

CUADRO DE MANDO INTEGRAL, GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRACIÓN PRODUCTIVA EN UNA CAJA DE AHORROS¹

Secundino Aldana²

secundinoaldana@hotmail.com

"Si algún día visitas mi tumba, no llores.
Solo imagina que estoy durmiendo"

RESUMEN

En este ensayo, se hará una breve exposición de la propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicada a la Caja de Ahorros de la Policía Nacional Bolivariana (CAPOLNAC). Debido a su misión las cajas de ahorro pueden ser consideradas como un caso de administración productiva debido a que en esta organización converge lo social y lo no lucrativo que le atribuye el marco legal a estas instituciones, con la práctica de generación y apropiación de beneficios económicos por parte de los socios, la cual además se encuentra sustentado en el marco legal que rige este sector económico. Se desarrolla un modelo de CMI como un instrumento que permitirá gestionar la dualidad de objetivos sociales y financieros que tienen las cajas de ahorro, además de adaptar esta herramienta a una institución en la cual se combina una misión eminentemente social con unos objetivos financieros y todo esto alineado a unos objetivos estratégicos a fin de fortalecer las diferentes operaciones que se ejecutan en esta Caja de Ahorros. Para realizar lo antes mencionado se aplicaron diversas herramientas,

-
- 1 Este trabajo formó parte de los productos intelectuales de investigación requeridos en el Plan Especial todo más Tesis (T+T) (2021), ofrecido por el Decanato de Educación Avanzada de la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" (UNESR), para optar al grado académico de Magister en Administración, Mención Gerencia Estratégica.
 - 2 Master en Gerencia Estratégica, Especialista en Gerencia Pública, Licenciado en Ciencias Policiales, Economista. Presidente de la caja de Ahorro de la Policía Bolivariana. Recientemente Fallecido

con las cuales se detectó la situación actual de la organización y el entorno en el cual se desenvuelve, todo esto permitió el establecimiento de un modelo de CMI con aquellos elementos considerados claves para mejorar la gestión organizativa y financiera. Como conclusión se destaca que el CMI es una herramienta que debería implementarse en las cajas de ahorro, pues no solo permite el control de la gestión sino también del desempeño organizativo, con lo cual se podrá contar con resultados de carácter social y tendrán indicadores para autoevaluar su ejercicio social y financiero y fortalecer aquellos componentes que caracterizan a estas organizaciones.

Palabras Claves: Cajas de Ahorro, Administración productiva, Gestión Estratégica, Cuadro de Mando Integral.

INTEGRAL CONTROL PANEL, STRATEGIC MANAGEMENT AND PRODUCTIVE ADMINISTRATION IN A SAVINGS BANK

ABSTRACT

In this essay, a brief presentation will be made of the proposal for the Balanced Scorecard (CMI) applied to the Savings Bank of the Bolivarian National Police (CAPOLNAC). Due to their mission, savings banks can be considered as a case of productive administration because in this organization converges the social and the non-profit that the legal framework attributes to these institutions, with the practice of generating and appropriating economic benefits by the partners, which is also supported by the legal framework that governs this economic sector. A CMI model is developed as an instrument that will allow managing the duality of social and financial objectives that savings banks have, in addition to adapting this tool to an institution in which an eminently social mission is combined with financial objectives and all this aligned to strategic objectives in order to strengthen the different operations carried out in this Savings Bank. To carry out

the aforementioned, various tools were applied, with which the current situation of the organization and the environment in which it operates were detected, all this allowed the establishment of a BSC model with those elements considered key to improve organizational management. And financial. In conclusion, it is highlighted that the BSC is a tool that should be implemented in savings banks, since it not only allows control of management but also of organizational performance, with which results of a social nature can be counted on and they will have indicators to self-evaluate. Its social and financial exercise and strengthen those components that characterize these organizations.

Key Words: Savings Banks, Productive Administration, Strategic Management, Balanced Scorecard.

Introducción

Toda organización que se desarrolle en un ambiente lleno de cambios acelerados debe aplicar para alcanzar sus objetivos de manera efectiva una serie de procedimientos administrativos que van a depender de la magnitud y el tipo de actividad a que se dedique la organización. A su vez dichos procedimientos se descomponen de diversas maneras, tratando siempre de realizar una tarea específica con una relación y secuencia cronológica para alcanzar resultados.

En la medida que la empresa progresá la necesidad de realizar procedimientos de forma sistemática y ordenada se ha convertido en algo absolutamente indispensable. Es de gran utilidad contar en las organizaciones con un sistema que permita reunir toda la información procedente tanto del interior como el exterior y ponerla al servicio de cualquier otro elemento del sistema que lo necesite e informar a otras organizaciones del entorno.

Desde esta visión el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que tiene como propósito fundamental proporcionar a la gerencia toda la información relevante sobre el cumplimiento de los objetivos programados, con la finalidad de obtener el logro de los propósitos asociados con la estrategia

organizativa que se ha definido (Kaplan y Norton, 2002; Niven, 2007).

En sus orígenes el CMI respondía al comportamiento de empresas, por lo cual en su estructura original se proponen una serie de relaciones a través de la cual se prioriza fundamentalmente el cumplimiento de los objetivos financieros. Sin embargo, debido al interés de los interesados en la temática y algunos estudiosos que vieron en esta herramienta posibilidades de aplicación en otras organizaciones, con lo cual se ha generado todo un esfuerzo que apunta a la adaptación del CMI a la dinámica de instituciones como las cajas de ahorro, en las cuales se privilegian los propósitos asociados a la rentabilidad social.

Debemos destacar, que la utilización del CMI en organizaciones no lucrativas ha sido de mucha utilidad. Por ejemplo, Moreno, Caballero y Bastidas (2010), en su artículo exponen que el Cuadro de Mando Integral es un elemento clave para alcanzar los propósitos e impulsar los cambios que requiere la Universidad para dar respuestas a su entorno.

En este ensayo, se hará una breve exposición de la propuesta de CMI aplicada a la Caja de Ahorros de la Policía Nacional Bolivariana (CAPOLNAC), este es un caso que puede ser considerado como de administración productiva, debido a que en esta organización converge lo social y lo no lucrativo que le atribuye el marco legal a estas instituciones, con la práctica de generación y apropiación de beneficios económicos por parte de los socios, la cual además se encuentra sustentado en el instrumento legal que rige este sector económico. Esta propuesta es una contribución a esos innumerables esfuerzos por adaptar esta herramienta y en nuestro caso a una institución en la cual se combina una misión eminentemente social con unos objetivos financieros que son muy valorados por todos los socios al momento de repartir los dividendos.

Las cajas de ahorro en Venezuela

En Venezuela las cajas de ahorro son asociaciones civiles que se encuentran conformadas por los(as) trabajadores(as) que se encuentran al servicio de una organización, que puede ser pública o privada, en las cuales se reciben aportes patronales y de

los asociados, en carácter de ahorros a nombre de cada uno de los socios que la constituyen.

Haciendo un poco de historia, nos encontramos que su origen es europeo, tal como lo expresa García (2008:37):

Las cajas de ahorro de Venezuela nacieron al amparo de las corrientes doctrinales procedentes de Europa que difundieron los principios cooperativos en el país a mediados del siglo XIX (la primera fue la Caja de Ahorros de Caracas en 1842, seguida por la de Valencia en 1843, Maracaibo y La Guaira en 1845, Mérida y Cumaná en 1847).

En este sentido, su nacimiento tiene una raíz cooperativa y esto es así porque en la Ley de Reforma Parcial de la Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro similares (2010) que rige actualmente, este tipo de asociaciones se define de la siguiente manera: "(...) a las asociaciones civiles sin fines de lucro, creadas, promovidas y dirigidas por sus asociados, destinadas a fomentar el ahorro, quienes reciben, administran e invierten, los aportes acordados". (Art. 3)

Entonces, estas organizaciones no sólo tienen un carácter cooperativo, sino social y financiero, pues, se encargan de brindar a sus asociados servicios sociales y financieros mediante una participación igualitaria, democrática y de responsabilidad solidaria, que genera beneficios colectivos, es eficiente y no posee fines de lucro.

En cualquier caso, la razón de ser es dual: porque tiene unos aspectos sociales y otros financieros, en cuanto a los primeros quizás pueden ser etéreos, porque los convenios para conseguir alimentos, medicinas, útiles escolares a precios solidarios para los asociados, generalmente no es considerado porque este beneficio tiene un costo para el/la asociado(a), pero para los que realizan funciones directivas en estas asociaciones si es un beneficio. La segunda razón que es la financiera tiene mayor visibilidad, debido al reparto de los beneficios generados por las distintas inversiones realizadas con el aporte de los(as) asociados(as) y empleadores.

Desde el punto de vista administrativo y organizacional, la Ley de Reforma Parcial de la Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro similares (2010) establece todo un conjunto

de artículos que regulan la constitución, organización y funcionamiento de estas organizaciones. A tal efecto en lo que se refiere a la dirección y administración, en el artículo 43 del mencionado instrumento se establece que:

La dirección y administración de las cajas de ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares, estará a cargo de un consejo de administración, el cual estará integrado en forma impar, entre tres y cinco personas, previéndose siempre en su integración, los cargos de presidente, tesorero y secretario.

En este sentido, la administración y dirección es social y productiva donde todos los miembros tienen igualdad de derechos y obligaciones, aparte del principio de carácter social, que le permite generar beneficios colectivos, eficientes y sin fines de lucro, lo cual hace que la administración sea productiva.

El hecho de que estas organizaciones sean sin fines de lucro, no las aparta de los principios administrativos que rigen para otro tipo de organizaciones, todo lo contrario, pues de la administración eficiente depende el éxito de toda organización, de esta depende que todos los objetivos que se han planificado se logren y se obtengan los beneficios que se han proyectado.

Desde la óptica administrativa, una caja de ahorro es una organización social que requiere de una administración adecuada para alcanzar los objetivos propuestos con eficiencia y una verdadera economía de acción y de recursos (Chiavenato, 2001), el éxito en la gestión de una organización social no solo depende de los recursos financieros con los cuales cuenta, sino de una buena administración de todos los recursos primordialmente los elementos materiales y humanos con los cuales cuenta. Entonces la tarea fundamental de la administración es llevar adelante todas las acciones y actividades con la participación de las personas.

Gestión Estratégica y Cuadro de Mando Integral en las Cajas de Ahorro

Una caja de ahorros no escapa a los principios que rigen la administración de las empresas u otras organizaciones con fines de

lucro, por ese motivo toda la teoría que sustenta la administración y gestión de las organizaciones es igualmente útil en este tipo de organizaciones sin fines de lucro y en la actualidad son muchos los estudios e investigaciones que se han realizado para demostrar la eficacia y la eficiencia en organizaciones sin fines de lucro (Moreno, Caballero y Bastidas, 2010; Arellano, 2012). Entonces, una herramienta fundamental para el análisis y valoración de las organizaciones es la gestión estratégica, puesto que permite que la alta gerencia no solo las alternativas estratégicas sino la realización de actividades de caracterización, formulación y evaluación en el contexto de su propia organización. Para Niven (2007) el éxito de la gestión estratégica se encuentra caracterizado por el compromiso incondicional de la junta directiva hacia la gerencia. Apoyo que se origina desde la aprobación del plan estratégico y de los recursos requeridos para desarrollar e implementar el sistema de control de gestión.

En este sentido, el control de la gestión estratégica es el proceso que articula estratégicamente las acciones de una entidad a su misión y objetivos, de acuerdo a las prioridades fijadas en los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor transparencia y coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto. Sin una descripción sistémica de la estrategia, los directivos no logran comunicarla con facilidad, ni entre sí ni a los empleados. Sin una comprensión compartida de la estrategia, los directivos no logran generar el suficiente alineamiento en torno a ella. Y sin focalización no se puede implementar las nuevas estrategias

El control de la gestión estratégica según Niven (2007:91), obliga a "los ejecutivos y al personal involucrado a identificar, explicitar y analizar la misión, visión, políticas, objetivos y procesos de trabajos existentes, reconociendo así, el estado de situación y desempeño alcanzado con la cultura organizacional imperante y sus proyecciones estratégicas". Todo ello se encuentra orientado por los instrumentos de control de gestión estratégica diseñados, lo que permite reasignar inversiones, tecnologías y recursos humanos hacia nuevos propósitos sustantivos que favorezcan los resultados e impactos que se espera de la implementación de la estrategia. De igual modo, ofrecen un respaldo formal y de transparencia a las actividades

comprometidas por la gerencia, evitando resistencias, desviaciones y otras desinteligencias de gestión, tanto internas como externas.

Un sistema de control de la gestión del desempeño estratégico en palabras de Mallo (2010:198):

No sólo asegura resultados sino retroalimenta nuevos procesos estratégicos. Todo ello puede ser posible en un Balanced Scorecard (BSC) que favorece alinear el despliegue de recursos organizacionales, la jerarquía de objetivos y centrar el foco de atención en las variables sustantivas capaces de agregar valor al interior y al grupo de involucrados (Stakeholder) en el ámbito de intervención.

Del mismo modo, el Sistema de Control de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que permite asegurar la puesta en práctica y el cumplimiento de las estrategias formuladas para alcanzar los objetivos previstos por la organización. Todo este proceso de cambio también influye en las cajas de ahorro como parte del entorno económico y por lo tanto tienen que adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias del entorno, fundamentalmente para alcanzar el grado de eficiencia económica que se requiere para continuar con los fines y objetivos que se han establecido.

En consecuencia el Cuadro de Mando Integral tiene mucha utilidad para el sector público, en especial para la Caja de Ahorro de la Policía Nacional Bolivariana (CAPOLNAC) objeto del presente estudio, considerando que establece un enfoque que también utiliza perspectivas no financieras, que es necesario medir durante la gestión del desempeño organizacional, reducir el desperdicio de recursos y una necesidad latente por incrementar la efectividad en el desempeño.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) una propuesta para la Caja de Ahorros de la Policía Nacional Bolivariana (CAPOLNAC)

Esta propuesta, se presenta como una solución viable a la situación actual de la Caja de Ahorro de la Policía Nacional Bolivariana (CAPOLNAC), además de contribuir al fortalecimiento de

las operaciones administrativas y gerenciales, pues mediante la determinación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas encontradas en sus procesos administrativos se pudieron formular una serie de estrategias que permitirán a la organización alcanzar el objetivo propuesto y mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores así como también trabajar juntos con eficiencia y eficacia y que se cumpla con la visión y misión organizacional.

La propuesta en referencia se encuentra aún en desarrollo, por lo cual en este trabajo no se exponen todos sus elementos, sino aquellos criterios esenciales que orientaron el diseño del Cuadro de Mando Integral.

El modelo estratégico propuesto parte del análisis de cuatro componentes a mencionar:

- El diagnóstico realizado en la organización, para lo cual se utilizó como herramienta el análisis FODA, el cual permitió identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que obstaculizan la gestión de las operaciones administrativas y gerenciales en la Caja de Ahorro de la Policía Nacional Bolivariana (CAPOLNAC). Una vez definidos los cuatro aspectos que componen el análisis FODA, es necesario desarrollar una matriz donde se entrecruzan todos los aspectos detectados con aquellas variables que han sido consideradas críticas o con los objetivos considerados estratégicos (Muñiz y Monfort, 2005).
- Relaciones Causa Efecto: Con el resultado del análisis FODA se genera un diagrama causa - efecto. Este diagrama muestra las diferentes causas que a su vez generan un efecto, con lo cual se comienza a construir el mapa estratégico. (Kaplan y Norton, 2001).
- El mapa estratégico es el resultado del encadenamiento de los diferentes objetivos entre sí, lo cual permitirá el diseño de los indicadores de gestión a través del Cuadro de Mando Integral para monitorear los objetivos y cumplir con la misión y visión organizacional.
- Finalmente, se desarrolla el Cuadro de Mando Integral centrado en aquellos procesos que resultan de las relaciones causa-efecto para apoyar las gestión social y financiera

de la Caja de Ahorros de la Policía Nacional Bolivariana (CAPOLNAC). A través de esta herramienta de gestión se explica, analiza y comunica a toda la organización las nuevas estrategias y los pasos a seguir para su realización y ejecución.

Con el diseño y aplicación del Cuadro de Mando Integral se traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de acción que generan la estructura necesaria para lograr un verdadero sistema de gestión.

Consideraciones Finales

La utilización de las diferentes herramientas que ofrece la administración puede mejorar de forma importante el funcionamiento y la gestión organizativa de las cajas de ahorro, específicamente la de la Policía Nacional Bolivariana. En este caso el establecimiento de objetivos claros, mecanismos de comunicación más eficiente, reglas claras y consensuadas y formas de control establecidos formalmente podrían mejorar el desempeño de todos los que participan en la gestión administrativa de la Caja de Ahorros de la Policía Nacional Bolivariana (CAPOLNAC).

La implementación del Cuadro de Mando Integral permitirá al equipo directivo una visualización global de la marcha de los aspectos considerados claves en la gestión de la CAPOLNAC, asimismo, permitirá corregir de manera oportuna cualquier desviación que pueda alterar el cumplimiento de los objetivos previstos, debido a que el Cuadro de Mando Integral provee información de manera rápida y oportuna.

Destacamos que, gracias al análisis estratégico realizado en la CAPOLNAC se ha podido mejorar el sistema de control que se realizaba, además de detectar ciertos problemas de orden administrativo que de no corregirse imposibilitarían el cumplimiento de la misión y finalmente alcanzar la visión propuesta.

Finalmente, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que debería implementarse en las cajas de ahorro, pues no solo permite el control de la gestión sino también del desempeño organizativo,

con lo cual se podrá contar con resultados de carácter social y tendrán indicadores para autoevaluar su ejercicio social y financiero y fortalecer aquellos componentes que caracterizan a estas organizaciones.

Bibliografía:

- Arellano G., D. (2012). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. 1era. edición electrónica. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato, I. 2000. *Introducción a la teoría general de la Administración*, 5ta edición. México: Editorial Mc GrawHill.
- García, A. (2008). Aspectos Negativos de la Ley de Cajas de Ahorro en Venezuela. *Otra Economía, Revista Latinoamericana de Economía social y solidaria*, Volumen II, Nº 2.
- Kaplan, R. Y Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. 2da edición. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Primera edición. Barcelona - España. Gestión 2000 Editores
- Ley de Reforma Parcial de la Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* Nº39.553 de fecha 16 de noviembre de 2010.
- Mallo, A. (2010). *Introducción a la Administración*. México, Editorial Paraninfo
- Moreno F., Zahira, Caballero, A.E y Bastidas B., Eunice (2010). Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*. Año 3, Nº 5. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3790581>

Muñiz, L., y Monfort A., E. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona - España. Editorial Gestión 2000

Niven, P. (2007). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona - España. Gestión 2000 Editores.