

Se agradece



# Aplicación del Cuadro de Mando Integral en planes de desarrollo rural.

*Una propuesta para la Municipalidad de Negrete*

Tesis para optar al grado de Magíster en Desarrollo Rural

Freddy Banda Cheuquepán

# Antecedente del problema

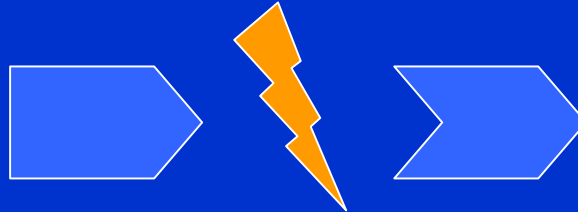
- Ley 18.695: Instrumentos de planificación en Municipalidades.
  - Plan de desarrollo comunal (PLADECO)
  - Plan regulador.
  - Plan financiero (ppto. Municipal).
- Comunas rurales: (Comuna de Negrete, VIII Región)
  - PLADECO = Plan de desarrollo rural
  - No son herramientas de gestión:
    - No están internalizados (hechos desde afuera)
    - No alinean acciones con objetivos (documento)



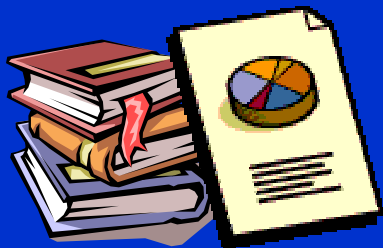
# Antecedente del problema

Consecuencia:

Visión  
Misión  
Estrategias



Personas  
que toman  
decisiones a  
diario

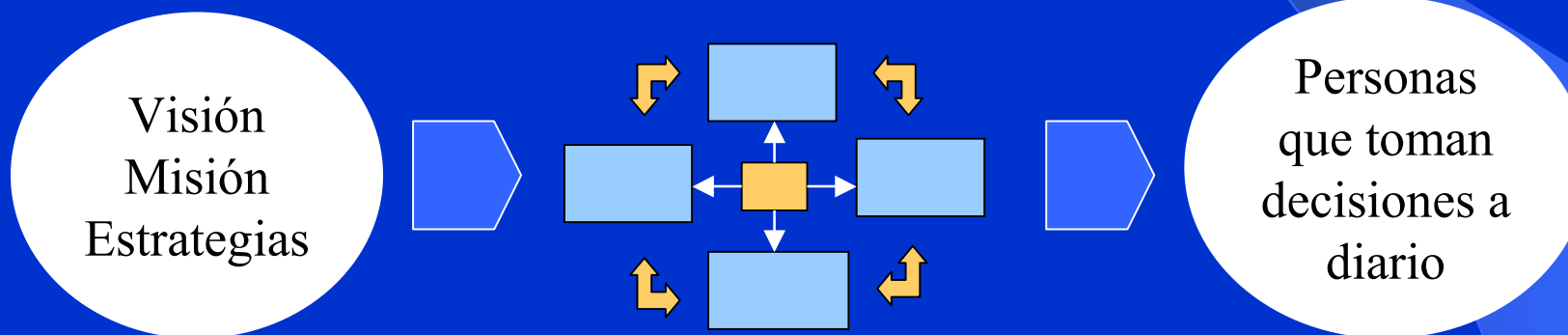


# Antecedente del problema

- ¡Problema!
  - No se aprovechan las ventajas competitivas identificadas en la comuna.
  - Escasa gestión de las oportunidades de desarrollo para los habitantes.
- Modelos de gestión *orientadores* provean:
  - Información para la toma de decisiones.
  - Qué consecuencias se derivan.

# Antecedente del problema

Propuesta:



Modelo de Gestión  
Cuadro de Mando Integral

# Objetivo general

- Proponer un modelo de Cuadro de Mando Integral que sea aplicable a la gestión de los planes de desarrollo rural, especialmente a los planes que son formulados desde la municipalidad, para traducir las estrategias en objetivos medibles y vinculados al desempeño de las actividades que posibilitan la competitividad de la Comuna de Negrete.

# Objetivos específicos

- Identificar y definir los componentes del Cudro de Mando Integral que son aplicables a la estrategia de desarrollo rural de la Comuna de Negrete.
- Identificar los objetivos que deben alinearse según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, tomando como base la estrategia de desarrollo de la Comuna de Negrete.

# Objetivos específicos

- Establecer vínculos de causalidad entre los objetivos de manera que sea posible visualizar, de manera gráfica, cuál es el aporte de cada uno de ellos a la estrategia de desarrollo de una zona rural.
- Proponer un modelo compuesto por indicadores de gestión que permita medir desempeño y resultado en un plan para el desarrollo rural.

# Objetivos específicos

- Aplicar el modelo en el Departamento de Desarrollo Rural de la Municipalidad de Negrete para simular un escenario en el desarrollo del fomento productivo de la comuna.

# Revisión bibliográfica

Autores ligados a ILPES – CEPAL

(Cox, 2001; Elizalde, 2003; Moncayo, 2001)

- Estrategias de desarrollo rural:
  - Enfoque participativo (compromisos).
  - Centradas en las personas.
  - Crecimiento y cambio desde el nivel local (desarrollo endógeno).
  - Articular sector público y privado.




# Revisión bibliográfica

Relectura de conceptos básicos del desarrollo rural (Carpio, 2001).

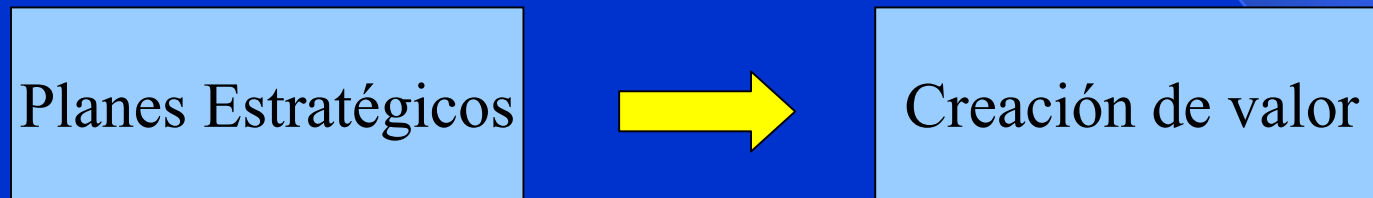
- Fuerza del lugar: lo local como fuerza de desarrollo.
- Lugar como espacio de solidaridad activa: redes de apoyo social son fuerzas impulsoras del desarrollo.
- Cultura popular local: búsqueda del desarrollo desde la propia creatividad e identidad.

# Revisión bibliográfica

- ¿Cómo se ha enfrentado el desarrollo rural?
- Principalmente a través de la planificación comunal.
  - Planes estáticos.
  - Escasamente usados en la gestión.
  - ¿Herramientas para el desarrollo?
- Remiten al problema antes señalado 

# Revisión bibliográfica

Tendencia actual (empresarial, diversos consultores):



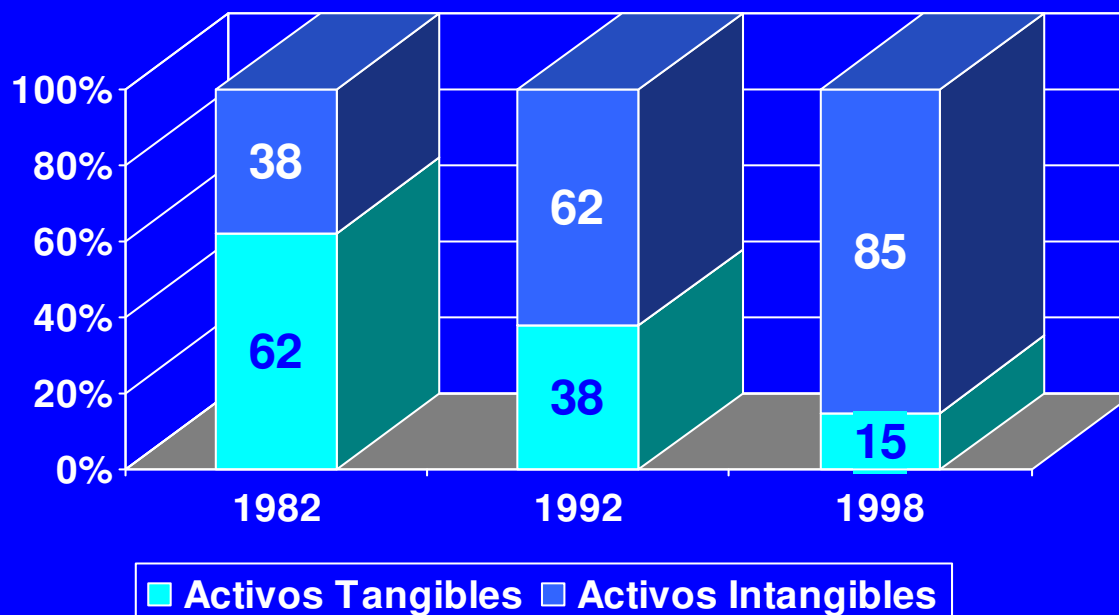
¿Qué significa crear valor en una comuna?

# Valor en las empresas

- Activos en una organización productiva:

## Participación de activos en valor de mercado

Fuente: Trullenque (2001).



# Analogía con una Comuna

Dpto. Administrativo de la Función Pública, República de Colombia:

Organización privada:

- ACCIONISTAS
- CLIENTES
- EMPLEADOS

Organización pública:

- ELECTORES
- USUARIOS
- FUNCIONARIOS

# Organización pública

- Crear valor para el servicio  
(administración delegada por los electores).
- Crear valor para el usuario  
(lo que éste espera del servicio).
- Crear valor para los funcionarios  
(oportunidades de desarrollo laboral y personal).

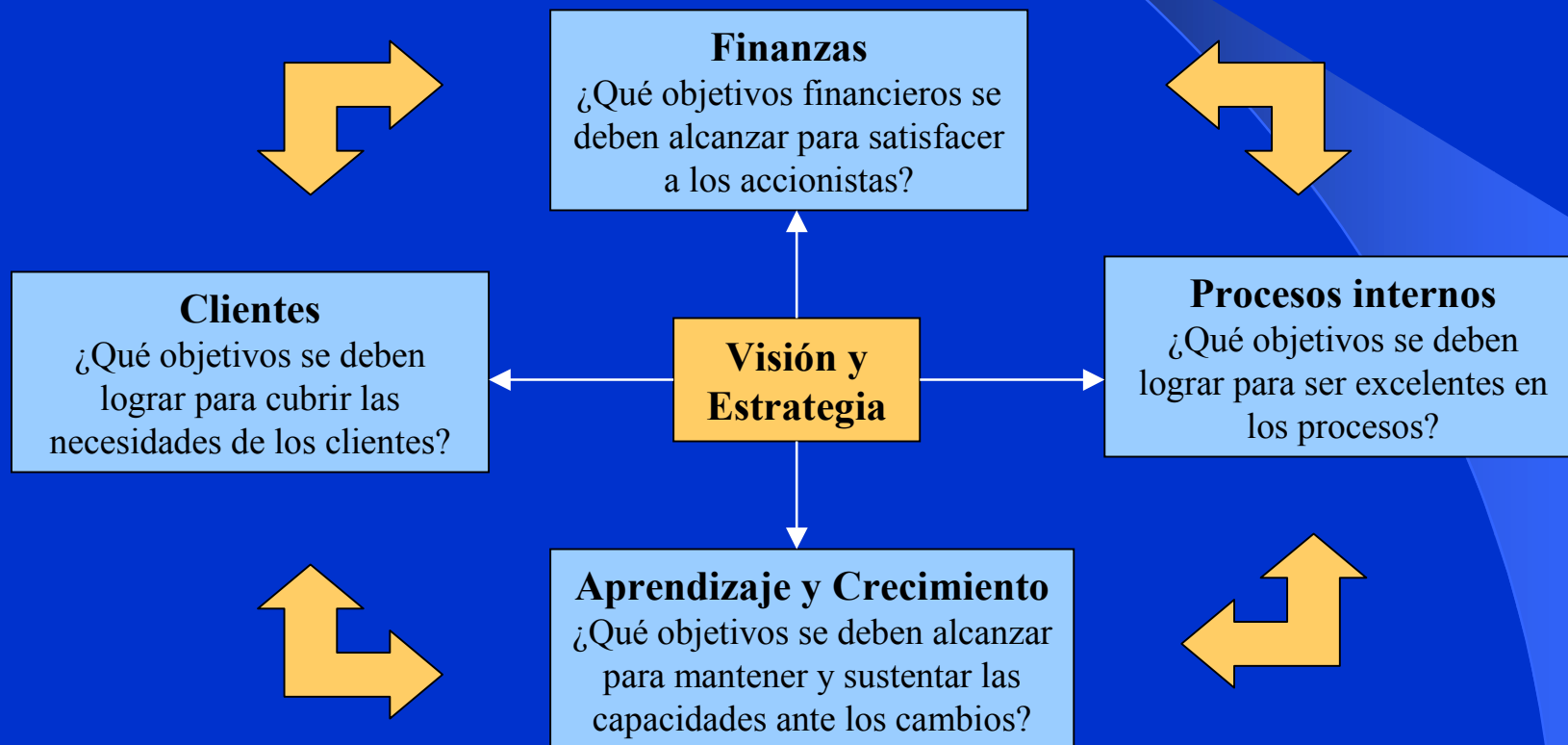
# Cómo gestionar el valor

## Kaplan y Norton: Cuadro de Mando Integral

- Nace como respuesta al modo de analizar y gestionar las palancas de creación de **valor** de una organización más allá del análisis puramente financiero.
- Integra elementos financieros con elementos no financieros que apalancan el valor.

# Cuadro de Mando Integral

¿Cómo crear valor? Estrategia en 4 perspectivas

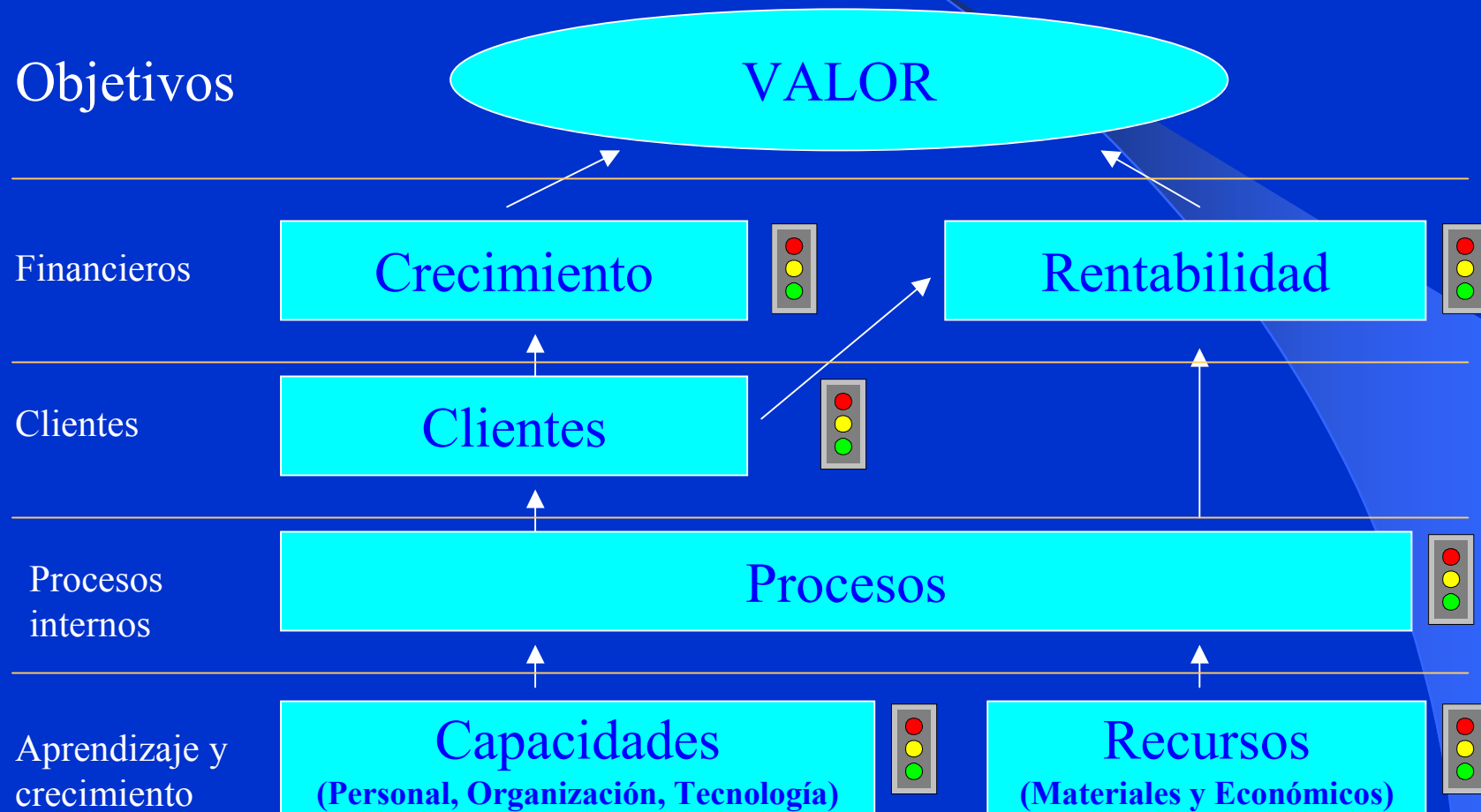


# Creación de valor (hipótesis)



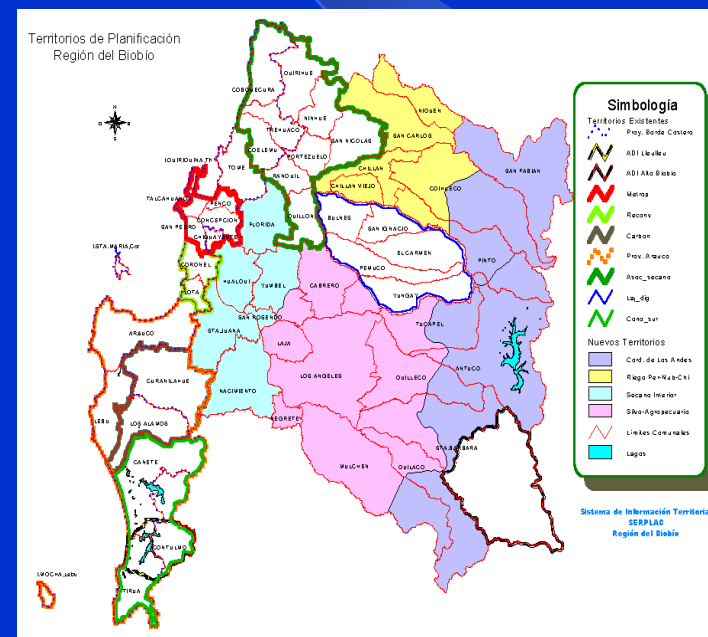
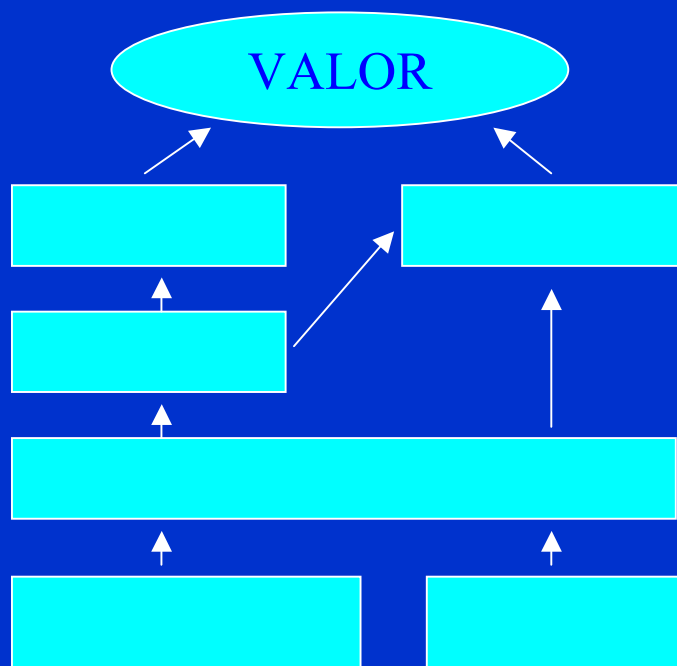
Fuente: Trullenque, F. (2001) *El Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica del Valor*. Estrategia Financiera, N° 175.  
En: <http://cuadrodemandando.unizar.es> (Abril, 2004).

# Mapa: Control de gestión



# Desafío

## Estrategia de Desarrollo Rural



# Material y Método

- Area de estudio: Comuna de Negrete
- Información base:
  - Plan de articulación de programas y recursos de desarrollo económico para la Comuna de Negrete.
  - Informantes claves: Municipalidad, CEUR.
- Método de estudio: Investigación exploratoria descriptiva, no inferencial.
- Análisis de datos: Descriptivo con matrices de doble entrada.

# Metodología

Objetivo específico	Actividad	Producto
Identificar y definir los componentes del Cuadro de Mando Integral que son aplicables a la estrategia de desarrollo rural de la Comuna de Negrete.	Revisión de aplicaciones del Cuadro de Mando Integral en servicios públicos a nivel internacional.	Perspectivas adaptadas al caso Negrete.
Identificar los objetivos que deben alinearse según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), tomando como base la estrategia de desarrollo de la Comuna de Negrete.	Extraer y clasificar los objetivos, resultados y actividades del Plan de articulación de programas y recursos de desarrollo económico.	Objetivos, resultados y actividades ordenadas por perspectiva.
Establecer vínculos de causalidad entre los objetivos de manera que sea posible visualizar, de manera gráfica, cuál es el aporte de cada uno de ellos a la estrategia de desarrollo de una zona rural.	Elaborar el mapa estratégico a partir de una matriz de vinculación de objetivos específicos.	Mapa estratégico como grafo orientado.
Proponer un modelo compuesto por indicadores de gestión que permita medir desempeño y resultado en un plan para el desarrollo rural.	Construir matrices de tipo marco lógico (ML) por perspectiva con una propuesta de indicadores y metas.	Objetivos específicos y resultados con indicadores
Aplicar el modelo en el Departamento de Desarrollo Rural de la Municipalidad de Negrete para simular un escenario en el desarrollo del fomento productivo de la comuna.	Implementar computacionalmente las matrices ML con una serie de datos simulados para identificar las causas y efectos de los problemas presentados.	Descripción de problemas y eventuales líneas de solución. Programa para simulación.

# Presentación y discusión de resultados

## Perspectivas del CMI según experiencia

Empresa privada (Kaplan y Norton, 1997)	Servicio Público (experiencia internacional)		
	Caso: España	Caso: EE.UU.	Caso: México
Financiera	Clientes	Clientes	Impacto al ciudadano
 Clientes	Salud financiera	Productividad (aporta valor)	<i>Procesos y proyectos</i>
 Procesos internos	Procesos internos	Procesos	<i>Finanzas y restricción económica</i>
 Aprendizaje y crecimiento	Aprendizaje y crecimiento	Aprendizaje y crecimiento	Aprendizaje y crecimiento

## Propuesta de perspectivas para el Plan de desarrollo económico para la Comuna de Negrete

- Beneficio a la comunidad
  - Comunidad como clientes.
  - La finalidad del plan es proporcionar bienestar a la población.
- Gestión económico – financiera
  - Orientación a la captación de recursos.
  - Manejo financiero de los recursos.

# Propuesta de perspectivas para el Plan de desarrollo económico para la Comuna de Negrete

- Procesos internos
  - Capacidades institucionales de tipo administrativas y de gestión para implementar el plan.
- Aprendizaje y crecimiento
  - Capacidades y competencias de las personas.
  - Motivación y apoyo a las personas.

# Plan de articulación de programas y recursos de desarrollo económico para la Comuna de Negrete

## Objetivo de largo plazo

- *“Obtener el bienestar socioeconómico de la comuna, tanto de la población urbana como rural, a través del establecimiento de una red de apoyo tanto de información, como de financiamiento a las iniciativas productivas, logrando instalar capacidades de autogestión en los grupos con iniciativas productivas.”*

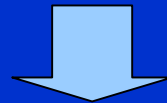
Objetivos específicos



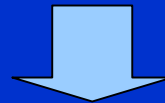
# Plan de articulación de programas y recursos de desarrollo económico para la Comuna de Negrete

Objetivos específicos

Objetivos específicos



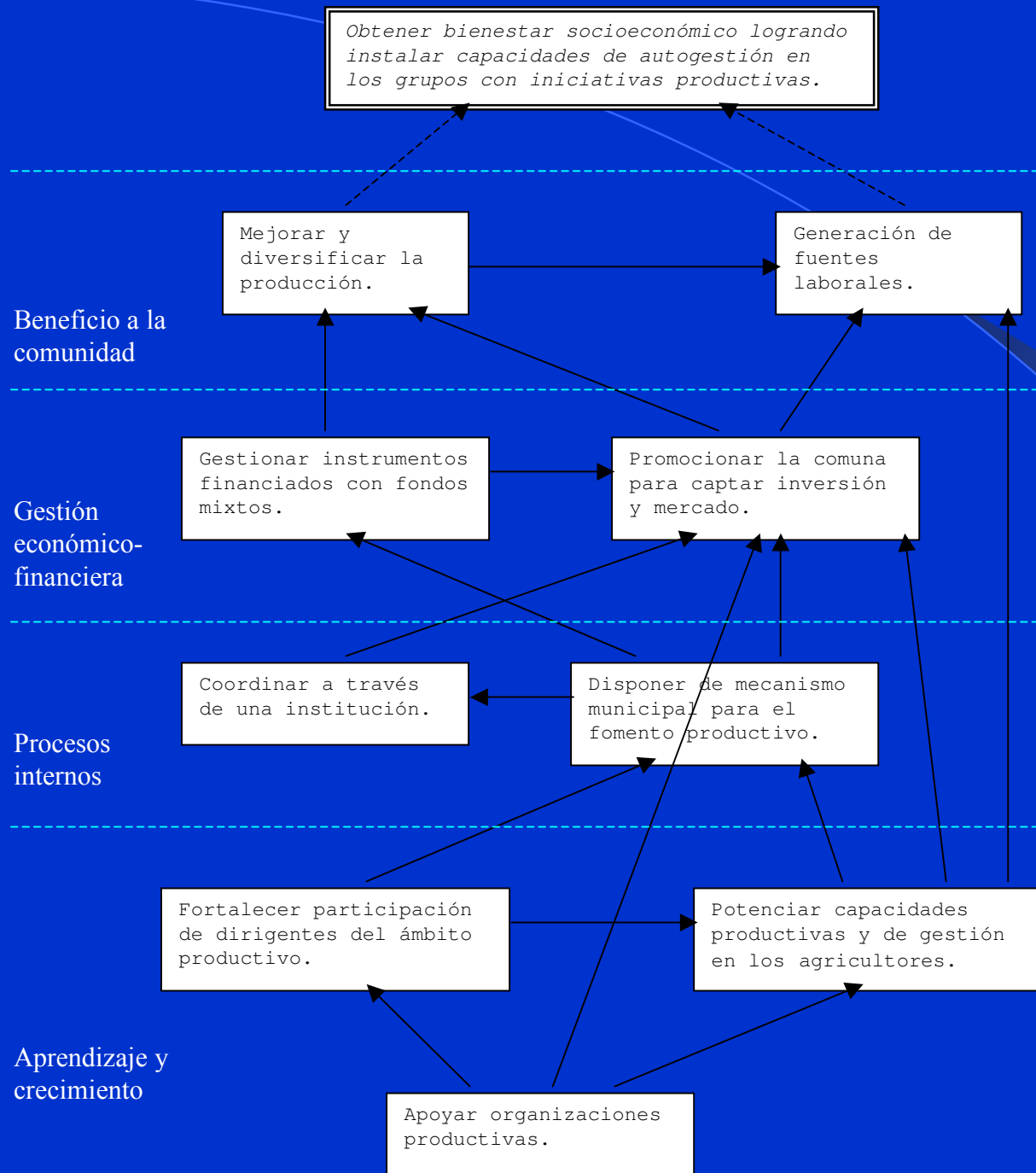
Resumir cada uno de los objetivos (fines prácticos)



Objetivos clasificados por perspectiva



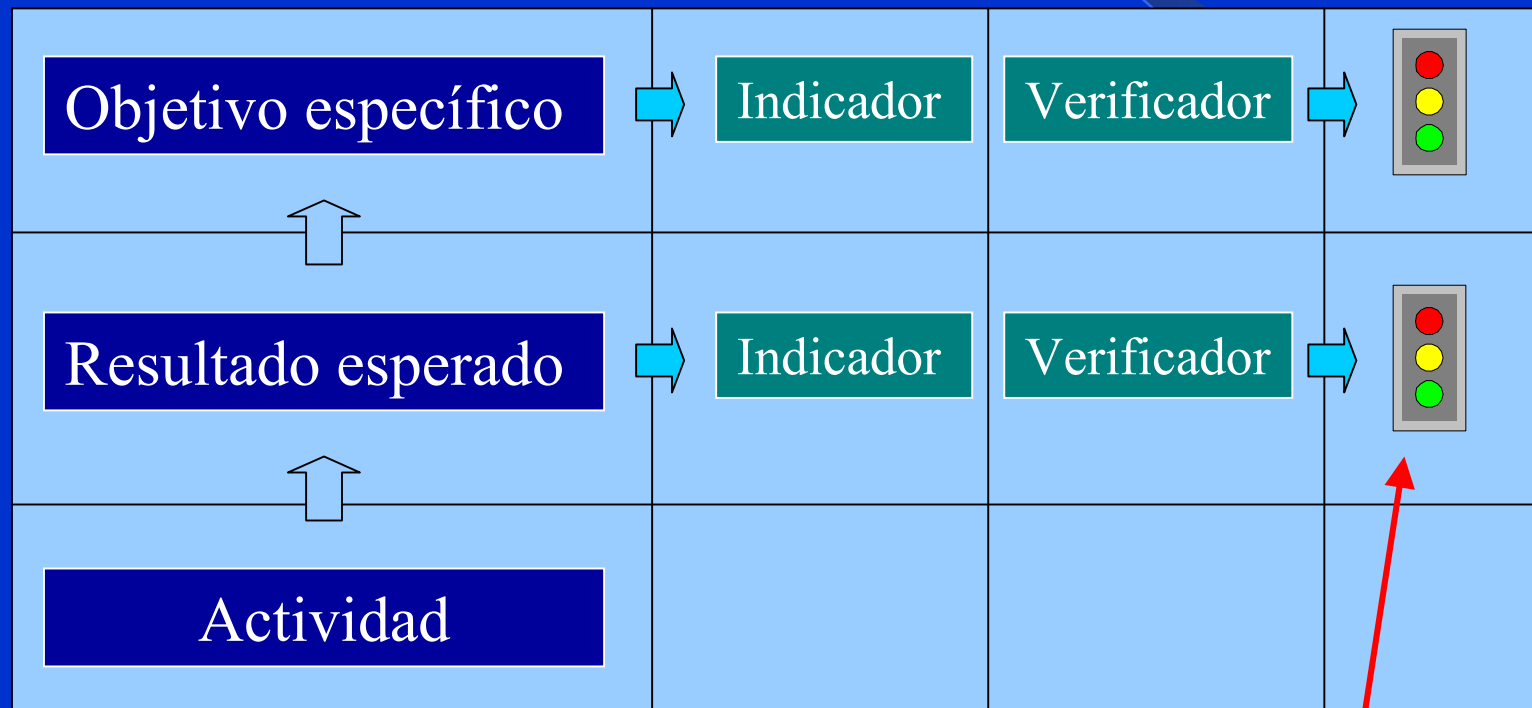
# Mapa estratégico



# Cuadro de Mando Integral

Matriz por perspectiva

(Tipo Marco Lógico)



Novedad (revisa coherencia)

# APLICACION DEL MODELO

## Datos para simulación



[Ver documento](#)

# Conclusiones

- El Cuadro de Mando Integral ofrece una opción válida para alinear los objetivos del Plan de Articulación de Programas y Recursos de Desarrollo Económico de la Comuna de Negrete, en torno a la estrategia propuesta en la hipótesis de planificación.
- *El Cuadro de Mando Integral hace explícita la hipótesis de planificación, la hace comunicable.*

# Conclusiones

- El análisis permitió definir las siguientes perspectivas para el Cuadro de Mando Integral del plan bajo estudio:
  - Beneficio a la comunidad.
  - Gestión económico-financiera.
  - Procesos internos.
  - Aprendizaje y crecimiento.



# Conclusiones

- Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral permitieron ordenar los objetivos del plan y concordarlos con las actividades y resultados esperados por medio de matrices de tipo “marco lógico”. Este ordenamiento está alineado a la estrategia comunal de desarrollo.

# Conclusiones

- La construcción del mapa estratégico permitió establecer vínculos de causalidad entre los objetivos específicos del plan bajo estudio. La representación gráfica de las relaciones causa efecto permite identificar con facilidad el aporte de cada objetivo a la estrategia.

# Conclusiones

- El modelo permite evaluar el plan a través de indicadores que miden el logro de los objetivos y los resultados esperados desde las actividades definidas en dicho plan.
- Estos indicadores permiten ir revisando la validez de la hipótesis de planificación al verificar coherencia entre resultados y objetivos (*igualdad de colores*).

# Conclusiones

- Al aplicar el Cuadro de Mando Integral en un escenario simulado, se observó que la información generada por el modelo permite hacer seguimiento de las actividades del plan.
- Hacer pública esta información puede abrir espacios de control social (*nadie deseará aparecer con su indicador en rojo*).

# Conclusiones

- En este caso particular, la aplicación del Cuadro de Mando Integral permitió descubrir las falencias de forma y fondo, en la formulación del plan, que habían estado dificultando su implementación en la Comuna.
- El CMI sirvió como una herramienta de evaluación *ex-ante* del plan.

## Para tener en cuenta

La experiencia en simulaciones puede ser de ayuda algún día



Fin presentación

# Matriz de relaciones (Hipótesis de Planificación)

¿Se requiere [elemento fila] para [elemento columna]?	Potenciar capacidades productivas y de gestión en los agricultores.	Fortalecer participación de dirigentes del ámbito productivo.	Apoyar organizaciones productivas	Coordinar a través de una institución (ventanilla única).	Disponer de mecanismo municipal para el fomento productivo.	Promocionar la comuna para captar inversión y mercado.	Gestionar instrumentos financiados con fondos mixtos.	Generación de fuentes laborales, sector turismo.	Mejorar y diversificar la producción.	Número de arcos salientes
Potenciar capacidades productivas y de gestión en los agricultores.		0	0	0	1	1	0	1	0	3
Fortalecer participación de dirigentes del ámbito productivo.	1		0	0	1	0	0	0	0	2
Apoyar organizaciones productivas	1	1		0	0	1	0	0	0	3
Coordinar a través de una institución (ventanilla única).	0	0	0		0	1	0	0	0	1
Disponer de mecanismo municipal para el fomento productivo.	0	0	0	1		1	1	0	0	3
Promocionar la comuna para captar inversión y mercado.	0	0	0	0	0		0	1	1	2
Gestionar instrumentos financiados con fondos mixtos.	0	0	0	0	0	1		0	1	2
Generación de fuentes laborales, sector turismo.	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Mejorar y diversificar la producción.	0	0	0	0	0	0	0	1		1
Número de arcos entrantes	2	1	0	1	2	5	1	3	2	

