro de Mando Integral.

1.6.2 Alcances

- Nos concentraremos en el análisis de una unidad principal del Banco Central de Chile, específicamente en la unidad de Tesorería.
- Analizaremos la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral para la unidad de Tesorería con el objeto de potenciar el sistema de control de gestión actual.
- El diseño del Cuadro de Mando Integral propuesto, considera la identificación de perspectivas, indicadores, relaciones causales e identificación de oportunidades o iniciativas de mejora.
- Definiremos metas para los indicadores propuestos, pudiendo señalarse umbrales de tolerancia para las metas propuestas.

1.7 Metodología Empleada

1.7.1 Diagnóstico y Análisis Estratégico

Identificaremos los aspectos estratégicos de mayor relevancia del Banco Central de Chile, analizaremos su misión, visión, objetivos, estrategias e identificación de sus unidades estratégicas y de apoyo.

También analizaremos la estructura, visión, misión, objetivos, estrategia y áreas fundamentales de la unidad de Tesorería.

Lo anterior se hará revisando información propia del Banco Central de Chile y realizando entrevistas, de ser necesario, a gerentes de área. Se vincularán los objetivos de la unidad de Tesorería a los objetivos estratégicos del Banco Central de Chile, diseñando un mapa estratégico general, destacando sus principales objetivos y su vinculación con el Cuadro de Mando Integral a desarrollar para la unidad de Tesorería.

1.7.2 Análisis de la Aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral

El análisis de la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral implica revisar el sistema de control de gestión actual de la unidad de Tesorería.

1.7.3 Diseño de Propuesta de Cuadro de Mando Integral

La última fase considera el diseño del Cuadro de Mando Integral para la unidad de Tesorería. Este diseño se realizará de acuerdo a recomendaciones para la implementación del Cuadro de Mando Integral descritas en el texto de Paul Niven “El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso”, y de acuerdo a las consideraciones planteadas por Kaplan y Norton en sus distintos textos referidos al Cuadro de Mando Integral.

Los principales pasos y elementos a considerar en el diseño del Cuadro de Mando Integral para la Unidad de Tesorería son:

1. Identificación de Misión, Visión, Valores y Estrategia.
2. Identificación de Factores Críticos de Éxito.
3. Definición de Perspectivas.
4. Definición de Objetivos por Perspectivas para el Cuadro de Mando Integral.
5. Definición de Indicadores por Perspectiva.
6. Identificación de vínculos causa-efecto relevantes.
7. Fijar metas y priorizar iniciativas.

CAPÍTULO 2: BANCO CENTRAL DE CHILE

2.1 Antecedentes Históricos

El Banco Central de Chile fue creado en virtud del Decreto Ley N° 486 del 21 de agosto de 1925, promulgado bajo el gobierno de don Arturo Alessandri Palma. La citada iniciativa surgió a partir de uno de los cuatro proyectos presentados ese año por la misión Kemmerer. Dicha misión, que fue contratada por el gobierno de la época para reestructurar el sistema monetario y financiero chileno, estaba presidida por Edwin Walter Kemmerer, profesor de Economía de la Universidad de Princeton.

Los proyectos se referían a la ley monetaria, que buscaba estabilizar el valor de la moneda y establecer el patrón oro como base de la unidad monetaria del país, la creación del Banco Central de Chile y la promulgación de la ley general de bancos y la ley orgánica del presupuesto.

Las mismas disposiciones establecidas en el Decreto Ley N°486, autorizaron la constitución de una "Comisión Organizadora del Banco Central de Chile" cuyo objetivo fue explícitamente instituir los aspectos funcionales y de administración de la institución, de manera que quedara en condiciones de comenzar a operar. Fue así como el Banco Central de Chile abrió sus puertas al público el lunes 11 de enero de 1926.

La institución comenzó sus actividades con un capital nominal de 150 millones de pesos, de los cuales aproximadamente el 13% era aportado por el Estado, el 40% por los bancos comerciales nacionales y extranjeros que operaban en Chile y el 47% restante por el público mediante la suscripción de acciones.

Uno de los aspectos fundamentales implícitos en el funcionamiento del Banco Central de Chile, y que emanaba de la forma en que se había constituido su cuerpo directivo, era su capacidad para operar como una entidad autónoma e independiente. Desde un punto de vista legal, esto se tradujo en dotar a la institución de personalidad jurídica de derecho público independiente del Gobierno.

No obstante lo anterior, el Banco Central de Chile quedó sujeto a la fiscalización general de la Superintendencia de Bancos, creada por la “Ley General de Bancos”, cuyo texto original fue aprobado con el decreto ley N°559 del 26 de septiembre de 1925.

En este contexto, los objetivos del Banco Central de Chile fueron esencialmente de carácter monetario. En primer lugar, velar por la estabilidad del valor de la moneda bajo el régimen de patrón oro de plena convertibilidad y, en segundo término, regular el circulante de acuerdo con las necesidades del mercado monetario, para lo cual la ley orgánica le asignaba al Banco Central el monopolio de la emisión de billetes.

Finalmente, la ley exigía que el Banco Central mantuviese en forma permanente una reserva de oro equivalente al menos al 50% del total de su emisión. Bajo ese límite, incurría en una multa de beneficio fiscal proporcional al déficit.

2.2 Función y Administración Actual

Los profundos cambios estructurales políticos y económicos sucedidos desde la creación del Banco Central, tanto a nivel nacional como internacional, han tendido, especialmente en los últimos años, hacia una mayor y efectiva autonomía del Banco Central. La necesidad de contar con un Banco Central autónomo tiene su fundamento en la estabilidad derivada de las políticas monetaria y cambiaria más independientes del ciclo político. Dichas políticas

deben tener presente tanto la orientación general de la política económica como mecanismos adecuados de coordinación e intercambio de información con las autoridades del Poder Ejecutivo.

En este contexto, el artículo 97° del capítulo XII de la actual Constitución Política de Chile confirió rango constitucional a la existencia de un Banco Central autónomo. Al mismo tiempo, dicho precepto lo definió como un organismo con patrimonio propio, de carácter técnico y cuya composición, organización, funciones y atribuciones deberían quedar determinadas mediante una ley orgánica constitucional.

No obstante, el legislador también estableció como disposición constitucional, mediante el artículo 98° de la Constitución, que esta institución sólo puede efectuar operaciones con las entidades financieras, públicas o privadas. El Banco Central no puede otorgar garantías ni adquirir documentos emitidos por el Estado, sus organismos dependientes o empresas. Tampoco puede adoptar acuerdos que importen una discriminación o el establecimiento de normas o requisitos diferentes en relación con personas, instituciones o entidades que realicen operaciones de una misma naturaleza, ni puede financiar directa o indirectamente ningún gasto público o préstamo, salvo en caso de guerra exterior o peligro de ella, lo que debe calificar el Consejo de Seguridad Nacional.

En concordancia con lo anterior, el 10 de octubre de 1989 fue publicada la Ley N° 18.840, que en su artículo primero fijó el texto de la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile.

En lo fundamental, junto con consagrar su autonomía técnica y patrimonial, esta ley precisó también los objetivos que deben ser cautelados por la institución: la estabilidad del valor de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos. Para el logro de estos objetivos, es necesaria una adecuada preservación de los equilibrios macroeconómicos en la formulación de toda política que busque proyectarse en el tiempo.

Respecto del carácter técnico de la autonomía del Banco Central de Chile, ésta se refiere esencialmente a la capacidad de establecer sus propios acuerdos y adoptar sus propias decisiones técnicas en el ejercicio de sus atribuciones. A su vez, desde el punto de vista patrimonial, el Banco Central de Chile también goza de autonomía, por cuanto la ley lo dotó de patrimonio propio, que puede ser administrado con entera independencia del Poder Ejecutivo.

Como consecuencia de la autonomía que le confirió la ley, el Banco Central de Chile no está sujeto a la fiscalización de la Contraloría General de la República ni de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Tampoco forma parte de la Administración del Estado y se rige exclusivamente por las normas de su propia ley orgánica, algunas disposiciones específicas de la ley general de bancos y cuenta, además, con la facultad exclusiva de interpretar administrativamente sus acuerdos, reglamentos, órdenes o instrucciones, sin perjuicio de las atribuciones legales de los órganos jurisdiccionales

2.3 Mandato Legal

2.3.1 Estabilidad de la Moneda

Uno de los objetivos básicos del Instituto Emisor es velar por la estabilidad de la moneda. Esto significa evitar que el valor de la moneda se deteriore como resultado de la inflación de precios. Así, es tarea del Banco Central de Chile preocuparse que la inflación sea baja y estable.

La importancia del objetivo de estabilidad de la moneda radica en los costos que introduce la inflación. Por un lado, una mayor inflación tiende a distorsionar el sistema de precios en la economía y, por ende, la información que éstos entregan no permite asignar eficientemente los recursos. Por otro lado, desde una perspectiva distributiva, la inflación tiende a perjudicar a aquellos que tienen una mayor proporción de su riqueza en dinero, es decir, los más pobres. De

esta forma, una mayor tasa de inflación produce efectos negativos sobre el nivel de actividad económica y sobre el bienestar de la población.

2.3.2 Normal Funcionamiento de los Pagos Internos

El segundo objetivo básico del instituto emisor, es el velar por el normal funcionamiento de los pagos internos.

Se entiende por sistema de pagos internos al conjunto de instituciones e instrumentos que facilitan la realización de transacciones en la economía. Por lo general, se incluyen como componentes principales dentro de éste el circulante y los depósitos a la vista (cheques) en los bancos. Estos son los instrumentos más usados en las transacciones que realizan los agentes económicos; una falla en su normal funcionamiento, afectaría todo el sistema de pagos, con graves daños reales para la economía.

Los depósitos en cuenta corriente representan aquella parte del sistema de pagos que está directamente ligada con el sistema financiero. En efecto, una de las funciones básicas del sistema bancario es proveer de medios de pago a la economía, para ello emite depósitos en cuenta corriente, los que pueden ser retirados en cualquier momento a su valor par. Si por alguna razón los documentos representativos de estos depósitos (cheques) perdieran su valor como medio de pago (por ejemplo, por una situación de desconfianza generalizada), entonces una parte importante del sistema de pagos se vería afectado.

El objetivo de velar por el normal funcionamiento de los pagos internos está muy relacionado con el objetivo antiinflacionario, por cuanto, si la moneda pierde su valor muy rápidamente (alta inflación), el dinero doméstico dejará de ser utilizado, causando un daño al sistema de pagos.

2.3.3 Normal Funcionamiento de los Pagos Externos

El artículo 3° de la ley orgánica constitucional establece, finalmente, que el Banco Central de Chile debe velar por el normal funcionamiento de los pagos externos. Se entiende por pagos externos al conjunto de transacciones que los residentes de un país realizan con no residentes, las que a su vez se registran en la balanza de pagos. Luego, el velar por su normal funcionamiento significa evitar crisis de balanza de pagos que interrumpan dichas transacciones.

El normal funcionamiento de los pagos externos es de vital importancia para una economía como la chilena, abierta al comercio internacional de bienes, servicios y activos. Una parte importante de la producción nacional se exporta, a la vez que una parte importante de los insumos y bienes de capital necesarios para la producción interna se importa desde el resto del mundo. Además, la economía chilena está integrada financieramente a la economía mundial, con el consiguiente alto intercambio de activos financieros entre nacionales y extranjeros. Si por un problema de financiamiento, estas transacciones entre residentes y no residentes se interrumpieran, se produciría un grave daño a la economía nacional.

La ley orgánica constitucional establece como escenario óptimo la ausencia de restricciones cambiarias. No obstante, se faculta al Banco Central de Chile para establecer restricciones de carácter temporal. Desde abril de 2001, cuando se eliminaron las últimas restricciones cambiarias, existe plena libertad para realizar operaciones cambiarias y de movimientos de capitales internacionales.

2.4 Funciones Principales

La nueva ley orgánica significó un cambio importante en las funciones del Banco Central de Chile y en la orientación de su rol, el que evolucionó desde un enfoque principalmente de control y regulación hacia otro de supervisión general y de fijación de políticas.

Debido a ello, la autonomía del Banco Central de Chile también tuvo implicancias en cuanto a su gestión y administración interna. Esto, por un compromiso implícito adquirido con la sociedad, que obliga a una administración responsable de los recursos humanos y materiales involucrados en su gestión, mediante la imposición de altos estándares de exigencia en términos de eficiencia y productividad.

Para cumplir con sus objetivos, el Banco Central de Chile dispone de una serie de funciones y atribuciones operacionales relacionadas con las siguientes materias: emisión de billetes y monedas, regulación de la cantidad de dinero en circulación y de crédito, regulación del sistema financiero y del mercado de capitales, facultades para cautelar la estabilidad del sistema financiero, funciones en carácter de agente fiscal, atribuciones en materia internacional, facultades relativas a operaciones de cambios internacionales y funciones estadísticas.

A continuación se describen las características esenciales de dichas funciones y atribuciones:

2.4.1 Emisión

En la actualidad, el Banco Central de Chile posee el derecho exclusivo de emitir billetes y acuñar monedas, pudiendo contratar, dentro o fuera del país, la impresión de billetes y la acuñación de monedas. Las características de los billetes y sus medidas de seguridad se establecen por acuerdo del Consejo del Banco Central de Chile, el que se publica en el Diario Oficial.

Es obligación del Banco Central de Chile retirar de la circulación los billetes en mal estado. Los billetes mutilados que conservan claramente más de la mitad de su texto original, pueden ser canjeados en el Banco Central de Chile por su valor nominal, mientras que aquellos que conservan un porcentaje menor pueden ser canjeados por su valor nominal cuando, a juicio exclusivo del Banco Central de Chile, se prueba que la porción faltante ha sido totalmente destruida.

2.4.2 Regulación de la Cantidad de Dinero en Circulación y de Crédito

El Banco Central de Chile puede abrir líneas de crédito, otorgar refinanciamiento, descontar y redescontar documentos negociables en moneda nacional o extranjera, a las empresas bancarias y sociedades financieras; fijar las tasas de encaje que, en proporción a sus depósitos y obligaciones, deban mantener esas entidades y las cooperativas de ahorro y crédito; ceder documentos de su cartera de colocaciones o de inversiones a bancos y financieras y adquirir de las mismas, documentos de sus carteras de colocaciones o de inversiones, y, finalmente, realizar operaciones de mercado abierto.

2.4.3 Regulación del Sistema Financiero y del Mercado de Capitales

El Banco Central de Chile está facultado para regular las captaciones de fondos del público por parte de las empresas bancarias, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito; fijar los intereses máximos que puedan pagar las mismas entidades sobre depósitos a la vista; dictar las normas y limitaciones a que deben sujetarse los bancos y financieras en materia de avales y fianzas en moneda extranjera; fijar las relaciones entre las operaciones activas y pasivas de las empresas bancarias, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito; reglamentar el funcionamiento de las cámaras compensadoras; y autorizar los sistemas de reajuste que utilicen en sus operaciones de crédito de dinero en moneda nacional las empresas bancarias, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito.

2.4.4 Facultades para Cautelar la Estabilidad del Sistema Financiero

Estas atribuciones son fundamentalmente dos: primero, conceder a las empresas bancarias y sociedades financieras créditos en caso de urgencia por un plazo no superior a noventa días, cuando éstas presenten problemas derivados de una falta transitoria de liquidez, operaciones que están dentro de la función de prestamista de última instancia que corresponde a los bancos centrales; y segundo, conceder créditos o adquirir activos a esas mismas entidades cuando hayan presentado proposiciones de convenio o hayan sido declaradas en liquidación forzosa.

2.4.5 Funciones del Banco como Agente Fiscal

El Banco Central de Chile, a solicitud del Ministro de Hacienda, puede actuar como agente fiscal en la contratación de créditos externos e internos y en aquellas operaciones que sean compatibles con las finalidades de la institución.

2.4.6 Atribuciones en Materias Internacionales

Son facultades del Banco Central de Chile, entre otras, participar y operar con los organismos financieros extranjeros o internacionales; contratar toda clase de créditos en el exterior; emitir títulos y colocarlos en el extranjero; conceder créditos a estados extranjeros, bancos centrales o entidades bancarias o financieras extranjeras o internacionales, cuando dichos créditos tengan por objeto facilitar el cumplimiento de los objetivos del Banco Central de Chile; y mantener, administrar y disponer de sus reservas internacionales, ya sea en el país o en el exterior.

2.4.7 Facultades en Materia de Operaciones de Cambios Internacionales

El Banco Central de Chile tiene la potestad para formular y administrar las políticas cambiarias. No obstante, las políticas de comercio exterior

corresponden al Presidente de la República, las cuales son implementadas a través de diversos ministerios y el Servicio Nacional de Aduanas.

El Banco Central de Chile mantiene, sin embargo, sistemas de información de las operaciones de comercio exterior en relación con sus implicancias cambiarias (retorno y liquidación de exportaciones y cobertura de importaciones).

2.4.8 Funciones Estadísticas

El Banco Central de Chile debe publicar oportunamente las principales estadísticas macroeconómicas nacionales, incluyendo aquellas de carácter monetario y cambiario, de balanza de pagos y las cuentas nacionales.

2.5 Estructura Organizacional

La autoridad máxima del Banco Central de Chile es el Consejo, que tiene a su cargo la dirección y administración del Banco Central de Chile, correspondiéndole ejercer todas las facultades y atribuciones que la ley orgánica le encomienda.

El Consejo está compuesto por cinco miembros designados por el Presidente de la República, previo acuerdo del Senado. Duran en sus cargos diez años, pudiendo ser reelegidos por períodos iguales, renovándose uno cada dos años.

El Presidente del Consejo, que también lo es del Banco Central de Chile, es designado por el Presidente de la República de entre los miembros del Consejo por un período de cinco años, o el tiempo menor que le reste como Consejero.

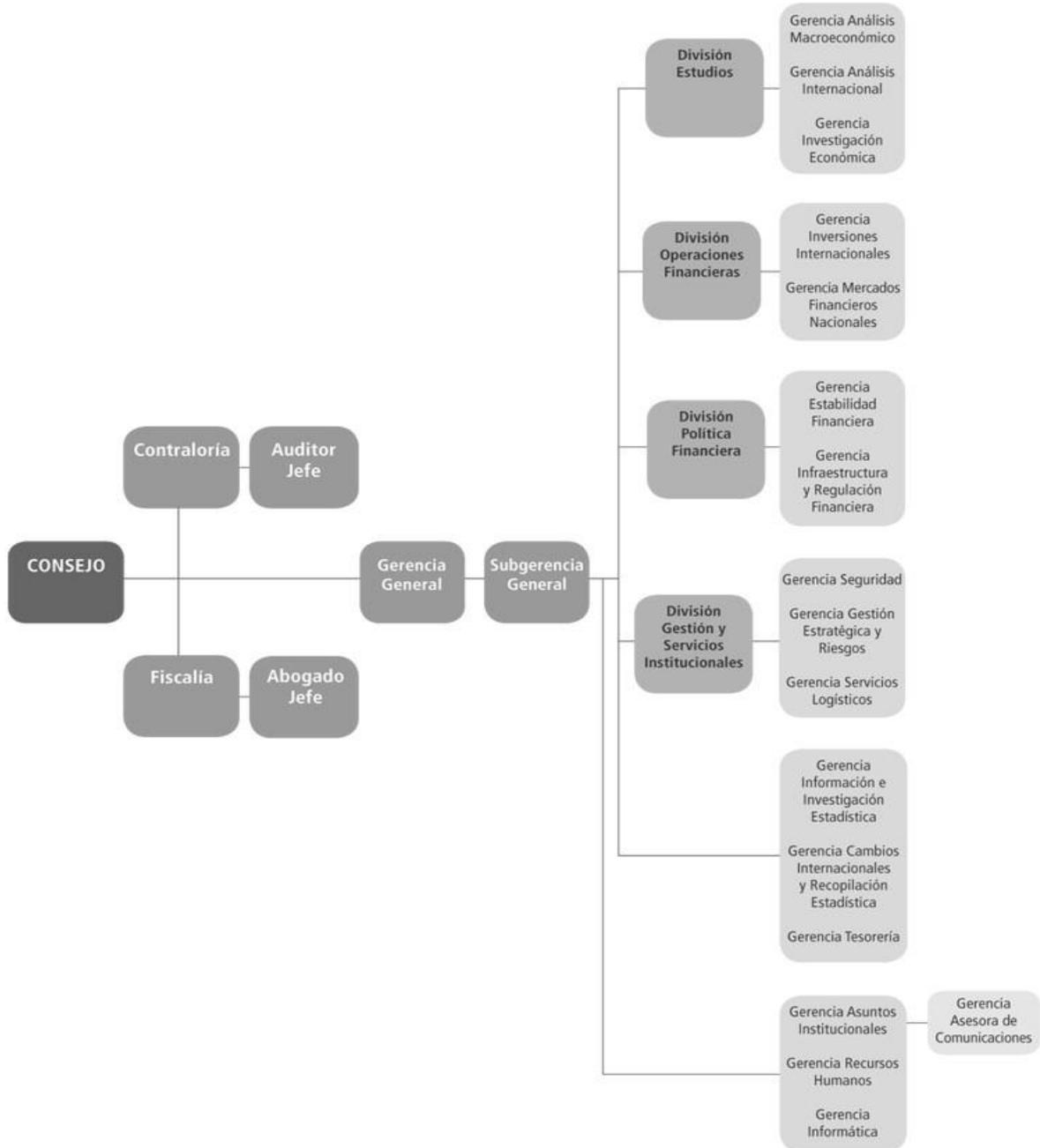
El Vicepresidente es elegido por el mismo Consejo de entre sus miembros y dura en el cargo el tiempo que éste le señale. Tanto el Presidente como el Vicepresidente pueden ser reelegidos.

El Gerente General está encargado de la administración del Banco Central de Chile, el fiscal debe velar por que los acuerdos, resoluciones y contratos del

Banco Central de Chile se ajusten a derecho, y el revisor general debe inspeccionar y fiscalizar las cuentas, operaciones y normas del Banco Central de Chile.

La estructura orgánica del Banco Central de Chile es flexible, de manera de poder adaptarse a los distintos requerimientos de éste. La situación actual se resume en el organigrama adjunto.

ORGANIGRAMA BANCO CENTRAL DE CHILE



Fuente: Banco Central de Chile

2.6 Comunicación y Transparencia

Para el éxito de las políticas adoptadas y para el cumplimiento de su Rol el Banco Central de Chile se preocupa de comunicar y salvaguardar la transparencia de sus decisiones a fin de proteger su imagen y reputación como Banco altamente técnico y autónomo en el cumplimiento de su mandato.

Dicha aptitud frente a la Sociedad es fundamental dado su rol en el concierto económico-financiero nacional, y la importancia de alcanzar un nivel de confianza adecuado de todos los actores en su accionar.

CAPÍTULO 3: SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO DEL BANCO CENTRAL DE CHILE

3.1 Introducción

La gestión del Banco Central de Chile ha requerido, por la naturaleza de sus actividades, concentrarse en dos pilares fundamentales para el logro de sus objetivos centrales. Estos son: la eficiencia en la realización de todas sus actividades principales y, en segundo término, la generación de confianza en su gestión para contribuir al logro de la misión.

El proceso de gestión requirió el desarrollo de un ejercicio completo de planificación estratégica para establecer la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la institución. Este ejercicio fue realizado el año 2005 con el propósito de orientar los esfuerzos al logro de los objetivos institucionales claramente definidos para todas las unidades del banco. Esto ha permitido el desarrollo de un sistema de control de gestión para asegurar el cumplimiento de las estrategias y objetivos del banco.

3.2 Misión, Visión y Valores Organizacionales

3.2.1 Misión

Contribuir al buen funcionamiento de la economía y el bienestar de los chilenos, a través de velar por la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos.

3.2.2 Visión

Ser ampliamente reconocidos por nuestra excelencia, valores institucionales y por la efectividad con que contribuimos a la estabilidad económica y el bienestar de la sociedad.

3.2.3 Valores

- Compromiso con el país

Estamos comprometidos con la sociedad en todas las actividades encomendadas, para lo cual actuamos con independencia bajo criterios técnicos y rindiendo cuentas por nuestras decisiones.

- Respeto por las personas

Hacemos de nuestro ambiente de trabajo un lugar en que nos comunicamos clara y abiertamente, compartimos experiencia y conocimientos, desarrollamos nuestros talentos y carreras y nos respetamos unos a otros y nuestra vida personal.

- Excelencia

Buscamos cumplir nuestra misión con efectividad y eficiencia, considerando para ello las mejores prácticas seguidas por los principales bancos centrales del mundo y desarrollando las capacidades profesionales y de trabajo en equipo.

- Integridad

Cumplimos nuestras funciones con rectitud y probidad.

- Transparencia

Actuamos en forma clara y abierta ante la sociedad chilena, informando oportuna y eficazmente respecto de nuestras decisiones y análisis.

- Innovación

Innovamos permanentemente para resolver con creatividad e iniciativa los desafíos que genera un entorno cambiante.

3.3 Objetivos Estratégicos

- Mantener la inflación en un rango de 3 +/- 1% la mayor parte del tiempo.
- Promover un funcionamiento eficiente y seguro de los mercados financieros.
- Prevenir y actuar oportunamente ante situaciones de riesgo que puedan afectar el normal funcionamiento de los pagos internos y externos.
- Contribuir a la comprensión de los fenómenos económicos y financieros elaborando y difundiendo informes, estudios y estadísticas relevantes.
- Proveer medios y servicios de pagos eficientes y seguros.
- Efectuar una gestión financiera y operacional eficiente y que cautele el patrimonio del Banco Central de Chile.
- Cumplir con diligencia y eficiencia otras funciones que la sociedad le encargó al Banco Central de Chile (Tribunal de Libre Competencia, Comisión de Distorsiones, Fondo Monetario, Asesoría al Gobierno, Agencia Fiscal).

3.4 Estrategias o Políticas del Banco Central

Las estrategias del Banco Central de Chile dependen de la naturaleza de los objetivos estratégicos.

3.4.1 Estrategia para la Estabilidad de Precios

La estrategia para la estabilidad de precios consiste en un esquema de metas de inflación con banda superior e inferior y en un horizonte de 24 meses. Este marco de política monetaria tiene algunas ventajas sobre esquemas alternativos, y requiere de un alto grado de transparencia y comunicación de las políticas y acciones emprendidas. El Banco Central de Chile realiza un esfuerzo en este ámbito a través de la elaboración y publicación del Informe de Política Monetaria (IPOM), del Informe de Estabilidad Financiera (IEF) y de los comunicados y minutas de las reuniones de política monetaria.

El Banco Central de Chile ejecuta su política monetaria influyendo en la tasa de interés interbancaria diaria, esto es, aquella tasa a la cual los bancos se otorgan créditos entre sí de un día a otro (overnight).

Como en cualquier otro mercado, el precio (en este caso, la tasa de interés interbancaria) lo determina el equilibrio entre la oferta y demanda de fondos o de liquidez. El Banco Central de Chile conduce su política monetaria controlando la oferta de liquidez o base monetaria, de forma que la tasa de interés resultante se ubique en torno a la tasa de política monetaria.

Así, la tasa de política monetaria corresponde al objetivo de tasa interbancaria que el Banco Central de Chile quiere implementar.

3.4.2 Estrategia para el Normal Funcionamiento de los Pagos Externos

La estrategia asociada a proveer medios de pago externos corresponde a la política de inversión de las reservas internacionales del Banco Central de Chile diseñada en función de su impacto en los resultados y riesgos del balance financiero y las características de las potenciales necesidades de liquidez en moneda extranjera. Para efectos prácticos, esta política se especifica a través de la definición de una estructura referencial para orientar y evaluar las inversiones, y de límites para las decisiones de riesgo de mercado y crediticio que se pueden tomar en torno a esa estructura referencial.

3.4.3 Estrategia para el Normal Funcionamiento del Sistema de Pagos Internos

El objetivo asociado a proveer medios de pago internos se operacionaliza a través de una estrategia de eficiencia operacional y confianza fundada en la disponibilidad y seguridad de los diversos medios de pago. Estos medios de pago son de naturaleza electrónica para transacciones interbancarias y físico para operaciones realizadas por las personas a través de billetes y monedas.

3.4.4 Estrategia de Excelencia Operacional

Respecto al resto de las operaciones del Banco Central de Chile podemos señalar que estas se encuentran orientadas a lograr eficiencia y efectividad operacional. El Banco Central de Chile debe responder como cualquier otra institución pública que realiza sus operaciones a través del uso óptimo de los recursos disponibles. La excelencia operacional implica que además de realizar estas tareas de manera eficiente, se deben lograr los objetivos de la institución a través de las mejores prácticas internacionales. El Banco Central de Chile ha mirado a diversos bancos de países desarrollados o emergentes como referentes para adoptar prácticas que permitan el logro de los objetivos. Por lo tanto, excelencia operacional implica hacerlo eficientemente en línea con las mejores prácticas internacionales.

Así por ejemplo, las operaciones del ciclo del efectivo deben ser eficientes, vale decir asegurar el uso óptimo de los recursos pero al mismo tiempo, esta eficiencia debe ser materializada a través de las mejores prácticas de la industria. Debe lograrse tener billetes y monedas seguras, minimizar los riesgos de falsificación a través de los mejores estándares de la industria, pero con niveles de costo similares o más bajos a los obtenidos en el benchmark internacional.

3.5 Sistema de Control de Gestión

El pilar fundamental del proceso de Control de Gestión es la existencia previa del proceso de planificación estratégica. En el caso del Banco Central de Chile esta fue realizada por primera vez el año 2005 y los ejercicios anuales subsecuentes se han basado en ese ejercicio.

Esto facilita la implementación de un proceso de control de gestión, en la medida que la planificación haya sido lo suficientemente transmitida y traspasada a toda la organización. Esta parte del proceso no ha sido lo suficientemente efectiva y ha requerido de mayor esfuerzo de parte de la gerencia, especialmente en el año 2007.

Los objetivos estratégicos requieren de mayor trabajo y un esfuerzo en la identificación de indicadores de gestión y los umbrales extremos de desempeño.

Las actividades de monitoreo y control de la implementación de las estrategias y alcance de los objetivos varía sustancialmente entre divisiones según lo crítico que es para el desempeño global del Banco Central de Chile.

En el caso de las decisiones e implementación de la política monetaria, éstas atraen la máxima preocupación de gran parte de la organización. El proceso de decisión de la política monetaria consta de informes de distinta frecuencia: reuniones semanales de coyuntura, reuniones mensuales de política monetaria

y, por último el Informe de Política Monetaria (IPOM) de naturaleza trimestral, que se transforma en el escenario base.

Un proceso muy similar en cuanto a dedicación y profundidad corresponde a la implementación misma de la política monetaria a través de operaciones de mercado abierto. Existe un seguimiento diario del comportamiento de la tasa intercambiaria y su nivel respecto a la tasa de política monetaria (TPM).

La administración de reservas a nivel gerencial tiene seguimiento mensual a través de informes de gestión centrados en el logro del benchmark y al cumplimiento de la política establecida por el consejo. Adicionalmente hay reuniones mensuales de preparación y revisión de la estrategia y sesiones mensuales del comité de activos y pasivos.

Las actividades de las otras áreas del Banco Central de Chile generan informes mensuales de gestión a la gerencia y consejo. Además, el Consejo se reúne dos veces por semana con la gerencia del Banco Central de Chile para revisar planes, iniciativas y proyectos.

Trimestralmente, la Gerencia General prepara un informe de gestión para su discusión en el Consejo, que incluye la revisión presupuestaria, movimiento de la dotación, observaciones de auditoría, incidentes de seguridad, avance de proyectos, capacitación y compras. Este informe se ha ido desarrollando en los últimos años siguiendo las mejores prácticas de otros Bancos Centrales y es muy semejante a un tablero de indicadores de gestión. A pesar que no tiene incorporadas a todas las áreas del Banco Central de Chile, son las de naturaleza económica o financiera las que tienen mecanismos de seguimiento con mayor dedicación y más directo. La unidad de Tesorería del Banco Central de Chile también está incluida en los informes de gestión de naturaleza trimestral.

Los informes presupuestarios son analizados y controlados por cada gerencia con frecuencia mensual.

El presupuesto, tanto de gastos operacionales como de inversiones es preparado anualmente, de manera descentralizada y es consolidado por la unidad de Gestión y Riesgos y presentado al Consejo para su aprobación.

3.6 Mapa Estratégico del Banco Central de Chile

El mapa estratégico fue definido por Kaplan y Norton en 1992, como el conjunto de interrelaciones entre diversas medidas y objetivos que describen la estrategia de negocios de una organización. En nuestro caso, en la figura N°1, hemos tratado de representar gráficamente la interacción requerida entre diversas partes y elementos para el logro de la misión del Banco Central de Chile.

El fin último del Banco Central de Chile, está reflejado en su misión y para su consecución se requiere de dos elementos estratégicos. Por una parte la mantención y fortalecimiento de la reputación y confianza en la gestión y por otra en el logro de este desempeño con altos estándares de eficiencia (en línea con benchmark internacional).

Es también necesario e importante reconocer los diversos clientes, sus requerimientos y necesidades a quienes se debe entregar una propuesta de valor, entre estos están la Sociedad, el Sistema Financiero, la Cámara de Diputados, el Senado y el Gobierno que son cruciales para el logro de la misión.

Dar respuesta a la propuesta de valor de los clientes implica alinear entre otros los procesos internos de Gestión de Políticas, Gestión de Operaciones y Gestión de Estadísticas y proveerlos de adecuados recursos humanos, financieros y tecnológicos.

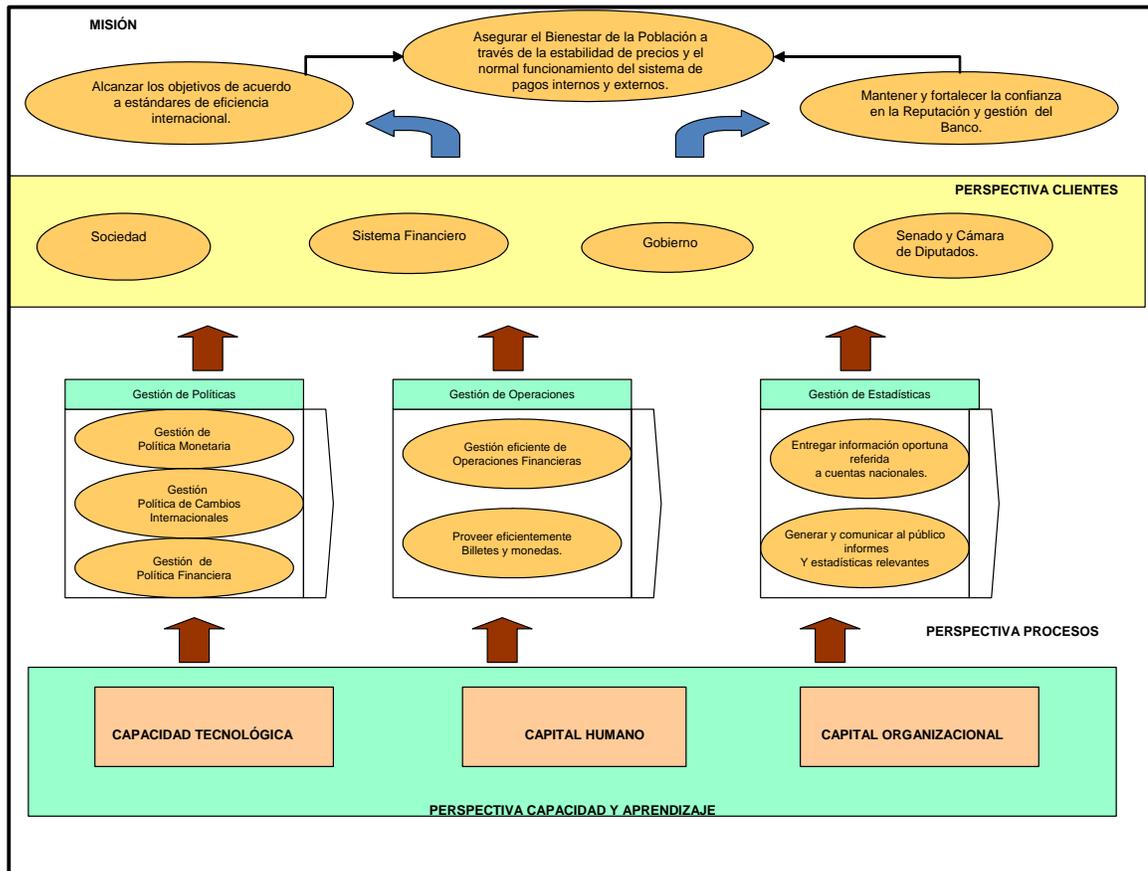


Figura N° 1: Mapa Estratégico Banco Central de Chile

En el mapa estratégico del Banco Central de Chile podemos observar las distintas perspectivas para un enfoque global que permita posteriormente realizar el proceso de bajada coordinada desde lo más alto a nivel Banco a la unidad de Tesorería.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE TESORERÍA

Hemos señalado previamente que la misión del Banco Central de Chile, a parte de la estabilidad de precios, corresponde al aseguramiento de medios de pagos internos y externos. Los Bancos Centrales en el mundo iniciaron sus labores a través de la provisión de billetes y monedas. Este rol fundamental ha permanecido en el tiempo a pesar de los avances en la tecnología de los medios de pagos electrónicos. Por lo relevante y crítico de esta actividad en el Banco Central de Chile es que nos concentraremos en diseñar un Cuadro de Mando Integral para la unidad de Tesorería.

4.1 Descripción Negocio de Tesorería

El Banco Central de Chile es el único proveedor de billetes y monedas a la economía y por ello debe ofrecer confianza en cuanto a suficiencia y calidad del suministro, validez de los billetes y monedas en circulación y funcionalidad como medios de pago adecuados para efectuar transacciones. Además, debe evaluar el funcionamiento del ciclo del efectivo y asegurarse que las disposiciones normativas se cumplen.

La gestión del efectivo en Chile se realiza a través de un modelo descentralizado, con una alta participación del sector privado en el proceso de distribución de los billetes y las monedas. Este modelo es similar al que se aplica en países como Australia, Irlanda, Nueva Zelanda, Noruega, Reino Unido y Suecia y está en línea con otras iniciativas de descentralización que comienzan a privilegiar los Bancos Centrales en la búsqueda de mayor eficiencia de sus procesos.

El Banco Central de Chile desempeña un conjunto de tareas dentro del ciclo del circulante:

- Diseñar los billetes y monedas que circulan en el país, en su denominación, características y medidas de seguridad.
- Difundir estas características entre el público en general y los gestores especializados, con el fin de minimizar los riesgos de falsificación y mejorar las prácticas de cuidado de los billetes y monedas para alargar los periodos de reemplazo y duración.
- Encargar la impresión y acuñación de los billetes y monedas tanto a impresores y acuñadores nacionales como internacionales.
- Disponer de inventarios suficientes y canales de distribución adecuados para satisfacer las necesidades de reposición y crecimiento de la demanda por circulante en el país.
- Cautelar por la calidad de los billetes en circulación, entregando estímulos correctos para su reciclaje o retiro definitivo de circulación.
- Destruir los billetes no aptos de circulación

Ciclo del Efectivo

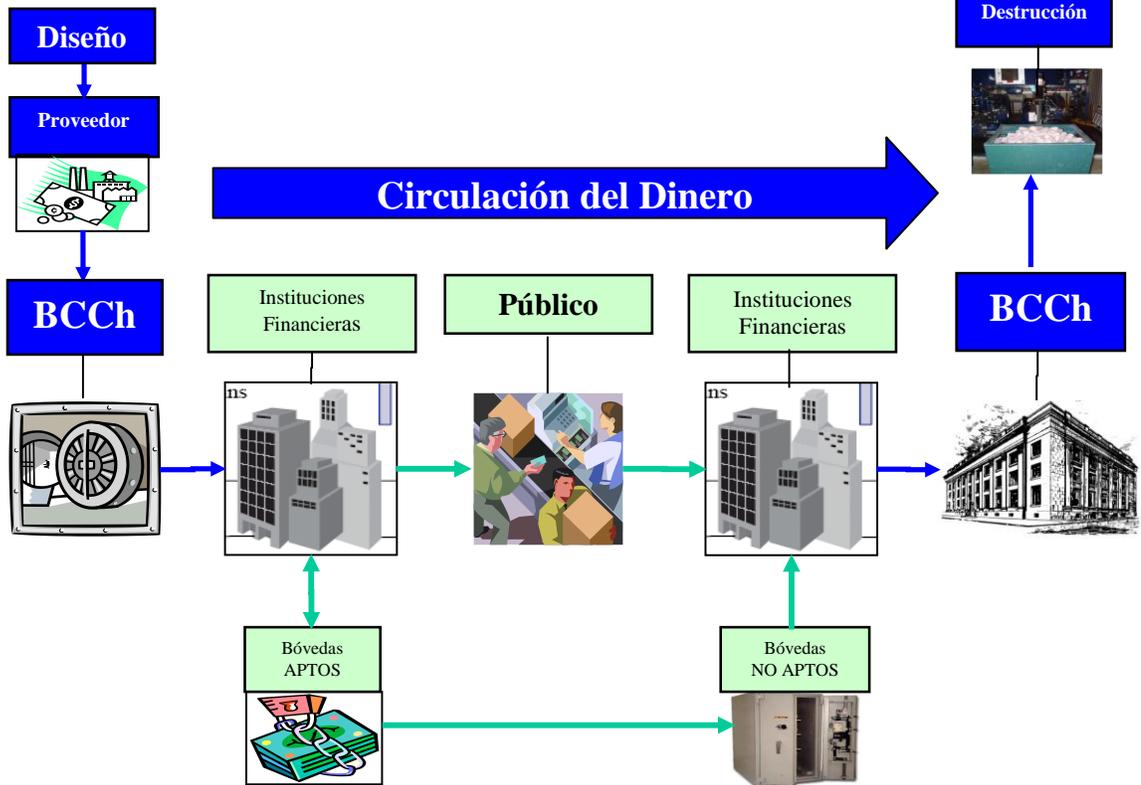


Figura N° 2: Ciclo del Efectivo

4.2 Los Modelos Organizativos del Ciclo del Efectivo

El cometido de un Banco Central en el ciclo de efectivo es un asunto en discusión en todo el mundo.

En el pasado predominaba el modelo centralizado de gestión del efectivo, en el cual un Banco Central realizaba de forma casi exclusiva todas las actividades del ciclo: producción de billetes, almacenamiento, emisión y retirada, distribución, tratamiento y destrucción.

El flujo de billetes en el ciclo de efectivo es un asunto complejo que está cambiando. El proceso de cambio se orienta al reparto de las actividades del ciclo de efectivo entre el Banco Central y agentes externos (entidades de crédito y profesionales del manejo de efectivo).

Actualmente el Banco Central de Chile posee un modelo de organización para el ciclo del circulante “parcialmente externalizado”, en el cual algunas de las actividades son realizadas por agentes externos y otras realizadas por el Banco Central de Chile.

Se han tipificado dos modelos de organización: centralizado y parcialmente externalizado. Se ha realizado un análisis de las posiciones de los países de la Unión Europea sobre la base de dichos modelos. Cabe destacar las siguientes características:

- La producción de billetes sigue realizándose mayoritariamente de forma centralizada, pero la licitación para la compra de billetes es la opción que se impondrá en el futuro.
- El almacenamiento de las reservas de billetes nuevos se realiza mayoritariamente en los Bancos Centrales. Los agentes externos básicamente almacenan billetes usados.

- La emisión de los billetes es una tarea exclusiva de los Bancos Centrales. A su vez, el reciclado de billetes por parte de los agentes externos esta creciendo en todos los países.
- La distribución de billetes entre las sucursales de las entidades de crédito y los comercios es una actividad externalizada en todos los países. El Banco Central de Chile tiene una participación muy reducida en el transporte de billetes que, por lo general, se limita a distribuir billetes desde sus oficinas centrales a sus sucursales (cuando existen).
- El tratamiento de billetes es una actividad compartida entre los Bancos Centrales y los agentes externos. En general, puede afirmarse que los Bancos Centrales que mantienen una participación importante en el tratamiento de billetes suelen tener un modelo centralizado de organización. En cambio, los Bancos Centrales que tienen una actividad reducida en el tratamiento de billetes suelen poseer un modelo externalizado. El modelo parcialmente externalizado cubriría la situación intermedia, en la cual el Banco Central y los agentes externos se reparten el tratamiento de billetes de la forma más eficiente posible.
- La destrucción de billetes sigue siendo una actividad exclusiva de los Bancos Centrales.

4.3 Desde el Diseño al Retiro

Si bien es cierto tanto los billetes como las monedas son medios de pago, cada uno de ellos tiene características propias tanto en el proceso productivo, como en los usos y el ciclo de vida. En este último aspecto, los billetes tienen una vida útil que va desde 11 meses en el caso del billete de \$1.000 hasta 84 meses para el billete de \$20.000. En cambio la vida útil de las monedas es casi ilimitada y, por lo tanto, no regresan ni son recolectadas para su destrucción por parte del Banco Central de Chile.

El punto de partida para ambos es el diseño conceptual tanto gráfico como en los aspectos de seguridad, funcionalidad y calidad. Una vez logrado el diseño se pasa a la siguiente fase que es la originación, vale decir la elaboración de la matricería, herramientas para los billetes y cuños para las monedas. A continuación le sigue el proceso productivo de impresión de los billetes y de acuñación para las monedas, para posteriormente almacenarlos y distribuir el dinero en la economía.

4.4 Antecedentes del Mercado

El stock público de billetes es de 371 millones de piezas con un crecimiento promedio anual en los últimos 5 años de 7.4% y de 796 millones de monedas con un promedio de crecimiento anual en el mismo periodo de 7.8%.

El total de billetes y monedas en la economía es de 1.161 millones de unidades que representan \$2.823.073 millones. Esta cantidad es equivalente a un 3.3% del Producto Interno Bruto (PIB) y tan solo un 29% de ello se encuentra en las instituciones financieras principalmente Bancos.

La política de inventarios del Banco Central de Chile es de 6 meses para los billetes y de 4 meses para las monedas con el fin de cubrir eventuales contingencias de abastecimiento o producción.

4.5 Cadena de Valor

La unidad de Tesorería desarrolla gran cantidad de actividades y tareas, las cuales pueden agruparse de acuerdo al proceso principal o de apoyo al cual pertenecen.

La cadena de valor representa aquellas actividades que producen valor añadido para los clientes. En nuestro caso, el valor agregado generado por el proceso integrado de la unidad de Tesorería es la satisfacción de los requerimientos y necesidades de billetes y monedas que presenta la comunidad.

En toda cadena de valor es posible encontrar procesos primarios, aquellos de naturaleza crítica para contribuir a la generación de valor, y también de carácter secundario o de apoyo, que son los que brindan el soporte necesario para que las actividades principales puedan cumplir con su misión fundamental.

En el caso de la unidad de Tesorería del Banco Central de Chile, hemos considerado que los procesos primarios corresponden a: desarrollar, abastecer, almacenar, distribuir y retirar billetes y monedas.

Los procesos secundarios de soporte a los mencionados en el párrafo precedente son los siguientes: infraestructura (recursos físicos), gestión de personas, tecnología, contabilidad y presupuestos, legal y relaciones institucionales y con la comunidad.

A continuación se muestra la cadena de valor de la unidad donde se identifican los procesos principales y de apoyo.

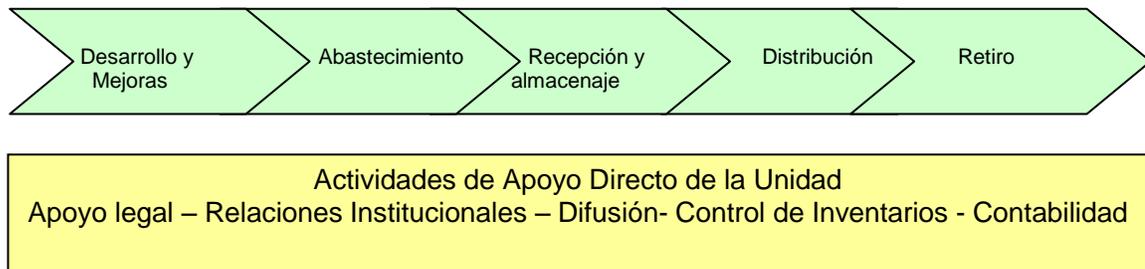


Figura N° 3: Cadena de Valor Unidad de Tesorería

La unidad de Tesorería debe satisfacer la demanda de monedas y billetes de la comunidad, en tanto público como intermediarios (bancos comerciales), debiendo ser eficaz y eficiente en el logro de dicho objetivo. Esto significa que debe satisfacer dichas necesidades con productos y servicios a través de altos estándares internacionales en cuanto a seguridad, calidad y disponibilidad.

4.6 Descripción de Procesos Principales

En este apartado se describen los procesos principales, indicando los productos o servicios que involucran, sus clientes y objetivos.

4.6.1 Desarrollar Producto y Servicios

Este proceso tiene como objetivo lograr desarrollar productos y servicios considerando estándares internacionales del más alto nivel, con el fin de responder a los requerimientos cada vez mayores de los clientes: bancos comerciales y público en general. Las tareas de desarrollo son realizadas por personal del Banco Central de Chile a través de alianzas estratégicas con otros Bancos Centrales de referencia y con proveedores de materias primas o impresores.



Figura N° 4: Desarrollo de Productos y Servicios

4.6.2 Abastecimiento

Este proceso tiene como objetivo asegurar la disponibilidad, a costos competitivos, de monedas y billetes, para lo cual las principales actividades o tareas ejecutadas en este proceso son: proyectar la demanda de circulante, planificar compras, adquirir las cantidades por denominaciones planificadas, de manera de asegurar el correcto funcionamiento del ciclo de efectivo. El proceso de compra se realiza a través de licitaciones internacionales incluyendo a la Casa de Moneda de Chile.



Figura N° 5: Abastecimiento de Billetes y Monedas

4.6.3 Almacenar

Este proceso se refiere a la recepción de billetes y monedas, incluyendo el control de calidad y el almacenamiento, tanto en las bóvedas del Banco Central de Chile como en las de los bancos comerciales. Este proceso requiere de altos estándares operacionales para asegurar la calidad del producto. Además, es indispensable generar altos niveles de seguridad para proteger los valores almacenados.

El Banco Central de Chile tiene acuerdos con los bancos comerciales para almacenamiento y distribución de efectivo en regiones.

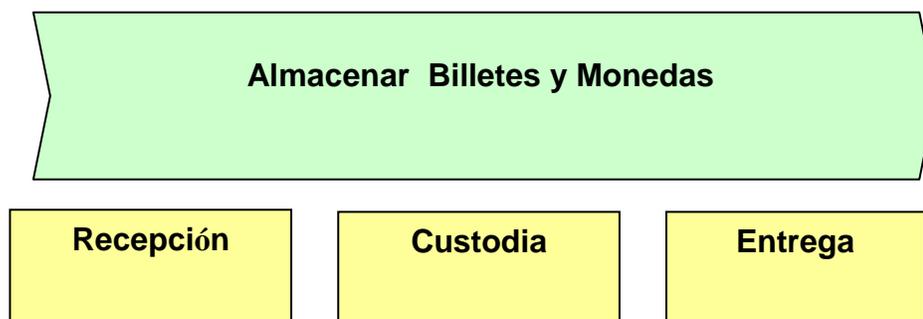


Figura N° 6: Almacenar Billetes y Monedas

4.6.4 Distribución

Este proceso se refiere a la distribución de productos a las bóvedas de los bancos comerciales, a objeto que dichos bancos a su vez distribuyan el circulante en su red de sucursales de acuerdo a sus necesidades. Las principales tareas de este proceso son: el control de las operaciones de las bóvedas de bancos comerciales donde el Banco Central de Chile mantiene monedas y billetes, programación de la distribución y entrega de circulante.

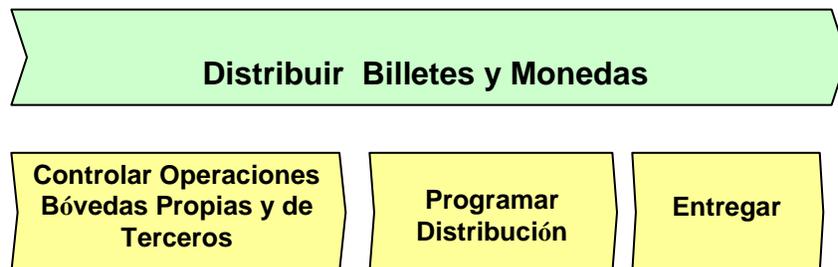


Figura N° 7: Distribución de Billetes y Monedas

4.6.5 Retiro de Circulante Emitido

Este proceso busca asegurar la calidad de los billetes y monedas en circulación. Los bancos comerciales envían el circulante en mal estado al Banco Central de Chile de acuerdo a los estándares de calidad establecidos, a fin de que el Banco Central de Chile ratifique dicha condición, y proceda a destruir y reemplazar dicho billete.

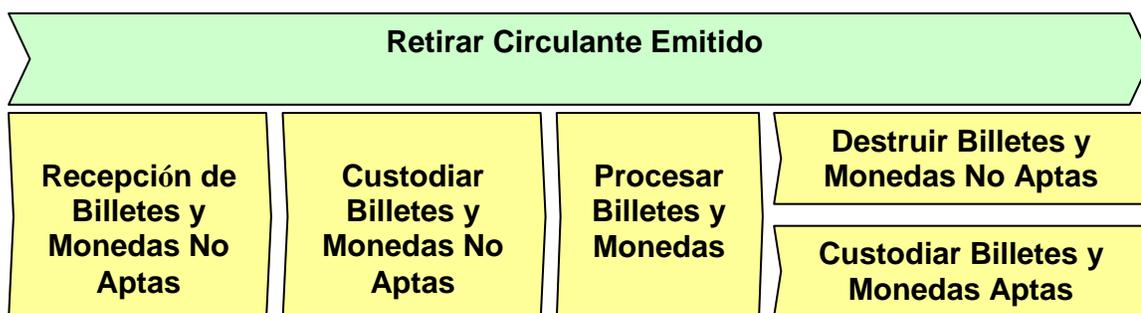


Figura N° 8: Retiro de Circulante Emitido

4.7 Organigrama

La unidad de Tesorería está organizada de acuerdo a sus procesos internos y, por tanto, en línea con la cadena de valor que gestiona, La unidad cuenta con una dotación de 29 personas, mayoritariamente concentradas en las actividades de almacenamiento y distribución (60% del área). La unidad de Tesorería representa el 5% de la dotación del Banco Central de Chile.

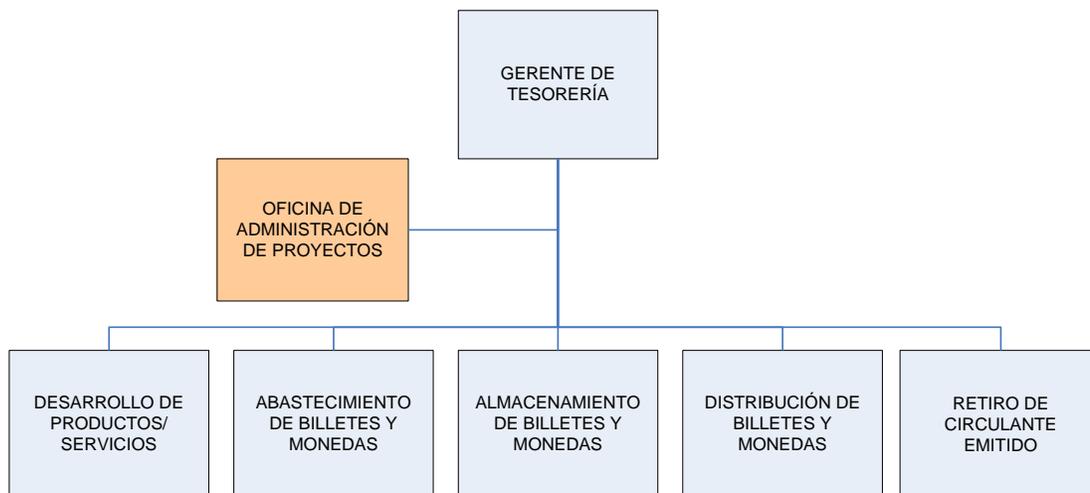


Figura N° 9: Organigrama de la Unidad de Tesorería

El Gerente Tesorero depende funcionalmente del Gerente General, ante quien debe reportar de sus actuaciones y de quien recibe las directrices generales para la administración de la Gerencia, sin perjuicio de lo que acuerde el Consejo.

4.8 Sistema de Control de Gestión Actual

El sistema de control de gestión de Tesorería se enmarca en lo descrito para el Banco Central de Chile, es decir, el desarrollo e implementación de la planificación estratégica, informes de gestión mensuales para la Gerencia y anualmente con el Consejo. Al interior de la organización de la unidad de Tesorería, el plan anual se ha difundido con singular éxito y se han establecido metas individuales.

Los informes de gestión han evolucionado en dirección a un tablero de indicadores, identificando una serie de actividades relevantes y con sus respectivos indicadores y en alguno de los casos con el establecimiento de umbrales. Sin embargo, no han sido relacionados con los objetivos y estrategias de la unidad ni tampoco estableciendo relaciones de causa y efecto.

La unidad de Tesorería ha realizado esfuerzos por mejorar su gestión a través de lograr una administración similar a la de las Tesorerías de los países referentes.

Por esta razón, se han realizado diversas iniciativas tales como, la mejora de procesos, la inclusión de tecnologías, la adopción de mejores prácticas operacionales, establecimiento de objetivos e indicadores de gestión.

El control presupuestario es extremadamente importante para el logro de los objetivos de esta unidad, por cuanto el gasto total de impresión de billetes y monedas representa un 70% de los gastos corrientes del Banco Central de Chile.

CAPÍTULO 5: MARCO TEÓRICO

5.1 Sistemas de Control de Gestión

La Alta Dirección en las empresas es responsable de lograr los objetivos estratégicos definidos por los accionistas. Para esto deben planificar, organizar y administrar los recursos requeridos de manera eficiente, y controlar el logro de dichos objetivos de acuerdo a lo planificado.

La función de control ha ido evolucionando en las empresas con fines de lucro, desde un enfoque donde inicialmente existía una fuerte orientación al control financiero de corto plazo, hacia un control donde se equilibran tanto los indicadores de corto y largo plazo, con los indicadores financieros y no financieros.

Los sistemas de control han evolucionado debido a la dificultad creciente de las empresas para obtener resultados sobre normales o mantener posiciones de liderazgo. El mayor acceso a las tecnologías, la globalización, la importancia creciente de los activos intangibles y las mayores exigencias de los clientes, hace que las cadenas de valor de las empresas pierdan rápidamente su efectividad en el tiempo.

Desde esa perspectiva, ya no basta que las empresas implementen sistemas de control tradicionales a fin de monitorear el logro de sus objetivos, tales como presupuestos y sistemas de costeo, también deben ser capaces de desarrollar sistemas sofisticados que les permitan anticipar cambios del entorno, cambios que potencialmente puedan afectar la eficiencia y eficacia de sus cadenas de valor.

La velocidad y frecuencia de los cambios del entorno ha aumentado en el tiempo, esto exige cada vez respuestas más rápidas por parte de las empresas.

En base al análisis anterior, podemos entender a un sistema de control como cualquier conjunto de actividades que permita detectar y corregir, oportunamente, desviaciones respecto a lo planificado. De esta manera, dependiendo de las características de lo controlado o de acuerdo al objetivo buscado con el control, podemos tipificar tres sistemas de control en las organizaciones: control estratégico, control de gestión y control de operaciones.

Entenderemos por control de gestión al proceso a través del cual los directivos de una organización se aseguran que las estrategias se implementan y los objetivos se logren.

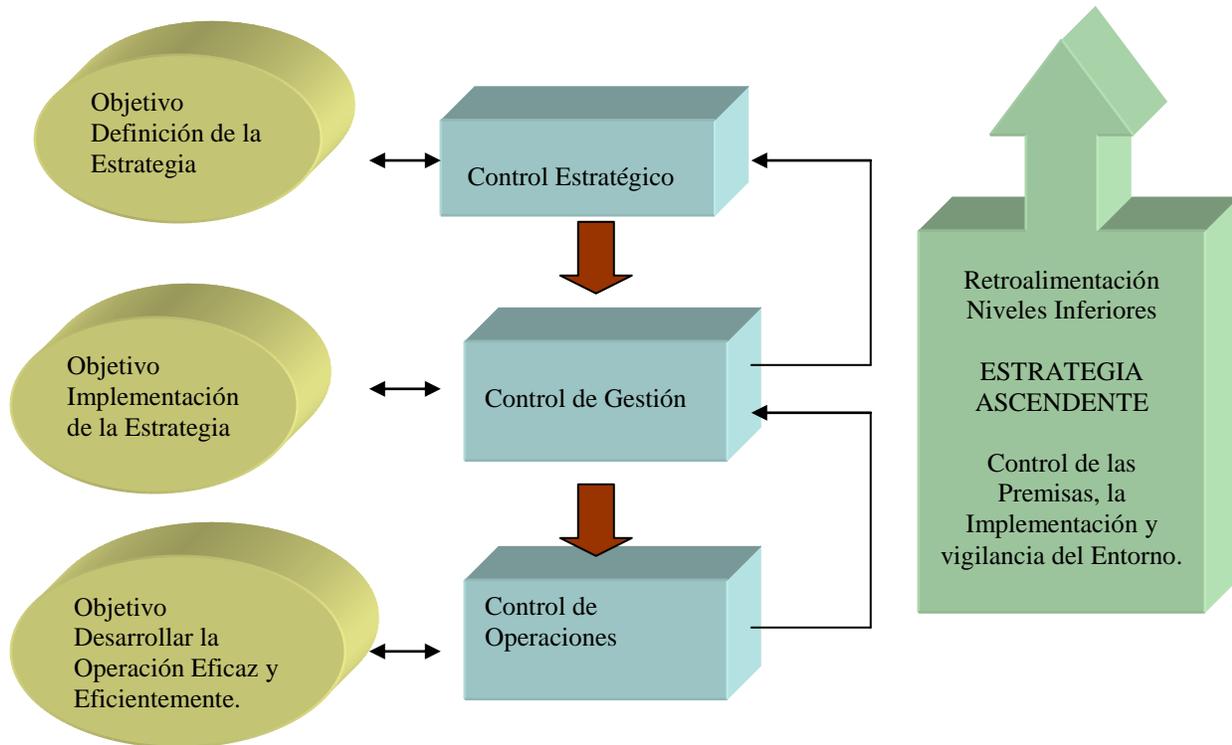


Figura N° 10: Interrelación de los Sistemas de Control

Fuente: Basado en texto: Sistemas de Control de Gestión - Autores R.Anthony y V.Govindarajan

5.2 El Cuadro de Mando Integral: Herramienta de Gestión

En respuesta a los retos que actualmente se ven enfrentadas las organizaciones, se aprecia el desarrollo de nuevas teorías y tecnologías que han contribuido a perfeccionar los sistemas de control de gestión. Entre las nuevas innovaciones en materia de control, destaca el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es una metodología desarrollada por los profesores Kaplan y Norton hace una década; dicha herramienta ha tenido mucho éxito debido a que permite implementar y readecuar la estrategia de ser necesario.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite implementar y monitorear la estrategia definida por la empresa para el logro de sus objetivos, a partir de un conjunto de medidas y acciones. La metodología de dicha herramienta parte con la definición de número manejable de factores críticos de éxito clasificados en cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva Cliente, Perspectiva Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Enfoque Tradicional).

El Cuadro de Mando Integral está siendo utilizado en la actualidad por entidades de distintos sectores económicos, especialmente en el ámbito de las empresas privadas; no obstante, ya hay evidencia de su aplicación al sector público.

5.2.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral

El éxito del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión se basa en permitir a los altos ejecutivos de una empresa: Comunicar, Implementar y Medir la Estrategia.

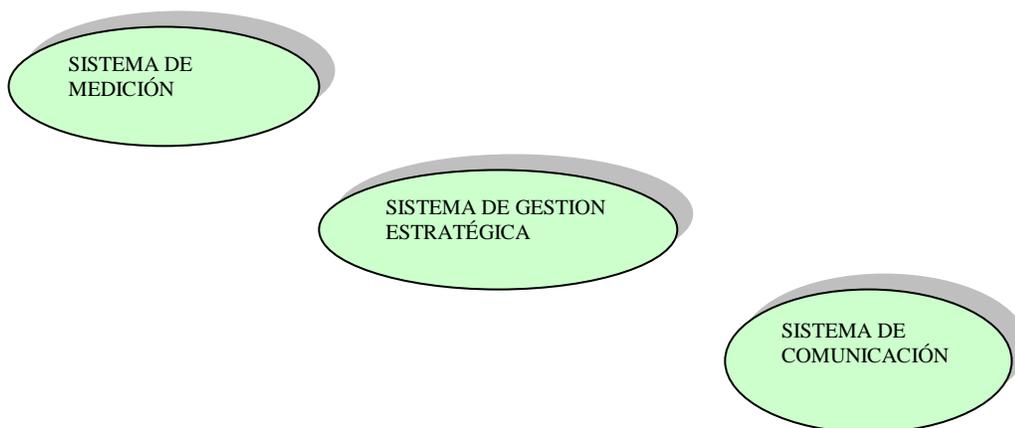


Figura N° 11: Sistemas de Gestión del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Paul Niven – El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso

Es así como el Cuadro de Mando permite:

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos de corto plazo y los presupuestos anuales.
- Alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas con objeto de determinar el grado de logro de cumplimiento de los objetivos.

5.2.2 Estructura del Cuadro de Mando

El modelo tradicional del Cuadro de Mando Integral es aplicable a la mayoría de las empresas con fines de lucro. Dicho modelo considera cuatro perspectivas: la financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. La relación causa-efecto de estas perspectivas a través de los objetivos e indicadores definidos es lo que se conoce como la Arquitectura del Cuadro de Mando Integral.

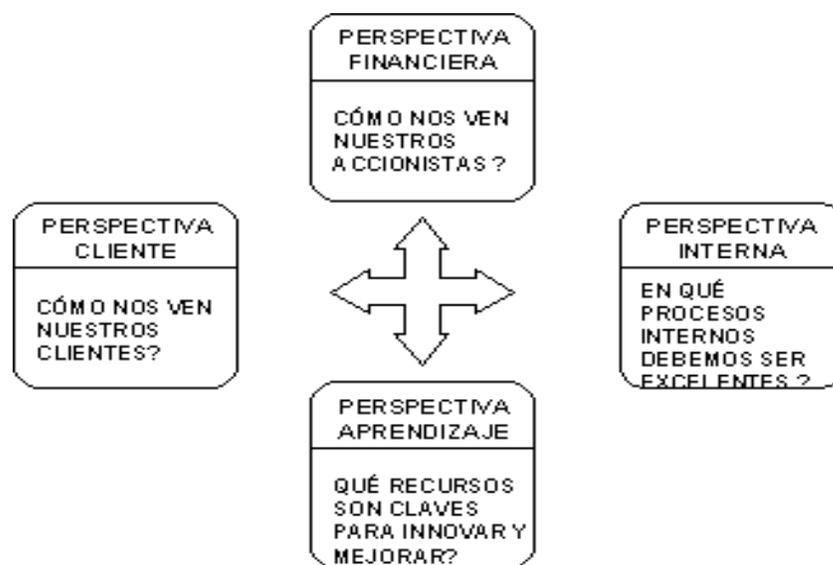


Figura N ° 12 - Perspectivas Cuadro de Mando Integral Tradicional

Es importante señalar que el modelo tradicional del Cuadro de Mando Integral se ve afectado no tan sólo al aplicarse a empresas sin fines de lucro, sino que también sufre modificaciones al aplicarse a empresas con fines de lucro con estrategias propuestas distintas. Lo anterior puede producirse debido al diferente grado de maduración mostrado por empresas de un mismo sector, por una decisión propia de la alta dirección o por tratarse de empresas de sectores industriales diversos.

Las principales alteraciones que sufre el Cuadro de Mando Integral al aplicarse a distintas empresas con fines de lucro se refieren a:

- Identificación y priorización de las iniciativas de mejoras.
- Estructura de Indicadores utilizados, malla de conexiones definidas.
- Tipo de control establecido para los indicadores definidos.
- Ponderación o nivel de criticidad especificada para los indicadores definidos.

Teniendo presente el análisis de las consideraciones anteriores, definiremos conceptualmente las perspectivas del modelo tradicional del Cuadro de Mando Integral orientado a empresas con fines de lucro:

a) Perspectiva Financiera

Esta perspectiva se encuentra en la cúspide del Cuadro de Mando Integral de las empresas con fines de lucro. El principal objetivo que la alta dirección de este tipo de empresas tiene es aumentar la riqueza de los accionistas. Para alcanzar dicho objetivo se requieren alcanzar objetivos financieros anteriores entre los que destacan: nivel de ventas, margen de contribución y nivel de rentabilidad sobre inversión.

Es importante contar en la perspectiva financiera con indicadores financieros que reflejen el crecimiento, la rentabilidad de la empresa y la creación de valor. Para gran parte de las empresas es suficiente con ese perfil de indicadores financieros, pero en algunas ocasiones esto puede variar. Así por ejemplo, las empresas pertenecientes al sector financiero y de seguros probablemente incorporen indicadores de gestión de riesgo en esta perspectiva.

Las medidas financieras reflejan el nivel de la gestión de los altos ejecutivos y la organización como un todo. El éxito financiero de las empresas refleja el éxito de la estrategia y por tanto el logro de sus objetivos.

Todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral deber ser vinculados al logro de uno o más objetivos financieros. De esta forma se reconoce que el objetivo de largo plazo es la generación de rendimientos financieros para los accionistas. El Cuadro de Mando Integral cuenta la historia de la estrategia (hipótesis), comenzando con los procesos financieros, vinculándolos con los clientes, procesos internos y finalmente con los recursos disponibles.

Algunos de los indicadores financieros usados frecuentemente son:

- Flujos de Caja.
- Calificación crediticia.
- Rentabilidad de los recursos propios (ROE).
- Valor Económico Agregado (EVA).
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE).
- Rentabilidad de la Inversión (ROI).
- Margen Bruto.

Tabla N° 1: Preferencia de Indicador Empleado según Eje Estratégico y Ciclo Empresa

Estrategia	Empresa en Maduración	Empresa Madura
Crecimiento	Empresa preocupada de incrementar sus niveles de ingresos. Indicador preferido: Ingresos, Flujos de Caja disponible.	Empresa preocupada en invertir, logrando crear mayor valor para los accionistas. Indicador preferido: EVA.
Rentabilidad	Empresa preocupada de alcanzar márgenes de contribución de equilibrio o promedio de la Industria. Indicador preferido: Margen de Contribución, Beneficio o Utilidad Neta.	Empresa preocupada de invertir logrando adecuados niveles de rentabilidad. Indicadores preferidos: ROI-ROCE-ROE.

b) Perspectiva Clientes

Para las empresas con fines de lucro, en esta perspectiva, se definen los segmentos de clientes y mercados en que se desea competir. Una vez definidos los clientes se pueden establecer planes comerciales orientados a grupos o segmentos específicos de clientes. La fuente de ingresos de los objetivos financieros corresponde a estos segmentos o grupos de clientes.

La empresa selecciona los mercados donde quiere competir y considera sus ventajas competitivas a fin de determinar con que propuestas de valor servirá a sus distintos clientes.

La proposición de valor para los clientes define la forma de cómo la empresa se diferenciará de los demás competidores, pudiendo la empresa decidir por la excelencia operativa, liderazgo de producto o intimidad con los clientes.

Las empresas que buscan ser excelentes operativamente se concentran en alcanzar precios bajos y ofrecer una diversidad de productos convenientes a sus clientes.

Las empresas que se concentran en el liderazgo de sus productos constantemente se encuentran innovando para ofrecer el mejor producto al mercado.

Finalmente las empresas que procuran diferenciarse a través de la relación o intimidad con los clientes procuran establecer relaciones de largo plazo basadas en un gran conocimiento de las necesidades de sus clientes.

En el Cuadro de Mando Integral, es importante tener indicadores balanceados y en particular en la perspectiva clientes. Se requiere de indicadores que reflejen el pasado y el futuro para anticiparse a las necesidades, gustos y hábitos de los clientes.

Es importante anticipar o entender las razones de por qué, por ejemplo, la cuota de mercado está descendiendo, o por qué, existe una gran fuga de clientes.

Algunos de los indicadores de la perspectiva clientes usados frecuentemente son:

- Satisfacción de los clientes.
- Cuota de mercado.
- Número de transacciones de venta.
- Nivel de reclamos.
- Reclamos resueltos.
- Retención de clientes.
- Clientes perdidos.
- Número de clientes.

- Ventas por cliente.
- Nivel de visita a clientes.

c) Perspectiva Procesos

La empresa debe identificar sus procesos críticos, es decir, aquellos que son claves para el éxito de la propuesta de valor. La empresa debe preocuparse continuamente de mejorar dichos procesos claves a fin de consolidar su posición en la industria y desarrollar ventajas competitivas en el tiempo.

Es importante que se identifiquen los objetivos e indicadores de los procesos internos una vez formulados los mismos para la perspectiva financiera y de clientes. Esto permite que las empresas centren sus esfuerzos indicadores de procesos capaces de lograr los objetivos buscados por los clientes e inversores.

Los procesos claves requieren de una permanente evaluación que permita monitorear la entrega de la propuesta de valor a los clientes. Desviaciones en el desempeño requerido, cambios en los gustos de los consumidores, cambios sociales y tecnológicos requerirán de modificaciones en la administración de los procesos internos. Centrarnos en la mejora de los procesos internos es un requisito para las organizaciones. El Cuadro de Mando Integral requiere de una definición completa de la cadena de valor de los procesos internos que se inicia con la innovación, se sigue con los procesos operativos y por último con los servicios de postventa.

Algunos de los indicadores de la perspectiva procesos usados frecuentemente son:

- Tiempo de respuesta a solicitudes de clientes.
- Entrega oportuna.
- Costo de productos.
- Costo medio por transacción.
- Falta de existencias.
- Número de Fallas.
- Mermas.
- Reprocesamientos.
- Tiempos muertos.

Tabla N° 2 : Enfoque de Procesos de acuerdo a Propuesta de Valor

Propuesta de Valor	Enfoque de Procesos	Descripción
Intimidad con Clientes	Vista Holística de los Procesos, objetivo alcanzar un alto nivel de servicio a clientes.	Es importante considerar el impacto de todos los procesos en los clientes, se requiere información de calidad de todos los procesos y conocimiento de los clientes.
Excelencia Operativa	Enfoque en Cadena de Suministro, objetivo reducir costos.	Es fundamental contar con información de calidad, debe considerarse a proveedores y mercado a fin de optimizar planificación y programación.
Liderazgo en Producto	Focus en Proceso de Innovación, objetivo proveer del mejor producto.	Se debe administrar y gestionar el proceso de innovación de la empresa, herramienta empleada : gestión del conocimiento.

d) Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos establecidos para las otras perspectivas definen lo que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura necesaria para el logro de los objetivos de las otras perspectivas.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento definiremos objetivos e indicadores para las siguientes categorías:

- Capacidad de los empleados
- Capacidad de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

La creación de valor actualmente depende de manera determinante del capital humano, este factor puede ser decisivo en el éxito de una empresa. Actualmente las empresas enfrentan mayores riesgos o probabilidad de fracaso de las estrategias implementadas debido al entorno altamente cambiante, global y de mayor competitividad. Estos cambios exigen nuevas capacidades de los empleados para que sus mentes y capacidades creativas puedan orientarse al logro de los objetivos organizacionales.

Las personas son los que impulsan los resultados alcanzados por las empresas, son el factor crítico para crear valor. Desde ese punto de vista los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los impulsores del éxito de las otras perspectivas.

Los empleados motivados, con herramientas y habilidades adecuadas son capaces de constituirse en un entorno coordinado y con un clima adecuado en los elementos claves para alcanzar las mejoras necesarias de los procesos a fin de satisfacer de mejor forma a los clientes, logrando de esta forma mejores resultados financieros en el tiempo.

Los empleados deben ser muy eficaces en un entorno cambiante y competitivo, necesitarán de sistemas de información de gran calidad para responder a las necesidades de los clientes y demandas de los procesos críticos. Esta información ha de ser oportuna y confiable.

Algunos de los indicadores de la perspectiva crecimiento y aprendizaje usados frecuentemente son:

- Horas de formación.
- Tasa de rotación.
- Retención del personal clave.
- Satisfacción de los empleados.
- Calidad del entorno laboral.
- Tasa de cobertura de competencias.
- Disponibilidad y uso de información estratégica.
- Gestión del conocimiento

5.2.3 Factores Claves de Éxito del Cuadro de Mando

El Cuadro de Mando Integral debe transformar a los objetivos y a la estrategia de la empresa, en desafíos claros para las distintas unidades de la organización. Por lo que es fundamental vincular los objetivos de los distintos centros de responsabilidad con los objetivos estratégicos de la empresa, a fin de facilitar el entendimiento del rol de cada unidad en el éxito global.

Para lograr medir el logro de los objetivos es importante definir indicadores, los que deben determinarse equilibradamente; esto significa que deben definirse indicadores financieros y no financieros, de corto y largo plazo.

De acuerdo a Ibarra (1999), el Cuadro de Mando Integral debe considerar indicadores financieros y no financieros, siendo estos últimos los más relevantes. El autor señala que los indicadores financieros sólo representan las dos novenas partes del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral debe considerar para su buen diseño e implementación no tan sólo un conjunto de indicadores equilibrados.

Los factores de éxito en la aplicación del Cuadro de Mando se discuten a continuación:

- Determinar la Arquitectura de las Perspectivas. Estas perspectivas serán especificadas o determinadas de acuerdo a la estrategia de la empresa.
- Construcción del Mapa Estratégico especificando los objetivos por perspectivas, considerando los factores críticos de éxitos en el logro de los objetivos estratégicos definidos.
- Establecimiento de relaciones causales para los objetivos por perspectivas definidas.
- Definición y especificación de indicadores por objetivos a fin de medir el cumplimiento de los objetivos por perspectiva.

Cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral forma parte de una cadena de relaciones causa - efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles.

Estos indicadores deben ser claros, relevantes, medibles y deben estar vinculados a los objetivos cuyo cumplimiento se quiere medir.

Las relaciones de causa-efecto establecidas a partir de la estrategia definida considera tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos, en la práctica no existe ninguna metodología que evalúe las relaciones causales definidas, es así como es cuestionable, por ejemplo, plantear que la lealtad del cliente y la calidad del servicio se relacionan causalmente.

Finalmente, deben establecerse metas para los indicadores definidos y priorizarse las iniciativas de mejoras que permitan alcanzar dichas metas en el tiempo; las metas pueden ser de corto, mediano o largo plazo.

Es importante destacar que antes del diseño y la posterior implementación del Cuadro de Mando Integral en la organización o en una unidad específica, es

fundamental revisar la misión, visión, estrategia y el sistema de control de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral no es una herramienta de control aislada, es parte de un enfoque integrado de control, el Cuadro de Mando Integral traduce la misión, valores, visión y estrategia de la empresa en objetivos de resultados y medidas para cada una de las perspectivas definidas.

Al desarrollarse los objetivos y los indicadores asociados del Cuadro de Mando Integral debe considerarse la misión de la empresa. Los objetivos del Cuadro de Mando Integral deben estar en línea con el fin último de la organización; es una oportunidad para que las empresas que no han definido su misión lo hagan.

Por otra parte, el Cuadro de Mando Integral debe monitorear y controlar continuamente la validez de las relaciones causales definidas, es decir, debe validar sus premisas e hipótesis.

5.2.4 Riesgos en el Diseño e Implementación

No todas las empresas que implementan el Cuadro de Mando Integral tienen éxito, es más, muchas de las empresas fracasan debido a los riesgos en la fase de diseño o en la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Los problemas o riesgos más frecuentes referidos al diseño son:

- Objetivos definidos por perspectivas poco claros y no consensuados con la alta dirección y gerentes de los distintos centros de responsabilidad.
- No monitorear las relaciones causales establecidas, las cuales en ocasiones podrían ser débiles o no válidas.
- Definición de indicadores y metas inadecuadas de acuerdo a estrategia y realidad empresa, o no inclusión de variables causales significativas en el modelo.
- La no bajada del Cuadro de Mando Integral hasta los niveles requeridos a objeto de asegurar la correcta implementación de la estrategia.
- La no integración del Cuadro de Mando Integral con otros sistemas de control existentes en la empresa.

Los problemas o riesgos más frecuentes referidos a la implementación son:

- La no formación de un equipo coordinador del proyecto.
- No asignación de recursos requeridos.
- No consideración de la implementación como un proceso continuo.
- La falta de participación y compromiso directivo en el proyecto.

5.2.5 Fortalezas y Debilidades del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral como herramienta posee grandes fortalezas que facilitan la implementación de la estrategia, pero también presenta debilidades. Las principales fortalezas y debilidades del Cuadro de Mando Integral se presentan en la Tabla N° 1:

Fortalezas	Debilidades
Permite alinear a la organización a los objetivos estratégicos, evitando conflicto de intereses.	Se requiere una importante inversión en recursos y tiempo para su elaboración e implementación.
Facilita el entendimiento de lo que hace cada unidad, departamento, empleado, pudiendo así entender el flujo de información.	Pueden definirse indicadores permanentes que le resten flexibilidad al modelo.
Es un método que permite integrar controles y reportes de gestión.	En ocasiones se prioriza la planificación por sobre el control.
Establece relaciones causales, lo que facilita la implementación de la estrategia.	Puede darse que en ciertas situaciones la estrategia no es consistente con la asignación de recursos o las actividades realizadas.
Es una herramienta que permite comunicar los objetivos estratégicos a toda la organización.	Requiere de un proceso de control constante a fin de verificar la validez de las relaciones causales definidas.

Tabla N° 3: Análisis FODA del Cuadro de Mando Integral

5.3 Cuadro de Mando Integral en Instituciones sin Fines de Lucro

Prácticamente todo lo que se ha desarrollado del Cuadro de Mando Integral aplicable al sector privado es totalmente aplicable a instituciones sin fines de lucro y al sector público. Tanto desde el plano conceptual como práctico es reconocida la necesidad de realizar algunos ajustes al Cuadro de Mando Integral para su utilización en instituciones sin fines de lucro.

Así por ejemplo, tanto las empresas del sector público como las instituciones sin fines de lucro reconocen que los resultados financieros no representan necesariamente señales de éxito en su gestión. Estas instituciones ven alcanzados sus objetivos a través de una continua mejora de la sociedad. Las empresas públicas persiguen valores sociales que superan el interés de sectores o grupos aislados. Su gestión se puede ver afectada por el plan del gobierno y las restricciones presupuestarias.

El Cuadro de Mando Integral ha sido implementado en instituciones públicas y sin fines de lucro con bastante trabajo y no exento de dificultades. Hay desafíos interesantes de enfrentar tanto en el orden conceptual como de naturaleza práctica.

En Estados Unidos, por ejemplo, la *Procurement Executives' Association* – PEA (1999), asociación que congrega a directivos de los principales Departamentos del Gobierno Federal, recomendó la utilización generalizada del Cuadro de Mando Integral en las agencias públicas norteamericanas.

Por otra parte en España, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) está desarrollando una serie de documentos orientados a su implantación en universidades, instituciones sanitarias, entidades públicas e instituciones sin fines de lucro, entre otras.

5.3.1 Medición de Resultados en el Sector Público

La ley “Government Performance and Results” del año 1993 en Estados Unidos estableció que las Instituciones Públicas debían implementar un sistema de control de gestión basado en el establecimiento de objetivos, metas y actividades internas.

A partir de ese momento las instituciones públicas comenzaron a desarrollar y establecer su misión, vale decir, comunicar a todos los grupos de interés respecto a su fin último y razón de ser. Con esta ley se dejaba de lado el enfoque de gestión seguido hasta ese momento basado principalmente en el control del presupuesto de gastos.

En 1996 se continuó con el desarrollo de los sistemas de gestión del sector público orientados a la medición del desempeño organizacional. Las estrategias se enfocaron en la tecnología de la información y la provisión de productos y servicios de alta calidad.

Los resultados obtenidos por estas iniciativas gubernamentales sugieren un buen pronóstico para la implementación de sistemas más sofisticados de control de gestión. Ha sido posible encontrar en las instituciones públicas el desarrollo de misiones muy coherentes, alto nivel de compromiso organizacional, objetivos claramente establecidos, responsabilidades debidamente asignadas y una alta orientación de servicio al cliente. Es tan así, que espontáneamente el Municipio de Charlotte desarrolló el primer Cuadro de Mando Integral.

5.3.2 Ajuste del Cuadro de Mando Integral al Sector Público

El Cuadro de Mando Integral fue inicialmente pensado para empresas con fines de lucro, por lo que su estructura básica debe ser modificada para ser aplicada a instituciones sin fines de lucro. En el caso del sector privado, todas las

medidas del Cuadro de Mando Integral están orientadas al logro de los objetivos financieros, es decir, a mejorar el valor agregado para los accionistas.

Tal como hemos mencionado, las instituciones públicas pueden obtener del Cuadro de Mando Integral los mismos beneficios que obtiene el sector privado.

El Cuadro de Mando Integral de las instituciones no lucrativas tiene en el centro de las cuatro perspectivas a la estrategia. Esto desde ya representa un desafío porque a estas instituciones les ha resultado complejo en el pasado definir sus estrategias. Estas estrategias pueden ser desarrolladas con mayor facilidad si las instituciones parten por preguntarse para qué existen y cuál es su razón de ser. Dicho de otra forma, esto equivale a hacer explícita la misión; qué es lo que se espera conseguir en el largo plazo. Por esta razón, la misión de la institución pasa a ser la parte más alta de la estructura del Cuadro de Mando Integral reemplazando a la perspectiva financiera que habíamos visto en el Cuadro de Mando Integral original del sector privado.

Las otras perspectivas de clientes y de procesos internos adquieren una preponderancia mayor que la financiera para este tipo de instituciones. La perspectiva financiera solo tiene un rol de facilitador de recursos para el logro de la misión de la institución. En algún caso esta perspectiva pudiera ser el limitador de alcanzar el fin último, al existir restricción de recursos financieros. Lograr eficiencia y crear valor para los clientes es de especial importancia para cualquier empresa, incluidas las del sector público.

Los clientes son elevados a una categoría superior fluyendo desde la misión. En las instituciones sin fines de lucro, y en particular en el sector público, la atención se centra en los clientes y en cumplir sus requerimientos en productos y servicios que finalmente se traduce en lograr la misión.

En este sector es muy difícil discriminar entre clientes, vale decir ignorar algunos de ellos, por lo que es posible encontrar propuestas de valor para una multiplicidad de clientes y, con ello, una gran variedad de indicadores.

Los objetivos e indicadores de los procesos internos deben derivarse de las propuestas de valor de los clientes. Esto en realidad no difiere entre el sector privado y el sector público. En ambos casos es necesario identificar cuáles son los procesos primarios que contribuyen directamente a la cadena de valor que proporciona el producto o servicio buscado por el cliente.

Este es un concepto interesante para el sector público que muchas veces no piensa en términos de generar valor para su cliente y menos en identificar qué proceso es el que entrega ese valor.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la que contribuirá a que los procesos sean capaces de entregar los resultados previstos. En este ámbito, son fundamentales las competencias de los empleados, el clima organizacional y las tecnologías de información.

En resumen podemos señalar que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta aplicable al sector público, que les permite monitorear el logro de sus objetivos estratégicos y la eficiencia del uso de los recursos para alcanzar dichos fines.

El uso de una herramienta tan útil y sofisticada como el Cuadro de Mando Integral en el sector público no asegura el éxito de las empresas públicas que implementen dicha herramienta, debido a la existencia de riesgos en el diseño y en la implementación del Modelo.

En la figura N° 13 se describe el modelo de Cuadro de Mando Integral para instituciones sin fines de lucro, tanto públicas como privadas.

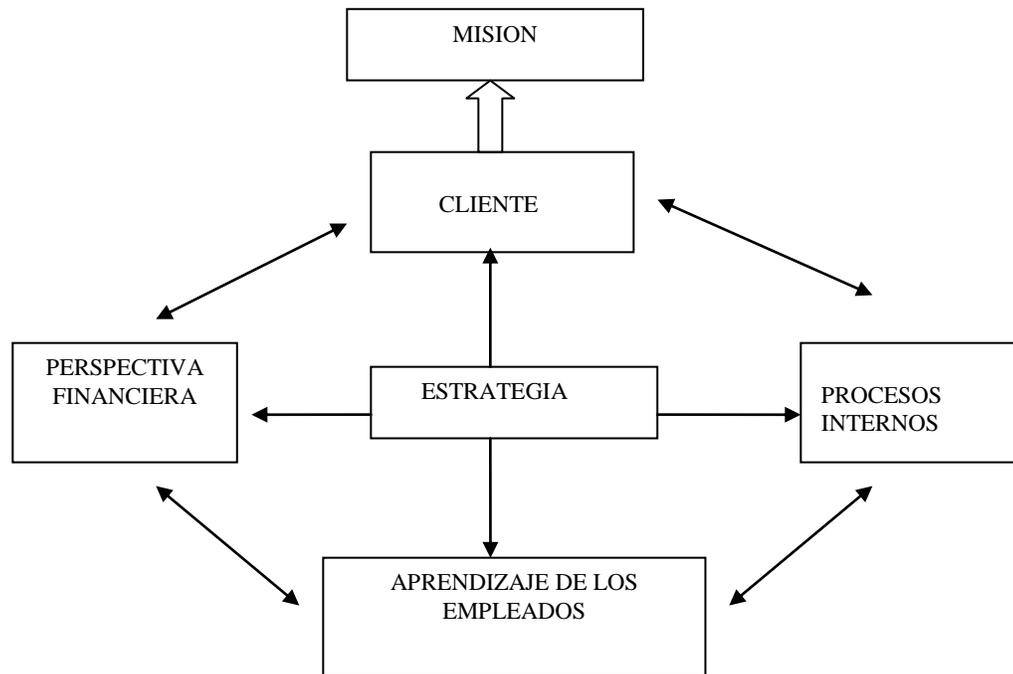


Figura N° 13: Cuadro de Mando Integral para Instituciones sin Fines de Lucro

Fuente: Niven-El Cuadro De Mando Integral Paso A Paso

5.3.3 Problemas en el Desarrollo del Cuadro de Mando Integral en el Sector Público

El sector público no es muy “amistoso” respecto las prácticas de gestión que vienen del sector privado. Son más bien adaptadores tardíos de las mejores prácticas de administración.

Algunas de las dificultades encontradas para implementar el Cuadro de Mando Integral en el sector público son:

- Lo que hacemos aquí no se puede medir: ésta es quizás la mayor excusa para implementar cualquier sistema de control de gestión asociado al logro de objetivos. Debemos partir de la base que todo puede ser medido y por tanto su gestión controlada. Hay algunas actividades con mayor dificultad de medición, pero la innovación y creatividad nos ayudará a encontrar la forma de medir progreso y resultado final.
- Los resultados serán usados para castigar: en el sector público es muy común encontrar personas no contentas con su trabajo y por tanto más expuestas a ser castigadas ante el no cumplimiento de los objetivos.
- ¿Cuál es la misión?: existe la posibilidad que la razón de ser de una institución pública no haya sido desarrollada o adecuadamente comunicada. Por lo tanto, se hace muy difícil gestionar y dirigir una organización sin objetivos ni propósitos claros.
- ¿Por qué invertir en algo que durará la presente administración?: en muchas instituciones públicas la administración se ejerce considerando un horizonte que depende de la duración del gobierno. Esto atenta contra procesos de cambios estratégicos de largo plazo.
- Cultura de no confiar en las soluciones empresariales: las instituciones públicas desconfían de las nuevas prácticas empresariales. Prefieren esperar hasta una mejor oportunidad para implementar éstas nuevas soluciones.
- No hay necesidad de cambio: esto es también muy común en la naturaleza humana. Es mejor mantener el status quo porque es conocido y no nos gusta enfrentar esquemas nuevos que nos pudieran deparar sorpresas.
- Limitaciones técnicas: falta de herramientas tecnológicas para su implementación.

- Habilidades del personal: no hay personal interno en la organización con los conocimientos y capacidades para implementar un nuevo sistema de control de gestión.
- Desarrollo de indicadores innovadores: una de las mayores oportunidades que ofrece un Cuadro de Mando Integral es la de buscar indicadores nuevos, creativos e innovadores. Si pensamos sólo en los indicadores utilizados en el pasado no nos ofrecerán todas las potencialidades del Cuadro de Mando Integral.
- Nada de dinero: son los incentivos necesarios para alinear conductas y lograr nuevos desafíos. Este tipo de compensaciones a veces no están disponibles en el sector público.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA UNIDAD DE TESORERÍA DEL BANCO CENTRAL DE CHILE

6.1 Declaración Estratégica

La misión, visión, valores y los objetivos estratégicos de la unidad de Tesorería se han derivado en cascada desde los mismos conceptos a nivel de Banco Central de Chile. Es así como se traduce desde la misión del Banco Central de Chile, la misión de la Unidad de Tesorería en "...velar por la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos...".

De la misma forma, se rescata desde el objetivo estratégico del Banco Central de Chile "proveer medios y servicios de pagos eficientes y seguros" los objetivos estratégicos de la unidad de Tesorería.

A continuación definiremos la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategia de la unidad de Tesorería.

6.1.1 Misión

Satisfacer eficientemente las necesidades de billetes y monedas de la sociedad, generando confianza y asegurando el normal funcionamiento de los pagos en la economía.

6.1.2 Visión

Ser reconocidos por los diversos grupos de interés por nuestra excelencia, valores institucionales y por la efectividad en la provisión de medios de pago de alta calidad, seguridad, funcionalidad y costos de acuerdo a estándares internacionales.

6.1.3 Valores

Los valores exigidos por la Unidad de Tesorería son iguales a los valores exigidos por el Banco Central de Chile, destacando la Excelencia, Integridad e Innovación.

6.1.4 Objetivos

- Suministrar productos y servicios de alta confiabilidad en términos de seguridad, disponibilidad, funcionalidad y calidad para todos los clientes.
- Gestión operacional eficiente en línea con las mejores prácticas internacionales.
- Costos de producto en óptima relación precio/calidad.

6.1.5 Estrategia de la Unidad

El Banco Central de Chile provee eficientemente billetes y monedas a la economía generando confianza en cuanto a suficiencia y calidad del suministro, validez de los billetes y monedas en circulación, y funcionalidad como medios de pago adecuados para efectuar transacciones.

La unidad busca lograr dicha misión a través de excelencia operacional, tanto en el desarrollo de productos, control de calidad de los billetes y monedas en circulación y en la logística de compra, recepción, almacenaje y distribución de billetes y monedas, generando confianza en los distintos actores del mercado.

6.1.6 Factores Críticos de Éxito

De acuerdo a la información recopilada y entrevistas realizadas podemos concluir que los factores claves de éxito para implementar la estrategia de la unidad de Tesorería, y con ello lograr la misión, son los siguientes:

- Los recursos y capacidades de personas (competencias), tecnología de la información, procesamiento automático de billetes y monedas y el nivel de clima organización influyen de manera considerable en la implementación de la estrategia.
- Los procesos primarios son aquellos más relevantes para el logro de la misión de unidad de Tesorería al generar el valor buscado por los clientes. Entre ellos el desarrollo de billetes y monedas contribuye de manera significativa al tener efectos en la eficiencia de la unidad y en la mejora en la calidad de los productos. También es importante el proceso de adquisiciones por sus efectos en costo, la oportunidad de la recepción y calidad del producto. La entrega oportuna y exacta a los bancos comerciales influye positivamente en satisfacer sus requerimientos.
- La calidad del desarrollo de billetes y monedas es fundamental para el logro de los niveles de confianza requeridos para estos medios de pago. Por esta razón, las alianzas con otros bancos centrales y con proveedores de clase mundial permite el acceso a tecnología de clase mundial.
- La calidad de los billetes y monedas debe ser medida a través de todo el ciclo del efectivo para contribuir a la satisfacción de los requerimientos del público y de los bancos comerciales.

6.2 Desarrollo de Objetivos y Medidas de Resultados

6.2.1 Arquitectura del Cuadro de Mando Integral

De acuerdo a nuestro análisis de la declaración estratégica hemos determinado las siguientes perspectivas para la construcción del mapa estratégico de la unidad de Tesorería:

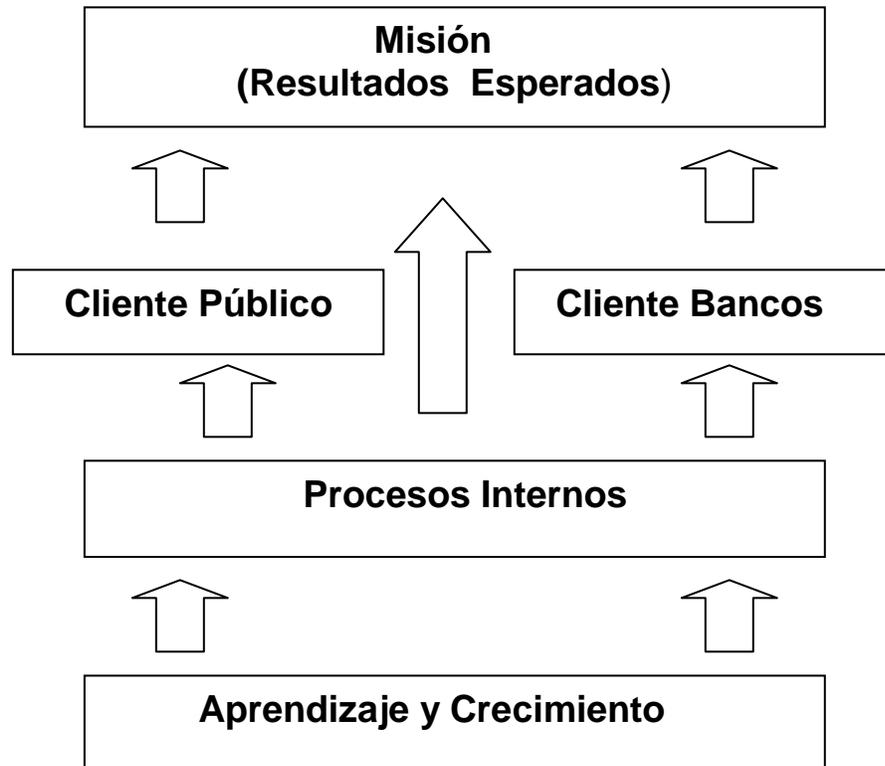


Figura N° 14: Cuadro de Mando Integral de la Unidad de Tesorería

Analizaremos cada una de las perspectivas definidas:

a) Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se refiere a las capacidades y recursos que requiere la unidad de Tesorería para alcanzar sus objetivos, destacando los sistemas de información, las tecnologías de procesamiento y seguridad, las capacidades y competencias del recurso humano y el clima organizacional. En nuestro mapa estratégico hemos identificado objetivos de competencias del personal, clima laboral, tecnología de la información y tecnología de procesamiento de billetes y monedas.

b) Perspectiva Procesos Internos

Los procesos internos de la unidad de Tesorería son de gran relevancia para alcanzar el valor que buscan los clientes. De la eficacia y eficiencia de dichos

procesos depende el éxito de proveer a la sociedad eficientemente de billetes y monedas confiables, de acuerdo a estándares internacionales. Los procesos internos identificados corresponden a los señalados en la cadena de valor: desarrollo de productos y servicios, gestión de abastecimiento, gestión de recepción y almacenaje, despachos, retiro y destrucción de billetes y monedas.

c) Perspectiva Clientes

Esta perspectiva se divide en dos: público en general y bancos comerciales. Ambos valoran contar con medios de pagos confiables, con estándares de seguridad y calidad internacional.

Los bancos, a diferencia del público, valoran más intensamente la disponibilidad de los billetes y monedas ya que esto afecta a su cadena de valor; requieren contar con medios de pago oportunamente y de acuerdo a sus necesidades (solicitudes por denominación) a fin de satisfacer a sus clientes de mejor forma. Por otra parte, el público valora más la autenticidad (seguridad) del medio de pago.

d) Perspectiva Misión (Resultados Esperados)

Esta perspectiva es la más importante de nuestro Mapa Estratégico dado que es el fin último pretendido por la unidad de Tesorería. La perspectiva misión, tal como fue señalado en el capítulo 5, se ubica en la parte superior del Cuadro de Mando Integral en las instituciones sin fines de lucro.

El fin último de la unidad de Tesorería es proveer eficientemente de medios de pago confiables a la sociedad, siendo este el objetivo perseguido por los principales grupos de interés: bancos comerciales y público en general.

Es importante destacar que la perspectiva financiera no fue considerada, dado que dicha perspectiva se encuentra implícita en los procesos internos de la unidad; de los procesos de desarrollo, retiros, compras, recepción, almacenaje y distribución se desprenden los costos requeridos para cumplir la misión.

En nuestro caso la unidad de Tesorería del Banco Central de Chile, no busca como fin último la riqueza de los accionistas como en las empresas del sector privado, sino que pretende alcanzar el bienestar de la sociedad, siendo su misión satisfacer eficientemente las necesidades de billetes y monedas de la sociedad, generando confianza y asegurando el normal funcionamiento de los pagos en la economía.

6.2.2 Objetivos Seleccionados por Perspectiva y sus Relaciones Causales

En este apartado se discuten los principales objetivos por perspectivas para el mapa estratégico de la unidad de Tesorería.

a) Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo: Alinear Desarrollo de TI a mejores Prácticas Internacionales

Definición: Las tecnologías de información se refieren a los sistemas con los que cuenta la unidad de Tesorería para realizar sus procesos y recolectar adecuadamente la información asociada a ellos, incluyendo el equipamiento informático, sistemas operacionales, sistemas de gestión y protocolos de comunicación.

Son las tecnologías que apoyan la gestión de la cadena de valor de la unidad de Tesorería, de acuerdo a mejores prácticas internacionales.

Relaciones Causa-Efecto: El contar con tecnologías de información de acuerdo a estándares internacionales permitirá apoyar a la cadena de valor, principalmente a aquellas de mayor intensidad en manejo de información. Los procesos donde se requiere de una información en línea y de alta calidad son: Abastecimiento, Recepción y Almacenaje y Distribución.

Indicadores: A05 Uptime Sistemas Operacionales y Gestión de TI

Objetivo: Mejorar Tecnologías de Procesamiento y Seguridad

Definición: Las tecnologías de procesamiento se refieren principalmente a equipos que facilitan la manipulación, revisión y procesamiento de los billetes y monedas de manera automatizada. Este procesamiento de billetes permite la contabilización de los mismos, la separación de billetes aptos y no aptos, y la destrucción de estos últimos.

Las tecnologías de seguridad se refieren a los sistemas orientados a la seguridad de la información, las personas y los valores.

Estas tecnologías buscan mejorar el procesamiento operacional de billetes y monedas, a través de tecnologías de punta que permitan aumentar la eficiencia y calidad del producto, para satisfacer de mejor forma los requerimientos de los clientes asumiendo riesgos acotados.

Relaciones Causa-Efecto: En los procesos donde existe mayor concentración de valores, la existencia de tecnologías de seguridad permite prevenir riesgos.

Por otra parte, las tecnologías de procesamiento permiten a través de tecnologías de punta, aumentar la eficiencia de los procesos donde existe gran intensidad en manejo de billetes y monedas dado los volúmenes manejados.

Las tecnologías de procesamiento y de seguridad mejoran la eficiencia, y reducen los riesgos de manera importante en los procesos de recepción, almacenaje, retiro y destrucción, facilitando el control de calidad de los billetes y monedas en circulación.

Indicadores: A03 Tecnología de Procesamiento

 A04 Seguridad Tecnológica

Objetivo: Mejorar Competencias Laborales

Definición: El Banco Central de Chile ha definido competencias generales para cada cargo y está en proceso de identificación de las brechas existentes para personas de la unidad de Tesorería e implementación de planes de acción de cierre de estas diferencias.

Relaciones Causa-Efecto: Los procesos de la unidad de Tesorería con mayor énfasis en análisis y planificación, requieren de competencias más complejas y técnicas, destacando las áreas de: desarrollo y control de calidad, procesos que deben mantenerse actualizados en materias de seguridad de billetes y estándares internacionales. Adicionalmente, se requiere de un buen nivel de competencias, tanto técnicas como comerciales para lograr alianzas estratégicas con otros bancos centrales y proveedores.

Indicadores: A02 Competencias

Objetivo: Mejorar Clima Laboral

Definición: El logro de una adecuada satisfacción de los trabajadores de la unidad de Tesorería respecto al clima laboral, en áreas tales como ambiente físico, apoyo, calidez, proyección de carrera, comunicaciones internas, identidad con el Banco Central de Chile, remuneraciones, beneficios, y acceso a la alta gerencia.

Relaciones Causa-Efecto: La satisfacción de los trabajadores se traduce en mayor motivación y mejores rendimientos, lo que impacta positivamente en el desarrollo de las actividades de los procesos internos con mayor dotación de personal: recepción y almacenaje, procesos de alta carga rutinaria. El clima laboral tiene influencia en otros procesos de Tesorería, pero su impacto es menos relevante respecto de otras variables.

Indicadores: A01 Clima Laboral

b) Perspectiva Procesos Internos

Objetivo: Aumentar Conocimiento de Seguridad y Cuidado de los Billetes

Definición: Es fundamental realizar diversas actividades tendientes a educar e informar a los clientes de las características de los billetes y monedas, como así mismo las formas de manipulación y cuidado de estos medios de pagos, poniendo especial énfasis en las características de seguridad de los billetes.

Relaciones Causa-Efecto: Las actividades de difusión realizadas por la unidad de Tesorería impactan positivamente en la satisfacción del público en general y los bancos comerciales, fortaleciendo la imagen del Banco Central de Chile.

Indicadores: P07 Servicios de Capacitación Bancos

P16 Difusión Público

Objetivo: Mejorar Control de Calidad de Billetes y Monedas en Circulación

Definición: El control de calidad de los billetes y monedas en circulación es fundamental para asegurar niveles de confianza en los medios de pago y verificar su comportamiento en cuanto a duración (ciclo de vida).

Relaciones Causa-Efecto: El control de calidad de los billetes y monedas en circulación permite replantearse la vida media (duración de los billetes y monedas) a fin de estimar las proyecciones de retiro y destrucción.

Indicadores: P14 Calidad de los Billetes en Circulación

Objetivo: Retirar y Destruir Oportunamente Billetes y Monedas Fuera del Estándar

Definición: El retiro y destrucción de billetes, fuera de los estándares establecidos (no aptos), de manera oportuna contribuye directamente en la confianza del público y los bancos en los medios de pagos.

Relaciones Causa-Efecto: El retiro y destrucción de billetes y monedas permite reducir las compras anuales futuras debido a la mayor duración media de los billetes en circulación, y también mejora el grado de satisfacción de los bancos al contar con circulante de mejor calidad compatibles con sus tecnologías de procesamiento.

Indicadores: P06 Vida Media de Billetes

Objetivo: Incrementar y Consolidar Alianzas Estratégicas

Definición: El incremento y acceso de información de vanguardia en aspectos de seguridad, funcionalidad y calidad de los billetes y monedas a través de alianzas estratégicas con bancos centrales y proveedores permite ofrecer productos y servicios en línea con las mejores prácticas de la industria.

Relaciones Causa-Efecto: El incremento de alianzas y su consolidación facilita las mejoras y el desarrollo de nuevos productos a través de la incorporación de mejores prácticas internacionales.

Indicadores: P01 Número de alianzas

Objetivo: Desarrollar y Mejorar Billetes y Monedas con los más Altos Estándares de la Industria.

Definición: El área de desarrollo es el área responsable de investigar permanentemente las innovaciones de productos y tecnologías para billetes y monedas y desarrollar medios de pagos que cumplan con los requerimientos de los clientes en línea a las mejores prácticas de referencia internacional.

Relaciones Causa-Efecto: El desarrollo de billetes y monedas utilizando las mejores prácticas internacionales incrementará la calidad y seguridad del producto, logrando satisfacer los requerimientos de los clientes, tanto bancos como público en general. Por otro lado, la gestión de desarrollo mejora los niveles de eficiencia a través de una mejor relación de costo/calidad (en particular por medio de una mayor duración).

Indicadores: P02 Calidad del Desarrollo

Objetivo: Gestionar Eficientemente el Abastecimiento de Billetes y Monedas

Definición: El área de abastecimiento es la responsable de comprar los billetes y monedas en línea con las mejores prácticas internacionales, con la mejor relación de precio-calidad y en la oportunidad requerida, debiendo optimizar su programa de abastecimiento a través de una adecuada estimación de la demanda de dinero.

Relaciones Causa-Efecto: La gestión de abastecimiento impacta directamente a la gestión de recepción y almacenaje tanto en calidad como en oportunidad en la recepción de billetes y monedas. Por otra parte, la gestión de abastecimiento afecta el índice costo/calidad y con ello impacta a la eficiencia global de la unidad de Tesorería. Los costos de compra representan el 90% de los desembolsos anuales de la unidad de Tesorería.

Indicadores: P03 Cumplir con el Plan de Compras

P10 Costo de Producto

P15 Tiempo de Recepción

Objetivo: Gestionar Eficientemente la Recepción y Almacenaje de Billetes y Monedas

Definición: Las actividades comprendidas en la recepción y almacenaje son de vital importancia tanto en lo que se refiere a preservar la calidad del producto, disponer de éste en las cantidades y oportunidades requeridas por el cliente y por último, no menos relevante, influir en la mayor parte de los costos operacionales de la unidad de Tesorería.

Relaciones Causa-Efecto: Un buen manejo del stock recibido y almacenado permite una distribución más oportuna y con la calidad requerida del cliente. Para ello es fundamental administrar adecuadamente los niveles de inventarios y asegurar su movimiento de entrada y salida por método FIFO, protegiendo la integridad del producto.

También es importante hacer énfasis en el logro de eficiencia operacional de acuerdo a estándares internacionales.

Indicadores: P04 Falta de Stock

P05 Calidad Billeto Recepcionado

P13 Pérdida de Valores

P11 Gastos Corrientes e Inversión

Objetivo: Entregar en Forma Oportuna y Exacta Billetes y Monedas

Definición: El nivel de servicio de distribución de productos, se refiere a la capacidad de poder satisfacer totalmente las solicitudes de los bancos comerciales de billetes y monedas en cuanto a volúmenes por denominación, oportunidad de entrega y nivel de calidad de los productos suministrados.

Relaciones Causa-Efecto: La adecuada distribución de productos permite lograr un mayor grado de satisfacción de los bancos comerciales y paralelamente, mejora la eficiencia por una mejor relación costo operacional por billete movido.

Indicadores: P08 Disponibilidad de Producto

P09 Atrasos en Entrega

P12 Costo de Producto Movido

c) Perspectiva Clientes

Objetivo: Incrementar Grado de Satisfacción del Cliente Público

Definición: La satisfacción del público depende de la entrega de la propuesta de valor en términos de seguridad, disponibilidad, calidad y funcionalidad. Estos requerimientos deberán estar alineados a las mejores prácticas internacionales.

Especial énfasis debe ponerse a la seguridad entregada por los billetes y monedas por los efectos que produce en los niveles de confianza en los medios de pagos.

Relaciones Causa-Efecto: El grado de satisfacción del público en general por los billetes y monedas, afecta directamente el grado de confianza en los medios de pago, siendo fundamental la seguridad de los billetes y monedas para alcanzar una confiabilidad que asegure el normal funcionamiento del sistema de pagos.

Indicadores: CL02 Reclamos Clientes

CL03 Índice de Falsificación

CL04 Grado de Satisfacción Público

CL05 Billetes Falsos

Objetivo: Incrementar Satisfacción de Bancos Comerciales por Medio de la Excelencia Operacional.

Definición: La satisfacción de los Bancos Comerciales depende de la entrega de la propuesta de valor en términos de seguridad, disponibilidad, calidad y funcionalidad a través de la excelencia operacional. Estos requerimientos deberán estar alineados a las mejores prácticas internacionales. Especial énfasis en la disponibilidad y funcionalidad que, en este caso, se relacionan directamente con la confianza en los medios de pago.

Relaciones Causa-Efecto: En la medida que la unidad de Tesorería provea oportunamente de billetes y monedas a los bancos comerciales, de acuerdo a los requerimientos de éstos y en línea a las mejores prácticas internacionales, se fortalece la confianza entre las partes.

Indicadores: CL01 Grado de Satisfacción Bancos

CL02 Reclamos Clientes

CL03 Índice de Falsificación

CL05 Billetes Falsos

d) Perspectiva Misión (Resultados Esperados)

Objetivo: Incrementar Eficiencia a Niveles Internacionales

Definición: La mejora de los niveles de eficiencia significa optimizar los costos de compra de producto billetes y monedas, gastos corrientes (operacionales) e inversión en línea con las mejores prácticas internacionales.

Relaciones Causa-Efecto: La eficiencia de la unidad de Tesorería está relacionada con el nivel de costos corrientes y de inversión de su operación. Los costos más relevantes son los de compra del producto, billetes y monedas, y los operacionales de recepción, almacenaje, distribución y destrucción. La eficiencia puede ser medida como índice de comparación con otros bancos centrales en términos de costos totales o bien por unidad de producto movido.

Indicadores: M01 Nivel de Eficiencia

Objetivo: Crear y Mantener Confianza en los Medios de Pagos

Definición: Suministrar medios de pago seguros, suficientes, funcionales, de calidad tanto al público como a los bancos comerciales y transportadores de valores.

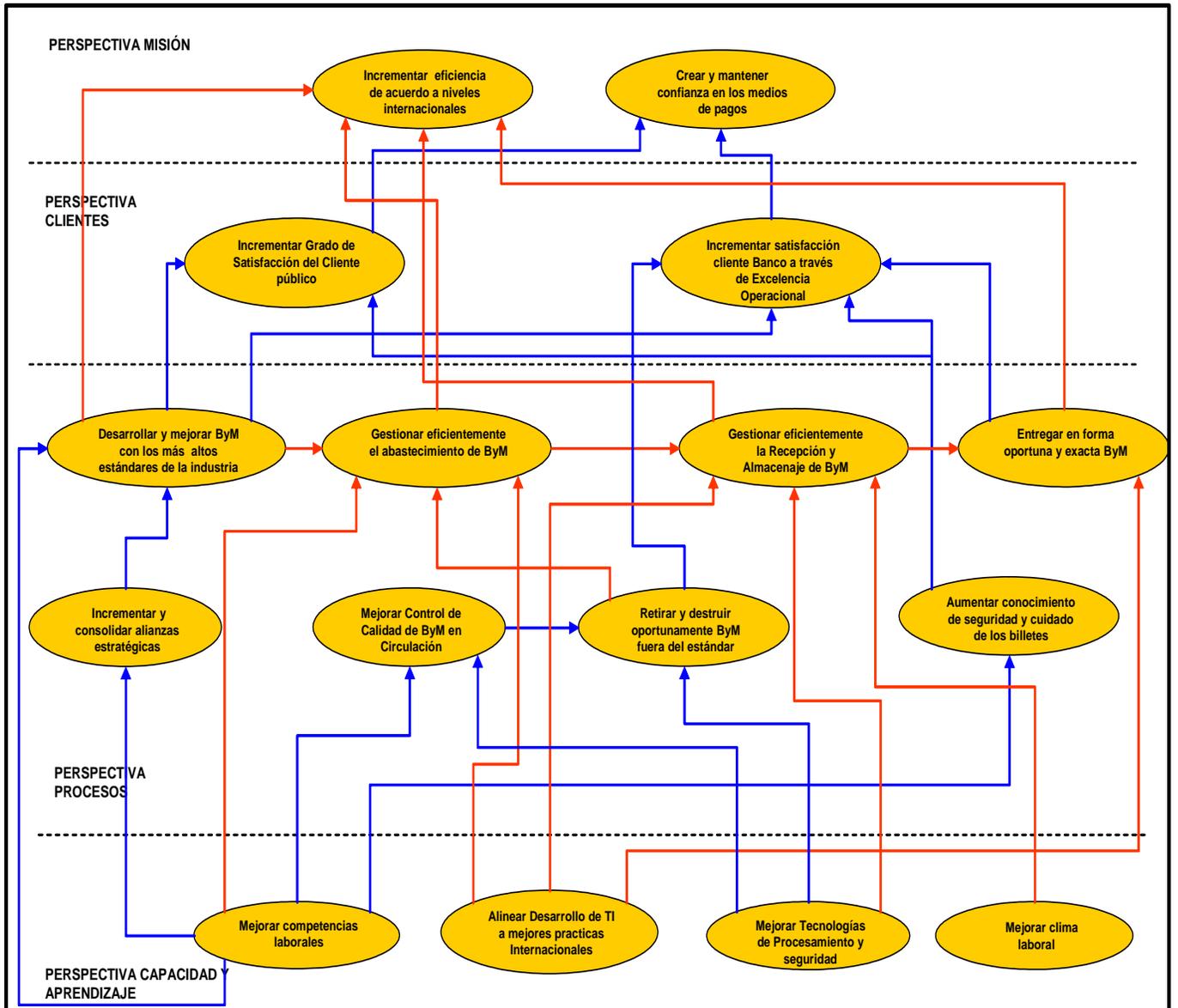
Relaciones Causa-Efecto: El nivel de confianza es altamente relevante para el logro de la misión de la unidad de Tesorería. La confianza está ligada fundamentalmente a la seguridad y disponibilidad de los medios de pagos.

La seguridad requerida por los clientes depende principalmente del acceso del Banco Central de Chile a información de punta en materias de desarrollo de productos y servicios. Este acceso es logrado a través de alianzas estratégicas con otros bancos centrales y proveedores cuyo conocimiento es diseminado a personal clave de la organización.

La disponibilidad del producto requiere de excelencia operacional que asegure que los clientes, bancos y público, accedan a los medios de pagos en la cantidad y oportunidad requerida.

Indicadores: M02 Nivel de Confianza

Figura N° 15: Mapa Estratégico Unidad de Tesorería del Banco Central de Chile



6.3 Creación de un Diccionario de Indicadores de Resultado

Una vez seleccionados los objetivos y sus indicadores en base la metodología explicada anteriormente, presentamos el diccionario de indicadores del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva: Crecimiento y Aprendizaje	Cód y nombre de Indicador: A01 Clima Organizacional	Propietario: Gerente de Tesorería.
Estrategia: Incrementar Eficiencia / Crear y Mantener Confianza		Objetivo: Mejorar el Clima Laboral.
Descripción: Mide percepción del clima laboral en diversos aspectos tales como, liderazgo, comunicaciones, remuneraciones, beneficios etc.		
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: Porcentaje
Fórmula: Porcentaje de percepción del clima organizacional		
Calidad de los datos: Alta		
Fuente de Datos: Encuesta Anual de Clima Laboral		
Línea de base: Resultados de encuesta clima laboral 2006-2007		Meta: Nunca inferior a 70%
Iniciativas:	1. Desarrollar plan para mejorar el clima laboral	

Perspectiva: Crecimiento y Aprendizaje	Cód y nombre de Indicador: A02 Competencias	Propietario: Gerente de Tesorería.
Estrategia: Incrementar Eficiencia / Crear y Mantener Confianza		Objetivo: Mejorar competencias, contando con un equipo sólido en materias propias de la Gerencia de Tesorería.
Descripción: Mide la cantidad de empleados capacitados en relación al total de empleados de la Gerencia de Tesorería para cierre de brechas de competencias		
Pasado/futuro: Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: Porcentaje
Fórmula: Número total de empleados capacitados / Total de empleados de la Gerencia de Tesorería		
Calidad de los datos: Alta		
Fuente de Datos: Sistema administración de personas		
Línea de base: Capacitación 2007		Meta: Superior a 0.5
Iniciativas:	1. Identificar competencias por cargo y personas 2- Cierre de brechas de competencias	

Perspectiva: Crecimiento y Aprendizaje	Cód y nombre de Indicador: A03 Tecnología de Procesamiento	Propietario: Gerente de Tesorería.
Estrategia: Incrementar Eficiencia / Crear y Mantener Confianza		Objetivo: Mejorar la calidad de billetes en circulación, mejorando su manejo.
Descripción: Mide la cantidad de billetes que son movidos por las procesadoras.		
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Porcentaje
Fórmula: Total billetes movidos por las procesadoras de billetes / Total billetes movidos		
Calidad de los datos: Alta		
Fuente de Datos: Informes de Almacenaje y Manejo		
Línea de base:	Billetes procesados 2007	Meta: al 2009 100% en procesamiento automático
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de máquinas procesadoras 2. Difundir procesamiento automático en Bancos Comerciales 	

Perspectiva: Crecimiento y Aprendizaje	Cód y nombre de Indicador: A04 Seguridad Tecnológica	Propietario: Gerente de Tesorería.
Estrategia: Incrementar Eficiencia / Crear y Mantener Confianza		Objetivo: Mejorar la seguridad disponiendo de la mejor tecnología en seguridad (Control de Acceso Físico).
Descripción: Mide la cantidad de incidentes de seguridad física en un periodo de tiempo		
Pasado/futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Porcentaje
Fórmula: Número de incidentes de seguridad en el año / Número de incidentes totales de seguridad año anterior		
Calidad de los datos: Alta		
Fuente de Datos: Informe de Incidentes de Seguridad		
Línea de base:	Información 2007	Meta: Disminución en 50%
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar calidad de Tecnología 2. Aumentar capacitación en seguridad 	

Perspectiva: Crecimiento y Aprendizaje	Cód y nombre de Indicador: A05 Uptime Sistemas Operacionales y Gestión de TI	Propietario: Gerente de Tesorería.
Estrategia: Incrementar Eficiencia / Crear y Mantener Confianza		Objetivo: Mejorar disponibilidad de los sistemas transaccionales y de Gestión de Tesorería
Descripción: Medir uptime de los sistemas transaccionales y de gestión de Tesorería		
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mes	Tipo de Unidad: Porcentaje
Fórmula: Tiempo de sistemas disponibles (on line) / Tiempo Total		
Calidad de los datos: Alta		
Fuente de Datos: Informe operacional TI		
Línea de base: Información disponible 2007		Meta: 99,5%
Iniciativas:	1. Acuerdo de servicio con TI	

Perspectiva: Procesos Internos	Cód y nombre de Indicador: P01	Número de Alianzas	Propietario: Gerente Tesorero
Estrategia: Crear y Mantener Confianza		Objetivo Unidad: Mejorar calidad y acceder a tecnología de punta.	
Descripción: Acceder a tecnologías de punta en el desarrollados de ByM a través de alianzas estratégicas con otros Bancos Centrales y proveedores			
Pasado/futuro: Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: Porcentaje	
Fórmula: Número de alianzas estratégicas con Bancos Centrales y Proveedores comparados con el año anterior (Alianzas año t / Alianzas año t-1)			
Fuente de Datos: Los datos son obtenidos directamente desde la unidad de desarrollo			
Línea de base: Dos Alianzas con Bancos Centrales			Meta: Aumentar en un 100% el # de alianzas
Iniciativas: Buscar alianzas con los Bancos de Reserva de Australia y Nueva Zelanda			

Perspectiva: Procesos Internos	Cód y nombre de Indicador: P02	Calidad del Desarrollo	Propietario: Gerente Tesorero
Estrategia: Crear y Mantener Confianza		Objetivo Unidad: Lograr productos de mayor valor agregado para los clientes	
Descripción: Este indicador mide el grado de mejora de los productos en términos de seguridad, funcionalidad, duración y calidad. Este indicador se utiliza para medir el aumento de calidad entre un producto nuevo y uno en circulación. Posteriormente se puede utilizar el mismo indicador para medir el mismo producto entre un año y otro.			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: Escala	
Fórmula: Valoración puntaje matriz producto nuevo / Valoración puntaje matriz producto antiguo			
Calidad de los datos: Alta - Recibida de la unidad de desarrollo			
Fuente de Datos: Los datos son obtenidos directamente desde desarrollo.			
Línea de base: 100%			Meta: 120%
Iniciativas: Evaluar constantemente la calidad de los productos en circulación			

Perspectiva: Procesos Internos	Cód y nombre de Indicador: P03	Cumplir con el Plan de Compras	Propietario: Abastecimiento
Estrategia: Incrementar Eficiencia - Crear y Mantener Confianza		Objetivo Unidad: Cumplir plan de compras en volumen	
Descripción: Evaluar cumplimiento del plan de compras de billetes y monedas por cada denominación comparado con el resultado efectivo.			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Porcentajes	
Fórmula: Compras reales / Compras presupuestadas			
Calidad de los datos: Alta - Recibida de la unidad de Compras.			
Fuente de Datos: Los datos son obtenidos directamente desde compras			
Línea de base: cumplimiento de un 120%			Meta: 100% a fin de año.
Iniciativas: Monitorear mensualmente cumplimiento del plan de compras			

Perspectiva: Procesos Internos	Cód y nombre de Indicador: P04	Falta de Stock	Propietario: Gerente Tesorero
Estrategia: Incrementar Eficiencia - Crear y Mantener Confianza		Objetivo Unidad: Disponibilidad permanente de stock para entrega oportuna	
Descripción: Medir niveles de disponibilidad bajo stock mínimo.			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Numérico	
Fórmula: #Veces de quiebres bajo stock mínimo			
Calidad de los datos: Alta - Información desde unidad de Almacenaje y Manejo			
Fuente de Datos: Los datos son obtenidos directamente desde informes de inventario			
Línea de base: Información quiebres 2007			Meta: Cero quiebre stocks
Iniciativas: Monitorear mensualmente cumplimiento del plan de compras			

Perspectiva: Procesos Internos	Cód y nombre de Indicador: P05	Calidad Billetes Recepcionados	Propietario: Almacenaje y Manejo
Estrategia: Crear y Mantener Confianza		Objetivo Unidad: Calidad de los billetes de acuerdo a los estándares	
Descripción: Medir calidad del producto recepcionado			
Pasado/futuro: Futuro	Frecuencia: Tiempo real	Tipo de Unidad: Porcentajes	
Fórmula: Total BYM defectuosos / Total BYM recibidos			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Los datos son obtenidos directamente desde control de calidad a través de informes			
Línea de base: Información producto defectuoso proceso productivo 2007			Meta: 0.005%
Iniciativas: Establecer claros estándares de producto y su apropiado control de calidad			

Perspectiva: Procesos Internos	Cód y nombre de Indicador: P06 Vida Media de Billetes	Propietario: Area de Desarrollo	
Estrategia: Incrementar Eficiencia		Objetivo Unidad: Aumentar duración de los billetes para disminuir las compras anuales	
Descripción: Tiempo de duración (meses) de los billetes en circulación			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Meses	
Fórmula: Promedio stock público / Destrucción de billetes			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Información contable e Informes de Gestión Gerencial.			
Línea de base: Duración actual de los billetes en meses			Meta: Aumentar en 5% billetes de alta denominación y los de baja denominación 125% promedio
Iniciativas:			
1- Mejorar calidad del sustrato de papel en las altas denominaciones			
2- Cambio a sustrato de polímero en las bajas denominaciones			

Perspectiva: Procesos Internos	Cód y nombre de Indicador: P07 Servicio de Capacitación Bancos	Propietario: Area de Desarrollo.	
Estrategia: Crear y Mantener Confianza		Objetivo Unidad: Facilitar identificación de billetes falsos y aumentar cuidado de los BYM	
Descripción: En la medida que se logre incrementar la capacitación de cajeros año a año se asegura un control de mejor calidad de los BYM, esto se traduce en menores riesgos para el Banco y un mayor control de los billetes y monedas adulterados/falsificados.			
Pasado/futuro: Futuro	Frecuencia: Trimestral	Tipo de Unidad: %	
Fórmula: Cajeros capacitados año 1 / Cajeros capacitados año 0			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Programa de Capacitación anual de Cajeros.			
Línea de base: Año 2007 superior al 2006 en 25%			Meta: Crecimiento de 10% por año
Iniciativas: Plan anual capacitación cajeros en conjunto con Instituto Bancario en todo el país			

Perspectiva: Procesos Internos		Cód y nombre de Indicador: P08 Disponibilidad de Productos	Propietario: Distribución y Almacenaje
Estrategia: Crear y Mantener Confianza		Objetivo Unidad: Mejorar disponibilidad de BYM requeridos por bancos comerciales.	
Descripción: Medir disponibilidad de producto para despacho a Bancos Comerciales			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Porcentaje	
Fórmula: Cantidad entregada de billetes y monedas / Cantidad solicitada de billetes y monedas.			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Informe de Despachos			
Línea de base: 70% de lo requerido es entregado a los Bancos Comerciales			Meta: Responder 100%
Iniciativas: Aumentar niveles de stock de seguridad a 6 meses y disponibilidad de inventarios por denominación en Bancos			

Perspectiva: Procesos Internos		Cód y nombre de Indicador: P09 Atrasos en Entrega	Propietario: Distribución
Estrategia: Crear y Mantener Confianza		Objetivo Unidad: Mejorar los tiempos de entrega de Productos a Bancos Comerciales.	
Descripción: Medir atrasos en las entregas de producto.			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Porcentaje	
Fórmula: Número de atrasos / Despachos de BYM.			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Información de despachos			
Línea de base: Información de atrasos 2007			Meta: Atrasos no superior al 1%
Iniciativas: Programar despachos con una semana de anticipación			

Perspectiva: Procesos Internos		Cód y nombre de Indicador: P10 Costo Producto	Propietario: Abastecimiento
Estrategia: Incrementar Eficiencia en Gestión de Desarrollo		Objetivo Unidad: Reducir costo de producto.	
Descripción: Costo de compra actual versus la compra anterior, costo unitario por billete.			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: Porcentaje	
Fórmula: Costo actual / Costo última compra			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Informe compras anual.			
Línea de base: Compra 2007			Meta: 0.90
Iniciativas: 1- Aumentar número de proveedores 2- Billetes de baja denominación a polímero			

Perspectiva: Procesos Internos		Cód y nombre de Indicador: P11 Gastos Corrientes e Inversión relativa Tesorería	Propietario: Gerente de Tesorería
Estrategia: Incrementar Eficiencia		Objetivo Unidad: Reducir Gastos Corrientes de la Unidad.	
Descripción: Medir los gastos operacionales de tesorería y de inversión respecto al periodo anterior (Mayor significancia área de Almacenaje).			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Porcentaje	
Fórmula: (Gastos Corrientes+Inversión) año 1 / (Gastos Corrientes+Inversión) año 0			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Infomación contable e Informes de Gestión Gerencial.			
Línea de base: Indicador 3% mayor al periodo anterior (mayores desembolsos de TP)			Meta: 2008: +10% y 2009 en adelante 3% menor por año respecto al 2007
Iniciativas:	1- Inversión en equipos de procesamiento automático de billetes		
	2- Implementar BPM de Tesorería		

Perspectiva: Procesos Internos		Cód y nombre de Indicador: P12 Costo Billete Movido	Propietario: Gerente de Tesorería
Estrategia: Incrementar Eficiencia		Objetivo Unidad: Reducir desembolsos totales de Tesorería	
Descripción: Medir los desembolsos totales de Tesorería por billete movido. Eficiencia en el movimiento de billetes.			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Porcentaje	
Fórmula: (Depreciación+Costo Salidas+Gasto Corriente) / Total Billetes Movidos			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Infomación contable e Informes de Gestión Gerencial.			
Línea de base: Base 2007			Meta: Disminuir en un 3%
Iniciativas:	1- Inversión en equipos de procesamiento automático de billetes		
	2- Implementar BPM de Tesorería		
	3- Implementar nuevos billetes		

Perspectiva: Procesos Internos		Cód y nombre de Indicador: P13 Pérdida de Valores	Propietario: Almacenaje y manejo
Estrategia: Inceementar eficiencia		Objetivo Unidad: Minimizar pérdidas de valores	
Descripción: Pérdidas de valores en el movimiento del efectivo			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Porcentaje	
Fórmula: Pérdidas Periodo 1 / Pérdidas Periodo cero			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Infomación Seguridad			
Línea de base: Información base año 2007			Meta: Disminuir casos en 20%
Iniciativas:	1-Incrementar inversión en tecnología de seguridad		
	2-Capacitar al personal de tesorería		

Perspectiva: Procesos Internos		Cód y nombre de Indicador: P14 Calidad Billetes en Circulación		Propietario: Area Desarrollo	
Estrategia: Incrementar Eficiencia			Objetivo Unidad: Asegurar calidad del producto		
Descripción: Medir calidad de los billetes en circulación					
Pasado/futuro: Pasado		Frecuencia: Mensual		Tipo de Unidad: Porcentaje	
Fórmula: Curva de distribución de calidad de billetes					
Calidad de los datos: Alta					
Fuente de Datos: Encuesta de billetes					
Línea de base:			Calidad base año 2007		Meta: Mejorar índices en 20%
Iniciativas:		Implementar control de calidad de los billetes en circulación			

Perspectiva: Procesos Internos		Cód y nombre de Indicador: P15 Tiempo Recepción		Propietario: Abastecimiento	
Estrategia: Crear y Mantener Confianza			Objetivo Unidad: Asegurar disponibilidad del producto		
Descripción: Medir cumplimiento programa de entrega de abastecimiento de ByM					
Pasado/futuro: Pasado		Frecuencia: Mensual		Tipo de Unidad: Porcentaje	
Fórmula: Total atrasos periodo / Total compra periodo					
Calidad de los datos: Alta					
Fuente de Datos: Infomación Seguridad					
Línea de base:			Base año 2007		Meta: maximo atrasos 0.5%
Iniciativas:		1- Revisar proceso logística			
		2- Establecer días de despachos			

Perspectiva: Procesos Internos		Cód y nombre de Indicador: P16 Difusión Público	Propietario: Area Desarrollo
Estrategia: Crear y Mantener Confianza		Objetivo Unidad: Educar a la población en materia de identificación de billetes.	
Descripción: Medir tareas de difusión de las características de los ByM al público (colegios).			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Porcentaje	
Fórmula: Total cursos realizados año 1 / Total cursos año 0			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Información de cursos de capacitación de colegios			
Línea de base:	Base año 2007	Meta: +10%	
Iniciativas:	Extender actividades de capacitación a Provincia		

Perspectiva: Clientes		Cód y nombre de Indicador: CL01 Grado de Satisfacción de Bancos Comerciales.	Propietario: Gerente de Tesorería
Estrategia: Crear y Mantener Confianza.		Objetivo Unidad: Cumplir con expectativas y requerimientos de Bancos Comerciales respecto a calidad de BYM.	
Descripción: Se busca conocer la opinión de los Bancos respecto a los BYM			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: Nota de 0 a 7	
Fórmula: Datos de percepción a través de encuestas aplicada para funcionalidad, disponibilidad, compatibilidad con tecnologías de procesamiento, almacenaje y manipulación.			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Encuesta Aplicada.			
Línea de base:	Ultima encuesta de percepción 90% satisfacción (2007)	Meta: 95%	
Iniciativas:	Mayor intimación con los Bancos Comerciales a través de reuniones periódicas		

Perspectiva: Clientes		Cód y nombre de Indicador: CL02 Reclamos Clientes	Propietario: Gerente de Tesorería
Estrategia: Crear y Mantener Confianza.		Objetivo Unidad: Cumplir expectativas y requerimientos referidos a productos y servicios.	
Descripción: Se busca controlar y gestionar los distintos reclamos de clientes, bancos o público en general, a fin de resguardar la confianza en los medios de pago y la imagen de la Unidad de Tesorería.			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Porcentaje	
Fórmula: Reclamos cerrados / Reclamos recibidos			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Informe Estado de Reclamos			
Línea de base:	Número de reclamos gestionados 2007	Meta: 95% reclamos cerrados al cierre de cada mes	
Iniciativas:	Implementar sistema de administración y control de reclamos.		

Perspectiva: Clientes		Cód y nombre de Indicador: CL03 Índice de Falsificación	Propietario: Gerente de Tesorería.
Estrategia: Crear y Mantener Confianza.		Objetivo Unidad: Asegurar nivel de confiabilidad de los medios de pago.	
Descripción: Medir cantidad de ByM falsos en circulación para determinar potencial riesgo de pérdida de confianza en los medios de pago.			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Numérico.	
Fórmula: Número de Billetes y monedas falsos por denominación por cada millón de productos.			
Calidad de los datos: Alta/media			
Fuente de Datos: Base de datos billetes falsos en BCCH			
Línea de base: 120 billetes falsos por millón			Meta: Año 2008: Max 200 bpm y a partir año 2010 50bpm
Iniciativas: 1- Incrementar planes de difusión a los intermediarios financieros y público enfatizando características de seguridad 2- Desarrollo familia billetes			

Perspectiva: Clientes		Cód y nombre de Indicador: CL04 Grado de Satisfacción Público	Propietario: Gerente de Tesorería
Estrategia: Crear y Mantener Confianza.		Objetivo Unidad: Cumplir con expectativas del Público respecto a los billetes y monedas.	
Descripción: Se busca conocer la opinión de los usuarios finales respecto a la calidad de los BYM			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: Nota de 0 a 7	
Fórmula: Datos de percepción obtenidos de encuesta aplicada para funcionalidad, seguridad, diseño y limpieza			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Encuesta Aplicada.			
Línea de base: Ultima encuesta de percepción 75% satisfacción (2007)			Meta: 80%
Iniciativas: Mejorar aquellos elementos de evaluación con niveles inferiores a 80% (seguridad y duración)			

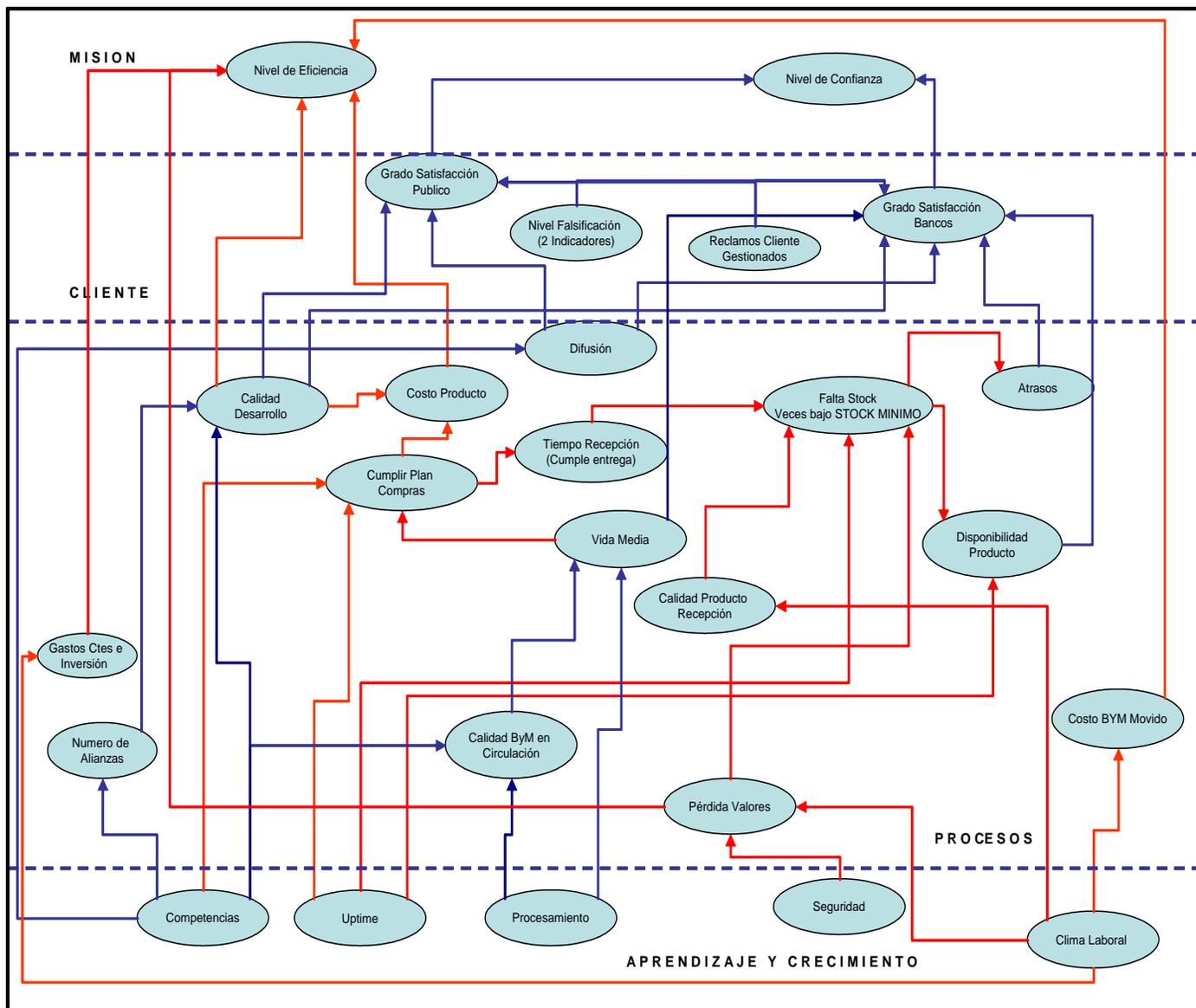
Perspectiva: Clientes		Cód y nombre de Indicador: CL05 Billetes Falsos	Propietario: Gerente de Tesorería
Estrategia: Crear y Mantener Confianza.		Objetivo Unidad: Cumplir con expectativas respecto a los billetes y monedas.	
Descripción: Se busca conocer la opinión de los usuarios respecto a la cantidad de billetes falsos recibidos en los últimos 6 meses			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: Porcentual	
Fórmula: % de de la población que ha recibido ByM falsos en los últimos 6 meses			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Encuesta Aplicada.			
Línea de base: Ultima encuesta de percepción 5% ha recibido billetes falsos en los últimos 6 meses (2007)			Meta: 7%
Iniciativas: 1- Incrementar planes de difusión a los intermediarios financieros y público enfatizando características de seguridad 2- Desarrollo familia billetes			

Perspectiva: Misión	Cód y nombre de Indicador: M01 Nivel de Eficiencia		Propietario: Gerente de Tesorería
Estrategia: Incrementar Eficiencia		Objetivo Unidad: Disminuir costos totales de la Unidad de Tesorería de forma de mejorar nivel de eficiencia de la Unidad en comparación con los mejores estándares internacionales	
Descripción: Medir los desembolsos de compras, gastos operacionales y de inversión de Tesorería respecto al Banco y compararlo con benchmark internacional.			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: Porcentaje	
Fórmula: $(\text{Compras totales} + \text{Gastos Corrientes} + \text{Inversión Tesorería}) / (\text{Compras totales} + \text{Gastos Corrientes} + \text{Inversión Banco})$			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Información contable e Informes de Gestión Gerencial.			
Línea de base:	Indicador año anterior 0.7	Meta: 0.6	
Iniciativas:	1- Reducir costos unitarios de compra 2- Aumentar duración de billetes en 5%		

Perspectiva: Misión	Cód y nombre de Indicador: M02 Nivel de Confianza.		Propietario: Gerente de Tesorería
Estrategia: Crear y Mantener Confianza		Objetivo Unidad: Mejorar niveles de confianza a nivel de Bancos y Público	
Descripción: La unidad de tesorería debe asegurar el normal funcionamiento del ciclo del efectivo, para lo cual debe ser capaz de proveer productos y servicios de calidad a fin de generar confianza en dichos medios.			
Pasado/futuro: Pasado	Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: Porcentaje	
Fórmula: Datos de percepción obtenidos de encuesta aplicada donde se califica la gestión de la Unidad de Tesorería (Nota global de los clientes a la gestión de tesorería del Banco)			
Calidad de los datos: Alta			
Fuente de Datos: Encuesta Aplicada.			
Línea de base:	Ultima encuesta de percepción 75% satisfacción (2007)	Meta: 80%	
Iniciativas:	Mejorar aquellos elementos de evaluación con niveles inferiores a 80% (seguridad y duración)		

6.4 Presentación del Cuadro de Mando Integral

Figura N° 16: Cuadro de Mando Integral - Tesorería Banco Central de Chile



CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

La tesis desarrollada buscaba plantear una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la unidad de Tesorería del Banco Central de Chile.

Los sistemas de control de gestión, tal como ha sido demostrado hasta ahora, son totalmente aplicables indistintamente, con variantes propias de cada negocio e industria, a las empresas con fines de lucro, sin fines de lucro y al sector público. Lo señalado también ha quedado de manifiesto en nuestro trabajo al confirmar la total aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral a una institución pública y en particular a la unidad de Tesorería.

Al respecto, desde un punto de vista global, es posible señalar que el Cuadro de Mando Integral, que fue desarrollado inicialmente para empresas del sector privado con fines de lucro, es totalmente aplicable a empresas del sector público sin fines de lucro. Previo a su desarrollo, el Cuadro de Mando Integral requiere de adaptaciones principalmente en la definición del objetivo estratégico final. Las empresas del sector privado tienen como fin último generar valor para sus accionistas representado en el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva financiera. Su éxito es de más fácil medición y afecta a un grupo reducido, homogéneo y claramente identificado. Sin embargo, para las instituciones del sector público sin fines de lucro, el fin último está dado por su misión, representada en el tope del Cuadro de Mando Integral. El éxito de este tipo de empresas es de más difícil medición. Estas instituciones pretenden lograr un grado de bienestar social para grupos muy distintos de la sociedad. Así por ejemplo, las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento adquieren mayor preponderancia en el sector público, mientras que, por otra parte, la perspectiva financiera disminuye su relevancia.

El esfuerzo de realizar el diseño de un Cuadro de Mando Integral depende del estado de desarrollo e implementación de los sistemas de control de gestión tradicionales. Es altamente deseable que se haya realizado previamente un ejercicio de planificación estratégica definiendo la misión, visión y objetivos estratégicos. En nuestro caso el Banco Central de Chile realizó un ejercicio de planificación estratégica el año 2005, lo que facilitó nuestro trabajo de manera importante. En este aspecto solo tuvimos que modificar levemente para la Unidad de Tesorería la misión y con ello cambiar la orientación de los objetivos estratégicos. Mayor tiempo fue necesario para examinar las posibles alternativas estratégicas para lograr la misión de la unidad. En este aspecto fue crucial la participación de personal clave de la unidad de Tesorería. Todos los participantes de este proceso quedaron muy satisfechos por tener una estrategia dual centrada en la eficiencia a través de la excelencia operacional y generación de confianza en los medios de pago.

También fue de vital importancia el trabajo de levantamiento de procesos realizado por la unidad de Tesorería durante este año 2007. Solo tuvimos que trabajar con la definición de procesos primarios para establecer la cadena de valor para los clientes.

Un tema muy interesante para las instituciones del sector público es la identificación de clientes. En nuestro caso solo existía una definición informal de los clientes de Tesorería. Discusiones interesantes sobre el papel que jugaban los Bancos Comerciales en este “negocio”: clientes, distribuidores o ambos. Finalmente concluimos que los bancos comerciales eran un tipo distinto de clientes con necesidades y requerimientos específicos.

La mayor parte de nuestro trabajo estuvo centrada en los aspectos más concretos del diseño del Cuadro de Mando Integral. Esto incluía la definición del mapa estratégico, indicadores de gestión, relaciones de causa efecto y el Cuadro de Mando Integral. Muy poca información disponible había en la unidad de Tesorería para realizar este trabajo. Es desde luego aquí nuestro mayor aporte práctico para el Banco central de Chile. Muchos indicadores de gestión

existían, pero no estaban relacionados ni tampoco se conocía su impacto en el fin último de la unidad.

Hemos sido capaces de desarrollar una hipótesis con los componentes más relevantes de la estrategia de la unidad de Tesorería para el logro de los objetivos estratégicos y la misión de la unidad. La implementación del Cuadro de Mando Integral requerirá de refinamientos posteriores para alcanzar en el futuro cercano (un año) mayor efectividad en la utilización de esta herramienta.

Los sistemas de control de gestión han sido en la mayor parte de las veces desarrollados para empresas con fines de lucro y ha existido desconfianza en las empresas sin fines de lucro e instituciones del sector público respecto a su aplicabilidad. En nuestro caso, esto no ha sido la excepción, sobretudo al comienzo. Ahora existen altas expectativas para su implementación y puesta en marcha a nivel gerencial, pero se requerirá de una efectiva comunicación de las fortalezas de implementar esta herramienta para toda la unidad de Tesorería. Esta tarea es clave para el futuro del Cuadro de Mando Integral en todo el Banco puesto que el resto de las unidades están esperando, aún escépticos del éxito del Cuadro de Mando Integral, la implementación en sus propias unidades.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral permitirá una mayor focalización y atención en la misión de la unidad de Tesorería. Será posible transmitir al resto de la organización de una mejor forma el fin último del “negocio” de billetes y monedas.

BIBLIOGRAFÍA

Kaplan y Norton (1996) El Cuadro de Mando Integral 1996

Kaplan y Norton (2004) Mapas Estratégicos

Paul Niven (2003) Balance Scorecard Step-by-Step for Government and Non Profit Agencies.

Paul Niven (2002) El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso

Robert N Anthony y Vijay Govindarajan (2003) Sistemas de Control de Gestión

AGRADECIMIENTOS

Al Banco Central de Chile por habernos dado la oportunidad de desarrollar la tesis sobre un tema interesante y único, y muy especialmente al apoyo y cooperación que recibimos de su Unidad de Tesorería.