



**Universidad de Chile**  
**Facultad de Economía y Negocios**  
**Escuela de Sistemas de Información y Auditoría**

# **UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SERVICIO NACIONAL DE MENORES - SENAME**

**Seminario de Titulación para Optar al Título de  
Ingeniero en Información y Control de Gestión**

**Integrantes:**

**Ricardo Arnaldo Reyes Pérez**  
**Cristian Felipe Salazar González**

**Profesor Guía: Dr. (c) Juan Pablo Miranda Neriz**

**Santiago, Chile**

**2006**



Universidad de Chile  
Facultad de Economía y Negocios  
Escuela de Sistemas de Información y Auditoría

Todos los derechos de esta obra quedan reservados a los autores de esta, y al Profesor Juan Pablo Miranda Neriz se autoriza su uso con fines docentes. Prohibida la reproducción o uso de esta obra sin el consentimiento de los autores, salvo para los fines que se han explicitado



## **AGRADECIMIENTOS**

*Nosotros como grupo de tesis, antes que todo queremos dar las gracias a nuestro tutora, Dr. Juan Pablo Miranda, por todo su apoyo; y quien tuvo una gran paciencia con estos dos alumnos, entregando varias horas de su ajustado horario para poder realizar este seminario*

**Cristian Salazar:** *Agradezco a nuestro profesor guía, Juan Pablo Miranda, por aceptar ser parte de este proyecto, dar sus mejores consejos para un buen fin de él y por su entendimiento y paciencia cuando los plazos se agotaban; a Alejandra Riveros, Juan Pablo Venegas y Manuel Vidal por el tiempo y conocimiento aportado sobre la institución; a mi familia, en especial a mi madre, por la comprensión y apoyo incondicional que tuvo conmigo durante este período y todo mi camino universitario; a mi compañero de tesis, Ricardo Reyes, que dio todo de sí para llevar a cabo la tarea; a mi polola Evelyn y a Nachito, que de una u otra forma me apoyaron, comprendieron y soportaron cuando sentía que las fuerzas me abandonaban y se preocuparon de animarme y reconfortarme con sus palabras; y a todos mis compañeros y amigos que estuvieron conmigo, y que contribuyeron con el necesario “apoyo moral” para el buen fin de este proyecto.*

**Ricardo Reyes:** *Agradezco a nuestra profesor, Juan Pablo Miranda, “Maestro” gracias por compartir su conocimientos, sus libros y sus regaños, con los cuales nos guió en nuestro camino; Alejandra Riveros, Juan Pablo Venegas y Manuel Vidal por el tiempo y opiniones; le agradezco infinitamente a mi madre, por haber creído en mi siempre, por enseñarme tantas cosas buenas, por su paciencia, la comprensión y el apoyo incondicional que tuvo conmigo durante el desarrollo de este trabajo y en todo el camino que he realizado en la universidad, a mis queridos hermanos, Margarita y Víctor, por su cariño, por tolerar mis desahogos emocionales, y por no demandar justicia por el desorden que dejaba o cuando no devolvía el computador; a mi compañero de tesis, Cristian Salazar, que junto a su cooperación fue posible el desarrollo final de este trabajo, y a todas las personas y amigos que se preocuparon por mi durante todo este tiempo, que de una u otra forma me apoyaron, y animaron con sus palabras.*



## INDICE DE CONTENIDOS

	Página
Índice de Contenidos.	4
Índice de Figuras.	6
Resumen Ejecutivo.	7
<b>CAPITULO 1 INTRODUCCION.</b>	<b>8</b>
1.1 Objetivos.	9
1.1.1 <i>Objetivo principal.</i>	9
1.1.2 <i>Objetivo específico.</i>	9
1.2 Justificación del tema.	10
<b>CAPITULO 2 MARCO TEORICO.</b>	<b>11</b>
2.1 Factores Relevantes.	11
2.1.1 <i>Revelamiento de la información.</i>	11
2.1.2 <i>Limitaciones de las medidas Financieras.</i>	12
2.1.3 <i>Ejecución de la estrategia.</i>	13
2.2 El Balanced Scorecard.	14
2.3 Perspectivas del Balanced Scorecard.	17
2.3.1 <i>Perspectiva Financiera.</i>	17
2.3.2 <i>Perspectiva Clientes.</i>	19
2.3.3 <i>Perspectiva de los Procesos Internos.</i>	20
2.3.4 <i>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.</i>	22
2.4 Medidas de resultado.	24
2.5 Modelo causa-efecto.	28
2.6 El mapa estratégico.	30
2.7 El balanced Scorecard en el sector público.	32
2.8 Las perspectivas del balanced Scorecard en el sector público.	36
<b>CAPITULO 3 METODOLOGIA.</b>	<b>40</b>



<b>CAPITULO 4 DESCRIPCIÓN DEL SENAME.</b>	46
4.1 Misión y Objetivos Estratégicos.	54
4.1.1 Misión.	54
4.1.2 <i>Objetivos Estratégicos.</i>	54
<b>CAPITULO 5 DIAGNOSTICO.</b>	55
5.1 Estrategia	55
5.1.1 <i>El Estado.</i>	55
5.1.2 <i>Las organizaciones gubernamentales y privadas.</i>	56
5.1.3 <i>Los jóvenes en riesgo social e infractores.</i>	56
5.1.4 <i>La Sociedad.</i>	56
5.2 Evaluación del sistema de control de gestión.	57
5.2.1 <i>Factores Críticos del Éxito.</i>	58
5.2.2 <i>Plan estratégico.</i>	60
5.3 Definición de objetivos estratégicos para el modelo. del Balanced Scorecard.	64
5.3.1 <i>Definición de perspectivas.</i>	64
5.3.2 <i>Definición de los objetivos por perspectiva.</i>	65
5.3.3 <i>Resumen: Indicadores para cada objetivo.</i>	75
5.3.4 <i>Mapa estratégico.</i>	77
5.3.5 <i>Iniciativas.</i>	78
<b>CAPITULO 6 CONCLUSIONES.</b>	79
Bibliografía.	80
Anexos.	82



## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Ejemplo de una cadena de valor	21
Figura 2: Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard	24
Figura 3: Ejemplo de indicadores para cada perspectiva	27
Figura 4: Ejemplo de un modelo Causa-Efecto	29
Figura 5: Relación causa-efecto en las oficinas de Citibank	30
Figura 6: Modelo de BSC para el sector público	35
Figura 7: Relación causa-efecto y orden de perspectivas en una organización pública	38
Figura 8: Modelo de la metodología	40
Figura 9: Mapa estratégico	77



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene por objeto proponer un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para el Servicio Nacional de Menores. Las razones que hacen valioso este aporte se centran en la necesidad que tiene la institución de contar con una herramienta de control de gestión que considere las características propias de esta, y que examine y controle las variables internas y del entorno que afectan a su accionar.

La idea principal de este Cuadro de Mando Integral para el Servicio Nacional de Menores (SENAME), es que ayude a la administración de las tareas de gestión y desafíos que se están promoviendo, gracias a la implantación de la nueva ley infanto-juvenil de la reforma procesal penal.

En este trabajo se presentan antecedentes que sostienen la propuesta base del Cuadro de Mando Integral. El marco teórico que se ha creado recopila distintas visiones de los diversos autores para instituciones sin fines de lucro, además de plantear teorías que ayudan a comprender el control de gestión que permite tener una visión amplia de las distintas potencialidades y formas de uso de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

El resultado de esta investigación es una propuesta de diseño de CMI para el SENAME. En él, desarrollamos un prospecto de Cuadro de mando Integral a las necesidades de la institución, el cual muestra un cuadro de mando corporativo representativo de las estrategias corporativas de la institución, donde se muestra explícitamente cada uno de los objetivos estratégicos, mapa estratégico, perspectivas, indicadores y su relación causa – efecto de cada uno de ellos.



## **CAPITULO 1.- INTRODUCCIÓN**

Dadas las innovaciones, las nuevas formas de hacer negocios y el entorno cambiante en el cual las empresas se desarrollan, se hace imprescindible contar con herramientas que permitan a la organización ser más eficiente y poder así enfrentar las situaciones de cambio. Para el caso del Servicio Nacional de Menores – SENAME – y la adecuación de la reforma procesal penal infanto-juvenil en la institución, la premisa anteriormente señalada se vuelve un reto muy grande, ya que como explicaremos mas adelante en el trabajo, existen características diversas que se deben considerar para un buen desarrollo de un modelo de gestión.

El siguiente trabajo apunta específicamente al desarrollo de un modelo de Balanced Scorecard, también conocido como cuadro de mando integral, que es una metodología diseñada para medir el desempeño y el desarrollo de la gestión, con el fin de apoyar la introducción de la reforma penal infanto-juvenil en las labores que el SENAME debe desarrollar.

Para la creación de este trabajo, fue necesario el desarrollo de una base teórica orientada al tema, y principalmente, la obtención de información relevante por parte de la institución que nos permita analizar, comentar y estructurar un modelo de Cuadro de mando integral que ayude al cambio que están enfrentando.



## **1.1.- Objetivos**

Los objetivos de la presente memoria, tanto principal como específica, se detallan a continuación:

### **1.1.1 Objetivo principal**

El objetivo principal de la presente memoria, es proponer una metodología que permita desarrollar una herramienta de gestión que facilite enfrentar el cambio producido por la reforma procesal penal infanto-juvenil a la organización SENAME, además del cambio del entorno permanente.

### **1.1.2 Objetivo específico**

Los objetivos específicos que apoyan el cumplimiento del objetivo principal son:

- Apoyar a la institución a través de la creación de una metodología que permita una gestión de las decisiones y un compromiso con la estrategia, para así lograr un enfoque deseado que maximice el beneficio social en relación al rol de la institución.
- Cumplir los desafíos impuestos por el gobierno y la sociedad, a través de indicadores, objetivos y estrategias necesarias.
- Maximizar el beneficio social de acuerdo al presupuesto existente, o bien minimizar el presupuesto manteniendo el beneficio social.



## 1.2.- Justificación del tema

La problemática fundamental de todas las organizaciones desde la perspectiva de la economía es: “satisfacer necesidades múltiples con recursos escasos”, nos damos cuenta que también atañe lo que es para el SENAME la reforma procesal penal infanto-juvenil, y las variaciones que esta traerá a la institución. Es lógico pensar que una entidad como el SENAME, que se desarrolla bajo un presupuesto estatal, no presenta holgura en el uso de sus recursos, incluso, es más probable que se tenga que recurrir a un aumento del presupuesto para el cumplimiento de los objetivos. Es por esto, ad portas de la vigencia de la reforma, que se hace necesario recurrir a alguna herramienta que permita gestionar los recursos, modelar los objetivos, y comunicar la estrategia para así lograr un uso eficiente de los recursos ante las necesidades múltiples que se avecinan.

No es menos importante el hecho de que una herramienta como el Balanced Scorecard, a través de lo señalado anteriormente, permitirá que la institución tenga más claros sus enfoques, lo que permitirá el desarrollo de soluciones proactivas, oportunas y eficaces que junto a las soluciones presentes, permitan crear valor al beneficiario final y a la sociedad.



## **CAPITULO 2.- MARCO TEÓRICO**

Es inevitable pensar en el hecho de por qué las empresas u organizaciones, sobre todo sin fines de lucro o en el sector público, deben detenerse a pensar en términos como; *mediciones de desempeño, indicadores claves, u objetivos alineados a la estrategia*, sobre todo si la empresa parece desarrollar utilidades, o la organización cree entregar correctamente los servicios a la sociedad. Pero, como es una realidad el hecho de que muchas empresas caen en escándalos financieros, en quiebras y demandas por no poseer un *revelamiento de Información* adecuado. Que todavía existen organizaciones que solo poseen *indicadores de naturaleza financiera*, las cuales no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas. Y por ultimo, que existe la probabilidad de que muchas de las empresas u organizaciones no poseen la habilidad para *ejecutar la estrategia* establecida, es que se ve la necesidad de considerar los términos antes nombrados.

Paúl Niven, en su libro “Balanced Scorecard: for Government and Nonprofit Agencies” explica el éxito del Balanced Scorecard sobre estos tres factores de la siguiente forma:

### **2.1.- Factores relevantes**

#### **2.1.1 Revelamiento de la información**

El caso Enron es el ejemplo clave que Niven presenta para explicar el revelamiento de la información.

Enron era una empresa diversificada, estructurándose a partir de la combinación del gas natural, la electricidad, Internet y los mercados financieros, con



operaciones en más de 30 países. Debido a la velocidad de estas operaciones, se fue sumando velozmente riesgo en los negocios, terminando todo esto con un ocultamiento de los retornos. Por otro lado los pasivos de la empresa eran traspasados a las empresas filiales y ello le permitía que exhibiera espectaculares ganancias, esta forma de "fantasía contable" llevó a Enron a la quiebra, y tras esto, comenzaron a revelarse oscuros manejos en el mundo de los negocios, los cuales aún se están investigando y que involucran a altos ejecutivos de la empresa como también a algunas autoridades políticas de Estados Unidos.

Tras este escándalo se han creado diversas leyes, como por ejemplo Sarbanes Oxley, que buscan entre uno de sus puntos un adecuado revelamiento de Información tanto Interno como al público. Y es aquí donde el Balanced Scorecard se presenta como una adecuada herramienta, ya que permite una entrega de Información tanto financiera como no financiera, y es un hecho que varias empresas del mundo han recurrido al Balanced Scorecard como una de sus herramientas para el conocimiento Interno.

### **2.1.2 Limitaciones de las medidas Financieras**

En la época actual las medidas financieras no son suficientes para conseguir el éxito organizacional, y esto es debido por lo siguiente:

- *No son consistentes con los negocios de hoy.* Esto debido a que no solo los activos tangibles son importantes, también lo son el conocimiento de los empleados, las relaciones con clientes, la cultura y la innovación, etc.
- *Se manejan mirando hacia atrás.* Esta es la crítica clásica a las medidas financieras. Una empresa puede ser completamente eficiente en las operaciones en cierto periodo de tiempo, con decisiones basadas en resultados pasados. Pero los resultados financieros por si solos, no son indicadores del desempeño futuro.



- *No son relevantes para todos los niveles de la organización.* Debido a que los reportes financieros son abstracciones de procesos que solo consideran ciertos resultados y dejan fuera características de procesos en varios niveles. Es que estos resultados no crean información relevante para ciertos trabajadores no relacionados directamente a los ciertos resultados.

Estos son algunos de los puntos que Niven presenta para detallar las medidas financieras. Y es así como se entiende la necesidad de internalizar y aplicar medidas de tipo no financiero para el adecuado manejo de las empresas en la época actual.

### **2.1.3 Ejecución de la estrategia**

La existencia de empresas con dificultades para ejecutar eficientemente la estrategia es uno de los puntos más importantes para el desarrollo de un *balanced Scorecard*. Niven desglosa esta dificultad en cuatro barreras para la ejecución de la estrategia, las cuales son:

- *Barrera de Visión:* El que consiste en la no comunicación de los administradores con los empleados, tanto referente a la visión de la empresa como a la estrategia.
- *Barrera de la gente:* pocos de los incentivos crean un nexo con la estrategia, ya que la mayoría son financieros y orientados al enfoque de corto plazo, por lo que la gente no se ve enfocada a la realización de la estrategia, es por esto que se deben desarrollar incentivos estratégicos.
- *Barrera de Recursos:* Mucho de los presupuestos de las organizaciones no están orientados a la estrategia. ¿Entonces, a qué está orientado?, esta



pregunta permite una reorganización del presupuesto, pero esto solo ocurre si es que este problema es detectado.

- *Barrera de la administración:* esta barrera es creada por los administradores al no considerar el conversar con empleados, o al detenerse un minuto a pensar en los objetivos y metas a futuro, lo que crea solo una administración que va paso a paso perdiendo una visión global de la estrategia.

El Balanced Scorecard, o Cuadro de Mando Integral, permite considerar estos factores, revelamiento de información, ejecución de la estrategia, y adaptación de medidas financieras y no financieras, permitiendo un desarrollo en la gestión organizacional de forma clara y ordenada. Y teniendo una idea mas clara de estos factores podemos explicar el concepto de Balanced Scorecard y sus adecuaciones concernientes al medio en que se emplean.

## **2.2.- El Balanced Scorecard**

Es sabido y reconocido que durante los últimos años han existido cambios en la forma en como las organizaciones miden su desempeño y como este es gestionado, la “medición de desempeño” y la “gestión del desempeño” fueron claramente definidos por Lebas (1995) de la siguiente forma:

- *Medición de desempeño:* incluye medidas basadas en factores claves de éxito, medidas para detección de variaciones, medidas de input y output, etc.
- *Gestión de desempeño:* envuelve entrenamiento, trabajo en equipo, dialogo, estilo de administración, actitudes, incentivos y recompensas, etc.”.

Es claro que la existencia de herramientas adecuadas permiten medir y gestionar el desempeño de un proceso, unidad, departamento u organización. En el



caso específico del Balanced Scorecard, este ayuda a las empresas a superar dos cuestiones clave: la medición eficaz del trabajo que realiza la empresa y la puesta en marcha o implementación de la estrategia, por lo que la utilidad en su uso es amplia cuando este ha sido desarrollado exitosamente.

Pero retrocedamos un poco. Desde su introducción a principios de esta década, el Balanced Scorecard (BSC) ha levantado una gran expectación en la comunidad empresarial. Como ocurre en muchas ocasiones, las opiniones son muy variadas. Algunas personas consideran que el BSC es una idea vieja con un nombre nuevo. Por el contrario, otras insisten en que se trata de una nueva herramienta que está llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de gestión de la empresa.

Una de las razones que explica esta diversidad de opiniones es que el concepto se está utilizando para nombrar herramientas que no son un cuadro de mando, sino algo más tradicional, como un tablero de control o un *Tableau de Bord*<sup>1</sup>. Pero de lo que no hay duda, y de ahí la expectación que ha generado el concepto, es que el BSC responde a necesidades de la empresa actual.

El Balanced Scorecard nació por Kaplan y Norton (1990) como un concepto que con el paso del tiempo ha adquirido importancia al incorporar elementos de apoyo a la gestión de una empresa, particularmente en los manejos de las distintas áreas productivas o procesos de ella y en la integración de sus unidades a la empresa como un todo, esta orientada a desarrollar indicadores que permitan cumplir con lo anterior, además de apoyar el control estratégico y clarificar y traducir la visión y las estrategias de la empresa en un conjunto de metas e índices, comunicándolos a los otros estratos de la organización. Esta comunicación se da de arriba hacia abajo, facilitando el conocimiento útil para la toma de decisiones por parte de todas las personas de la organización, y de abajo hacia arriba para conocer el cumplimiento de la estrategia.

---

<sup>1</sup> Concepto nacido en los años 60 en Francia, es un antecedente del cuadro del BSC. Esta herramienta combina ratios financieros y no financieros que permiten controlar diferentes procesos de negocio.



### *¿Pero que es lo que realmente hace único al BSC?*

En ocasiones se defiende que la característica fundamental del BSC es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin duda, ésta es una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios de este siglo y durante la revolución del *scientific management*<sup>2</sup>, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control (*Tableau au Bord*) que combinaban indicadores financieros y no financieros.

Si ésta fuera la característica principal, el BSC sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Pero no es así, ciertamente el BSC recoge ideas del concepto de tablero de control, pero el BSC supera este concepto.

Para destacar la diferencia que plantea el BSC resulta útil comparar el proceso de selección de indicadores en este, con respecto de sus antecesores. El *Tableau de Bord* deja que cada directivo escoja los que considere más convenientes según su propia intuición y experiencia. Si bien se trata de un método sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, que además no cuenta con ningún mapa de trabajo para guiar su intuición. En cambio, El BSC ofrece un método más estructurado de selección de indicadores, y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. En este método se encuentra en verdad el gran aporte del BSC. Tanto es así, que en éste resulta tan importante conocer «qué modelo de negocio reflejan los indicadores» como entenderlos en sí mismos. Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque sólo explican lo que ha pasado y, por tanto, sólo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante de la información financiera, los directivos necesitan algo más que indicadores financieros. Necesitan indicadores no financieros que, además, adelanten lo que más tarde reflejan los indicadores financieros.

---

<sup>2</sup> “Administración científica”, concepto instaurado por Frederick Taylor. Es el tipo de administración el cual se basa en la ciencia y sus métodos científicos que es una manera de procedimiento con el fin de aportar conocimientos a los ya obtenidos.



### **2.3.- Perspectivas del Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard enfatiza la necesidad de incluir objetivos no-financieros. Los objetivos financieros reflejan el pasado (o, como mucho, el presente), pero no nos indica qué factores son relevantes ahora para la consecución de rendimientos futuros. Es por ello por lo que los objetivos en el BSC se agrupan en perspectivas distinguidas tradicionalmente en las siguientes cuatro:

#### **2.3.1 Perspectiva Financiera**

En el área gubernamental, (que será estudiado junto con las otras perspectivas más adelante) el ámbito financiero difiere del tradicional sector privado, ya que estos representan objetivos claros de largo plazo para organizaciones en busca de utilidades en un ambiente puramente comercial.

El objetivo principal en la perspectiva financiera es maximizar el valor de los accionistas. Se trata de medir la creación de valor en la organización, incorporando la visión de los propios accionistas.

La perspectiva Financiera es la perspectiva clásica por así decirlo, posee los indicadores mas conocidos, por ejemplo el EVA<sup>3</sup> (Economic Value Added), que es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto, pero para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible, suele ser un buen indicador.

También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano alrededor del 78% de las empresas realizan presupuestos

---

<sup>3</sup> Economic Value Added (EVA) es un método financiero para calcular el beneficio económico verdadero de una corporación. El EVA se puede calcular como Utilidad operacional neta después de impuestos, menos el costo de oportunidad del capital invertido.



operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa, aunque ello conlleve a establecer metas ambiciosas.

Tipos de estrategias financieras:

- Estrategias de **Crecimiento** o **de Expansión**: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes).
  - Estrategias de **Mantenimiento** o **Sostenibilidad**: (donde se encuentra la mayoría).
  - Estrategias de **Madurez** o **Recolección**: (para los negocios que están en su último ciclo de vida).
- Fase de Crecimiento o Expansión: El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos.
- Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad: Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad. En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta clave, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico
- Fase de Madurez o Recolección: en esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo.



### 2.3.2 Perspectiva Cliente

Esta perspectiva captura la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, eficiencia en la entrega y un satisfactorio servicio al cliente. Aquí debemos aprender a gestionar correctamente las necesidades y/o prioridades de los clientes, no se pueden correr riesgos innecesarios que impliquen ser poco competitivos y la pérdida de mercado. En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y mercado en que han elegido competir.

De entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito, vamos a destacar tres de ellas:

- Estrategias de **Liderazgo de Producto**: (para ser líderes en el mercado con el producto).
- Estrategias de **Cercanía con el cliente**: (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente).
- Estrategias de **Excelencia operativa**: (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles).

Lo más importante es lograr la excelencia en una de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

➤ Liderazgo de producto: La idea es ofrecer el mejor producto. Se debe innovar, superar los productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya se tienen. Resumiendo se debe orientar hacia la excelencia de los productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior. Ejemplo de empresas que cumplen estos estándares serían: SONY, Nike, Motorola.



➤ Cercanía con el cliente: Se les intenta conocer y proporcionarles a medida ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer el mejor servicio global. Se debe anticipar a las necesidades de los clientes y proporcionarles respuestas a sus problemas. Las compañías que mantiene este tipo de relación con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un determinado cliente quiere. Ejemplo de empresas incluidas dentro de estos parámetros: IBM, Google.

➤ Excelencia operativa: Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el mejor coste total. No son innovadoras en cuanto a sus productos o servicios, ni mantienen una relación de persona a persona con sus clientes. Funcionan muy bien, y garantizan a sus clientes precios bajos y/o un servicio rápido y eficiente. Ejemplo de organizaciones que están dentro de estas dimensiones sería: McDonal's, Black and Decker, TOYOTA.

### 2.3.3 Perspectiva de los Procesos Internos

Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor<sup>4</sup>, por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas financiera y de clientes. Debe conocerse perfectamente la cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar tres partes bien diferenciadas:

➤ Actividades primarias: son la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los: procesos de innovación (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o

---

<sup>4</sup> La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter, y categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización



Servicios), por los procesos operativos (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los servicios de venta (Venta y Servicio post-venta).

➤ Actividades secundarias: son el complemento necesario para las actividades primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la infraestructura de la empresa, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc.

➤ Margen: el valor íntegro obtenido menos los costos en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor que conforman dicho margen.

La figura 1 nos muestra un ejemplo de cadena de valor, donde se pueden diferenciar las actividades primarias de las secundarias.



Figura 1: Ejemplo de una cadena de valor

Retomando las posibles estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos - en relación con las actividades primarias- que podríamos señalar como críticos:



- Estrategias de Liderazgo de Producto; Aquí los procesos relativos a Innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.
- Estrategias de Excelencia operativa; De forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos: (elementos relativos a la minimización de costes, nivel de calidad, análisis de tiempos, etc.)
- Estrategias de Intimidad con la Clientela; Los procesos de relación y conocimiento de los Clientes y/o compradores son básicos.

#### **2.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva está referida a los Recursos Humanos. La mayoría de los modelos de Gestión Integral consideran estos recursos como un elemento clave en la gestión. Esta perspectiva tiene en cuenta aspectos como la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc.

La empresa basa su capacidad para aprender y para adaptarse, en su infraestructura, y en sus recursos estratégicos. Esta infraestructura está compuesta por: personal, sistemas y procedimientos. Se distinguen tres grupos:

1- Capacidades de los empleados: Las ideas para mejorar la actuación de cara al cliente deben proceder de los empleados más cercanos a ellos. Algunos puntos son:

- Satisfacción del empleado. Es una condición para el aumento de la productividad y la calidad en el servicio al cliente. Para medir la satisfacción del empleado, se fijan elementos como la participación en las decisiones, el reconocimiento de su trabajo, el acceso a información suficiente, el apoyo de los directivos, etc.



➤ Retención de los empleados. Representa el objetivo de retener aquellos empleados por los que se pueda tener un interés a largo plazo. La salida de estos empleados representa una pérdida de capital intelectual.

➤ Productividad de los empleados. Relaciona el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados, es decir, los ingresos por empleados. Con el cambio de la productividad medimos el impacto de incrementar la tecnología o el número de empleados.

2- Las capacidades de los sistemas de información: Los empleados necesitan información sobre los clientes y los procesos internos. Necesitan saber cual es la relación de cada cliente con la organización, para juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse en cada uno.

3- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos: Los empleados necesitan sentirse motivados para actuar en interés de la organización.

- Los indicadores de “las sugerencias” muestran el número de sugerencias propuestas por los empleados y las llevadas a cabo.
- El indicador de “la mitad de la vida” mide el tiempo necesario para que la actuación en un proceso mejore en un 50%. Se aplica en los defectos que se quieren eliminar, como entregas tardías, desechos, etc.
- También se busca la actuación en equipo, para conseguir procesos importantes como el desarrollo del producto o el servicio al cliente.



A continuación, en la figura 2, se representan las cuatro perspectivas relacionadas entre ellas y la estrategia de la organización.

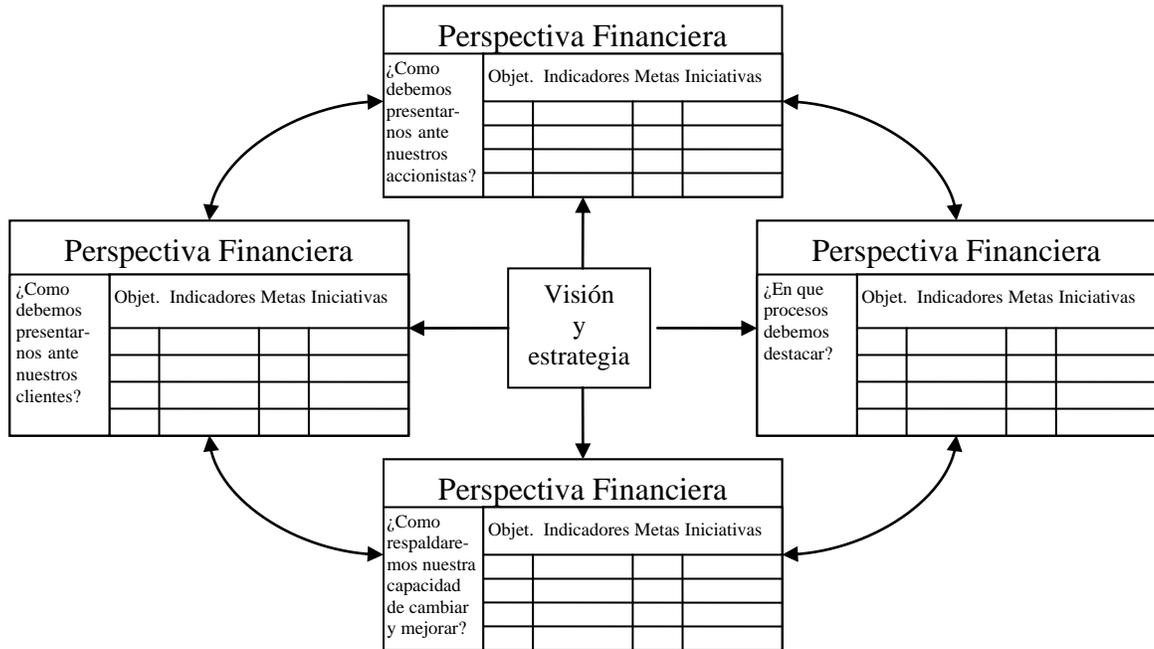


Figura 2: Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

El BSC también propone la elaboración de mapas estratégicos, relaciones causales entre objetivos que permiten entender cómo determinadas mejoras en ciertos objetivos pueden influir en otros. Un mapa estratégico permite ver de manera gráfica y resumida en una página la estrategia de una empresa o unidad (véase la figura 2). Pueden detallarse distintas líneas estratégicas. Así como las perspectivas dividen el mapa estratégico horizontalmente, las líneas estratégicas lo dividen verticalmente agrupando los objetivos tendentes a un mismo fin.

#### 2.4.- Medidas de resultado

Niven (2003) declara que las medidas o indicadores de los resultados son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con los objetivos y vamos por una implementación exitosa. Se pueden describir como estándares



cuantificables que usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Funcionan como una herramienta para impulsar la acción deseada, informan a los miembros de la organización sobre como pueden contribuir a alcanzar las metas generales de la empresa, y con respecto a la dirección, sirve para determinar los progresos hechos hacia los objetivos.

Estas medidas se pueden dividir en indicadores pasados y futuros, los primeros representan las consecuencias de acciones pasadas, mientras que los indicadores futuros, conjuntamente con los indicadores pasados, nos ayudan a proyectar resultados. Por ello el BSC debe contener una mezcla de ambos tipos de indicadores, ya que estos le proporcionan claridad y estimaciones más acordes con la realidad de la organización.

Lo importante es plantear la relación que existe entre los conceptos de objetivo e indicador y su relación a través de un plan de mejora y de un sistema de control de la propia mejora.

Cuando una organización o una persona desean mejorar en algo como la calidad o la excelencia, intenta marcarse algún objetivo que esta en una posición más elevada que la actual y es bastante indefinido por no haber sido concretado anteriormente, es decir, algo como cuando se mira hacia el horizonte sin tener un lugar específico que observar.

Para poder mejorar y avanzar a un estado distinto al que nos encontramos actualmente, es imprescindible realizar un análisis de nuestra situación “presente”, es decir, saber donde estamos. Para conseguirlo será preciso hacer un diagnóstico de la situación actual y ubicar las medidas deseadas en relación con los parámetros que los afectan.

Luego del análisis de nuestra situación actual, la cual nos arrojará la posición en que nos encontramos con respecto al objetivo preciso al que deseamos llegar, es



importante establecer la cuantificación de las medidas con las que nos vamos a guiar para ir observando la secuencia de las mejoras. Lo que podríamos llamar indicador.

El establecimiento de objetivos debe de ir acompañado de un plan de mejoras, ya que para elevar la situación actual hasta el nivel señalado como objetivo durante el plazo establecido, se necesita una fuerza ascensional a la que podemos denominar como medidas correctoras o acciones de mejora.

Hasta el momento hemos contemplado los siguientes aspectos, se cuenta con un diagnóstico de la situación actual, se ha establecido adonde se quiere llegar, se cuenta con un sistema de medición representado por el cómputo del tiempo y por el indicador, y se han implantado las medidas correctoras adecuadas, por lo que se ha completado la secuencia de mejora. Falta, sin embargo, un sistema de control del proceso de mejora, que vaya indicando durante el transcurso del plazo si se lleva la dirección correcta o es necesario modificar el plan de mejora inicial.

El plan de control deberá establecer un camino, que puede ser recto o proporcional, o puede determinar mayores esfuerzos al principio o al final de la operación. En todo caso, hay que fijar puntos de control que permitan verificar si se mantiene la dirección correcta o hay que intensificar las medidas correctoras adoptadas.



A continuación, en la figura 3, se muestran ejemplos de indicadores generales para cada perspectiva.

<b>Objetivos</b>	<b>Indicador de Resultados (efecto)</b>	<b>Indicador Guía (causa)</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Financieros</b>			
Maximizar Valor Agregado	Valor Económico Agregado (EVA) Retornos (ROCE)	Mezcla de Ingresos	Gerencia de Activos
<b>Cliente</b>			
Generar Confianza en el Cliente	Retención del Cliente Satisfacción del Cliente	Profundidad de Relación Reclamos Resueltos vs Total	Programa de Seguimiento a Clientes Clave Programa de atención ágil de Reclamos
<b>Procesos</b>			
Entender Necesidades del Cliente	Nuevas Necesidades Detectadas	Horas con Clientes	Programa de Mercadeo
Diseñar Soluciones para el Cliente	Ciclo de Desarrollo del Producto	Mejoras en Procesos	Programa "Soluciones Integrales"
Dar Servicio al Cliente	Unidades Entregadas Costo Unitario	Ventas Cruzadas de Productos	Programa "Justo a Tiempo"
<b>Aprendizaje</b>			
Efectividad del Personal	Ingresos por Empleado		
Mejorar Ambiente de Trabajo	Satisfacción del Empleado	Reclamos Laborales	Programa "El Mejor Empleado"
Desarrollo de Competencias	Competencias para Ventas Cruzadas	Entrenamiento por Persona Autoaprendizaje	Progreso Programa de Autoaprendizaje

Figura 3: Ejemplo de indicadores para cada perspectiva



## 2.5.- Modelo causa-efecto

Debe existir relación entre las perspectivas y las estrategias de la empresa para que se logre los efectos esperados cuando se implementa un BSC. Así, los objetivos definidos dentro de cada perspectiva no deben estar aislados del resto, para cumplir una secuencia lógica y una relación adecuada, tienen que estar vinculados entre sí.

Es por esta razón, que un BSC está incompleto, si no se definen los indicadores a partir de un modelo causa-efecto que contenga los vínculos precisos para transmitir la comunicación de la estrategia de cada unidad de negocio a la organización.

La figura 4 muestra la relación de todas las perspectivas para una empresa “tipo”, y cómo crea valor para que se logre el fin último: la rentabilidad esperada por los accionistas de la organización. El siguiente modelo comienza observando a los competidores, con lo cual se definen las actividades necesarias que debe tener como base la empresa en cuanto a sus recursos. Está relacionada directamente con la productividad requerida, que detona en mejorar los procesos internos, identificando las necesidades de los clientes y su satisfacción. Con esto se logra fidelidad, lo que conlleva crear valor a la empresa, haciéndola rentable.

No obstante que la armonía y amplitud de las 4 perspectivas estratégicas y el modelo causa-efecto son esquemas que posibilitan una visión clara de los objetivos globales y del rumbo que debe seguir la organización, para autores como Niven (2002) y los mismos Kaplan y Norton (1997), queda incompleta la misión del BSC si éste no se elabora como producto de una discusión entre sus miembros, y no existe una comunicación efectiva que permita tanto aportar ideas como lograr consenso. El proceso de cascada es una metodología que orienta a los impulsores de un BSC dentro de una empresa para alcanzar esta meta no menor de encaminar a sus personajes hacia una causa común, con objetivos alineados y con acuerdos en lo que desea de cada uno para cumplir con los objetivos estratégicos, siendo éstos, además, consecuencia de las tareas evaluadas mediante un control operativo.

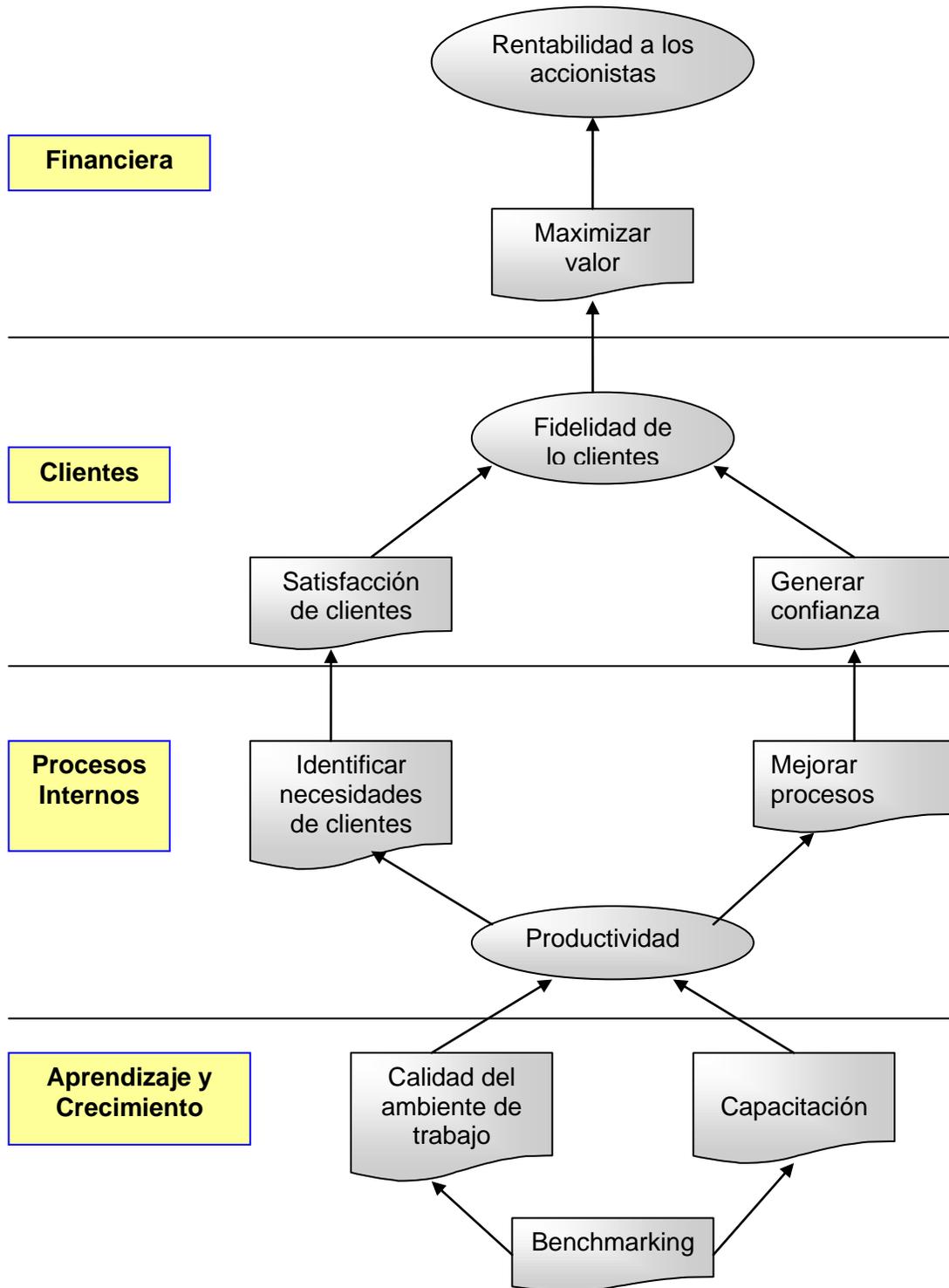


Figura 4: Ejemplo de un modelo Causa-Efecto.



Un ejemplo mas general es el de Citibank en California, donde realiza un seguimiento de la rentabilidad de cada oficina y, además, cuentan con una serie de indicadores de implantación de la estrategia, satisfacción de clientes, control y formación y actitud del personal, ¿Por qué? La razón es que la dirección cree que existe una relación de causa-efecto (véase Figura 5) y la rentabilidad aumenta si antes se han gestionado bien las demás variables. Así, un aumento en la satisfacción de clientes se reflejará al cabo del tiempo en una mejora de rentabilidad, porque la satisfacción de clientes va “por delante” de la rentabilidad.



Figura 5: Relación causa-efecto en las oficinas de Citibank

## 2.6.- El Mapa estratégico.

Según Kaplan y Norton, un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia, mostrando en una sola vista una visión de como se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas que describe la estrategia.

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración requiere un buen análisis por parte de la dirección



sobre los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en la estrategia.

No es idéntico en todas las empresas, por ello el proceso de configuración mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes. Es importante resaltar que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, no entre indicadores, éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos. Se desprende de todo esto que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un BSC. Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un rendimiento destacado en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión del cliente, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y aportan las proposiciones de valor de la empresa a los clientes que son su objetivo y también promueven los objetivos de productividad de la empresa en la perspectiva financiera. Además, el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la empresa (capital humano, capital de la información y capital organizativo) que se requieren para obtener unos resultados excepcionales en los principales procesos internos.

El mapa estratégico del BSC proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, describiendo la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos.

Gary Cokins explica que los mapas estratégicos y el BSC asociados, pueden poner en marcha un avance sustancial en cuanto a gestión, la cual se ocupa de los problemas causados por la falta de alineación en las actividades desarrolladas, o la



confusión de prioridades. Los mapas estratégicos ayudan a las empresas a definir y subdividir amplios objetivos estratégicos en proyectos manejables. Los cuadros de mando comunican los objetivos estratégicos a la plantilla en términos significativos para ellos y garantizan que la visión y misión estipuladas en las alturas sean cumplidas por toda la empresa. La combinación de estas dos metodologías provoca que el esfuerzo laboral de los empleados se centre en los objetivos estratégicos.

La función principal de sistemas de mapas estratégicos y cuadros de mando es de conseguir que la estrategia sea trabajo de todos. En pocas palabras son herramientas de liderazgo que ayudan a traducir las estrategias en acción y las acciones en resultados.

Los mapas estratégicos aportan la seguridad de que los presupuestos y recursos se desplieguen en base a una comprensión clara de la estrategia, antes de que comience el proceso de planificación presupuestaria y de asignación de recursos.

## **2.7.- El Balanced Scorecard en el sector público**

La perspectiva global que plantea el BSC introduce el planteamiento estratégico, factor que tradicionalmente no se asocia al concepto de gerencias públicas, por lo que este es de gran utilidad, ya que en nuestros tiempos se debe aplicar modelos y herramientas de las empresas privadas a las entidades públicas.

Por otra parte, el BSC introduce la posibilidad de utilizar variables que no son de tipo financiero pero que son de gran interés en las administraciones públicas. Para el caso de las entidades públicas, los resultados financieros, aún siendo útiles, deben complementarse con muchos otros. Lo que realmente interesa optimizar es el grado de producción final, que en realidad son servicios para los ciudadanos (clientes de las administraciones públicas). Parece que las Organizaciones Públicas, prestadoras de servicios, donde los ciudadanos son a la vez clientes y accionistas, no pueden



permanecer impasibles frente a mejoras de gestión como las que representa una herramienta de éstas características.

Las cuatro perspectivas en las que se divide un cuadro de mando integral: Aprendizaje y Crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas, reflejan las áreas más relevantes de actividad en los entes públicos, pero parece razonable dar mayor insistencia en la perspectiva del cliente, dado que la razón de ser de los organismos públicos radica en la necesidad de proveer servicios a los ciudadanos que el mercado nunca proveería, o que si lo hace lo haría a precios no razonables.

En la actualidad se ha desarrollado un cierto consenso sobre la necesidad de gestionar los recursos públicos como si fueran privados, aplicando técnicas y modelos de gestión del mundo privado. El Balanced Scorecard, en la Administración Pública, puede llegar a crear un futuro mas auspicioso, dado que significará romper con la planificación a corto plazo que representan los mandatos políticos, y vincular los programas de gobierno a la consecución de objetivos planificados en un tiempo razonable y con calidad.

A parte de las ventajas que supone la utilización del BSC a un nivel general, de cara a la Administración pública, tenemos que señalar tres ventajas adicionales. Dadas las características de dichas entidades y la posibilidad de mejora, Azúa (1998) señala las siguientes características:

1. Favorece la transparencia de la gestión pública. Se trata de un factor a favor de los ciudadanos, pero a la vez, contraproducente para los partidos políticos.
2. Se desarrolla una cultura más emprendedora en la gestión pública.
3. Balancea la gestión pública entre la acción inmediata y la preparación del futuro.



A modo de resumen respecto a la aplicabilidad del BSC en las administraciones públicas, Azúa (1998) señala los siguientes consejos:

- Garantías de que los objetivos se hayan definido claramente antes de implantar.
- Realización de experiencias piloto antes de la implantación.
- Refuerzo de factores e indicadores relacionados con la perspectiva de aprendizaje organizacional.
- No es un instrumento adicional.
- No Específico para cada organización.
- No subestimar el volumen de formación y comunicación necesario.
- No intentar medidas muy complejas.
- No subestimar esfuerzos y costes administrativos requeridos para mantener los informes.

La aceptación y uso del BSC por parte del sector público ya es un hecho en nuestros días, y esto es debido a una búsqueda de eficiencia en el gestionar de las entidades gubernamentales la cual se ve alcanzada en numerosas empresas del sector privado. Debemos recordar que el BSC original fue pensado teniendo en mente la empresa con fines lucrativos, por lo que su estructura básica debe ser modificada para que las entidades del sector público puedan utilizarlo con todas sus ventajas. La figura 6 muestra un modelo de BSC para el sector público.

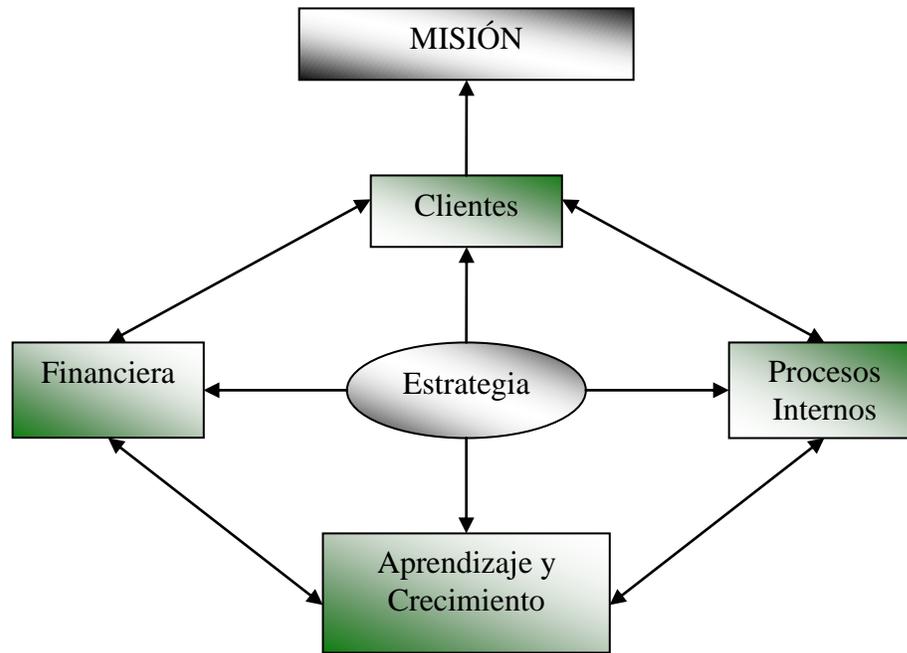


Figura 6: Modelo de BSC para el sector público.

Niven (2003) postula un enfoque específico para organizaciones no lucrativas, las cuales poseen diferencias claras en cuanto a la consecución de los objetivos con respecto al resto. En esta postura, se aprecia claramente la importancia que el autor le da a la misión de la empresa. Niven (2003) diferencia a las instituciones sin fines de lucros del resto en el trasfondo que existe en el contenido de la misión, debido a que el fin último de las empresas no lucrativas va más allá de la mera obtención de ganancias monetarias.

Por el contrario, estas organizaciones buscan satisfacer necesidades a sus “clientes” sin ninguna retribución de dinero. Es más, para ellas el solo hecho de prestar el servicio bajo ciertos estándares satisface su objetivo principal. Es por esto, que incrementa la importancia de la misión en la elaboración de un BSC, ya que esta diferencia desencadena cambios en lo que es la jerarquización de las perspectivas y su



relación causa-efecto, ya que los objetivos serían distintos y las estrategias a seguir también.

Así como la misión se encuentra sobre el BSC, la estrategia debe ser el núcleo que esté sobre todas las prioridades para poder lograr con éxito el desarrollo de la misión. El desarrollo de la estrategia debe seguir un camino lo suficientemente eficaz para lograr una correcta definición de ésta y que sea consistente con los objetivos entablados en la misión. De esta forma, en la elaboración misma del BSC, la tenencia de estrategias correctas permite una efectiva traducción e implementación de los distintos objetivos a las distintas perspectivas.

Niven (2003) declara que dada la importancia de la misión y su naturaleza que la hace distinta, la perspectiva del cliente toma una importancia superior a las otras perspectivas y de forma distinta al modelo tradicional de BSC. Las empresas clásicas enfocan todo su esfuerzo en obtener ganancias y así poder seguir en constante crecimiento o responder con dividendos a los dueños; pero en instituciones públicas y sin fines de lucro, todo lo que se haga con los recursos financieros es para satisfacer a los clientes, por lo que la perspectiva del cliente probablemente deba estar en la parte superior del cuadro de mando.

Dada esta situación, los clientes pasan a ser los “accionistas” a quienes se le debe responder; son ellos los que exigen –una exigencia a veces metafórica- que se cumpla lo estipulado en la misión de la empresa, y para ello se debe saber quiénes son exactamente los clientes, tomando en cuenta que la variedad de clientes que se puede presentar es extensa y a veces desconocida.

## **2.8.- Las perspectivas del Balanced scorecard en el sector público**

El nuevo trasfondo de la misión no sólo genera cambios en la perspectiva del cliente, si no que desencadena variaciones en las demás perspectivas, siendo una de éstas, la financiera. Niven (2003) aclara que aunque no haya un objetivo financiero



final, la elaboración del BSC no estaría completa si no existe esta perspectiva. La perspectiva financiera debe, en este nuevo contexto, evaluar los costos asociados a la entrega del servicio y relacionarlo con la calidad de éste, con lo cual se podría ver si se está gastando lo debido por la prestación de un servicio en especial, ya que en la práctica puede ser difícil para este tipo de empresas poner un precio financiero a su trabajo. No obstante, la existencia de costos por parte de cada cliente que queda satisfecho, obliga a no dejar de lado la perspectiva financiera. En otras palabras, la perspectiva financiera pasa de ser el cómo se presenta la empresa a los accionistas a cómo la empresa utiliza los recursos financieros que posee para la satisfacción del consumidor.

En lo que respecta a la perspectiva de los procesos internos, lo principal se resume en la siguiente pregunta: “¿cuáles son los procesos internos claves en los que debemos ser excelentes con el objeto de generar valor para nuestros consumidores?”<sup>5</sup> Esta pregunta toma una importancia adicional, debido al nuevo contexto en el que se manejan este tipo de empresas. La clave del BSC en organizaciones sin fines de lucro (específicamente de servicios), radica en la percepción directa por parte de los clientes de los procesos internos, por lo que esta elección debe ser lo más adecuada dependiendo de la demanda de servicios de los clientes.

Con respecto a la perspectiva de los recursos y aprendizaje y crecimiento, más específicamente en lo que se refiere al recurso humano, Niven (2003) no agrega muchas diferencias fundamentales que generen aportes o distinciones reales en comparación con el modelo tradicional de Kaplan y Norton (1997).

Esta nueva forma de evaluar las perspectivas del BSC repercute directamente en la cadena causa-efecto, ya que a la hora de ligar las perspectivas y sus respectivos indicadores, éstas toman posiciones distintas en relación al modelo tradicional de BSC, debido a que todos los recursos (humanos y financieros) están enfocados a satisfacer las demandas de los clientes. Con esta nueva cadena causa-efecto, el BSC puede

---

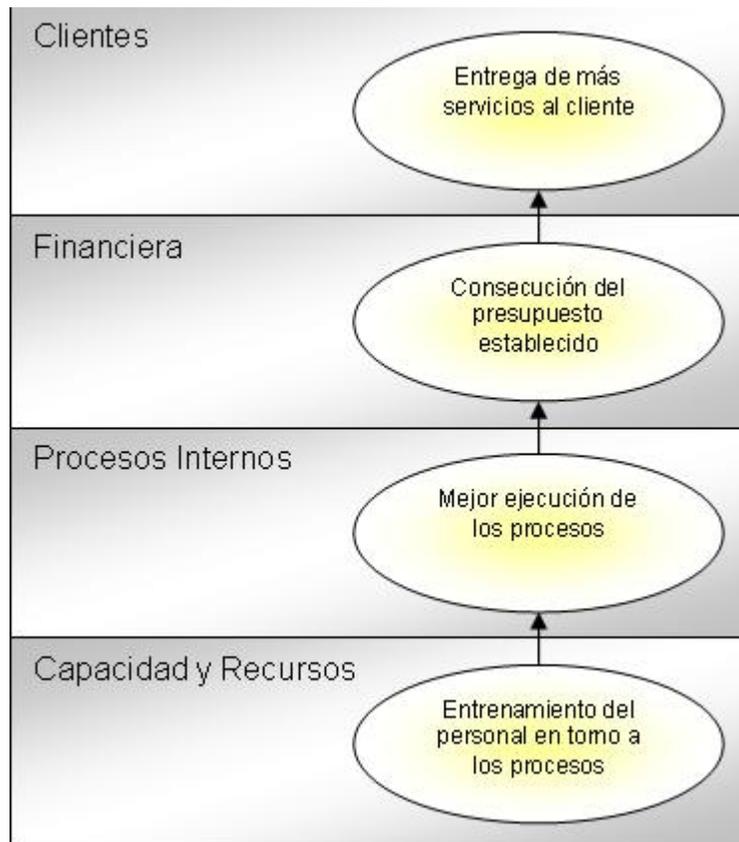
<sup>5</sup> La pregunta en inglés (textual) es “What are the key internal processes we must excel at in order to drive value for our customers?”



describir claramente cómo trabaja la organización, e interconecta todos los objetivos e indicadores a través de estas cuatro perspectivas y mostrando la importancia que tiene cada elemento ligado entre sí. Lo importante, expresa Niven (2003), es tener siempre el objetivo de la Misión como fin último, y que éste encabece el mapa estratégico de la organización.

Para demostrar este concepto, se muestra un ejemplo hipotético en el cual una organización pública desea entregar un mayor beneficio a los clientes, entregando un mayor número de servicios en base a su presupuesto. Para esto, las demás perspectivas están ligadas de la forma que se muestra en la figura 7, permitiendo así, poder desencadenar el efecto deseado.

Figura 7: Relación causa-efecto y orden de perspectivas en una organización pública.





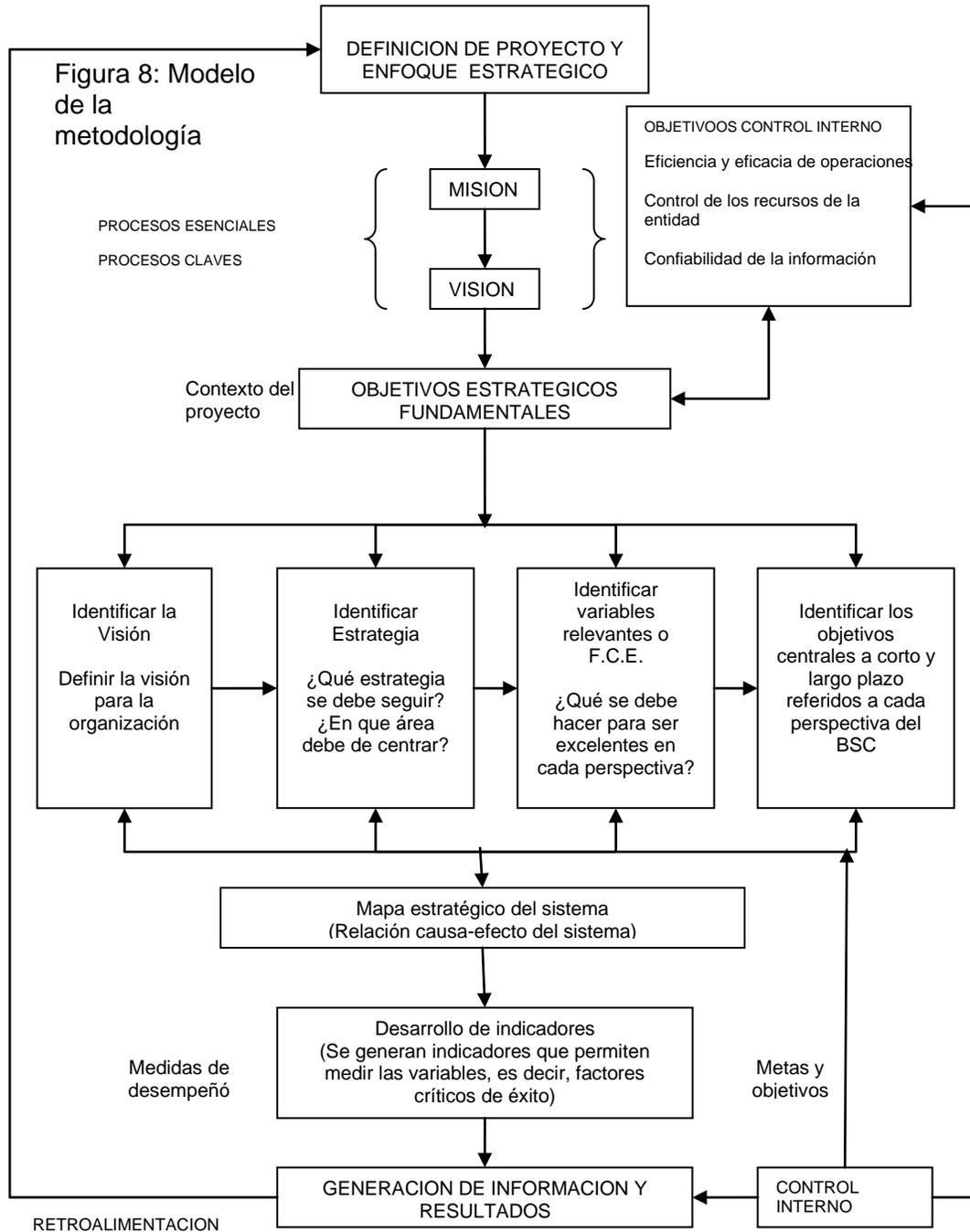
Otra variación notable de este esquema simple es que la perspectiva financiera no sólo no es la que contiene al objetivo principal, sino que está ubicada antes de la perspectiva del cliente, donde su objetivo es la “consecución del presupuesto establecido”, el cual se produce si existe un entrenamiento en los trabajadores que permita llevar a cabo una mejor ejecución de los procesos.

El eliminar, añadir o separar perspectivas es un hecho bastante recurrente en este tipo de organizaciones, para poder adaptar el BSC a sus necesidades, ya sea dividiendo perspectivas de carácter demasiado amplio con elementos fundamentales o diferentes entre sí que se deben sectorizar, como por ejemplo, distintos mercados objetivos, o bien incluyendo una nueva perspectiva con aspectos no contemplados en las demás, como la influencia del Estado o de cualquier otro agente externo.



### CAPITULO 3.- METODOLOGÍA.

El diagrama de la Figura 8 nos ilustrar esta trama interna del Sistema BSC y el control interno, al cuál pueden reconocérsele cualidades como:





Logra importantes síntesis de los vínculos entre el sistema de objetivos, los riesgos asociados y sus medidas críticas en adecuados indicadores que elevan la capacidad de control interno. Provee a la alta dirección de un instrumento de seguimiento y evaluación de la estrategia y objetivos trazados, del comportamiento de los componentes del control interno, y de la ejecución de las actividades de control definidas.

Fortalece la capacidad de hallar efectivas respuestas a los crecientes requerimientos del entorno en que se mueve, proporcionándole información apropiada y oportuna para establecer estrategias emergentes.

Ayuda a materializar el enfoque sistémico en el desempeño de la entidad, contribuye a elevar el aprovechamiento de la gestión de procesos y favorece el aprendizaje organizacional.

Respecto al Sistema es que en cada una de las perspectivas que se adopten para el cuadro de mando integral (CMI) están actuando los cinco componentes del control interno que identifican y neutralizan los riesgos asociados al cumplimiento de cada uno de los objetivos vinculados a cada perspectiva del BSC.

Como se ve en el diagrama lo primero es identificar la visión de la empresa, la cual será base para definir la estrategia. Una vez definida la estrategia y comunicada a toda la empresa se debe identificar aquellos factores que son determinantes para el éxito de la organización, de manera de ir diferenciándolos según las perspectivas pertinentes y llevándolos a objetivos específicos. Con esto tendremos establecido nuestro mapa estratégico causa-efecto por lo que es el momento de generar los indicadores que serán desarrollados a partir de los objetivos específicos. A su vez, se debe determinar los estándares para cada uno de ellos con el propósito de evaluar los indicadores de forma correcta y aporten información.

Finalmente se debe hacer un monitoreo constante al BSC de manera de identificar indicadores que ya no sean apropiados o se han vuelto obsoletos. También



un constante seguimiento y una adecuada gestión del BSC son necesarios para evaluar si cambian o nacen nuevos objetivos.

La metodología que se desarrollará en esta memoria, es la de elaborar el modelo de un BSC, Por lo que se utilizará pautas teóricas, como las que entrega Niven (2003), que se usan especialmente en esta investigación debido a que en estas, se desenvuelven de manera muy práctica los procesos para la implementación del BSC. En este contexto se muestran los pasos referidos al planteamiento de la planificación, la recopilación de información<sup>6</sup>, donde también debe realizarse la definición de la declaración de misión, visión y estrategia, y la selección de los indicadores pasados, futuro, y su trascendencia de corto y largo plazo para su conformación que se esboza en el marco teórico a grandes rasgos.

El desarrollo del presente trabajo de investigación, sigue la estructura que a continuación se detalla.

- Levantamiento de información acerca de la organización objeto de estudio.
- Desarrollo de un modelo para la implementación del proyecto
- Proposición de un Modelo de BSC, conformado por:
  - Perspectivas.
  - Indicadores y medidas de desempeño.
  - Mapa estratégico.

---

<sup>6</sup> Las preguntas realizadas en las entrevistas al interior del SENAME para el revelamiento de la información se muestran en el anexo 4



Para la aplicación y desarrollo del proyecto de ley, es fundamental tener claro conocimiento de los componentes en que afectará y cuales son las premisas que se deben realizar para su correcta aplicación, en una organización sin fines de lucro como lo es el SENAME.

Para una organización sin fines de lucro, como es el SENAME, la Misión, como nos indica Niven (2003) es una declaración de lo que realmente desea dicha organización, sin ser un medio para obtener recursos financieros.

Otro punto importante que resaltar es la Estrategias, que según Niven (2003), se suele pensar que una organización sin fines de lucro no posee una estrategia fuertemente desarrollada. Pero debe tener un desarrollo maduro de lo que son las estrategias de la empresa, por éstas, tienden a caer en un error al tener un montón de buenas intenciones, grandes cosas que hacer por la comunidad, y esto nubla en ocasiones el desarrollo apropiado de la misión.

Estas organizaciones, deben seguir pasos establecidos para el correcto desarrollo de las estrategias:

1. hay que formar las preguntas que se consideren necesarias para este proceso, identificar las verdaderas estrategias, para identificar los objetivos asociados a las nuevas estrategias
2. Realizar un análisis de los beneficiarios de nuestra organización para tener un visión exacta de cuáles son las necesidades que se deben satisfacer de los beneficiarios
3. realizar un análisis del contexto de nuestra organización para responder a preguntas que afecten a los objetivos que busca la empresa



4. se debe identificar las políticas fundamentales o desafíos críticos que afectan a la misión y los valores, productos o niveles de servicios, clientes, usuarios, costos, financiamiento, organización.
5. Una vez con esta información, pasamos al desarrollo de la estrategia en sí.

En el siguiente punto a realizar para la propuesta es la revisión de las perspectivas, ya que en ellas hay un cambio por lo que son recursos financieros, entre otros y el fin, el cliente.

Aquí se considerará la posible baja de la perspectiva financiera, en el modelo tradicional, puesto que las organizaciones sin fines de lucro no deben demostrar su rentabilidad ante sus dueños o accionistas. Aquí la perspectiva financiera cobra más en el cumplimiento eficiente de los presupuestos que son asignados para el desarrollo de este proyecto. Esto no implica que la perspectiva sea poco relevante, debido a que, si bien dentro de los objetivos de la misión de estas instituciones no se encuentra el obtener ganancias monetarias, sí está el satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual exige una gran utilización de recursos, por lo que el financiamiento, y el cumplimiento de los presupuestos son de suma importancia. Por esto, la perspectiva financiera toma valor, aunque de distinta forma que las organizaciones tradicionales, para llevar un monitoreo de los recursos con los que se cuenta y así lograr producir el servicio, recursos que son escasos y que requieren de una correcta administración para su eficiente funcionamiento. Así, aunque se altere el orden de la perspectiva en el modelo causa-efecto y su jerarquía; pero no extinguirse, en ningún caso.

En este contexto cobra suma importancia de la cadena causa-efecto, debido a los cambios en la forma de ver las perspectivas del BSC para una organización como lo es el SENAME, la diferencia surge en relación directa con la elaboración de las estrategias, la cadena causa-efecto podría tener cambios al establecer la relación de las perspectivas, ya que los objetivos que se buscan en este tipo de organización son de una naturaleza distinta a los objetivos de las otras organizaciones. Aunque el concepto de cadena causa-efecto es el mismo, su percepción y elaboración sería



Universidad de Chile  
Facultad de Economía y Negocios  
Escuela de Sistemas de Información y Auditoría

distinta, puesto que la perspectiva del cliente, al tomar un valor mucho mayor, estaría en la cima de la cadena como fin último, mientras que las otras perspectivas poseerían una reorganización jerárquica dentro de la cadena, creando diferencias sustanciales en lo que es el funcionamiento de las perspectivas.

Los cambios en las demás perspectivas no se relacionan tanto con la cadena causa–efecto como con las características de los servicios en sí, en cuanto a sus procesos y requerimientos del personal.



## **CAPITULO 4.- DESCRIPCIÓN DEL SENAME**

La mejor forma de empezar a entender al Servicio Nacional de Menores, es ver cómo se describen a ellos mismo. A continuación se enseña una reseña de algunas características, planteados por si mismo en su página Web<sup>7</sup>

El servicio nacional de menores, SENAME, organismo público dependiente del ministerio de justicia, fue creado a través del D.L. N° 2.465 del 10 de enero de 1979.

El organismo de estado que tiene por misión contribuir a proteger y promover los derechos de niños, niñas y adolescentes que han sido vulnerados en el ejercicio de los mismos y a la inserción social de adolescentes que han infringido la ley penal.

Esta labor se desarrolla a través de la oferta de programas especializados en coordinación con actores públicos y privados. Que el Gobierno impulsa con la mejora del sistema de justicia y de protección de los derechos de los niños y adolescentes del país.

En el Gobierno del Presidente Ricardo Lagos se decidió realizar un cambio en el sistema para hacerlo coherente, con los mandatos de la Convención Internacional de los Derechos del Niño. Esta convención, que fue ratificada por Chile en 1990, obliga a adecuar las legislaciones de los países que la suscribieron a sus postulados.

El desafío de la Reforma se está desarrollando en forma conjunta con los organismos privados que colaboran con el Estado en la tarea de brindar atención a los niños vulnerados en sus derechos y a los adolescentes que han infringido la ley. La que considera la instalación de un sistema de protección integral de derechos. Cuyas bases son las siguientes:

---

<sup>7</sup> Extraído del sitio Web del SENAME, <http://:Sename.cl>



- Reconocer, valorar y fomentar el derecho preferente de los niños y adolescentes a vivir con sus familias, a ejercer sus derechos dentro de ella y a que el Estado apoye a la familia en el ejercicio de sus funciones respecto de sus hijos.
- El derecho del adolescente acusado o declarado culpable de cometer un delito a ser tratado de una manera acorde con su dignidad y derechos y que se tenga en cuenta la necesidad de resguardar su desarrollo e integración social.
- Fomentar un trabajo intersectorial, en el cual los distintos poderes del Estado y la comunidad tengan el papel central en la generación de condiciones para que los niños, niñas y adolescentes sean sujetos de derechos.
- Relevar el nivel local como el espacio territorial más apropiado para ofrecer servicios integrales al niño y su familia.

El SENAME, ha comenzado un proceso de consolidación de las reformas que ha impulsado desde el ámbito administrativo y técnico. En este contexto ha sido prioritario avanzar en reformas legales que permitan incorporar de manera definitiva las orientaciones políticas, jurídicas y técnicas del Ministerio de Justicia y del Servicio, en el ámbito de la infancia vulnerada en sus derechos y adolescentes infractores de ley:

Los proyectos de ley, cuya tramitación forma parte del proceso de reforma son los siguientes:

Proyecto de Ley de Responsabilidad de Adolescentes por Infracciones a la Ley Penal, el cual reformará radicalmente la respuesta del Estado ante los actos que revisten carácter de crimen o simple delito cuando ellos son cometidos por personas menores de dieciocho años, introduciendo, por primera vez en Chile, un sistema de responsabilidad penal especial para adolescentes mayores de catorce y menores de



dieciocho años, terminando con el trámite del discernimiento y fijando la edad de responsabilidad penal a los 14 años. Con esto se persigue hacer efectiva la responsabilidad por actos ilícitos tipificados en la ley, y en un marco de respeto a las garantías procesales y penales que concede la actual Constitución Política del Estado.

Anteproyecto de Ley de Protección de Derechos de la Infancia y la Adolescencia, la cual especifica los derechos reconocidos a la infancia y la adolescencia, determinando la responsabilidad del Estado, la familia y la comunidad en su protección. Establece mecanismos de exigibilidad para dar efectiva protección a esos derechos, modificando, en caso necesario, leyes "sectoriales" que regulan derechos específicos.

Proyecto de Ley que modifica el Decreto Ley N° 2.465 Orgánica del Servicio Nacional de Menores de 1979

Este proyecto se encuentra en etapa de estudio y trabajo preliminar. Instaura lo que se ha denominado la "separación de vías", especializando a fondo la función y acción del SENAME.

Proyecto de ley que establece un Sistema de Atención a la Niñez y Adolescencia a través de la Red de Colaboradores del SENAME y su Régimen de Subvención.

El proyecto cambia el régimen de asignación de recursos que SENAME entrega a los organismos privados que ejecutan los proyectos y programas dirigidos a los usuarios de la red.

Proyecto de Ley de Tribunales de Familia y de Protección de los Derechos del Niño y Adolescente

Los nuevos tribunales de familia reemplazarán a los actuales juzgados de menores. Cada juzgado de familia tendrá tres jueces que verán distintas materias



jurídicas relacionadas con familia e infancia: violencia intrafamiliar, maltrato infantil, tuiciones, separaciones matrimoniales y responsabilidad penal juvenil, entre otras.

Una de las principales tareas que desarrolla el SENAME es la desinternación progresiva de los niños que viven en establecimientos masivos. Que para realizar este proceso se desarrollan programas de reinserción familiar.

También esta la creación de hogares pequeños para acoger en un ambiente familiar a los niños que no tengan otra opción.

Otra importante tarea es la creación y fortalecimiento de programas en contra la vulneración de derechos de niños y adolescentes en el contexto de las redes locales y comunitarias de atención a la infancia. Esta labor se realiza a través de la instalación piloto de Oficinas de Protección de Derechos (OPD), con el objetivo de ofrecer una atención cercana a lugar donde viven los niños lo que facilita el trabajo con sus familias, la comunidad y los gobiernos locales. Además, con estos centros se contribuye a que muchas situaciones de vulneración de derechos se resuelvan oportunamente con los recursos de la comunidad sin necesidad de recurrir a los tribunales.

Para los y las adolescentes inculpados de infringir la ley penal, la reforma propicia la instalación de una justicia penal de adolescentes y la creación de una institucionalidad especializada, encargada de diseñar, financiar e instalar una red de programas privativos y no privativos de libertad para la ejecución de las sanciones impuestas por los tribunales de justicia. Este sistema tiene por objeto la responsabilización de las infracciones cometidas por parte de los y las jóvenes con un tratamiento garantista, acorde con su calidad de personas en proceso de desarrollo y procurando su reinserción social.

En pocas palabras, puede decirse que la reforma del SENAME pretende articular un sistema de protección de derechos dirigidos a la infancia, crear mecanismos locales para garantizar su efectiva protección y fomentar el rol de la



familia. Sin embargo, se puede señalar también, que con la nueva reforma procesal penal se van sumando nuevos y mas ambiciosos desafíos para poder satisfacer las necesidades sociales que requiere la población, y es debido a esto, que se debe contemplar el ser más eficientes con los recursos de la institución, para así poder cumplir con los objetivos que se propone sin desperdiciarlos en malas practicas. Un punto importante en esta temática es la sinergia que se puede crear con otras reformas e instituciones, como por ejemplo, tribunales de Familia y Oficinas de Protección de Derechos (OPD), lo cual permitirá un ahorro en recursos orientados al cumplimiento de los objetivos.

***Prestaciones:*** Prestaciones de protección y restablecimiento de derechos para niños, niñas y adolescentes vulnerados.

- Diagnóstico y de derivación de niños y adolescente a los organismos competentes que señala la Ley.
- Residenciales para niños y adolescentes.
- Intervención a las familias de niños y adolescentes vulnerados en sus derechos y/o infractores de ley.
- Intervención reparatoria de derechos con niños, niñas y adolescentes vulnerados.
- Intervención comunitaria.
- Adopción de niños, niñas y adolescentes.
- Capacitación al personal de instituciones colaboradoras.



Prestaciones de responsabilización (cumplimiento de medidas y sanciones) y de reinserción socio-familiar para adolescentes en conflicto con la ley penal.

- Prestaciones de diagnóstico y derivación de adolescentes.
- Prestaciones de intervención con las familias de adolescentes.
- Prestaciones de intervención de responsabilización y de reinserción a adolescentes infractores de ley penal.
- Prestaciones de defensa y asesoría jurídico psicosocial a adolescentes.
- Prestaciones de intervención comunitaria.
- Prestaciones de capacitación al personal de instituciones colaboradoras.

**Usuarios:** Niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos y/o en situación de exclusión social, adolescentes imputados de infringir la ley penal, también están los susceptibles de ser adoptados, y familias de niños y adolescentes atendidos entre otras.

**Estructura organizacional:**<sup>8</sup> La jefatura superior corresponde a la Directora Nacional, quien es la responsable de la conducción del Servicio y su representante legal. El Servicio se organiza de una forma funcional<sup>9</sup>, y dividido en una Dirección Nacional y trece direcciones regionales, donde por ejemplo se encuentran los Departamento de Planificación y Control de Gestión, Departamento de Protección de Derechos, Departamento de Administración y Finanzas entre otros, los que en base a sus actividades dan apoyo a las acciones de la institución en todo el territorio nacional.

---

<sup>8</sup> Véase la estructura organizacional detallada en anexo 2, y los responsables de cada departamento y unidad en anexo 3.

<sup>9</sup> Véase Organigrama del SENAME en anexo 1.



La atención de los niños, niñas y adolescentes se realiza en todas las regiones a través de establecimientos de instituciones colaboradoras del SENAME y centros administrados directamente por el Servicio.

En el primer caso, se trata de instituciones, públicas o privadas, reconocidas por el SENAME como tales mediante un convenio, en virtud del cual recibe una subvención o un monto por proyecto y quedan sometidas a su supervisión y fiscalización.

En tanto, a través de sus centros administrados directamente, el SENAME atiende a adolescentes inculcados de infringir la ley y a aquellos que necesitan de protección, mientras se realiza un diagnóstico de su situación que permita al juez de menores adoptar una medida en su favor.

**Protección de los derechos:** El SENAME cuenta con proyectos especializados para atender a niños, niñas y adolescentes que hayan sufrido maltrato grave o abuso sexual a lo largo del país, los que disponen de psicólogos, trabajadores sociales, abogados, educadores y otros especialistas.

La intervención busca fundamentalmente que los niños que han sufrido maltrato grave o abuso sexual puedan superar la experiencia traumática y sus consecuencias, contribuyendo a que se desarrollen normalmente. Por eso brindan una atención ambulatoria y priorizan el reforzamiento del vínculo con algún familiar protector.

Para optimizar la toma de decisiones respecto a la atención oportuna y ágil del niño se trabaja coordinadamente con instituciones relacionadas con el tema, como tribunales de menores, ministerio público, tribunales del crimen, red SENAME, colegios, servicios de salud y municipalidades.

Además, como parte del proceso de reparación, se recurre a medidas legales que permitan proteger al niño y sancionar al agresor.



Actualmente, se ejecutan 28 de estos proyectos en todas las regiones del país. Brindan una atención cuya duración se encuentra dentro de un rango de 1 año a 18 meses - con una cobertura total de de atención de 2000 casos.

Otra línea de acción del SENAME es la de prevención y sensibilización, que se inscribe en los esfuerzos que coordina el Ministerio de Justicia mediante el "Comité Interministerial de Prevención del Maltrato Infantil", con la participación de los ministerios de Educación y Salud, Carabineros, Policía de Investigaciones, Fundación Integra y el SENAME, entre otros

SENAME y la representación legal de niños y niñas víctimas de maltrato a través de la interposición de querrelas el Servicio representa el interés del niño/a y no la voluntad de adultos que podrían estar involucrados en el maltrato. Esto asegura que se respeten los derechos del niño/a en el proceso penal y que la intervención continúe hasta el final del proceso judicial, independientemente de las voluntades personales.

***SENAME y trabajo con adolescentes que han infringido la ley:*** La ratificación por parte del Estado chileno de la Convención Internacional Sobre los Derechos de los Niños (CIDN), impulsa de manera definitiva un proceso de adecuación del sistema de atención a la infancia.

En materia de adolescentes infractores, la promulgación de la Ley señalada, que establece un sistema sobre Responsabilidad de los Adolescentes por Infracciones a la Ley Penal, se convierte en uno de los hitos más sustantivos de la reforma del Sistema de Justicia y Protección de los derechos de la infancia y la adolescencia, dentro de una serie de reformas en materia de leyes y políticas destinadas a infancia y familia, todas las cuales buscan la modernización del sistema en su contenido, en la gestión y formas de financiamiento.



#### **4.1.- Misión y Objetivos Estratégicos**

La misión y los objetivos estratégicos<sup>10</sup> que el SENAME presenta, textualmente, son las siguientes.

##### **4.1.1 Misión**

Contribuir a proteger y promover los derechos de niños, niñas y adolescentes que han sido vulnerados en el ejercicio de los mismos y a la inserción social de adolescentes que han infringido la ley penal a través de la oferta de programas especializados, en coordinación con actores públicos y privados.

##### **4.1.2 Objetivos Estratégicos**

1. Impulsar la especialización de la institución en los ámbitos de "protección de derechos" y "adolescentes que han infringido la ley penal", a través de iniciativas legales, reglamentarias, administrativas y organizacionales.
2. Desarrollar y optimizar la oferta de programas hacia niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos, ejecutados por organismos acreditados o directamente por el Servicio, teniendo como finalidad contribuir con la protección y promoción de sus derechos considerando para ello el protagonismo de la familia y la comunidad.
3. Desarrollar la oferta de programas hacia los adolescentes que han infringido la ley penal, ejecutados por organismos acreditados o directamente por el Servicio, teniendo como finalidad la responsabilización y la inserción familiar y social.
4. Mejorar los sistemas de gestión e incorporar cambios tecnológicos que contribuyan a mejorar la eficiencia institucional.

---

<sup>10</sup> Extraído del sitio Web del SENAME, <http://www.sename.cl>



## **CAPITULO 5.- DIAGNOSTICO**

### **5.1.- Estrategia**

La estrategia del SENAME surge del análisis de los actores que interviene en sus acciones, y cómo debe reaccionar éste frente a ellos. En este contexto se identifican claramente cuatro actores sociales, en los que cada uno de ellos existen diferentes impactos en la estrategia.

- a) El Estado
- b) Las organizaciones gubernamentales y privadas
- c) Los Jóvenes en riesgo social e infractores
- d) La Sociedad

#### **5.1.1 El Estado**

El Estado en su rol de velar por el bienestar de los ciudadanos, busca de muchas formas satisfacer la demanda en programas de ayuda para los jóvenes. Esta presión también es sentida por el SENAME, ya que pertenece al grupo de instituciones públicas, y por lo mismo, muchas veces debe sobrepasar su capacidad para dar atención a aquéllos que lo necesiten. Actualmente, el aporte consta del total de presupuesto del SENAME y es por ello que el Estado delega sobre esta organización para que solucione las necesidades y el problema de exceso de demanda, antes mencionado.



### **5.1.2 Las organizaciones gubernamentales y privadas**

Estas organizaciones públicas y privadas tienen la función de dar apoyo a la realización de las actividades del SENAME, ya que ellas ejecutan los proyectos que el SENAME subvenciona para la reinserción de los jóvenes que han realizado algún acto contra la ley y también a los jóvenes que han sido vulnerados en sus derechos.

### **5.1.3 Los jóvenes en riesgo social e infractores**

Corresponde a los niños y adolescentes que han sido vulnerados en sus derechos y/o que han infringido la ley penal, para realizar la reinserción y ayuda necesaria, el servicio nacional de menores entrega a los usuarios un sistema de programas especializados para cada tipo de caso ejecutados por actores públicos y privados. Para que este proceso sea realizado correctamente el SENAME debe definir la correcta masa crítica de usuarios y así poder estructurarse, lo cual logra gracias a las distintas instituciones que ejecutan sus programas.

Es importante definir los grupos de jóvenes, ya que cada uno de ellos influye de manera distinta al SENAME. Donde una prestación cualquiera tiene diferentes costos para cada grupo.

### **5.1.4 La Sociedad**

La importancia que la sociedad adquiere al momento en que el SENAME actúa en base a la reforma, es muy clara, esta actúa como un ente que percibe las acciones que el SENAME realiza, ya que obtiene beneficios o se ve afectada con los asuntos concernientes a delincuencia, vulnerabilidad de derechos, y riesgo social, sobre todo si se trata del futuro de la sociedad en cuestión, los niños y jóvenes.



Es necesario también mencionar que la sociedad aporta una retroalimentación al SENAME, ya que esta opina y critica continuamente los resultados que se están obteniendo y las medidas que se están desarrollando.

## **5.2.- Evaluación del sistema de Control de Gestión**

Para una correcta ejecución del sistema de control de gestión, debe contemplar medidas de desempeño, evaluación de procedimientos, y análisis de segregación de funciones entre otras pruebas más específicas, y enfocarse en los elementos que permiten entregar una certeza razonable de la efectividad del control interno, los cuales se nombran a continuación:

- Validar la información mediante pruebas de cumplimientos, con muestreo de transacciones relevantes al azar
- Pruebas de auditoría de sistemas para evaluar la consistencia de la información (cuadratura operativo-contable) tiempo de respuesta adecuado (cumplir fechas de corte en los “check point” de información), que no haya errores u omisiones, etc.
- Verificar los requerimientos y procedimientos para la generación de la información de calidad.
- Revisar procedimientos de registro y documentación de la información, archivos de respaldo, documentos alternativos para conciliar datos, etc.

Un buen control interno es un elemento indispensable para el BSC, ya que debe haber información de calidad para obtener una medición de resultados confiables. Las pruebas de auditoría se deben enfocar en los sistemas de información crítica, los manuales de procedimientos, las prácticas éticas, la generación de información financiera (costos operativos, flujos de caja, recursos, etc.) y la documentación de los



puntos antes mencionados, permite implantar un Cuadro de Mando Integral que facilite el cumplimiento exitoso, antes definido en la estrategia corporativa. Debe certificarse la fidelidad de la información contable (pruebas sustantivas) de manera de poder tener informes certeros respecto al consumo de recursos y transformación de los mismos que se verá reflejado en la información financiera, principalmente, y de donde se obtendrá otro tipo de indicadores, incluso aquellos sobre intangibles u operativos (número de usuarios, cantidad y calidad de servicios realizados)

### **5.2.1 Factores Críticos del Éxito**

Es preciso redefinir los Factores Críticos del Éxito (FCE), con la intención de establecer claramente los objetivos estratégicos de la organización y así orientar todos los esfuerzos hacia su cumplimiento. De esta forma, se propone los siguientes FCE para el SENAME:

- Competencias administrativas y técnicas del personal.
- Gestión de presupuesto.
- Percepción de la sociedad.
- Servicio de impacto social.
- Regulación gubernamental.

En base a estos FCE mencionados, se debe centrar la atención en:

- Fijación de estándares y medición del desempeño de la infraestructura (instalaciones, mobiliario, equipos, personal).
- Evaluaciones de calidad de servicio e incentivos para el personal.



- Elaboración y revisión del presupuesto como herramienta de gestión.
- Canales de comunicación para una retroalimentación.

Los FCE entregan el enfoque para definir los objetivos estratégicos del BSC. Con lo que se recolecta de los aspectos relevantes y los agina entre las perspectivas, generando un aporte, para el control de la organización. Aquí el cálculo de desviaciones presupuestarias, la evaluación de la calidad del servicio, la evaluación de desempeño en cuanto al cumplimiento de metas, el estudio del rendimiento de la infraestructura, son algunos ejemplos de resultados que el BSC podría medir para el SENAME.

Con relación a los FCE definidos anteriormente, se debe establecer algunos criterios que deben ser considerados para concretar los objetivos. Y es debido a esto que se debe velar por:

- Difusión de la normativa legal para la atención a jóvenes.
- Difusión de la normativa legal para el funcionamiento de la red interna del servicio con las instituciones relacionadas (operativa, procesos, actores relacionados, penalizaciones, etc)
- Difusión de las normas éticas
- Establecer estándar de servicio y calidad de atención.
- Estandarización de procesos para medir el desempeño del recurso humano, técnico y de infraestructura.
- Desarrollo y difusión de manuales de procedimientos tanto administrativos, técnicos y de servicio.



- Creación de estándares para la correcta asignación y uso de recursos que apoyen el cumplimiento presupuestario y la gestión de costos.

Velar por el cumplimiento y la correcta aplicación de los factores críticos de éxito ayuda a minimizar el riesgo operacional y el de no satisfacer con la implantación de los objetivos estratégicos.

El BSC, entonces, recibe aportes de este nivel en la medida que establece parámetros y políticas que tienen que cumplirse, incluyendo las relacionadas con la preocupación social, parte de la misión, así como la normativa legal y presupuestaria, parte de los FCE. Las evaluaciones de desempeño, el cumplimiento de los procesos y normativa, cada manual que indica el uso correcto de la infraestructura, son elementos indispensables para establecer los objetivos e indicadores, para medir los resultados de los recursos, y los procesos, así como la satisfacción equitativa de los beneficiarios, en términos de entregar ayuda su situación. El BSC, a su vez, debe contener objetivos e indicadores que midan el cumplimiento de la normativa y su capacitación.

Todas estas condiciones mencionadas son necesarias para poder encaminar los esfuerzos de todos los miembros de la organización para la administración eficiente de recursos. Así, estableciendo una estrategia de calidad, que se orienta hacia una atención más dinámica, se desea optimizar los recursos, los presupuestos, el desempeño del personal y las mejoras de los medios de comunicación para poder beneficiarse de la retroalimentación que se desprende de la sociedad y los distintas entidades que interactúan en el accionar del SENAME los que marcan la estrategia, y que enlazan el desempeño táctico con la estrategia diseñada.

### **5.2.2 Plan estratégico**

Es necesario que exista un plan estratégico definido, de manera que el uso de la herramienta permita medirlo, y que se construya en base a él. Partiendo de los



objetivos generales obtenidos al interior del SENAME, este plan estratégico debe enfocarse en:

- Mejora continua de la eficiencia en la atención a los jóvenes involucrados.
- Maximizar el rendimiento de los recursos en base al presupuesto.
- Desarrollo de competencias y cultura de gestión.

Dados los objetivos mencionados recientemente, se requiere desglosar el plan estratégico en al menos:

- El Plan Gerencial, hacia la estrategia corporativa. Se debe administrar y gestionar todas las actividades que den cumplimiento al plan y diseño estratégico.
- Plan de Recursos, para la correcta asignación de éstos en las diversas áreas, actividades, y tareas establecidas. El plan de recursos debe contemplar un plan de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC); un plan de Recursos Humanos (RRHH), el que contempla un plan de capacitación que establezca características y tiempo para el incremento en la instrucción en áreas de conocimiento y gestión; y un plan de inversión en infraestructura.

Apoyo de la dirección: Para que el diseño del BSC sea útil, es indispensable contar con el apoyo de los altos directivos del SENAME. En este caso, se debe contar con el apoyo del mismo estado, el cual debe ser un apoderado activo de estos planes que se desarrollan. Por eso mismo, es esperable que el cuadro de mando del SENAME reciba la retroalimentación necesaria en cuanto a indicadores y objetivos. El apoyo necesario también debe provenir de la Dirección, puesto que este compromiso se debe extrapolar a todos los niveles de la organización. Son los directores los encargados, a través de



todos los canales de comunicación que poseen para transmitir los planes estratégicos, la misión y visión y, tan importante como eso, velar por su cumplimiento.

*Automatización de los sistemas de información:* Todas las actividades que se realizan generan una gran cantidad de datos, que luego deben ser transformados en información útil para la gestión, la cual debe ser aprovechada en la medida de lo posible. Este aspecto está en un nivel básico y desvinculado actualmente, ya que los datos que se generan son usados con fines de obtener información sobre las tareas que se realizan, sacar indicadores e información estadística, de manera individual por área. El paso siguiente es lograr que todos los nodos que generan información estén automatizados y vinculados, de manera de contar con toda la información y generar cruces que entreguen información con mayor valor para la toma de decisiones. La información estadística se genera a partir de comparaciones entre períodos de la información, siendo útil para eso el un avance en infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones (TIC).

No obstante, y como Kaplan y Norton (2001) plantean, la generación de la información de los indicadores no es un requisito para empezar el desarrollo del BSC, si bien debe acelerarse el proceso para poder tener una medición efectiva del desempeño de los objetivos propuestos.

*Existencia de herramientas y planes tácticos:* Es necesario contar con herramientas, sistemas y planes tácticos que permitan la colaboración y el traspaso de información con los planes estratégicos. El nivel táctico monitorea las actividades de manera más detallada, filtrando y entregando información más específica a la alta dirección para tomar acciones. Entre las herramientas, sistemas y planes tácticos, se debe considerar los siguientes:

- *Planificación presupuestaria*, siendo importante para la planificación de recursos económicos y proyecciones que pueda realizar el hospital. El



presupuesto y sus desviaciones dan las pautas de uso de los recursos, fundamentales para la toma de decisiones. Los presupuestos deben separarse por objetivo (costos, gastos discrecionales) área (programas, departamentos, centros de responsabilidad, actividades y especialidades) y por recurso (espacio físico, equipos de trabajo, recurso humano)

- *Plan de capacitación al personal*, teniendo importancia en el grado de calificación que se le entregue al personal. Los planes deben incluir los grupos a capacitar, las áreas en las cuales se van a instruir, los tiempos destinados, así como una planificación de acuerdo al ritmo de los avances que existan. Las capacitaciones se orientan básicamente a conocimiento específico de acuerdo a la disciplina, y elementos relacionados con la gestión administrativa, eficiencia de atención, aplicación de procedimientos estandarizados, y otras cosas afines

Se debe destacar que la cultura de la institución es muy importante para el desarrollo esperado de los factores ya nombrados, ya que si no se gestiona un cambio cultural positivo pueden presentarse efectos negativos tales como resistencia, miedo al cambio, migración de personal, etc. Se debe fijar procedimientos, estándares, con el objeto de medir el desempeño y lograr el valor deseado. Una cultura de gestión permitiría, entre otras cosas, la aplicación exitosa del Balanced Scorecard, al lograr que toda la institución hable un solo lenguaje, al mismo tiempo que el CMI se convierte en un canal de difusión de dicho lenguaje.



### 5.3.- Definición de objetivos estratégicos para el modelo del Balanced Scorecard.

#### 5.3.1 Definición de perspectivas.

Las características que posee el SENAME y la reforma procesal en sí, llevan a una reestructuración de las perspectivas tradicionalmente utilizadas, Tanto en su nomenclatura como en su orden, las cuales se explican a continuación.

a) **Perspectiva de Capacidad y Recursos:** esta perspectiva es el motor de las demás perspectivas, ya que involucra todos los recursos de que dispone el SENAME, como es el caso de la infraestructura de los centros, capital y recurso humano.

b) **Perspectiva de Procesos Internos:** Tomando en cuenta la naturaleza de la institución y la satisfacción de las expectativas de los actores relacionados y los de la entidad en sí, se identifican en esta perspectiva los procesos claves del SENAME, en los cuales se debe trabajar para lograr que los servicios se ajusten a las necesidades de la reforma procesal en relación a los jóvenes vulnerados y que infringen la ley, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

c) **Perspectiva Financiera:** esta perspectiva en el caso del SENAME se basa claramente en lo que es la gestión del presupuesto, lo que involucra la gestión de los costos que se producen por los procesos que cotidianamente realiza el SENAME y los producidos por la reforma, lo cual se considera vital en la consecución de los objetivos finales, pues si los recursos financieros no alcanzan, los beneficiarios se verán afectados.

d) **Perspectiva de Stakeholder:** busca establecer la relación que tiene SENAME con todos los actores, siendo éstos los cuatro grupos antes



mencionados en la estrategia. En este sentido, la perspectiva propone enfocar a la sociedad, el estado y las organizaciones públicas y privadas que apoyan la gestión del SENAME sobre las prestaciones que esta, otorga a los jóvenes en riesgo social y los que infringen la ley.

El modelo que se presenta a continuación está sustentado en base a objetivos globales que se nos fueron entregados.

### **5.3.2 Definición de los objetivos por perspectiva**

#### **Perspectiva capacidad y recursos**

##### **1) Desarrollar plan de proyectos basados en competencias y objetivos precisos:**

Este objetivo comprende directamente la idea de desarrollar programas acordes a las nuevas condiciones que la reforma procesal penal infanto-juvenil implanta.

Basándonos en la competencia, se puede crear y/o modificar programas tanto para aquellos niños y jóvenes a los cuales sus derechos han sido vulnerados, y así permitirles una integración a la sociedad, como a los niños y jóvenes que han infringido la ley por lo cual deben ampararse en esta nueva reforma.

**Indicador:** N° de actividades mejoradas / N° de actividades totales  
N° de programas no realizados  
N° productos nuevos / N° productos totales



## **2) Desarrollar e implantar una metodología de gestión para cumplir de forma exitosa la estrategia:**

Es sabido que casi toda empresa, en algún momento del tiempo de sus vidas, han tenido que desarrollar modelos que permitan aclarar la gestión de estas, y desarrollar herramientas para una realización mejor de las actividades. Ahora bien, si pensamos en una institución del gobierno, y que además, no persigue fines de lucro, es obvio que un modelo de gestión ayudaría a ordenar y desarrollar procesos y metas de forma mas eficiente, tanto como para la distribución de la información, como para el desarrollo de la estrategia.

En este punto es muy importante el analizar que herramientas se van a emplear, ya que no todas son idóneas para instituciones de estas características, o deben realizarles cambios para su correcta implementación, es por esto que se debe analizar concienzudamente el uso y desarrollo de herramientas que apoyen el modelo de gestión.

**Indicador:** N° de departamentos funcionando con la metodología / N° de departamentos totales

## **3) Definir y agregar infraestructura según estándares:**

En este objetivo se pretende definir claramente los parámetros con los cuales debe contar la infraestructura para así dar un servicio de calidad, con los recursos que se posee y obtener un uso eficiente y eficaz de ellos. Es importante recordar que el mejoramiento de calidad pasa tanto por el correcto mantenimiento de la infraestructura como por el reemplazo del mobiliario existente, para un óptimo servicio.

**Indicador:** % Cumplimiento de los estándares



#### **4) Diseñar y agregar competencias en procesos**

Este objetivo consiste principalmente en desarrollar actitudes proactivas por parte de los trabajadores, basados en su competencia, para ser reflejadas en los diferentes procesos que se realizan en la institución. Y así ir agregando competencias en las diversas actividades del SENAME, tanto administrativas como técnicas.

**Indicador:** N° de avances de los procesos  
% de soluciones a nuevos requerimientos

#### **5) Desarrollar competencias y habilidades de los equipos de trabajo en estrategia y herramientas de gestión:**

Este objetivo esta basado en la idea de un desarrollo en los trabajadores de manera constante en cuanto a la orientación estratégica, lo que involucra un conocimiento y entendimiento de las metas y misiones, y una orientación de cómo los procesos que se desarrollan se perfilan a la consecución de los objetivos fijados.

También es importante que se realice un desarrollo en el conocimiento y alcance que poseen las herramientas de gestión, para lo cual en algunos casos se debe capacitar a los trabajadores en las nuevas aplicaciones tecnológicas, y en el uso de las herramientas que el SENAME considere para su implantación

**Indicador:** Porcentaje de cumplimiento de metas  
Tasa de fracaso de evaluación de aprendizaje



**6) Difundir la estrategia y coherencia de los objetivos y la relación respecto a la ley, en el impacto y operativa de esta entre las distintas entidades y los puestos de trabajo.**

Este objetivo se enfoca claramente como lo indica es propagar la operatoria de la ley y cual es la implicancia que esta tiene en el trabajo que ellos ejecutan para que se realice su cumplimiento efectivamente.

**Indicador:** Tiempo de respuesta entre las entidades  
Disminución de cuellos de botella  
Producción promedio personal

**Perspectiva procesos internos**

**7) Mejorar la gestión de información de la institución, como de los entes cooperadores, en cuanto a accesibilidad y oportunidad:**

Un punto importante para la realización de tareas y procesos es la información, la cual, debe cumplir las características que la hacen tan importante para la realización de cualquier actividad, debe ser puntual, precisa y concisa. Por lo que es de importancia el gestionar la información, con tal de que todos los actores relevantes puedan acceder a esta de manera oportuna.

Otro punto importante en este objetivo es el almacenado de esta información, ya que se quiere alcanzar un estándar adecuado de cual información se debe, o no se debe almacenar, pues por el momento existe una cantidad de información recopilada que no merece el costo y el tiempo en que en esta se ocupo.

**Indicador:** Tiempo actual en realización de procesos / Tiempo estándar  
Nº quejas por accesibilidad  
Tiempo respuesta procesos críticos  
Nº de reproceso



### **8) Aumento de productividad del personal administrativo**

Se desea, incrementar la capacidad efectiva por unidad de tiempo del recurso humano, sin perjudicar su calidad, para evitar despilfarros costosos ni producir molestias o atrasos en el resto de las unidades.

**Indicador:** Variación Productividad promedio del personal  
Nº de personas por clasificación de Índice de calidad por departamento  
% cumplimiento de metas

### **9) Desarrollar una metodología y planes de educación ad-hoc de acuerdo a las necesidades de niños infractores y en riesgo social:**

Si partimos del hecho de que muchos de estos jóvenes vulnerados en sus derechos, y aquellos que han infringido la ley, poseen un factor común, la cual es, la deserción de la educación tanto básica como media, independiente si es por voluntad propia o por la necesidad de trabajar para vivir, es que se requiere el desarrollo de una metodología de enseñanza y de contenido que permita que los jóvenes se entusiasmen y se involucren en la educación como un medio para alcanzar objetivos importantes en la vida que estos jóvenes no vislumbran. Una metodología adecuada puede crear un interés en estos jóvenes en lo concerniente al desarrollo personal y al estudio en general.

**Indicador:** Tasa asistencia a clases  
% de asistencia a grupos de apoyo

### **10) Desempeño de procesos y recursos administrativos y operacionales**

Orientado al seguimiento, este objetivo consiste en evaluar si se están obteniendo los resultados deseados en el uso de los recursos y el accionar de los



procesos, incluyendo la interacción entre ambos, tanto para las actividades administrativas como operacionales.

**Indicador:** Diferencia entre actividades presupuestadas y reales  
Gasto real / Gasto estimado de actividades

### **11) Realizar benchmarking entre las unidades internas y las experiencias extranjeras:**

Este objetivo es primordial para la realización de mejores prácticas dentro de la institución, este benchmarking puede ser tanto interno como con instituciones que realizan labores parecidas en otros países.

El benchmarking interno, ayudará a observar dentro de la misma institución actividades y/o procesos que algún departamento, unidad de proceso, o los mismos centros desarrollen de mejor forma, para luego así adecuarlo a las demás áreas o centros de la institución, el objetivo de esto es claramente el de mejorar los tiempos en los procesos, aumentar la productividad de estos, o la minimización de sus costos.

El benchmarking también se puede realizar con instituciones parecidas al Servicio Nacional de Menores, pero en el extranjero, ya que acá en Chile solo el SENAME opera en base a la finalidad que le conocemos. Este benchmarking va a poder permitir mejorar en lo posible la metodología en los programas de los centros, realizar nuevas actividades y también enfocarnos en los procesos internos administrativos para su mejora.

**Indicador:** % de mejoras a los procesos sobre N° técnicas aplicadas  
N° Desviación de estándar menor a Sigma



## **12) Aumentar desempeño de la infraestructura**

Se requiere explotar, en la medida de lo posible, la capacidad de los recursos de infraestructura de manera eficiente, lo que significa que no haya capacidad ociosa, así como que no se utilicen los recursos cuando no corresponde y que tampoco exista sobre uso, lo que tampoco es apropiado.

**Indicador:** N° de niños por metro cuadrado estándar<sup>11</sup>  
N° de servicios por metro cuadrado estándar  
N° de empleados por metro cuadrado estándar

### **Perspectiva financiera**

## **13) Utilizar presupuestos como herramienta de gestión.**

Este objetivo consiste en utilizar los presupuestos como una herramienta de gestión más que como un factor restrictivo, ya que estos presupuestos permiten tener una visión más enfocada las capacidades y uso de los recursos en el desarrollo de la labor del SENAME.

**Indicador:** Desviaciones del presupuesto  
Costos reales con relación a los presupuestados  
Costos imprevistos con relación a los presupuestados

## **14) Reducir costos operacionales de administración.**

Mejorar la gestión de costos es un objetivo importante. Esto se logra mediante el mejor aprovechamiento de los recursos dado los aprendizajes adquiridos y al uso

---

<sup>11</sup> El estándar de metro cuadrado, consiste en un estándar de inversión, por lo cual para comparar distintos metros cuadrados se consideran unidades equivalentes



eficiente del recurso humano en cada proceso administrativo. Este objetivo está muy relacionado al cumplimiento de presupuesto, y también permite una mayor movilidad y flexibilidad de los recursos dentro de la institución.

Considerando el hecho de que el Servicio Nacional de Menores es una institución no lucrativa, y que depende directamente del Estado para su financiamiento, es que se hace lógico una gestión de estos recursos limitados y el cumplimiento del presupuesto establecido. Al desarrollar cabalmente este objetivo el SENAME puede destinar los recursos de manera más eficiente y con la mayor cantidad de dinero posible, y así entregar un mejor servicio o desarrollar programas o proyectos que de otra forma no habrían podido desarrollarse. También permitiría el entregar más recursos a la investigación y desarrollo de metodologías y actividades para los niños vulnerados en sus derechos, o aquellos que han infringido la ley.

**Indicador:** Diferencia de porcentajes de costos en proyectos  
Diferencia de costos en proyectos  
% Costos imprevistos

### **15) Maximizar rendimiento de recursos en servir niños y adolescentes.**

Es lógico pensar que toda organización quiere entregar sus bienes o servicios maximizando el uso de los recursos, sea capital, infraestructura, insumos, o recurso humano. Para el Sename este tópico es aun más importante, ya que por su naturaleza depende de un presupuesto otorgado por el estado, lo que implica que una maximización en el rendimiento de los recursos permitirá gestionarlos mejor, y así transferir ese bienestar a los jóvenes y a la sociedad con más alternativas de acción y programas.

**Indicador:** Desviaciones de cumplimiento de meta  
Desviaciones totales en presupuesto de inversión en infraestructura  
Disminución costos en procesos



## **Perspectiva stakeholders**

### **16) Exteriorizar y plasmar la visión de la institución.**

La idea fundamental, es la de entregar una estimulación a los valores íntegros de la visión del SENAME a la sociedad, para así poder desarrollar las labores de aprendizajes en base a valores éticos, que permitan en el fondo crear una reinserción y una oportunidad de que la sociedad crea en las proyecciones de los jóvenes.

**Indicador:** N° sugerencias adecuadas al objetivo  
N° de encuestas favorables y no favorables

### **17) Aumento oportunidad juvenil en la sociedad**

Se desea, incrementar la reinserción a la sociedad de los jóvenes vulnerados en sus derechos. Todos los objetivos anteriores buscan el cumplimiento de este objetivo debido a que la verdadera forma de observar los resultados de las acciones del SENAME, entregando a la sociedad personas que puedan interactuar con ella y dar así un valor.

**Indicador:** Tasa de reincidencia  
N° de asistencia a actividades sociales  
N° de jóvenes realizando labores  
Tiempo promedio de permanencia laboral  
N° de jóvenes reinsertados en colegio



### **18) Aumento prevención**

Este objetivo persigue que los esfuerzos unidos de las entidades traten de anteponerse a los futuros hechos delictuales, estimulando actividades proactivas para evitar que los jóvenes caigan en abusos o en delincuencia, todo esto bajo el fundamento de que es más barato prevenir.

**Indicador:** Variación de N° de casos de un año a otro.

### **19) Aumento beneficio social**

Este objetivo se nutre de todos los demás, en el se pretende por medio de los demás beneficiar a la sociedad globalmente debido a que si los jóvenes no vuelven a reincidir en actos criminales aumentaría la seguridad en promedio de las calles y también al ser mas eficientes en sus recursos estarían ayudando al estado a poder designar mejor sus beneficios en otros programas para toda la comunidad.

**Indicador:** N° de casos de niños vulnerados  
Variación Índice de criminalidad



### 5.3.3 Resumen: Indicadores para cada Objetivo

Nº	<b>PERSPECTIVA STAKEHOLDERS</b>	
19	Aumento beneficio social	Nº de casos de niños vulnerados Variación Índice de criminalidad
18	Aumento prevención	Variación de Nº de casos de un año a otro.
17	Aumento de oportunidades juveniles	Tasa de reincidencia Nº de asistencia a actividades sociales Nº de jóvenes realizando labores Tiempo promedio de permanencia laboral Nº de jóvenes reinsertados en colegio
16	Exteriorizar y plasmar la visión de la institución	Nº sugerencias adecuadas al objetivo Nº de encuestas favorables y no favorables
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
15	Maximizar rendimiento de recursos en atención a niños y adolescentes	Desviaciones de cumplimiento de meta Desviaciones totales en presupuesto de inversión en infraestructura Disminución costos en procesos
14	Reducir costos operacionales de administración	Diferencia de porcentajes de costos en proyectos Diferencia de costos en proyectos % Costos imprevistos
13	Utilizar presupuestos como herramienta de gestión	Desviaciones del presupuesto
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>		
12	Aumentar desempeño de la infraestructura	Nº de niños por metro cuadrado estándar Nº de servicios por metro cuadrado estándar Nº de empleados por metro cuadrado estándar
11	Realizar benchmarking entre las entidades relacionadas y las experiencias extranjeras	Nº técnicas aplicadas % de mejoras a los procesos



10	Desempeño de procesos y recursos administrativos y operación	Diferencia entre actividades presupuestadas y reales Gasto real / Gasto estimado de actividades
9	Desarrollar una metodología y planes de educación ad-hoc de acuerdo a las necesidades de niños infractores y en riesgo social	Tasa asistencia a clases % de asistencia a grupos de apoyo
8	Aumento de productividad del personal administrativo	Tasa de productividad promedio del personal % cumplimiento de metas Nº de personas por clasificación de Índice de calidad por departamento
7	Mejorar la gestión de información de la institución como de los entes cooperadores en cuanto accesibilidad y oportunidad	Diferencia de tiempo en realización de procesos Nº quejas por accesibilidad Tiempo respuesta procesos críticos Nº de reposos
<b>PERSPECTIVA DE CAPACIDAD Y RECURSOS</b>		
6	Difundir la estrategia y coherencia de los obj. y la relación respecto a la ley en el impacto y operativa de esta entre las distintas entidades y los puestos de trabajo	Tiempo de respuesta entre las entidades Disminución de cuellos de botella Producción promedio personal
5	Desarrollar competencias y habilidades de los equipos de trabajo en estrategia y herramientas de gestión	Porcentaje de cumplimiento de con metas del equipo Tasa de fracaso de evaluación de aprendizaje
4	Diseñar y agregar competencias en procesos	Tiempo de procesos
3	Definir y agregar infraestructura según estándares	Desviaciones de Cumplimiento de los estándares
2	Desarrollar e implantar una metodología de gestión para cumplir de forma exitosa la estrategia.	Nº de departamentos funcionando con la metodología / Nº de departamentos totales
1	Desarrollar plan de proyectos basados en competencias y objetivos precisos	Nº de procesos y actividades innecesarias eliminadas o mejoradas Nº de programas no realizados Relación de productos nuevos / sobre productos totales



### 5.3.4 Mapa estratégico.

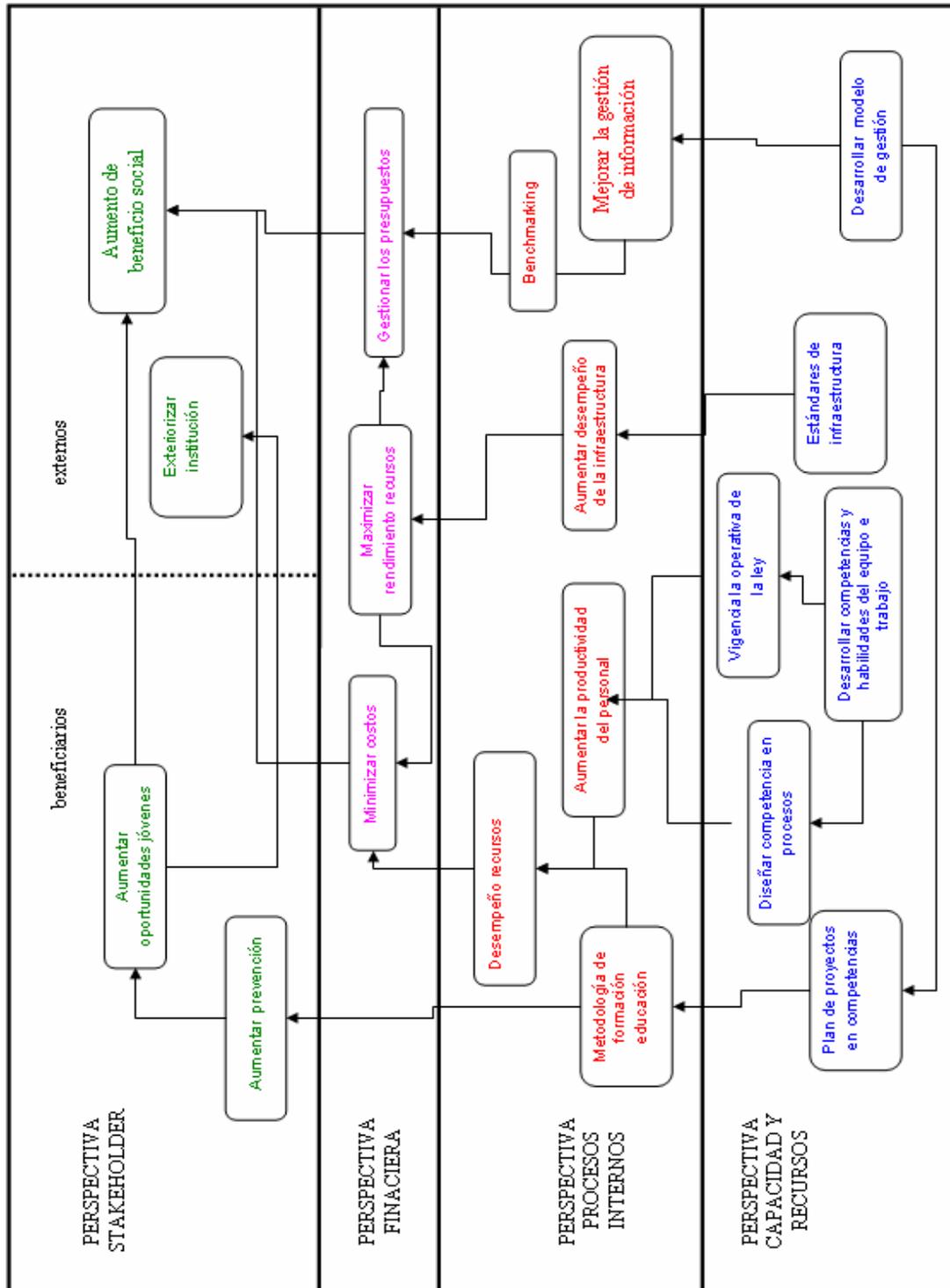


Figura 9: Mapa estratégico.



### **5.3.5 Iniciativas.**

Para poder lograr los resultados deseados en el bsc, se recomienda fomentar iniciativas dentro de la institución que promuevan la consecución de los objetivos.

Para los objetivos de la perspectiva de recursos, las iniciativas pueden ser:

Fomentar la Inversión en horas de formación personal; animar a que los usuarios realicen propuestas para hacerlos participes del camino que la organización va a seguir y así nutrirse de ellos para realizar una mejor gestión por los distintos puntos de vista que de esta interacción se logran.

Para los objetivos de la perspectiva de procesos internos, las iniciativas pueden ser:

Búsqueda de canales críticos de comunicación; acuerdos con otros actores relacionados para implementación conjunta de sistemas de información; comunicación con los jóvenes con respecto a la educación, con el fin de saber sus gustos y molestias.

Para los objetivos de la perspectiva financiera, las iniciativas pueden ser:

Probar metodologías para alcanzar una relación costo-actividad más exacta, como por ejemplo, el costeo basado en actividades; buscar propuestas de abaratamiento de costos; realizar reuniones para análisis exclusivo de presupuestos.

Para los objetivos de la perspectiva stakeholder, las iniciativas pueden ser:

Crear relación con empresas o negocios para desarrollar oportunidades laborales, que pueden ser por vacaciones, o en base a lo aprendido en los centros; realizar actividades en colegios o municipales; realizar campañas nacionales de información y apoyo.



## **CAPITULO 6.- CONCLUSION**

Las conclusiones que se señalan a continuación, buscan mostrar el nivel de cumplimiento de cada ítem global relevante para estos efectos, ligado claro, al nivel de éxito de los objetivos, aspectos y metodología planteados, que finalmente hará ver el grado de satisfacción del trabajo de investigación. En otros casos, procura justificar los contenidos presentados y la orientación escogida.

El desarrollo del BSC permitió resolver el problema planteado, en torno a la dificultad de la gran cantidad de variables en que se desenvuelven las organizaciones, ya que el sistema considera los aspectos que influyen de sobre el desempeño del Servicio Nacional de Menores, que se definieron en los FCE.

El CMI para SENAME, deja claro que es una poderosa herramienta de apoyo a la estrategia, al proponer sistemas de medición complementarios, al revisar los sistemas de control de gestión, y especificar los requisitos para su efectividad, conociendo sus limitantes y sus necesidades para el desarrollo un entorno favorable.

La implementación de un CMI es útil, para forzar a la organización a ser eficientes y establecer los controles necesarios; también es útil en ordena el proceso de medición, prevención, planificación y replanteamiento de esta planificación, siempre que se instale bajo las condiciones necesarias. En este sentido el compromiso de los directivos es evidentemente un requisito imprescindible para esta labor. En este contexto el CMI aporta a la tarea de control, táctica y estrategia, dada la complejidad del servicio que entrega el SENAME.

El modelo que se presenta fue con el objetivo de atender los distintos requerimientos que la Reforma Procesal penal esta necesitando para su correcta implantación en la institución, los cuales requieren estrategias distintas para actuar en distintos actores que se relacionan con el SENAME.



## **BIBLIOGRAFIA.**

### **BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **Libros y Textos**

- Anthony, R. y Govindaranjan V. (2003); “Sistemas de control de Gestión”. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Hax A. y Majluf N. (1993). “Gestión de Empresa con una Visión Estratégica”. Santiago: Ediciones Dolmen.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1996); “Cuadro de Mando Integral”. Ediciones Gestión 2000 S.A. España.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2001); “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral”. Ediciones Gestión 2000 S.A. España.
- Niven, Paul (2003); “El Cuadro de Mando Integral paso a paso”. Ediciones Gestión 2000, España.
- Niven, Paul (2003); “Balanced Scorecard: step by step for Government and Nonprofit Agencies”. Jossey-Bass/John Wiley & Sons Inc., EE.UU.

#### **Artículos y Seminarios**

- Caprile, A y (2004) “Balancer Scorecare como herramienta para la gestión hospitalaria: Una propuesta para el Hospital Militar”, Informe de Memoria de Titulo Ingeniería en Información y Control de Gestión Universidad de Chile.



- Costa, H. y otros (2005) “Cuadro de Mando Integral: un estudio exploratoria de la experiencia chilena”, Informe de Memoria de Título Ingeniería en Información y Control de Gestión Universidad de Chile.

### **Ley**

- Ley N° 20.032. CHILE. Establece sistema de atención a la niñez y adolescencia a través de la red de colaboradores del sename, y su régimen de subvención. Ministerio de justicia, Santiago, Chile, Julio de 2005.
- Ley N° 20.084. CHILE. Establece un sistema responsabilidad de los adolescentes por infracciones a la ley penal. Ministerio de justicia, Santiago, Chile, Diciembre de 2005.

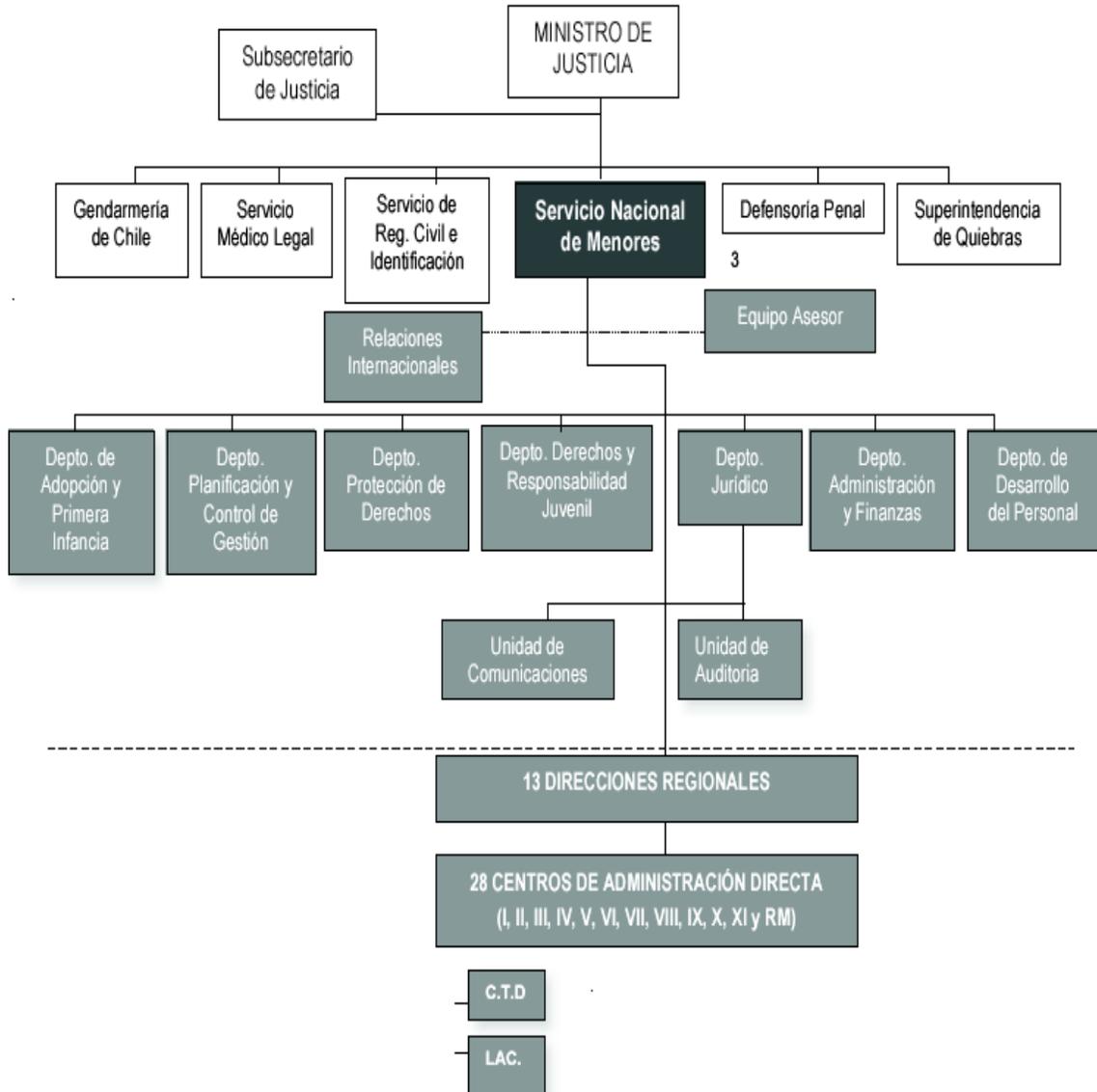
### **Páginas de Internet**

- <http://www.sename.cl>; “Sitio Web Oficial Servicio Nacional de Menores”
- <http://www.dipres.cl>; “Sitio Web Dirección de presupuestos”, Ministerio de Hacienda
- <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/congepub/100.HTM>; “Control de Gestión de aplicado a la entidades publicas”
- <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/INICIO.HTML> “Cuadro de Mando Integral”



## ANEXOS

### Anexo 1: Organigrama del SENAME.





**Anexo 2: Estructura organizacional del SENAME.**

**La Dirección Nacional cuenta con un Gabinete y siete departamentos:**

Departamento Jurídico

Departamento de Planificación y Control de Gestión

Departamento de Protección de Derechos

Departamento de Derechos y Responsabilidad Juvenil

Departamento de Administración y Finanzas

Departamento de Desarrollo del Personal

Departamento de Adopción

**Además, cuenta con tres unidades:**

Unidad de Comunicaciones

Unidad de Relaciones Internacionales

Unidad de Auditoría Interna



Universidad de Chile  
Facultad de Economía y Negocios  
Escuela de Sistemas de Información y Auditoría

### **Anexo 3: Responsables de cada departamento o unidades**

#### **Directora Nacional**

Paulina Fernandez Fawaz

#### **Jefe de Gabinete**

Marcos Barretto Muñoz

#### **Asesores**

Alejandra Riveros Gonzáles

Lilian Urrutia Francotte

Francisco Trejo Ortega

Fanny Pollarolo Villa

#### **Jefa Departamento de Protección de Derechos**

Loreto Martínez Oyarce

#### **Jefa Departamento de Derechos y Responsabilidad Juvenil**

Marina Hervias Bustos

#### **Jefa Departamento de Adopción y Primera Infancia**

Raquel Morales Ibáñez

#### **Jefa Departamento de Relaciones Internacionales**

Gloria Sepúlveda Devia

#### **Jefa Departamento Jurídico**

Erika Flores Arévalo

#### **Jefa Departamento de Planificación**

Carmen Gloria Carreño Arellano

#### **Jefe Unidad de Auditoría Interna**

Miguel Mesa Alfaro

#### **Jefa Unidad de Comunicaciones**

Marcela Jiménez Rosende

#### **Jefe Departamento Administración y Finanzas**

Eduardo Saldaño Fernández

#### **Jefe Departamento de Desarrollo de Personal**

Jorge Daza Lobos



#### **Anexo 4: Preguntas desarrolladas para el revelamiento de Información.**

##### Preguntas respecto al proyecto

1. Información del proyecto
2. Misión, Visión y estrategia global del servicio ¿para que está el servicio?
3. ¿Cuáles son las prioridades del directorio a la hora de establecer la estrategia?
4. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos a corto y largo plazo?
5. ¿Involucrados en la implantación de la reforma?
6. ¿Objetivo de cada área con respecto al proyecto?
7. ¿Cuáles son los presupuestos de la reforma y las etapas de implantación?
8. ¿Qué mecanismos de evaluación de desempeño existen, o se pretenden utilizar?
9. ¿Cómo se evalúa cualitativa y cuantitativamente el desempeño global de las estrategias?
10. ¿Se evalúa las metas periódicamente, explicar periodicidad?
11. Mecanismos de evaluación y control existentes
12. ¿Qué alcance y cuáles limitaciones tiene el objetivo principal?
13. ¿Existe gestión del cambio? Actitud de la organización hacia el cambio en el personal
14. ¿Difusión de la estrategia en el personal?
15. ¿Cómo se relacionan las estrategias de la organización con la gestión de la Empresa? ¿Lo planificado se implementa bien?
16. ¿Son suficientes las normas para enmarcar el desempeño del personal en torno a lo deseado?
17. ¿Qué criterios de medición se emplean?
18. ¿Existe retroalimentación de parte de los clientes, servicios relacionados?
19. ¿La toma de decisiones se realiza con que nivel de información y pronóstico de impacto?
20. ¿Se hacen evaluaciones separadas de cada actividad definida?