

**EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA  
EVALUAR LA GESTIÓN EN LA UNIDAD DE COMPRAS EN EL MUNICIPIO DE  
MEDELLÍN**

CLAUDIA PATRICIA RAMÍREZ RAMÍREZ  
CLAUDIA SALAZAR ARANGO  
INDIRA ARANGO TOVAR

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
COHORTE 34  
MEDELLÍN  
2010

**EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA  
EVALUAR LA GESTIÓN EN LA UNIDAD DE COMPRAS EN EL MUNICIPIO DE  
MEDELLÍN**

CLAUDIA PATRICIA RAMÍREZ RAMÍREZ  
CLAUDIA SALAZAR ARANGO  
INDIRA ARANGO TOVAR

Monografía de grado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológica:  
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático:  
JULIO HERNÁN SALAZAR MEJÍA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
COHORTE 34  
MEDELLÍN  
2010

## CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	7
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA UNIDAD DE COMPRAS DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN	14
1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE COMPRAS	14
1.1.1 Misión	15
1.1.2 Visión	15
1.1.3 Estructura Administrativa de la Unidad de Compras	16
1.1.4 Estructura Administrativa Secretaría de Servicios Administrativos	17
1.1.5 Equipo Interno Adquisición de Bienes y Obra Pública	17
1.1.6 Equipo Interno Servicios	18
1.1.7 Estructura Administrativa Unidad de Compras	19
1.2 ANÁLISIS DOFA DE LA UNIDAD DE COMPRAS	19
CAPITULO 2. BALANCE SCORECARD	28
2.1 BALANCED SCORECARD	28
2.1.1 Definición del Balanced Scorecard.	28
2.2 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	30
2.2.1 Perspectiva Financiera	31
2.2.2 Perspectiva Cliente	31
2.2.3 Perspectiva del Proceso Interno	35
2.2.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento	36
2.3 EL BSC Y EL PROCESO DE GESTIÓN	37
2.4 CLARIFICAR Y TRADUCIR LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA	39
2.4.1 Comunicar y Vincular la Misión a la Estrategia	39

2.4.2 Alinear las Iniciativas Estratégicas	40
2.4.3 Aumentar el Feedback y la Formación Estratégica	40
2.5 ADVERTENCIAS A TENER EN CUENTA AL CONSTRUIR E IMPLEMENTAR EL BSC	40
2.6 DEFECTOS ESTRUCTURALES	41
2.7 DEFECTOS ORGANIZATIVOS	41
CAPITULO 3. MAPA ESTRATÉGICO	43
3.1 CONSTRUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA UNIDAD DE COMPRAS DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN	43
CAPITULO 4. PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN LA UNIDAD DE COMPRAS DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN	58
4.1 CICLO PHVA DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN EL MUNICIPIO DE MEDELLÍN	59
4.1.1 Mapa Estratégico Unidad de Compras del Municipio de Medellín	64
CAPITULO 5. TABLERO DE COMANDO INTEGRAL	65
5.1 TABLERO DE COMANDO E INDICADORES CON LOS CUALES MEDIR EL BALANCED SCORECARD EN LA UNIDAD DE COMPRAS DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN	65
5.1.1 Trabajo de Sensibilización y Generación de Cultura con los Servidores de la Unidad de Compras	70
5.1.2 Diseño de Capacitación del Balanced Scorecard para los Funcionarios de la Unidad de Compras	70
6. CONCLUSIONES	73
7. RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis DOFA	24
Tabla 2. Ciclo PHVA	59
Tabla 3. Tablero de Comando Unidad de Compras del Municipio de Medellín	65

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la Secretaria de Servicios Administrativos	17
Figura 2. Estructura Administrativa Unidad de Compras	19
Figura 3. Perspectivas del Balanced Scorecard	30
Figura 4. Proceso de Gestión Desarrollados con el BSC	39
Figura 5. Etapas del proceso de Adquisición de Bienes y Servicios	58
Figura 6. Mapa Estratégico Unidad de Compras del Municipio de Medellín	64

## GLOSARIO

**BALANCED SCORECARD (BSC):** Un BSC es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía.

**CAPACITACIÓN:** Proveer a todos los usuarios (externos e internos) los medios y canales adecuados para asegurar el acceso a la educación y capacitación en el uso de los servicios electrónicos y de las nuevas tecnologías.

**COMPETITIVIDAD:** La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** Es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa “que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.

**FLUJOS DE INFORMACIÓN:** Es la secuencia lógica de los procesos para representar los límites del sistema en estudio y mostrar el movimiento de los datos y su transformación a través del sistema.

**INDICADORES:** El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

**MAPAS ESTRATÉGICOS:** Son ayudas graficas que nos permiten conocer el camino que queremos seguir para lograr la estrategia planteada.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** El objetivo es un propósito o aspiración no cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo; es descriptible y, por lo tanto, evaluable. En educación los objetivos son respuestas a los problemas, necesidades o carencias educativas.

Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a los grandes problemas, necesidades o carencias educativas, se deben definir teniendo como marco orientador la visión institucional, la misión organizacional y el diagnóstico estratégico, Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a grandes problemas deben definirse en base la Visión, Misión y diagnostico.

**PLAN DE ACCIÓN:** Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se

constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

**TABLERO DE COMANDO (BSC):** Es un instrumento de gestión, forma integrada, balanceada y estratégica que permite medir el progreso actual y suministra la dirección futura de la una compañía, traducir una estrategia en acción, entre otros.

## RESUMEN

**Título:** El Balanced Scorecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la Unidad De Compras en el Municipio de Medellín.

**Autores:**

Claudia Patricia Ramírez Ramírez

Claudia Salazar Arango

Indira Arango Tovar

**Asesores:**

Metodológica

MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Temático

JULIO HERNÁN SALAZAR MEJIA

**Facultad:**

Coordinación de Postgrados. Especialización Alta Gerencia

**Fecha:** Agosto 19 de 2010

**Descripción:**

La presente monografía trata sobre la aplicación de la metodología de gestión empresarial BALANCE SCORECARD. Esta metodología es considerada como una gran herramienta en el área de gestión estratégica; lamentablemente no se encuentra implementada ni aprovechada por las empresas que conforman el sector productivo y comercial de nuestro país. Además, esta metodología facilita a las empresas a realizar el cambio organizacional y enfocar de una mejor manera sus objetivos, los mismos que estarán de acuerdo a la estrategia que quieren

seguir. Los principales objetivos que se persiguen son: brindar el conocimiento necesario sobre nuevas y mejoradas metodologías de gestión de empresas, valorar e implementar esta metodología dentro de una organización que desea optimizar sus actividades y direccionarlas hacia la estrategia planteada, introducir a todos los miembros de la organización para que sean partícipes de esta nueva estrategia.

## **ABSTRACT**

This monograph is about the application of the corporate management methodology BALANCE SCORECAR. This methodology is regarded as a great tool in the area of strategic management; unfortunately it is not implemented or taken advantage of by businesses that make up the productive sector and trade of our country. Moreover, this methodology makes it easier for companies to make organizational change and a better way of approaching their goals, which will agree with the strategy the company wants to follow. The main objectives are: to provide the necessary knowledge on new and improved methods of business management; evaluate and implement these methodologies within an organization that wants to optimize their activities and to direction them toward the proposed strategy; Let all members of the organization to be participants in this new strategy

## INTRODUCCIÓN

EL MUNICIPIO DE MEDELLÍN no puede desconocer las implicaciones que tiene el acelerado cambio en el ambiente de los negocios y el surgimiento de un entorno competitivo antes desconocido para ella. El ambiente de competencia ha obligado a una transformación interna de la empresa en la cual se hace evidente la necesidad de crear un nuevo enfoque en el cliente, que requiera nuevas y mejores relaciones cliente – empresa, que permitan garantizar el beneficio mutuo, la satisfacción del cliente y el crecimiento sostenido y a largo plazo de las Secretarías del Municipio de Medellín.

La labor desempeñada por la Unidad de Compras es relevante para alcanzar la satisfacción del cliente y los demás objetivos perseguidos con el nuevo enfoque que se ha dado a la organización. Desde esta perspectiva, la medición y el control de la gestión realizada por los diferentes equipos de trabajo que forman parte de la Unidad de Compras, es indispensable para garantizar el diseño y adecuado desarrollo de estrategias que permitan responder a las expectativas de servicio de los clientes.

El Balanced Scorecard o Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el proceso actual y de suministrar la dirección futura de la organización. El presente trabajo pretende plasmar el proceso llevado a cabo para implementar el Balanced Scorecard en la Unidad de Compras, del MUNICIPIO DE MEDELLÍN, como un sistema de medición de la gestión, comunicación de la estrategia y formulación del talento humano que la integra.

Gracias a la revisión de literatura sobre Balanced Scorecard y la asesoría de expertos en el tema, fue posible identificar las acciones que se deben emprender para implementar la herramienta. Se inició con el reconocimiento de los procesos

y las funciones desempeñadas por los servidores, se realizó un trabajo de sensibilización y se programaron reuniones periódicas con los líderes de los equipos, se logró la creación de los indicadores pertinentes y finalmente se implementó un sencillo programa que permite organizar los resultados obtenidos y comprender las relaciones entre las actividades de los equipos y la estrategia establecida por la Unidad de Compras.

## **CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA UNIDAD DE COMPRAS DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN**

### **1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE COMPRAS**

El estatuto de contratación nace en 1993 con la ley 80 y su decreto reglamentario 2170, en el 2004 bajo la dirección de Sergio Fajardo se inicia un modelo de contratación donde se delegó por misión y objetivos la contratación en cada Secretaría, la que estaba en cabeza únicamente de la Secretaría Privada y deja bajo la responsabilidad de Servicios Administrativos la adquisición de los Bienes y Servicios Genéricos, con ello se pretendía economía a escala, optimización en los procesos administrativos, eficiencia, transparencia y valoración de los costos ambientales, se creó el Comité Interno de Contratación y el Comité de Orientación y Seguimiento.

Aunque la Unidad de Compras existía, al centralizar la adquisición de los Bienes y Servicios Genéricos, la Organización se vio en la necesidad de adecuar la misma a la demanda del Municipio y se fortaleció con talento humano y tecnología a través del decreto Municipal 999 de 2006 por medio del cual se reestructura la Unidad de acuerdo a las nuevas responsabilidades y delegaciones adquiridas

La Unidad de Compras está ubicada en la Secretaría de Servicios Administrativos del Municipio de Medellín la cual es responsable de garantizar la adecuada prestación de los servicios a las Secretarías y dependencias que requieran sus servicios para el adecuado funcionamiento; es por esto, que es necesario evaluar la efectividad y eficiencia en los procesos de adquisición de bienes y servicios genéricos de características técnicas - uniformes y de común utilización.

Actualmente no se cuenta con una herramienta efectiva automatizada de gestión que permita hacer un seguimiento para medir e identificar el estado del proceso de

contratación. Si se llegara a contar con una herramienta que permitiese verificar en qué etapa se encuentra el proceso en tiempo real, se evitarían inconvenientes como la ineficiencia, reprocesos, estancamientos, tiempos muertos y eso conllevaría a tener información actualizada para la toma de decisiones.

Es necesario medir el estado en cada una de las etapas de los procesos de tal manera que se pueda controlar su operación pues lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se gerencia.

**1.1.1 Misión.** Estimular el desarrollo humano y cívico de sus habitantes, así como la provisión de los bienes y servicios de consumo colectivo; asegurar la efectividad de los principios, derechos y deberes ciudadanos; promover la prosperidad de todos los habitantes; garantizar la construcción colectiva del Municipio de Medellín, en sus espacios urbano y rural; afianzar la Justicia Social y proyectar a la ciudad de Medellín hacia las corrientes mundiales de la economía y la cultura; contagiar a los habitantes de humanidad para construir, entre todos, una Ciudad más vivible y menos esclava del culto al cemento.

**1.1.2 Visión.** La ciudad de Medellín será un modelo de convivencia y desarrollo social en el ámbito nacional e internacional; una metrópoli donde la gente pueda consumir más ciudad, más cultura y más espacio público; una ciudad donde los gobernantes posibiliten a su colectividad los anhelos de felicidad; una ciudad en la que los habitantes aprenden a construir tejido urbano por encima de sus diferencias; una ciudad donde se pueda vivir con dignidad y seguridad; una ciudad donde se aprovechen las oportunidades para desarrollar plenamente los potenciales de sus habitantes; una ciudad que promueve la calidad de vida y establece como prioridades la educación, la salud, la vivienda, el espacio público y sus equipamientos; una ciudad integrada con el núcleo familiar, con servicios públicos para los ciudadanos; una ciudad donde se ejercita, día a día, la solidaridad y la cultura ciudadana; una ciudad competitiva conectada al mundo

global; una ciudad para los encuentros y los diálogos; un espacio urbano para que la gente se junte y comparta generosamente con los demás.

**1.1.3 Estructura Administrativa de la Unidad de Compras.** La Unidad de Compras está adscrita a la Subsecretaría de Logística Organizacional, de la Secretaría de Servicios Administrativos, la cual tendrá como objetivo básico:

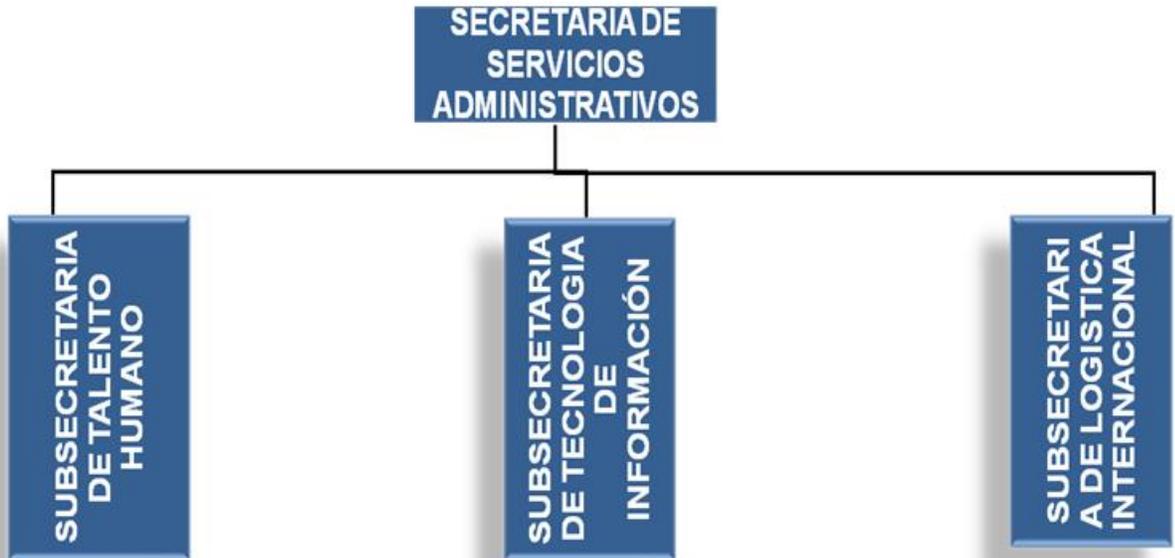
Garantizar la adquisición y suministro oportuno de los bienes y servicios requeridos por las unidades de organización del Municipio de Medellín, dando cumplimiento a las normas de carácter fiscal que lo regula.

### **Funciones**

- Garantizar oportunidad y calidad en la adquisición y suministro de los bienes y servicios requeridos por las diferentes dependencias del Municipio de Medellín.
- Negociar bajo criterios de calidad, precio y oportunidad los requerimientos de las diferentes dependencias municipales.
- Evaluar que los bienes entregados por los proveedores cumplan con las características y cantidades estipuladas en la negociación.

#### 1.1.4 Estructura Administrativa Secretaría de Servicios Administrativos

Figura 1. Organigrama de la Secretaria de Servicios Administrativos



La Unidad de Compras está compuesta por Equipo Interno Adquisición de Bienes y obra pública y Equipo Interno Adquisición de Servicios.

#### 1.1.5 Equipo Interno Adquisición de Bienes y Obra Pública

**Objetivo.** Implementar las políticas y directrices establecidas para la adquisición de bienes y obra pública.

#### Funciones

- Prestar asesoría en materia de contratación de bienes genéricos.
- Gestionar la contratación requerida de los proyectos que deben atenderse, siguiendo los trámites necesarios con criterios de eficiencia y eficacia para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Realizar seguimiento y control en los términos establecidos por la Ley a los diferentes procesos de contratación de bienes.
- Garantizar la preparación y coordinación de los temas que deban recomendarse en los distintos Comités que sean competencia de la Secretaría de Servicios Administrativos.

### **1.1.6 Equipo Interno Servicios**

#### **Objetivo**

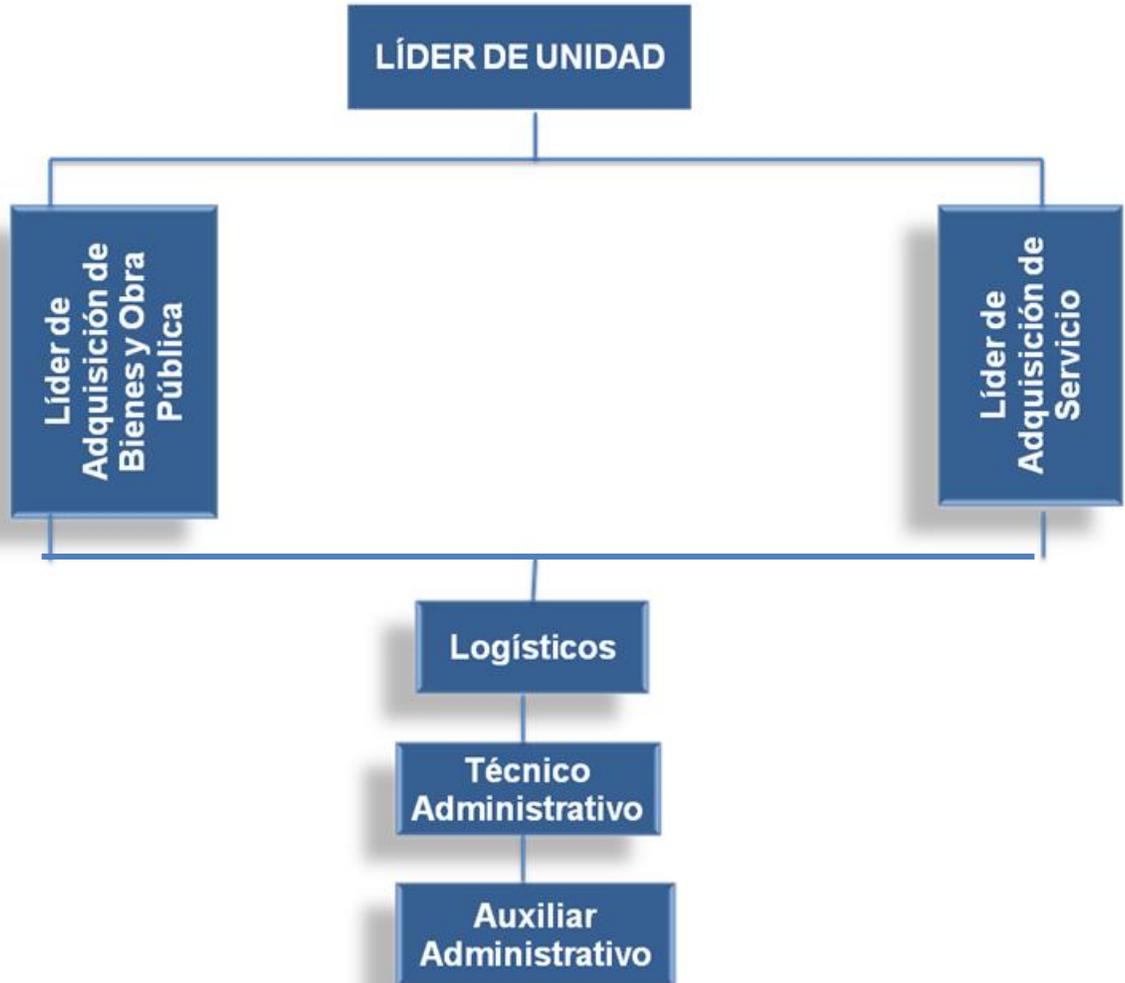
Implementar las políticas y directrices establecidas para la adquisición de servicios.

#### **Funciones**

- Prestar asesoría en materia de contratación de servicios.
- Gestionar la contratación requerida de los proyectos que deben atenderse, siguiendo los trámites necesarios con criterios de eficiencia y eficacia para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Realizar seguimiento y control en los términos establecidos por la Ley a los diferentes procesos de contratación de servicios.
- Garantizar la preparación y coordinación de los temas que deban recomendarse en los distintos Comités en materia de contratación de servicios y que su trámite contractual es competencia de la Secretaría de Servicios Administrativos.

### 1.1.7 Estructura Administrativa Unidad de Compras

Figura 2. Estructura Administrativa Unidad de Compras



### 1.2 ANÁLISIS DOFA DE LA UNIDAD DE COMPRAS

El análisis DOFA se realiza a partir del desarrollo de los análisis externos e internos. Es probable que este análisis sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia. Identifica las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que enfrenta la organización.

Los atributos externos se clasifican como oportunidades o amenazas, y los atributos internos como fortalezas o debilidades. Los atributos seleccionados para la posterior clasificación y evaluación se determinan durante el proceso de planificación estratégica.

La tabla DOFA resume estas condiciones en una lista breve que ayuda al equipo ejecutivo a comprender los temas claves que la organización debe considerar cuando formula su estrategia.

A continuación presentamos la DOFA de la Unidad de Compras del Municipio de Medellín:

### **Fortalezas**

- Disposición para el estudio de las normas y el aprendizaje continuo.
- Equipo de trabajo comprometido y competente.
- Innovación e investigación.
- Buena imagen frente a los proponentes.
- Conocimiento de las normas aplicables.
- Capacidad intelectual.
- Experiencia
- Dedicación
- Responsabilidad
- Respeto
- Organización
- El compromiso de cada uno de los integrantes del equipo, con sus procesos y por ende con la Administración Municipal.
- La experiencia alcanzada por la gestión de cada uno de los procesos

- La aplicación constante del principio de la publicidad, buscando la libre concurrencia.
- Reconocimiento como uno de los mejores equipos de trabajo, al interior de la Administración Municipal.

### **Debilidades**

- Falta de procedimientos claros para interactuar entre los Comités Asesores y Evaluadores.
- Falta de capacitación sobre todo el proceso.
- Exceso de inconvenientes operativos.
- Falta de interacción con el medio o sector, en el que se desarrolle determinado proyecto.
- La asignación de procesos de selección con carácter urgente, violando el principio de la planeación.

### **Oportunidades**

- La posibilidad que brinda la administración al equipo de trabajo de mejorar sus competencias a través de diferentes capacitaciones.
- Fácil acceso a la información.
- Entrar en nuevas formas de contratación. Ej, bolsas de productos.
- Incentivar a los nuevos proveedores a que participen.
- Actualización
- Incremento del autocontrol.
- Posibilidad de aprender de las mejores prácticas del sector tanto privado como público.
- El reconocimiento de la transparencia, dentro de los procesos de selección, llevados a cabo por la Unidad de Compras, por parte de la ciudadanía.

- La misión de la Subsecretaría Logística, en cuanto a la adquisición de los bienes y servicios genéricos, entrega la posibilidad a la Unidad de Compras, de continuar mejorando sus procedimientos con miras al futuro.
- Fortalecer la competencia trabajo en equipo a través de los Comités Asesores y Evaluadores.
- Desarrollos tecnológicos con el fin de mejorar procesos. Esto es, la automatización del proceso como una herramienta de control y seguimiento para la toma de decisiones y la implementación de la Subasta Inversa electrónica.
- Documentar una especie de conceptos sobre la casuística.
- El Plan de Compras como herramienta de control y planeación de la Contratación.

### **Amenazas**

- Cambios constantes en la normatividad.
- No hay unificación de criterios.
- No hay claridad en la comunicación (Cambio en las decisiones), sin un procedimiento claro que lo avale, lo que impide avanzar en la toma de decisiones.
- Plataforma tecnológica SECOP (No satisfaga las necesidades del Municipio de Medellín).
- Desempeño bajo presión, es una amenaza en la medida que integrantes del equipo no desarrollen esta competencia.
- Demoras en los tiempos de algunas actividades de procesos diferentes al de Adquisiciones que lo afectan directamente como por ejemplo: liberaciones, pedidos.
- Cambios en las necesidades y planes de compras de los usuarios.

- Los vacíos de la normatividad contractual y sus interpretaciones, en determinado momento confunden las decisiones de los Comités Asesores Evaluadores.
- La lectura no juiciosa por parte de los proponentes a los diferentes procesos.
- Descoordinación de las diferentes dependencias para citar a reuniones y capacitaciones, lo que impide la concentración en el cumplimiento de objetivos propios de la Unidad de Compras.

**Tabla 1. Análisis DOFA**

UNIDAD DE COMPRAS Municipio de Medellín Analisis DOFA Medellín - Colombia 2010	
<p><b>FORTALEZAS (F -I):</b></p> <p><b>F1:</b> Disposición para el estudio de las normas y el aprendizaje continuo  <b>F2:</b> Equipo de trabajo comprometido y competente.  <b>F3:</b> Innovación e investigación.  <b>F4:</b> Buena imagen frente a los proponentes.  <b>F5:</b> Conocimiento de las normas aplicables.  <b>F6:</b> Capacidad intelectual.  <b>F7:</b> Experiencia  <b>F8:</b> Dedicación  <b>F09:</b> Responsabilidad  <b>F10:</b> Respeto  <b>F11:</b> Organización  <b>F12:</b> El compromiso de cada uno de los integrantes del equipo, con sus procesos y por ende con la Administración Municipal.  <b>F13:</b>La experiencia alcanzada por la gestión de cada uno de los procesos  <b>F14:</b> La aplicación constante del principio de la publicidad, buscando la libre concurrencia.  <b>F15:</b> Reconocimiento como uno de los mejores equipos de trabajo, al interior de la Administración Municipal.</p>	<p><b>DEBILIDADES (D - I):</b></p> <p><b>D1:</b> Falta de procedimientos claros para interactuar entre los Comités Asesores y Evaluadores. (OC2)  <b>D2:</b> No hay unificación de criterios.  <b>D3:</b> Falta de capacitación sobre todo el proceso.  <b>D4:</b> Integraciones del equipo extra laborales.  <b>D5:</b> Exceso de inconvenientes operativos.  <b>D6:</b> No hay claridad en la comunicación (Cambio en las decisiones)  <b>D7:</b> Falta de interacción con el medio o sector, en el que se desarrolle determinado proyecto.  <b>D8:</b> La asignación de procesos de selección con carácter urgente, violando el principio de la planeación.</p>

**OPORTUNIDADES (O - E):**

- O1:** La posibilidad que brinda la administración al equipo de trabajo de mejorar sus competencias a través de diferentes capacitaciones.
- O2:** Fácil acceso a la información.
- O3:** Entrar en nuevas formas de contratación. Ej, bolsas de productos.
- O4:** Incentivar a los nuevos proveedores a que participen.
- O5:** Actualización
- O6:** Incremento del autocontrol.
- O7:** Posibilidad de aprender de las mejores prácticas del sector tanto privado como público.
- O8:** El reconocimiento de la transparencia, dentro de los procesos de selección, llevados a cabo por la Unidad de Compras, por parte de la ciudadanía.
- O9:** La misión de la Subsecretaría Logística, en cuanto a la adquisición de los bienes y servicios genéricos, entrega la posibilidad a la Unidad de Compras, de continuar mejorando sus procedimientos con miras al futuro.
- O10:** Fortalecer la competencia trabajo en equipo a través de los Comités Asesores y Evaluadores.
- O11:** Desarrollos tecnológicos con el fin de mejorar procesos. Esto es, la automatización del proceso como una herramienta de control y seguimiento para la toma de decisiones y la implementación de la Subasta Inversa electrónica.
- O12:** Documentar una especie de conceptos sobre la casuística.
- O13:** El Plan de Compras como herramienta de control y planeación de la Contratación.

**AMENAZAS (A - E):**

- A1:** Cambios constantes en la normatividad.
- A2:** Plataforma tecnológica SECOP (No satisfaga las necesidades del Municipio de Medellín)
- A3:** Desempeño bajo presión, en la que las personas del equipo no desarrollemos la competencia de trabajar bajo presión.
- A4:** Demoras en los tiempos de algunas actividades de procesos diferentes al de Adquisiciones que lo afectan directamente como por ejemplo: liberaciones, pedidos.
- A5:** Cambios en las necesidades y planes de compras de los usuarios.
- A6:** Los vacíos de la normatividad contractual y sus interpretaciones, en determinado momento confunden las decisiones de los Comités Asesores Evaluadores.
- A7:** La lectura no juiciosa por parte de los proponentes a los diferentes procesos.
- A8:** Descoordinación de las diferentes dependencias para citar a reuniones y capacitaciones, lo que impide la concentración en el cumplimiento de objetivos propios de la Unidad de Compras.

<b>UNIDAD DE COMPRAS</b> <b>Municipio de Medellín</b> <b>Análisis DOFA</b> <b>Medellín – Colombia – 2010</b>		
	<b>FORTALEZAS (F-I):</b> <b>F1:</b> Disposición para el estudio de las normas y el aprendizaje continuo. <b>F2:</b> Equipo de trabajo comprometido y competente. <b>F3:</b> Innovación e investigación. <b>F4:</b> Buena imagen frente a los proponentes. <b>F5:</b> Conocimiento de las normas aplicables. <b>F6:</b> Capacidad intelectual. <b>F7:</b> Experiencia <b>F8:</b> Dedicación <b>F09:</b> Responsabilidad <b>F10:</b> Respeto <b>F11:</b> Organización <b>12:</b> El compromiso de cada uno de los integrantes del equipo, con sus procesos y por ende con la Administración Municipal. <b>F13:</b> La experiencia alcanzada por la gestión de cada uno de los procesos. <b>F14:</b> La aplicación constante del principio de la publicidad, buscando la libre competencia. <b>F15:</b> Reconocimiento como uno de los mejores equipos de trabajo, al interior de la Administración Municipal.	<b>DEBILIDADES (D - I):</b> <b>D1:</b> Falta de procedimientos claros para interactuar entre los Comités Asesores y Evaluadores. <b>D2:</b> No hay unificación de criterios. <b>D3:</b> Falta de capacitación sobre todo el proceso. <b>D4:</b> Integraciones del equipo extra laborales. <b>D5:</b> Exceso de inconvenientes operativos. <b>D6:</b> No hay claridad en la comunicación (Cambio en las decisiones) <b>D7:</b> Falta de interacción con el medio o sector, en el que se desarrolle determinado proyecto. <b>D8:</b> La asignación de procesos de selección con carácter urgente, violando el principio de la planeación.
<b>OPORTUNIDADES (O - E):</b> <b>O1:</b> La posibilidad que brinda la administración al equipo de trabajo de mejorar sus competencias a través de diferentes capacitaciones. <b>O2:</b> Fácil acceso a la información. <b>O3:</b> Entrar en nuevas formas de contratación. Ejemplo: Bolsas de productos. <b>O4:</b> Incentivar a los nuevos proveedores a que participen. <b>O5:</b> Actualización. <b>O6:</b> Incremento del autocontrol. <b>O7:</b> Posibilidad de aprender de las mejores prácticas del	<b>EFO1:</b> Aprovechar la calidad y el compromiso del talento humano de la Unidad de Compras, para potenciar sus competencias y mejorar el rendimiento individual y colectivo, a través de capacitaciones y espacios de formación que les permitan empoderarse y lograr el mejoramiento continuo en el cumplimiento de sus funciones. (Especialización en Contratación) <b>EFO2:</b> Implementar el desarrollo de un software que permita optimizar el proceso de	<b>EDO1:</b> Implementar un sistema de información para documentar la casuística de tal manera que sirva como herramienta para unificar criterios y crear políticas. <b>EDO2:</b> Fortalecer a través de la formación en los puestos de trabajo el proceso de adquisiciones, con transferencia del conocimiento, utilizando la experiencia de servidores para que estos sean multiplicadores nivelando el conocimiento en los equipos.

<p>sector tanto privado como público.</p> <p><b>O8:</b> El reconocimiento de la transparencia, dentro de los procesos de selección, llevados a cabo por la Unidad de Compras, por parte de la ciudadanía.</p> <p><b>O9:</b> La misión de la Subsecretaría Logística, en cuanto a la adquisición de los bienes y servicios genéricos, entrega la posibilidad a la Unidad de Compras, de continuar mejorando sus procedimientos con miras al futuro.</p> <p><b>O10:</b> Fortalecer la competencia trabajo en equipo a través de los Comités Asesores y Evaluadores.</p> <p><b>O11:</b> Desarrollos tecnológicos con el fin de mejorar procesos. Esto es, la automatización del proceso como una herramienta de control y seguimiento para la toma de decisiones y la implementación de la Subasta Inversa electrónica.</p> <p><b>O12:</b> Documentar una especie de conceptos sobre la casuística.</p> <p><b>O13:</b> El Plan de Compras como herramienta de control y planeación de la Contratación.</p>	<p>adquisiciones dentro del municipio, utilizando la experiencia del equipo para reconocer las etapas susceptibles de mejoras a partir de la automatización del proceso y que permita la toma de decisiones con información oportuna y veraz.</p> <p><b>EFO3:</b> La implementación del Sistema Integral de Gestión, apoyado con una estrategia de acompañamiento que permita el empoderamiento de los actores en la Planeación de la Contratación.</p>	
<p><b>AMENAZAS (A - E):</b></p> <p><b>A1:</b> Cambios constantes en la normatividad.</p> <p><b>A2:</b> Plataforma tecnológica SECOP (No satisfaga las necesidades del Municipio de Medellín).</p> <p><b>A3:</b> Desempeño bajo presión, en la que las personas del equipo no desarrollemos la competencia de trabajar bajo presión.</p> <p><b>A4:</b> Demoras en los tiempos de algunas actividades de procesos diferentes al de Adquisiciones que lo afectan directamente como por ejemplo: liberaciones, pedidos.</p> <p><b>A5:</b> Cambios en las necesidades y planes de compras de los usuarios.</p> <p><b>A6:</b> Los vacíos de la normatividad contractual y sus interpretaciones, en determinado momento confunden las decisiones de los Comités Asesores Evaluadores.</p> <p><b>A7:</b> La lectura no juiciosa por parte de los proponentes a los diferentes procesos.</p> <p><b>A8:</b> Descoordinación de las diferentes dependencias para citar a reuniones y capacitaciones, lo que impide la concentración en el cumplimiento de objetivos propios de la Unidad de Compras.</p>	<p><b>OFA1:</b> Aprovechar la experiencia para establecer nuevas metodologías que permitan mejorar el proceso, pensando en actividades que realmente agreguen valor, las que no eliminarlas.</p> <p><b>OFA2:</b> Sensibilización a los proponentes en los cambios de normatividad e incentivar a la lectura juiciosa de la documentación de los procesos, aprovechando la buena imagen de la unidad, y de forma creativa e innovadora mejorar los canales de comunicación, mediante conferencias, chat de contratación, red social empresarial, e-learning.</p>	<p>No es posible contrarrestar estas debilidades con las estrategias DO:</p> <p><b>D4:</b> Integraciones del equipo extra laborales.</p> <p><b>D7:</b> Falta de interacción con el medio o sector, en el que se desarrolle determinado proyecto. No es posible contrarrestar las siguientes amenazas con las estrategias FA.</p> <p><b>A8:</b> Descoordinación de las diferentes dependencias para citar a reuniones y capacitaciones, lo que impide la concentración en el cumplimiento de objetivos propios de la Unidad de Compras.</p> <p><b>A2:</b> Plataforma tecnológica SECOP (No satisfaga las necesidades del Municipio de Medellín) En la medida en la que no sea posible por ley implementar una propia. Estrategias DA</p>

## CAPITULO 2. BALANCE SCORECARD

### 2.1 BALANCED SCORECARD

*“No existe un proyecto en la empresa que pueda ser realizado con éxito, sino es impulsado por los líderes de la organización y todo su grupo de colaboradores. Son ellos quienes definen la agenda de lo que es importante y lo que no”*

*Robert S Kaplan – David P. Norton*

**2.1.1 Definición del Balanced Scorecard.** El Balanced Scorecard es una herramienta que proporciona a los ejecutivos un marco global que transforma la visión de una compañía y la estrategia en un conjunto coherente de indicadores. Esta nos permite comunicar la estrategia a todos los servidores de la organización, utilizando indicadores para informar los impulsores del éxito presente y futuro de la compañía. Expresando los resultados que la organización desea y los impulsores para estos resultados, los ejecutivos esperan canalizar las energías, las habilidades y el conocimiento específico de los servidores, hacia el logro de los objetivos de largo plazo.

El BSC traduce la misión y la estrategia en los objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento. Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los servidores sobre las causantes del éxito actual y futuro. Las medidas deben utilizarse de una forma distinta: Para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio y para coordinar y alinear las iniciativas individuales de los equipos de trabajo y de la organización en general, a fin de conseguir un objetivo en común. El BSC debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y formación y no como un sistema de control.

El BSC parte de la definición y compromiso de la organización por alcanzar las metas trazadas para la misma, siguiendo una estrategia determinada. A partir de éstas definiciones se buscan las perspectivas críticas que se deben articular entre sí para alcanzar la visión y se establecen los indicadores relevantes en las mismas, construyendo un tablero que permita a la unidad detectar alarmas y determinar acciones correctivas (tratando siempre ser más proactivos que reactivos) para mantener la organización encausada en el camino hacia el éxito.

Otra de las principales características del BSC son las relaciones causa – efecto según las cuales ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se pueden tomar las decisiones actuando sobre cualquiera de ellas. En términos generales, a grandes rasgos y en una empresa que utilice cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizajes y crecimiento), el primer paso sería la definición de los objetivos financieros con el fin de alcanzar la visión. Luego se debe indicar de qué forma estos objetivos son afectados por la manera de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de dichos objetivos dependerá necesariamente de cómo se programen y planifiquen los Procesos Internos. Por último, se plantea que el logro unificado de todos los objetivos pasa, lógicamente, por una Formación – Aprendizaje y Crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

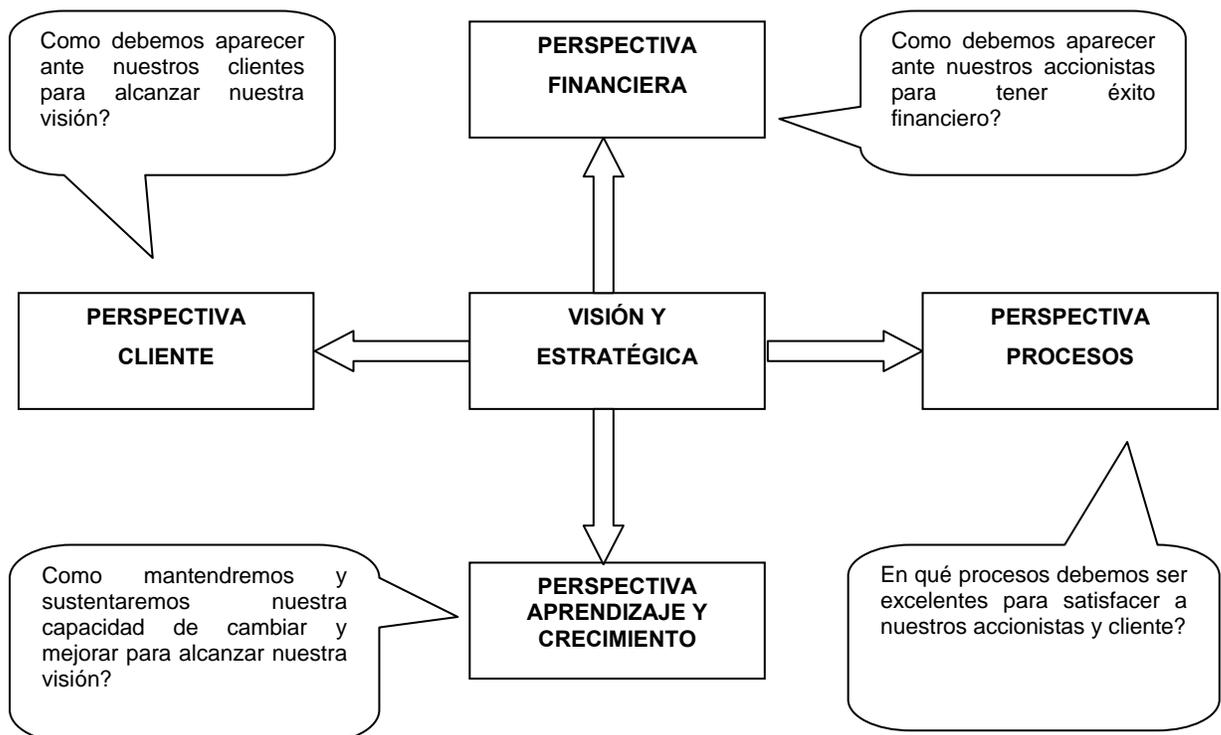
Se debe tener en cuenta además que el BSC no es sólo una herramienta de control en las organizaciones, sino que sirve para la planeación de futuras estrategias que permiten alcanzar los resultados esperados, ya que desde su diseño y construcción exige claridad en las metas establecidas y la retroalimentación propia de la metodología la convierte en una herramienta que va más allá del simple control correctivo.

## 2.2 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Como se enuncia anteriormente el BSC propone cuatro perspectivas diferentes que se deben tener en cuenta al ser construido:

- Financiera: Desde el interés de los dueños.
- Clientes: Como elemento esencial y razón de ser de toda empresa.
- Procesos Internos: Por medio de los cuales se desarrollan los productos o servicios que llegan al cliente.
- Aprendizaje e innovación.

**Figura 3. Perspectivas del Balanced Scorecard**



**2.2.1 Perspectiva Financiera.** Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable y a satisfacer las necesidades de los accionistas. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág. 39)

Esta perspectiva permite deducir como fue el pasado de la organización, pero analizando los indicadores aisladamente poco se puede decir acerca del futuro, ya que con ellos no se puede concluir nada sobre las expectativas, satisfacción e inconformidad de los clientes y los servidores, la productividad de los recursos, el papel de la tecnología, el riesgo y la calidad del producto o servicio.

La gran mayoría de las medidas financieras en las empresas muestran las consecuencias económicas de acciones ya realizadas. Muchos directivos han criticado las medidas financieras tradicionales debido a sus deficiencias, a que su centro de atención está orientado al pasado y a su incapacidad para reflejar las acciones actuales creadoras de valor.

Tener una mirada del pasado es importante dentro de un sistema de medición de la gestión, como lo es el BSC, ya que el Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándose a la secuencia de acciones que deben realizarse en cada una de las perspectivas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág.59)

**2.2.2 Perspectiva Cliente.** La idea de que, en la actualidad, los clientes deben ser el eje central de cualquier organización, y por consiguiente, los distintos procesos empresariales deben buscar la creación de valor desde el punto de vista del cliente, se refleja en esta perspectiva, la cual busca medir la percepción de la actuación de la empresa por parte de sus clientes. (LÓPEZ, 2001)

En el pasado las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica. Pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes. Se debe tener en cuenta que si las unidades de negocio desean conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág.76)

En esta perspectiva las empresas se enfocan hacia dos temas específicos, los segmentos de mercado que desea y debe atender y la propuesta de valor que le entregará a los clientes pertenecientes a esos segmentos, teniendo en cuenta aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones, servicios y valor agregado que se entregarán a los segmentos seleccionados, se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para esta perspectiva.

Esta perspectiva acostumbra incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implementada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de los clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente, el valor agregado de los productos o servicios vendidos y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados, los cuales son medidas de resultados que representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág.39)

Es importante tener en cuenta que estos indicadores poseen algunos defectos de medidas financieras tradicionales. Son históricos, y los servidores solo sabrán lo bien que lo están haciendo con respecto a la satisfacción del cliente o la retención

del cliente hasta que ya sea demasiado tarde para modificar los resultados. Además, los indicadores no comunican lo que los servidores deberían estar haciendo en sus actividades diarias para alcanzar los resultados deseados.

Los directivos también han de identificar cuáles clientes, de los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a sus clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son:

1. Atributos del producto o servicio: Funcionalidad, calidad, precio y valor agregado.
2. Relaciones con los clientes: Calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
3. Imagen y reputación.

Al seleccionar los objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden encarrilar a su organización hacia la entrega de una propuesta de valor

**INDUCTORES DE LA ACTUACIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** A continuación se mencionaran los indicadores que las empresas pueden utilizar para desarrollar las mediciones de tiempo, calidad, precio y valor agregado e la perspectiva del cliente que se incluye en el Cuadro de Mando Integral.

- **Tiempo:** El tiempo se ha convertido actualmente en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y confiable a la solicitud de un cliente es, con frecuencia, la habilidad crítica para obtener y retener a los

clientes. La inclusión de indicadores basados en el tiempo indica la importancia de conseguir, y reducir continuamente, los de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los clientes. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág.98)

El plazo del tiempo de espera no es sólo importante para los productos y servicios existentes. Muchos clientes valoran a los proveedores que pueden ofrecer una corriente continua de nuevos productos y servicios. Para estos segmentos de mercado, un plazo de tiempo de espera corto para la introducción de nuevos productos y servicios puede ser un valioso inductor de la actuación para la satisfacción del cliente. Este objetivo puede medirse con el tiempo que transcurre desde que se ha identificado una nueva demanda de un cliente hasta el momento en el que el nuevo producto o servicio ha sido entregado al cliente. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág.100)

- **Calidad:** Durante los años 80 la calidad fue una dimensión competitiva crítica y sigue siendo importante hoy en día. Sin embargo, a mediados de los 90 la calidad ha dejado de ser una ventaja estratégica para convertirse en una necesidad competitiva. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág.100)

La calidad de los bienes fabricados pueden medirse por la incidencia de defectos, tal y como la miden los clientes. Otros indicadores de calidad de los que se puede disponer fácilmente incluyen las devoluciones de los clientes y las reclamaciones. Adicionalmente, la calidad puede referirse a la actuación en la dimensión temporal, tomando la medida de la entrega puntual como una medida de la calidad de la actuación de la empresa en su fecha de entrega prometida. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág.101)

Es importante tener en cuenta que cuando un fallo de calidad se produce en una empresa de servicios, el cliente no tiene nada que devolver y, en algunos

casos, nadie ante quien quejarse. La respuesta del cliente es dejar de ser cliente de esa organización. Puede que finalmente la empresa de servicios se de cuenta que las ventas y cuota de mercado están declinando, pero esta señal lleva mucho retraso y es casi imposible de revertir la situación. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág.101)

- **Precio:** Con todo el énfasis puesto en el tiempo, la capacidad de respuesta y la calidad, es factible preguntarse si los clientes aún se preocupan por el precio. Es posible asegurar que si una unidad de negocio está siguiendo una estrategia de bajo costo o una estrategia de diferenciación, los clientes siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág.101)

**2.2.3 Perspectiva del Proceso Interno.** Siguiendo una de las secuencias lógicas en la que se puede desarrollar el BSC, el paso siguiente es identificar los procesos críticos para conseguir los objetivos establecidos para los accionistas y los clientes y poder de esta manera satisfacer sus expectativas, complementando los indicadores financieros y de ventas con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo, esto quiere decir que el enfoque del BSC permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág.105)

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de los mercados seleccionados.

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Los sistemas de seguimiento a la gestión deben evolucionar de ser reportes periódicos de desviaciones de la actuación a ser reportes de resultado referidos a la gestión de la estrategia y a procesos integrales.

Para reconocer en qué procesos se debe ser excelentes, es recomendable que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos de la organización, iniciando con el proceso de innovación (identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades), continuando con los procesos operativos (entregando los productos y servicios existentes a los clientes actuales) y terminando con el servicio pos-venta (ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes).

**2.2.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento.** Teniendo en cuenta el desarrollo de las tres perspectivas anteriores se deben definir indicadores sobre los servidores (capital intelectual) y los demás recursos que permitan a la empresa determinar las acciones necesarias para construir la infraestructura necesaria para impulsar el mejoramiento y el crecimiento a largo plazo, con el fin de alcanzar objetivos y metas que permitan satisfacer las expectativas de los accionistas y clientes, por medio de procesos eficientes y mejores cada día.

La capacidad de una empresa para innovar, mejorar y aprender se vincula directamente con el valor de la misma. Es decir, solamente a través de la capacidad para alcanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar la eficiencia operativa de modo continuo, puede una empresa entrar en nuevos mercados e incrementar los ingresos y los beneficios.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), además de las inversiones en activos fijos y en investigación y desarrollo, para lograr sus objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág.140) ya que en última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág.159)

### **2.3 EL BSC Y EL PROCESO DE GESTIÓN**

El BSC proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección dirija su organización en estrategias para el éxito a largo plazo. Al identificar los objetivos más importantes en los que una organización debe centrar su atención y recursos, éste proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales. Dadas las características del BSC, mediante la implementación de éste en organización se logra que:

- Los objetivos para los clientes, procesos internos y formación y crecimiento estén vinculados a la consecución de resultados financieros a largo plazo.
- Los objetivos de unidades de negocio, equipo y personales estén alineados con la consecución de la estrategia.
- Las revisiones de gestión se conviertan en una oportunidad de obtener feedback y aprendizaje sobre la estrategia. (KAPLAN Y NORTON, 1997, pág.284)

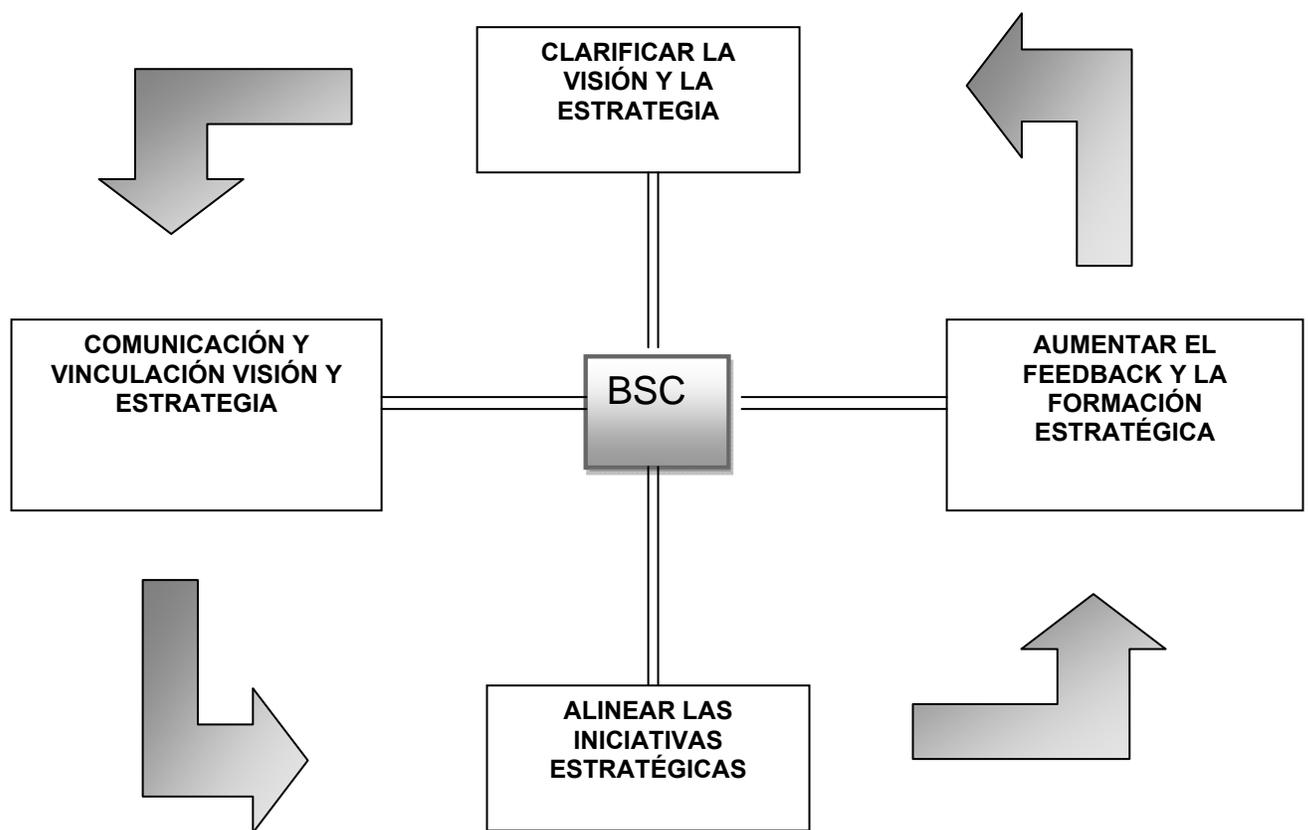
Una de las claves más importantes consiste en lograr integrar los recursos humanos con el desarrollo de la estrategia de la organización. Desde el gerente hasta el último empleado, tienen que estar comprometidos y alineados con la

visión de la empresa, y para ello se tendrá que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la implementación deseada. Lo vital es transmitir a todos la visión, los valores y la estrategia de su empresa para que cada empleado sea capaz de comprender, para qué está ocupando su puesto en la empresa y qué resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia, y de este modo actuarán en forma proactiva y no reactiva y además entenderán cuál es su aporte para el logro de la visión de la empresa.

Pasar de la formulación a la implementación de la estrategia no es nada fácil, la primera barrera con la que normalmente se enfrentan, es que los directivos no están de acuerdo con la estrategia, cada uno la interpreta de forma diferente. Por ejemplo, puede ser que haya consenso en el equipo de dirección acerca de la importancia del crecimiento, pero para algunas personas crecimiento quiere decir expansión geográfica, mientras que para otros quiere decir expansión de la línea de productos o de los servicios, sin considerar los gastos. Por eso el ejercicio de desarrollar un modelo de negocio obliga a la unidad no solo a tener consenso de la estrategia, sino también a lograr una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa visión conjunta. Con este consenso todas las personas de la empresa suman esfuerzos en la misma dirección, todos los tienen y conocen el norte hacia dónde dirigirse, en lugar de dispersarse consiguiendo objetivos aparentemente consistentes pero en realidad descoordinados.

El BSC es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas lo utilizan como un sistema de gestión estratégica, dentro del cual se desarrollan cuatro procesos de gestión decisivos, los cuales se ilustran a continuación:

**Figura 4. Proceso de Gestión Desarrollados con el BSC**



## **2.4 CLARIFICAR Y TRADUCIR LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA**

Este proceso parte de la traducción de la estrategia de la unidad de negocios en objetivos específicos, los cuales se analizan desde el punto de vista de cada una de las perspectivas. De este análisis surge la definición de cómo alcanzarlos identificando tanto los inductores de éxito, como aquellos procesos que representan restricciones para el sistema.

**2.4.1 Comunicar y Vincular la Misión a la Estrategia.** Por medio de este proceso se busca que todas las personas vinculadas a las organizaciones comprendan los objetivos a largo plazo, la estrategia para conseguirlos y las

acciones locales que cada uno, dentro de sus funciones, debe llevar a cabo para alcanzarlos. De esta forma se logra el compromiso de toda la organización en la consecución de los objetivos de la misma y se corrige el error de pensar que sólo los directivos de la empresa son los responsables de alcanzar el éxito. Para este propósito se utiliza los boletines internos, los tableros de anuncios, videos y medios electrónicos.

**2.4.2 Alinear las Iniciativas Estratégicas.** Con este se pretende implementar los dos procesos anteriores, enmarcando tanto los procesos como las metas e corto plazo de la organización dentro de las líneas estratégicas de esta, teniendo en cuenta que los objetivos estratégicos representan la continuidad para la organización. En este punto se logra parte del balance entre el corto y el largo plazo, una de las características del BSC. Es en otras palabras, tratar de concretar las acciones del hoy en elementos que permitan alcanzar los resultados de largo plazo.

**2.4.3 Aumentar el Feedback y la Formación Estratégica.** Este proceso completa el ciclo y además alimenta el siguiente proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas se revisan, se ponen al día y se reemplazan de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos y los indicadores de la actuación para los periodos venideros. De esta forma se crea un proceso de establecimiento de la visión que tiene la probabilidad de ser redefinido en cualquier momento, y se pasa de revisar sólo el pasado a aprender a aprender sobre el futuro.

## **2.5 ADVERTENCIAS A TENER EN CUENTA AL CONSTRUIR E IMPLEMENTAR EL BSC**

Los proyectos del BSC “pueden fracasar por varias razones, entre las que se incluyen defectos en la estructura y elección de indicadores para el Cuadro de

Mando, y defectos de la organización en el proceso de desarrollo del cuadro de mando y la forma como se utiliza”.

## **2.6 DEFECTOS ESTRUCTURALES**

Muchos ejecutivos piensan que han logrado un Cuadro de Mando Integral, porque complementan los indicadores financieros con los no financieros, como por ejemplo la satisfacción del cliente. Pero estos indicadores no financieros presentan muchos de los defectos de las medidas financieras tradicionales ya que sólo informan del bien o mal funcionamiento de la estrategia de la organización en el periodo pasado, pero no son buenos para comunicar a los servidores en qué tienen que ser excelentes para ganarle a la competencia. No proporcionan una guía lo suficientemente específica para el futuro, ni tampoco son una base segura para la asignación de recursos, las iniciativas estratégicas y la vinculación con los presupuestos anuales.

El BSC refleja una foto del negocio en el hoy y permite un seguimiento a las acciones que permitan llegar al futuro deseado.

## **2.7 DEFECTOS ORGANIZATIVOS**

Otros problemas surgen, no de defectos del propio Balanced Scorecard sino del proceso utilizado para implementar el concepto.

El proceso de desarrollo del BSC no debe delegarse en mandos intermedios. Para que el BSC sea eficaz debe reflejar la visión estratégica del grupo de la alta dirección y no debe crearse imitando los mejores indicadores utilizados por las mejores empresas. Ya que cada empresa se enfrenta a diferentes entornos competitivos, con diferentes segmentos de mercados y de clientes, y en los que diferentes tecnologías y capacidades pueden ser decisivas. Además es necesario

tener en cuenta que los CMI no son inmutables, son dinámicos y deberían ser revisados, evaluados y actualizados continuamente, para reflejar las nuevas condiciones de la competencia, el mercado y la tecnología.

A continuación se enumeran otras condiciones para que el proceso de construcción e implementación del BSC no fracase:

- La Planeación: como todo proceso que se espera tenga éxito, el primer paso siempre debe ser la planeación del trabajo, preparando la metodología a seguir para la implementación de la herramienta (estableciendo roles, responsables y cronogramas).
- La capacitación es indispensable para la efectividad del BSC: la ventaja es que la misma implementación puede construirse en el mejor proceso de capacitación, porque la obligación de definir todos los aspectos del BSC hace que la gente entienda rápidamente de qué se trata todo esto.
- Es indispensable involucrar la dirección de la empresa en la construcción del BSC pues de lo contrario será un fracaso. El BSC exige como requisito que los directivos lo acepten y estén dispuestos a usarlo, involucrándose en todos los aspectos de cambio que el BSC propondrá.
- El BSC debe contener medidas e indicadores sencillos, fáciles de relacionar y que den una completa información sobre los aspectos a controlar. Si un indicador es el resultado de una pesada y complicada fórmula matemática entre numerosos datos, su significado puede ser difícil de interpretar y además se tendrá la posibilidad de complicaciones técnicas para capturar los datos.
- Responsabilidades definidas: los indicadores deben ser responsabilidad de los dueños del proceso a medir.

## **CAPITULO 3. MAPA ESTRATÉGICO**

### **3.1 CONSTRUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA UNIDAD DE COMPRAS DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN**

La metodología establecida para la construcción del Cuadro de Mando Integral de la Unidad de Compras, se construye teniendo en cuenta los objetivos estratégicos, las iniciativas estratégicas y los planes de acción con sus correspondientes indicadores

Una vez establecido el funcionamiento de la Secretaría de Servicios Administrativos y la Subsecretaría de Logística Organizacional, debemos desarrollar una estrategia para cumplir con los servicios prometidos. A su vez, esta estrategia se traduce en un mapa estratégico y un BSC que comunican la estrategia a todos los servidores y clientes de la Unidad, que ayuden a controlar su desempeño en el cumplimiento de los objetivos estratégicos implementados.

La Unidad de Compras, al igual que las Subsecretarías y las Secretarías tienen una misión, clientes, servicios, servidores y presupuesto propio. La diferencia radica en que la Unidad de Compras debe ayudar a cada una de ellas a generar sus servicios a través de la compra de los bienes y servicios solicitados para generar los servicios esperados de ellos. En su gran mayoría, los clientes de la Unidad de Compras son internos y no externos, y es por ello que son las Secretarías/Subsecretarías del Municipio las que utilizan o se benefician con los servicios proporcionados por la Unidad de Compras.

Cuando desarrollamos el mapa estratégico y el BSC de la Unidad de Compras, es importante o útil pensar e imaginar que esta Unidad es un “negocio dentro de un negocio” y es por ello que en el nivel más alto del mapa estratégico de la Unidad se ha colocado un objetivo claramente visible como el de la “generación de valor”

ya que es importante que todos los servidores de la Unidad de Compras y de toda la Secretaría siempre tengan el foco de acción en este objetivo para tener un funcionamiento claro y un norte establecido.

## **PERSPECTIVA FINANCIERA**

**Objetivo Estratégico “Eficiencia”:** La eficiencia en el mapa de la Unidad de Compras es la relación entre los recursos utilizados en la prestación de los servicios y los logros conseguidos y comprometidos con los recursos.

**Objetivo Estratégico “Gestión de los costos y presupuestos de la Unidad”:** describe el impacto que tiene la Unidad de Compras en la estrategia corporativa de la Secretaría de Servicios Administrativos y el Municipio de Medellín. Los objetivos estratégicos que cada Subdirección/Unidad se plantee en su mapa (segundo paso) que tengan relación con la gestión de costos y presupuestos específicos del BSC del Municipio de Medellín (si se decide implementar) es los que impactará de manera directa el cumplimiento de la estrategia organizacional y funcional.

## **PERSPECTIVA DE CLIENTES**

La Unidad de Compras tiene dos tipos de clientes claramente establecidos:

1. **Gestores de las dependencias del municipio (Secretarías – Subsecretarías - Unidades):** a ellos se les brindan servicios de manera directa.
2. **Servidores o sectores externos:** son los beneficiarios y receptores de los servicios.

Es por ello, que en el funcionamiento de la Unidad de Compras se debe entender muy bien el funcionamiento y la estrategia de nuestros clientes (1-2) y utilizar el conocimiento técnico-funcional del personal para crear y proporcionar soluciones estratégicas en la compra de bienes y servicios que contribuyan al éxito de largo plazo de las Secretarías y en general del Municipio de Medellín.

### **Objetivos estratégicos**

- **Cumplimiento a los requerimientos de los clientes con la oportunidad, precio y calidad esperada:** El objetivo estratégico busca básicamente tener en cuenta los atributos de oportunidad, precio y calidad ya que los mismos afectan de manera directa la perspectiva financiera y el cumplimiento del objetivo estratégico “gestión de costos y presupuestos de la Unidad de Compras.
- **Brindar soluciones estratégicas de suministros (bienes y servicios) a las dependencias del Municipio:** Con este tema se impulsa el componente de la efectividad de la estrategia.
- **Incrementar y fortalecer las relaciones con las diferentes dependencias del Municipio de Medellín:** Se propone desarrollar nuevos servicios y aplicaciones de tecnología para ofrecer nuestros servicios de una manera eficiente y efectiva, y transformar, nuestra cultura de servicio actual orientada a la excelencia funcional, en otra cultura enfocada en nuestros clientes y poder brindar soluciones que realmente agreguen valor a sus estrategias, a sus logros.

### **PERSPECTIVA DE PROCESOS**

En esta perspectiva, se tienen en cuenta dos temas importantes al momento de desarrollar el mapa de la Unidad de Compras.

- **Implementar las políticas y directrices para la compra de servicios:** Dará el impulso necesario al objetivo de “gestión de costos y presupuestos de la unidad” en la perspectiva financiera. Los indicadores que se planteen desarrollar en cada Secretaría/Subsecretaría deben tener relación con los costos por transacción, la calidad del servicio, el tiempo de respuesta a requerimientos (servicios).
- **Optimización e integración de procesos:** Es importante relacionar, o definir los procesos o habilidades requeridas para la efectiva gestión de las relaciones con las SECRETARIAS/ SUBSECRETARIAS/ UNIDADES/ ENTES DESCENTRALIZADOS. Se debe definir cuál va a ser el proceso de gestión con los clientes. Instrumentos como la designación de gerentes de relaciones (funcionarios que estén en permanente contacto con las secretarías para conocer sus necesidades), realizar una planeación integrada con las secretarías y entes descentralizados, contar con ANS previos; y las revisiones permanentes con los diferentes “clientes” son necesarias para lograr una coherencia funcional entre la Unidad de Compras y los objetivos propuestos por la Secretaría de Servicios Administrativos. Con este tema se impulsa los objetivos de la “gestión de costos y presupuestos y la “eficiencia funcional” a través de las relaciones causa-efecto del mapa estratégico.

## **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

En esta perspectiva se reflejan las necesidades específicas de los servidores funcionales que se ocupan de los procesos a cargo de la Unidad de Compras. Se tienen en cuenta tres frentes importantes que son: El conocimiento, el clima laboral y el fortalecimiento de los mecanismos de comunicación.

La estrategia de la Unidad de Compras debe estar alineada con las estrategias de la Secretaría de Servicios Administrativos y las estrategias marco del Municipio de Medellín como empresa. Cuando se realicen revisiones periódicas, debe

asegurarse que estén midiendo el avance realizado en el cumplimiento de las iniciativas planteadas para cada objetivo estratégico.

La estrategia, su definición, la ejecución y vinculación con la operación, son sin duda temas muy importantes en cualquier empresa.

Durante el 2010, el proceso de planeación de la Unidad de Compras ha comenzado por entender e identificar las partes específicas de la estrategia sobre la que aportamos como soporte para las diferentes dependencias del Municipio y evaluar que necesita el funcionamiento de la misma para alinear de manera estratégica los servicios prestados. Es por ello, que se han identificado los lineamientos estratégicos planteados por la Administración Municipal, encadenado con los objetivos estratégicos de la Secretaría de Servicios Administrativos, se dispuso la generación de valor como el objetivo de alto nivel en el mapa estratégico (VER ANEXO 1 - MAPA UNIDAD DE COMPRAS: GENERACIÓN DE VALOR). Este objetivo estratégico, será el hilo conductor común entre la planeación estratégica de corto y largo plazo de la Unidad de Compras, con las necesidades y objetivos de la Secretaría de Servicios Administrativos.

Es por ello, que la estrategia y los objetivos estratégicos, están constituidos para responder a 3 temas estratégicos:

1. Suministro de servicios básicos no diferenciados.

- Bajo costo.
- Confianza con nuestros clientes.
- Alta calidad.

2. Desarrollo de alianzas (asociaciones).

3. Creación y desarrollo de servicios innovadores que ayuden a las diferentes dependencias del Municipio y de los entes descentralizados a desarrollar y triunfar con sus estrategias

En cuanto al recurso humano, y teniendo en cuenta el objetivo estratégico denominado “Desarrollar y fortalecer el conocimiento del servidores; se comenzará con programas que ayuden a desarrollar nuevas habilidades, conocimientos y experiencias que cada uno de los integrantes de la Unidad de Compras para convertir su funcionamiento en; asesores de las diferentes dependencias del Municipio.

Complementando estos programas de desarrollo personal y profesional, vamos a desarrollar nuevos servicios y aplicaciones de tecnología para ofrecer nuestros servicios de una manera eficiente y efectiva, y transformar, nuestra cultura de servicio orientada a la excelencia funcional, en otra cultura enfocada en nuestros clientes y poder brindar soluciones que realmente agreguen valor a sus estrategias, a sus logros.

Se debe tener claro que este alineamiento se debe dar de manera permanente y ser considerado como un proceso continuo. Para el alineamiento, se propone desarrollar el objetivo estratégico “incrementar y fortalecer las relaciones con las diferentes dependencias del Municipio de Medellín; y desarrollar los siguientes componentes:

- Gerentes de Relaciones, que ayuden al alineamiento de la Unidad de Compras con las necesidades de las diferentes dependencias del Municipio de Medellín.

Estos gerentes, comprenderán la estrategia de las dependencias clientes de la Unidad de Compras, e identificarán la manera como debemos aportar en el funcionamiento de cara a ser el mejor socio estratégico y funcional para ellos.

- Proceso de Planeación Integrado, en el cual debe participar la Unidad de Compras y las dependencias clientes para dar respaldo a los objetivos estratégicos de municipalidad.

Cuando se menciona un proceso de planeación integrado, se pretende contar con un mapa estratégico de la Secretaría, articulado con el mapa estratégico de la Unidad de Compras. La construcción de este mapa, implicó un proceso analítico y estructurado, el cual se pretende llevar al interior de la Secretaría de Servicios Administrativos y todas sus dependencias. A partir del mes de Junio, se realizará un proceso de planeación articulado entre la planeación estratégica del Municipio con un diagnóstico de la situación de la Unidad de Compras. Se han desarrollado un conjunto de iniciativas estratégicas de cara a ofrecer los servicios a cada una de las dependencias clientes. Estos servicios que se identifiquen son los motores para los resultados de la Unidad de Compras. Los jefes y líderes serán los encargados de liderar la gestión de la cartera de servicios pero se necesita contar con el compromiso y dedicación de cada uno de los integrantes de la Secretaría, es por ello que desde ya se comienza un proceso de revisión permanente y detallada del estado de esta cartera estratégica de servicios para ir enfocándonos en una Secretaría de prestación de servicios administrativos, tipo centro de servicios compartido para el Municipio de Medellín y posteriormente trascender a los diferentes entes descentralizados.

La estrategia de la Unidad de Compras, se puede convertir en una estrategia de Secretaría con despliegues de verticales ascendentes y horizontales; para lograr un adecuado despliegue de la estrategia y de la metodología de Cuadro de Mando Integral.

- Acuerdos de Servicio (SLAs), que ayuden a definir los servicios, los niveles de servicio y los costos asociados a la Unidad de Compras como Unidad de soporte para la contratación de bienes y servicios genéricos.

Acá es importante incluir en el proceso a los responsables o “dueños” de las iniciativas para garantizar que cada iniciativa identificada dentro de la cartera de servicios estratégicos de la Unidad de Compras, llegue con la efectividad y eficiencia a todas las dependencias clientes (tanto internos como externos). Una vez se tenga estructurado el portafolio de servicios de la Unidad de Compras, se definirán los ANS los cuales serán la base fundamental para la precisión de los servicios que esperan las dependencias de la Unidad de Compras.

- Sesiones de retroalimentación del cliente interno “SECRETARIAS/SUBSECRETARIAS/DEPENDENCIAS”, las cuales siempre se basarán en los Acuerdos de Servicio (SLAs).

Teniendo en cuenta el proceso de planeación integrado que se está llevando a cabo, se desarrollarán reuniones mensuales con las dependencias clientes para promover el análisis y evaluar el desempeño, participación y responsabilidad de la Unidad de Compras sobre los logros de cada negocio.

Estas reuniones van a permitir:

- Evidenciar los problemas con anticipación
- Trabajar mejor como equipo dentro de la Unidad de Compras.
- Menos atribuciones de culpas.

Esto permite tener claro que el buen desempeño de la Unidad de Compras es una responsabilidad compartida por todos aquellos que pertenecen a ella.

La Unidad de Compras desarrollará al interior de cada Equipo de trabajo, nuevos estilos de gestión, capaces de crear fuertes asociaciones y alineamientos con nuestros clientes. Si se logra tener fuerte este llamado alineamiento, se constituirá en la principal justificación económica para preservar la Unidad de Compras y su

posterior crecimiento como un prestador de servicios; en lugar de que los negocios la gestionen a través de un outsourcing (tercerización de procesos y servicios) a proveedores de menor costo.

Como Unidad de Soporte, debe garantizar que los servicios que preste, cumplan con los objetivos estratégicos para los cuales fueron creados en acuerdo con las necesidades de las diferentes secretarías. Y cuando hablamos de cumplir, es ir más allá de demostrar que se cumplió a tiempo con las iniciativas acordadas.

Desde el rol que cada integrante tiene en el funcionamiento de la Unidad de Compras debe aceptar la responsabilidad compartida que tiene por los resultados consigo mismo y con la organización.

**Cartera de Iniciativas estratégicas:** De acuerdo con cada uno de los objetivos estratégicos desarrollados, se desarrolló una cartera de iniciativas estratégicas con sus correspondientes planes de acción que incluye:

- Nombre del plan de acción
- Responsable (primario – apoyo)
- Cronograma (fecha inicial - fecha final)
- Recursos requeridos (humanos - financieros).
- Formula del Indicador
- Resultados 2009
- Meta 2010
- Resultados Enero/Junio 2010
- Resultados Enero/Diciembre 2010
- Tipo de Impacto (interno – externo)
- Dimensión del Impacto (alto-medio-bajo)
- Comentarios sobre la gestión

## **PERSPECTIVA FINANCIERA**

**Objetivo Estratégico:** Gestión de los costos y presupuestos de la unidad.

**Plan de acción** Implementar una nueva Unidad de costos dentro de la Subsecretaría.

**Indicador:** Cumplimiento Cronograma de Trabajo.

Realizar un proyecto para la creación de un equipo de costos de la Unidad de Compras.

**Objetivo Estratégico:** Eficiencia funcional.

**Plan de acción:** Institucionalizar el Plan de Compras específico por Secretaría como herramienta de gestión (planeación y control de las adquisiciones).

**Indicador:** Plan de Compras aprobado vs ejecución.

## **PERSPECTIVA DE CLIENTES Y MERCADOS**

**Objetivo Estratégico:** Cumplimiento a los requerimientos de los clientes con la oportunidad, precio y calidad esperada.

**Plan de acción:** Iniciar una campaña de sensibilización y capacitación hacia las distintas dependencias sobre la importancia de la planeación de las compras (tener en cuenta cronogramas y plazos dados por la unidad) y la construcción de Estudios Previos adecuados y convenientes, como garantía de oportunidad en la adquisición, buenos precios y excelente calidad.

**Indicador:** Cumplimiento actividades planeadas.

**Objetivo Estratégico:** Brindar soluciones estratégicas de suministros a las dependencias del Municipio.

**Plan de acción:** Implementar un ciclo de visitas empresariales por parte de los logísticos de la Unidad y los técnicos, que permita una mayor interacción y conocimiento de los distintos sectores económicos en los que el Municipio accede a los bienes y servicios, se trata de aumentar el conocimiento del mercado.

**Indicador:** Realizar dos (2) Visitas semestrales por servidor.

**Objetivo Estratégico:** Incrementar y fortalecer las relaciones con las diferentes dependencias del Municipio de Medellín.

**Plan de Acción:** Crear espacios de encuentro con las distintas dependencias que se interactúa y los responsables de la contratación en las mismas (Secretarías y Equipos de Apoyo a la Contratación), para socializar las necesidades en ambas direcciones y establecer de acción.

**Indicador:** Cumplimiento cronograma de reuniones.

## **PERSPECTIVA DE PROCESOS (INTERNA)**

**Objetivo Estratégico:** Optimización e integración de procesos

**Plan de acción:**

- Implementación del Sistema Integral de Gestión.

**Indicador:** Cumplimiento del cronograma establecido para implementar el Sistema Integral de Gestión.

- Automatización del Proceso de Adquisiciones.

**Indicador:** Cumplimiento del Cronograma establecido para salir en vivo con la herramienta tecnológica.

- Creación de formatos, procedimientos e instructivos que permitan a los servidores conocer el deber ser en las actividades que desarrollan.

**Indicador:** Formatos actualizados en tiempo real.

- Lograr eliminar los formatos exigidos por la Secretaría de Hacienda dados los cuellos de botella que se generan en el proceso de adquisiciones.

**Indicador:** Eliminación de formatos físicos para solicitud de pedido.

**Objetivo Estratégico:** Implementar las políticas y directrices para la compra de servicios.

**Plan de acción:**

- Presentar al Comité de Orientación y Seguimiento, la propuesta sobre las Políticas en el proceso de adquisiciones.

**Indicador:** Cumplimiento del Cronograma de Trabajo.

- Crear mesas de trabajo con los grupos de interés para unificar criterios.

**Indicador:** Cumplimiento del Cronograma de Trabajo

## **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO**

**Objetivo Estratégico:** Desarrollar y fortalecer el conocimiento del servidores

### **Plan de acción:**

- Crear e implementar un plan de formación de transferencia del conocimiento, que permita utilizar la experiencia de algunos servidores para que estos sean multiplicadores de conocimiento y de esta forma lograr la nivelación del Talento Humano en la unidad.

**Indicador:** Plan de Formación Ejecutado

- Generar espacios de discusión (periódicamente: mensual) entorno a los cambios normativos y las implicaciones de estos en el día a día del proceso, con el fin de asumir una única posición frente a dichos cambios.

**Indicador:** Cumplimiento del Cronograma

- Establecer jornadas de formación para los servidores en competencias de trabajo en equipo y trabajo bajo presión, creatividad, confianza, liderazgo, de tal manera que los servidores estén en capacidad de empoderarse y lograr el mejoramiento continuo en el cumplimiento de sus funciones.

**Indicador:** Cumplimiento del Cronograma

- Conversatorios de Contratación.

**Indicador:** Realizar dos (2) Conversatorios anuales.

**Objetivo Estratégico:** Mejorar el clima laboral

**Plan de acción:**

- Realizar reuniones semanales con los servidores donde además de resolver las situaciones inherentes a las actividades de la unidad, se realicen también actividades de coaching en torno al clima laboral (dinámicas, reflexiones, charlas, entre otros).

**Indicador:** Cumplimiento del Cronograma de actividades

- Realizar actividades que permitan a los servidores interactuar entre sí bajo condiciones distintas a las laborales (celebración fechas especiales).

**Indicador:** Cumplimiento del Cronograma de actividades.

**Objetivo Estratégico:** Fortalecer los mecanismos de comunicación

**Plan de acción:**

- Coordinar con el equipo las reuniones que se les convoque por parte de otras dependencias incluyendo las capacitaciones a las que son convocados por la Subsecretaría de Talento Humano para que de acuerdo a la importancia de dicha convocatoria puedan asistir sin afectar el trabajo interno.

**Indicador:** Cumplimiento de cada servidor de sus responsabilidades.

- Propiciar los medios y los espacios que permitan sensibilizar a los proponentes sobre sus obligaciones frente a la participación en los procesos de contratación (curso de contratación virtual y red social empresarial)

**Indicador:** Usuarios del curso de contratación virtual / Cumplimiento cronograma red social empresarial

## CAPITULO 4. PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN LA UNIDAD DE COMPRAS DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN

Estas son las etapas que componen el proceso de Adquisición de Bienes y Servicios en el Municipio de Medellín.

**Figura 5. Etapas del proceso de Adquisición de Bienes y Servicios**



Con base en el diseño del proceso de adquisiciones, el detalle de las actividades del ciclo PHVA y el resultado del análisis de la Matriz DOFA se diseñaron las estrategias que permitirán fortalecer el proceso, a través de un adecuado seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas para cada una de ellas.

## 4.1 CICLO PHVA DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN EL MUNICIPIO DE MEDELLÍN

Tabla 2. Ciclo PHVA

	N	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	PRODUCTO	RESPONSABLE	DEPENDENCIA
P	1	<b>Definir políticas de adquisición, contratación e interventoría</b>	Definición de políticas, parámetros, estándares y metodologías para la adquisición, compra e interventoría en la administración central del Municipio de Medellín.	Políticas de adquisición, contratación e interventoría	Comité de Orientación y Seguimiento (COS)	SSAA
P	2	<b>Definición de directrices para manejo del SECOP Y el SICE dentro del Municipio</b>	Definición de todos los lineamientos que le permiten al Municipio cumplir con los requisitos establecidos en el SICE y el SECOP, considerando los usuarios y sus responsabilidades.	Los servidores que por sus obligaciones en materia contractual deben publicar documentos en el portal del SECOP, al igual que los servidores que serán los responsables de los compromisos frente al SICE: *Ordenador del gasto *Administrador del Sistema *Administrador del Plan de Compras *Usuarios de consulta	Secretario de Servicios Administrativos	SSAA
P	3	<b>Elaborar Plan de Compras Especifico por Secretaría</b>	Identificación de las necesidades de inversión y funcionamiento en cada Secretaría para una vigencia fiscal, acorde con la reglamentación existente, las políticas definidas. Incluye la identificación de las necesidades de interventoría (recurso humano: perfil y número de interventores, recursos económicos y logísticos).	Plan de Compras Especifico por Secretaría, aprobado por el Ordenador del Gasto	Secretarios y el Director del Departamento de Planeación	Cada Secretaría y el Departamento de Planeación
P	4	<b>Consolidar Plan de Compras Municipio de Medellín</b>	Una vez recibidos los Planes de compras de cada Secretaría, se consolida el plan de necesidades del municipio, y se evalúa los siguientes aspectos: *Análisis de la eficiencia y pertinencia de la adquisición. *Análisis de cumplimiento de requisitos legales y procedimentales. * Coordinar acciones con otras áreas (Tecnología, Talento Humano) para analizar las pertinencias de las compras consignadas en el Plan. * Definición de prioridades en la contratación. *Reconocimiento de economías de escala y optimización de recursos. * Designación del Comité Asesor Evaluador. * Designación del Interventor para cada contrato * Presentación al Comité de Orientación y Seguimiento.	Proyecto Plan de Compras Municipio de Medellín	Líder Unidad de Compras	SSAA

	N	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	PRODUCTO	RESPONSABLE	DEPENDENCIA
P	5	<b>Ajustar Plan de Compras Específico por Secretaría</b>	Se realizan los cambios al plan de compras teniendo en cuenta el presupuesto público aprobado, la resolución de partidas presupuestales definitivas, la resolución de reservas y castigos, modificaciones al presupuesto.	Ajustes al Plan de Compras específico por Secretaría	Secretarios y el Director del Departamento de Planeación	Cada Secretaría y el Departamento de Planeación
P	6	<b>Aprobar Plan de Compras del Municipio</b>	Se formaliza a través de un documento las necesidades de adquisición por inversión y funcionamiento de la institución, teniendo como fuente la información de cada una de las dependencias.	Documento Plan de Compras Municipio de Medellín	Comité de Orientación y Seguimiento (COS)	SSAA
P	7	<b>Publicar Plan de Compras del Municipio</b>	Se publica el Plan de Compras en el tiempo establecidos por ley.	Documento Plan de Compras Municipio de Medellín	Líder Unidad de Compras	SSAA
P	8	<b>Reportar ajustes extraordinarios del Plan de Compras</b>	Se informa al administrador del Plan de Compras (Líder Unidad de Compras) en el formato establecido el 5º día hábil de Marzo, Junio, Septiembre y Noviembre, los ajustes realizados al mismo, los cuales deben ser aprobados por el respectivo Comité Interno de Contratación (CIC). Dichos ajustes deben ser por: adiciones presupuestales, priorizaciones, nuevos proyectos, situaciones de fuerza mayor o caso fortuito.	Documento de ajustes extraordinarios	Secretario y/o Director del Departamento planeación	Cada Secretaría y el Departamento de Planeación
P	9	<b>Elaborar Plan de Interventoría por Secretaría</b>	Una vez elaborado el Plan de Compras específico por Secretarías, se estructura el Plan de Interventoría de cada Secretaría. Teniendo los lineamientos del Manual de Interventoría.	Plan de Interventoría por Secretaría	Secretario y/o Director del Departamento planeación	Cada Secretaría y el Departamento de Planeación
P	10	<b>Consolidar Plan de Interventoría del Municipio de Medellín</b>	Una vez recibidos los planes de Interventoría por Secretaría, se consolida el Plan de Interventoría del Municipio de Medellín, para su análisis y la respectiva racionalización de los recursos utilizados en esta actividad.	Documento Plan de Interventoría del Municipio de Medellín	Líder Programa Gestión Logística Organizacional	SSAA

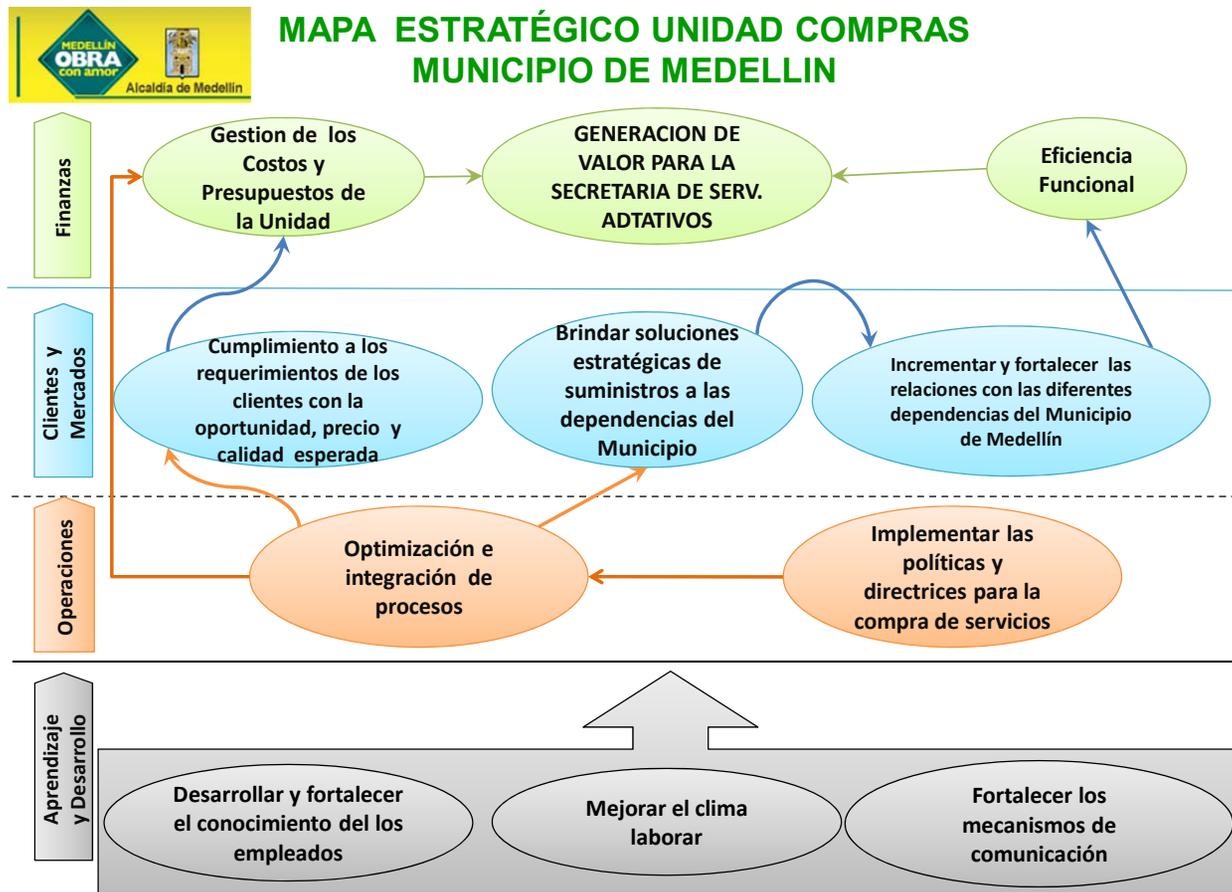
	N	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	PRODUCTO	RESPONSABLE	DEPENDENCIA
H	11	<b>Programar la interventoría</b>	Definición de cronograma y actividades para realizar el control y seguimiento al contrato. De acuerdo con los lineamientos del Manual de interventoría.	Cronograma para control y seguimiento al contrato	Interventor (ROL)	Cada Secretaría y el Departamento de Planeación
H	12	<b>Realizar el seguimiento a la Interventoría</b>	Con base en el Plan de Interventoría se toma una muestra para seguimiento aleatorio a los programas de interventoría.	Informe de seguimiento a los programas de interventoría	Líder Programa Gestión Logística Organizacional	SSAA
H	13	<b>Registrar Proveedores</b>	Inscribir los proveedores que ofrecen bienes y servicios de interés para el Municipio de Medellín, según procedimiento y formato establecido.	Directorio de Proveedores de Bienes, Servicios y Obra Pública (clasificado y actualizado)	Líder Programa Gestión Logística Organizacional	SSAA
H	14	<b>Desarrollar cada una de las modalidades de contratación</b>	Definición de pasos necesarios para la preparación de cada contratación, de acuerdo con: la modalidad, los procedimientos establecidos y el Plan de Compras garantizándola ejecución mismo. 1.LICITACION PUBLICA 2.SELECCION ABREVIADA 3.CONCURSO DE MERITOS 4.CONTRATACION DIRECTA En las diferentes modalidades de contratación se debe describir la necesidad a satisfacer, así como las especificaciones esenciales de los bienes, servicios y obra pública. Los fundamentos jurídicos que soportan la modalidad aplicada, la identificación del contrato, análisis técnico y económico que valida el valor del mismo, así como el respectivo análisis de riesgo.  Los requisitos de aprobación de los bienes, servicios y obra pública, cuando aplique los de calificación de los particulares que ejercen funciones públicas. Para los proveedores se definen los criterios de evaluación para la selección objetiva, en función de su capacidad para prestar el	Documento contratación por modalidad	Comité Asesor y Evaluador	Secretaría o el Departamento de Planeación
H	15	<b>Tramitar Logísticamente y Presupuestalmente la adjudicación</b>	Desliberación de Solicitud de Pedido y ajustar el presupuesto de acuerdo a como se adjudicó y se libera. Se elabora contrato marco en el sistema y se libera, se realiza formato de pedido, se elabora pedido (analista presupuestal), subir anexos del proceso a SAP, liberación de pedido desde contabilidad y crear dato maestro de bienes muebles cuando aplique, liberación del Secretario de Despacho y liberación de logístico y analista presupuestales.	Contrato Marco	Comité Asesor Evaluador	Secretaría o el Departamento de Planeación

	N	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	PRODUCTO	RESPONSABLE	DEPENDENCIA
H	16	<b>Perfeccionar y legalizar el contrato</b>	Comprende elaboración de Minuta, creación de pólizas en modulo de SAP, recibo de documentación del contratista, aprobación de pólizas, notificación al interventor, entrega de documentación al interventor.	Contrato legalizado	Secretario y/o Director del Departamento planeación	Secretaría o el Departamento de Planeación
H	17	<b>Desarrollar la interventoría</b>	El interventor designado debe de acuerdo con el cronograma, realizará el control y seguimiento al cumplimiento del contrato, siguiendo los lineamientos del Manual de Interventoría. Cuando se trate de bienes inmuebles (recibidos por dación en pago, recibo de cesión de fajas y donaciones) también se aplicarán los criterios establecidos por el Manual de Interventoría.	Informe de interventoría por contrato de acuerdo a lo estipulado en el cronograma	Interventor	Secretaría o el Departamento de Planeación
H	18	<b>Recibir a satisfacción los bienes, servicios y obra publica contratados</b>	Se reciben los bienes, servicios y obra pública adquiridos, a través del interventor cuando se trate de bienes y obra publica, cuando se trate de servicios en el lugar donde sea estipulado en el contrato. De esta recepción deben quedar los registros que evidencien la calidad, oportunidad del servicio o bien adquirido.	Bienes, servicios y obra publica contratados	Interventor	Secretaría o el Departamento de Planeación
H	19	<b>Adquirir y recibir los bienes inmuebles y ejecutar el recibo por dación en pago, recibo cesión de fajas y donaciones</b>	Según las políticas y los Procedimientos establecidos en la entidad.	Escritura del bien inmueble registrada	Secretario de Hacienda	Secretaría de Hacienda
V	20	<b>Verificar el cumplimiento de las políticas en materia de contratación e interventoría</b>	Monitorear periódicamente la efectividad y el cumplimiento de las políticas establecidas en materia de contratación e interventoría. De acuerdo a las estrategias definidas.	Políticas evaluadas y ajustadas	Comité de Orientación y Seguimiento (COS)	SSAA
V	21	<b>Verificar los indicadores de gestión definidos para el proceso</b>	Autoevaluación de gestión, a través del cálculo y análisis de los Indicadores que miden el objetivo del proceso, la cual debe ser enviada a la Subsecretaria de Logística Organizacional.	Informe autoevaluación estado de indicadores del proceso	Líder Unidad de Compras-Líder de Gestión Logística	SSAA
V	22	<b>Autoevaluar la efectividad de los controles del proceso</b>	Monitorear periódicamente la efectividad de los controles, establecidos en el mapa de Riesgos del proceso y enviar a la Subsecretaría de Logística.	Informe autoevaluación controles del Proceso Adquisición de Bienes, Servicios y Obra Pública	Líder Unidad de Compras-Líder de Gestión Logística y/o otros responsable cuando aplique	Cada Secretaría y el Departamento de Planeación
V	23	<b>Controlar las actividades desconcentradas de adquisición y contratación</b>	Seguimiento al cumplimiento del Plan de Compras y al cumplimiento de las políticas de adquisición y contratación definidas.	Informe cumplimiento Plan de Compras, en actividades desconcentradas	Líder Programa Compras	SSAA

	N	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	PRODUCTO	RESPONSABLE	DEPENDENCIA
V	24	<b>Realizar Seguimiento al cumplimiento del Plan Compras específico por Secretaría</b>	Cada Secretaría debe realizar seguimiento trimestral al Plan de Compras Específico. En el Formato XXXX.	Informe cumplimiento Plan de Compras Específico	Secretarios y/o Director del Departamento de Planeación	Cada Secretaría y el Departamento de Planeación
V	25	<b>Realizar seguimiento al cumplimiento del Plan Compras del Municipio de Medellín</b>	Se debe realizar un seguimiento trimestral al cumplimiento del Plan de Compras del Municipio de Medellín, el cual debe ser presentado al COS.	Informe de cumplimiento Plan de Compras	Líder Unidad de Compras	SSAA
V	26	<b>Realizar seguimiento al Plan de Interventoría por cada Secretaría</b>	Se debe realizar un seguimiento mensual al Plan de interventoría de cada Secretaría. Avances en ejecución, nivel de cumplimiento de los contratos y de las actividades realizadas por los interventores.	Informe de cumplimiento Plan de Interventoría por Secretaría	Secretario y/o Director del Departamento de Planeación	Cada Secretaría y el Departamento de Planeación
V	27	<b>Realizar seguimiento al Plan de Interventoría del Municipio de Medellín</b>	Identificar, analizar y establecer los incumplimientos del interventor y el contratista y sus causas.	Informe cumplimiento de interventoría del Municipio de Medellín	Líder Programa Gestión Logística	SSAA
A	28	<b>Ajustar políticas</b>	Teniendo en cuenta el resultado del cumplimiento de las políticas, se ajustarán cuando apliquen y en otro caso se capacita a los servidores responsables.	Lineamientos	COS	SSAA
A	29	<b>Toma de acciones Plan de Compras</b>	Cuando se presenten incumplimientos en las metas establecidas para los indicadores del Plan de Compras, se procede según las políticas establecidas para el caso en particular.	Correctivos y lineamientos frente al Plan de Compras	COS	SSAA
A	30	<b>Toma de acciones Plan de Interventoría</b>	Cuando se presenten incumplimientos en las metas establecidas para los indicadores del Plan de Interventoría, se procede según las políticas establecidas para el caso en particular.	Correctivos y lineamientos frente al Plan de Compras	COS	SSAA
A	31	<b>Implementar mejoras para el proceso</b>	Detectar, registrar e implementar acciones preventivas y correctivas que mejoren el proceso.	Documento implementación acciones preventivas y correctivas (eficaces).	Líder Unidad de Compras y Líder de Gestión Logística	SSAA

#### 4.1.1 Mapa Estratégico Unidad de Compras del Municipio de Medellín

Figura 6. Mapa Estratégico Unidad de Compras del Municipio de Medellín



## CAPITULO 5. TABLERO DE COMANDO INTEGRAL

### 5.1 TABLERO DE COMANDO E INDICADORES CON LOS CUALES MEDIR EL BALANCED SCORECARD EN LA UNIDAD DE COMPRAS DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN

Tabla 3. TABLERO DE COMANDO UNIDAD DE COMPRAS DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN

ESTRATEGIA/ACTIVIDADES		INDICADORES DE GESTIÓN	
		Indicador	Meta 2010
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Gestion de los Costos y Presupuestos de la Unidad</b>			
<b>1</b>	<b>INICIATIVA</b>		
1.1	Realizar un proyecto para la creación de un equipo de Costos en la Unidad de Compras.	Cumplimiento Cronograma de Trabajo	100%
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Eficiencia Funcional</b>			
<b>2</b>	<b>INICIATIVA:</b>		
2.1	Institucionalizar el Plan de Compras específico por Secretaría como herramienta de gestión (planeación y control de las adquisiciones)	Plan de Compras aprobado vs ejecución	95%

ESTRATEGIA/ACTIVIDADES		INDICADORES DE GESTIÓN	
		Indicador	Meta 2010
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO: Cumplimiento a los requerimientos de los clientes con la oportunidad, precio y calidad</b>			
<b>3</b>	<b>INICIATIVA:</b>		
3.1	Iniciar una campaña de sensibilización y capacitación hacia las distintas dependencias sobre la importancia de la planeación de las compras (tener en cuenta cronogramas y plazos dados por la unidad) y la construcción de Estudios Previos adecuados y convenientes, como garantía de oportunidad en la adquisición, buenos precios y excelente calidad	Cumplimiento actividades planeadas	100%
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO: Brindar soluciones estratégicas de suministros a las dependencias del Municipio</b>			
<b>4</b>	<b>INICIATIVA:</b>		
4.1	Implementar un ciclo de visitas empresariales por parte de los logísticos de la Unidad y los técnicos, que permita una mayor interacción y conocimiento de los distintos sectores económicos en los que el Municipio accede a los bienes y servicios, se trata de aumentar el conocimiento del mercado.	2 Visitas semestrales por servidor	100%
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO: Incrementar y fortalecer las relaciones</b>			
<b>5</b>	<b>INICIATIVA:</b>		
5.1	Crear espacios de encuentro con las distintas dependencias que se interactúa y los responsables de la contratación en las mismas (Secretarías y Equipos de Apoyo a la Contratación), para socializar las necesidades en ambas direcciones y establecer de acción.	Cumplimiento cronograma de reuniones	100%

ESTRATEGIA/ACTIVIDADES		INDICADORES DE GESTIÓN	
		Indicador	Meta 2010
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Optimización e integración de procesos</b>			
<b>6</b>	<b>INICIATIVA:</b>		
6.1	Implementación del Sistema Integral de Gestión	Cumplimiento del cronograma establecido para implementar el Sistema Integral de Gestión.	100%
6.2	Automatización del Proceso de Adquisiciones	Cumplimiento del Cronograma establecido para	
6.3	Creación de formatos, procedimientos e instructivos que permitan a los servidores conocer el deber ser en las actividades que desarrollan.	Formatos actualizados en tiempo real	
6.4	Lograr eliminar los formatos exigidos por la Secretaría de Hacienda dados los cuellos de botella que se generan en el proceso de adquisiciones.	Eliminación de formatos físicos para Solicitud de Pedido	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Implementar las políticas y directrices para la compra de servicios</b>			
<b>7</b>	<b>INICIATIVA: Implementar las políticas claras a través del comité de orientación y seguimiento</b>		
7.1	Presentar al Comité de Orientación y Seguimiento, la propuesta sobre las Políticas en el proceso de adquisiciones.	Cumplimiento Cronograma de Trabajo	100%
7.2	Crear mesas de trabajo con los grupo de interés para unificar criterios	Cumplimiento del Cronograma de Trabajo	

ESTRATEGIA/ACTIVIDADES		INDICADORES DE GESTIÓN	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar y fortalecer el conocimiento del empleados</b>			
<b>8</b>	<b>INICIATIVA: Propiciar espacios de formación, capacitación</b>		
8.1	Crear e implementar un plan de formación de transferencia del conocimiento, que permita utilizar la experiencia de algunos servidores para que estos sean multiplicadores de conocimiento y de esta forma lograr la nivelación del Talento Humano en la unidad.	Plan de Formación Ejecutado	100%
8.2	Crear e implementar un plan de formación de transferencia del conocimiento, que permita utilizar la experiencia de algunos servidores para que estos sean multiplicadores de conocimiento y de esta forma lograr la nivelación del Talento Humano en la unidad.	Cumplimiento del Cronograma	12%
8.3	Generar espacios de discusión (periódicamente: mensual) entorno a los cambios normativos y las implicaciones de estos en el día a día del proceso, con el fin de asumir una única posición frente a dichos cambios.	Cumplimiento del Cronograma	1%
8,4	Conversatorios de Contratación	2 Conversatorios anuales	2%

ESTRATEGIA/ACTIVIDADES		INDICADORES DE GESTIÓN	
		Indicador	Meta 2010
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar el clima laboral</b>			
<b>9</b>	<b>INICIATIVA:</b>		
9.1	Realizar reuniones semanales con los servidores donde además de resolver las situaciones inherentes a las actividades de la unidad, se realicen también actividades de coaching en torno al clima laboral (dinámicas, reflexiones, charlas, entre otros)	Cumplimiento del Cronograma de actividades	47%
9.2	Realizar actividades que permitan a los servidores interactuar entre sí bajo condiciones distintas a las laborales (celebración fechas especiales, ).	Cumplimiento del Cronograma de actividades	12%
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer los mecanismos de comunicación</b>			
<b>10</b>	<b>INICIATIVA:</b>		
10.1	Coordinar con el equipo las reuniones que se les convoque por parte de otras dependencias incluyendo las capacitaciones a las que son convocados por la Subsecretaría de Talento Humano para que de acuerdo a la importancia de dicha convocatoria puedan asistir sin afectar el trabajo interno.	Cumplimiento de cada servidor de sus responsabilidades	100%
10.2	Propiciar los medios y los espacios que permitan sensibilizar a los proponentes sobre sus obligaciones frente a la participación en los procesos de contratación (curso de contratación virtual y red social empresarial)	Usuarios del curso de contratación virtual / Cumplimiento cronograma red social empresarial	100%

**5.1.1 Trabajo de Sensibilización y Generación de Cultura con los Servidores de la Unidad de Compras.** El principal objetivo de esta etapa es iniciar la generación de una nueva cultura en la cual los servidores de la Unidad de Compras logren percibir el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, indispensable para mover la organización hacia el logro de los objetivos que desea alcanzar a corto y largo plazo. En este punto es importante aclarar que sólo se pretende dejar sentadas las bases para una nueva cultura de la medición, porque cambiar la percepción de los servidores y promover un cambio en la cultura requiere de un periodo de tiempo considerable.

Es esencial tener en cuenta que la creación de una nueva cultura frente a la medición requiere de un arduo trabajo de sensibilización y de un lapso de tiempo prudencial en el cual los servidores logren asimilar los beneficios que el Balanced Scorecard puede aportar al trabajo cotidiano de cada uno de ellos y a la gestión, de corto y largo plazo. Por esta razón, el objetivo que se persigue con el trabajo de sensibilización es iniciar la generación de una cultura diferente en los servidores que participan en el desarrollo de las estrategias con las que la Unidad de Compras pretende garantizar un excelente servicio a sus clientes.

### **5.1.2 Diseño de Capacitación del Balanced Scorecard para los Funcionarios de la Unidad de Compras**

**Nombre del Evento:** Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de la estrategia.

**Objetivo:** Brindar los conceptos teóricos prácticos sobre Cuadro de Mando Integral para lograr una implementación adecuada al interior de la Unidad de Compras.

**Publico objetivo:** Personal de la Unidad de Compras y la Secretaría de Servicios Administrativos.

**Tipo de Evento:** Seminario Taller

**Duración en horas:** 8

**Participante:** 20

**Necesidades que se requieren abarcar con el seminario:** Pretende resolver la necesidad de conceptos frente al tema para materializar la estrategia de la Unidad de Compras a través de la implementación del cuadro de mando integral para tener un sistema único y eficiente de seguimiento a la estrategia.

**Contenido del seminario:**

- Evolución en el manejo de indicadores.
- Evolución del Balanced Scorecard.
- Que es un tablero de comando y para que se utiliza,
- Tipo de perspectivas que se encuentran en un Cuadro de Mando Integral.
- Enlace entre las perspectivas, la visión y los objetivos estratégicos del mapa estratégico.
- Diferencias entre gerenciar solo por indicadores y a través del cuadro e mando integral.
- Que es un vector estratégico.
- Que es un inductor.
- Que es un factor crítico.
- Que es una iniciativa estratégica.
- Que es un diagrama causa efecto.

- Como trasladar la visión a la acción.
- Que es un KPI.
- Que es un driver.

Relación de la matriz de perspectivas con los KPI, Driver y las iniciativas estratégicas.

<b>CONTENIDOS DISCRIMINADOS</b>	<b>INTENSIDAD HORARIA</b>
Balanced Scorecard	3 Horas
Taller Práctico Construcción de Mapa Estratégico	2 Horas
Ejecución de la Estrategia y casos de estudio	1.5 Horas
Construcción de Indicadores financieros y no financieros	1.5 Horas

En el seminario se utiliza una metodología teórico-práctica a través de la cual se aplican los conocimientos que se van adquiriendo a través del curso. Se realizan talleres prácticos en papel y un taller en software para construir un Cuadro de Mando Integral con iniciativas y sus indicadores.

## 6. CONCLUSIONES

La mayoría de los servidores de la Unidad de Compras comprenden la importancia de la medición. Actualmente los indicadores y los informes de gestión son percibidos como un instrumento indispensable para evaluar la labor realizada, para proponer acciones de mejoramiento y proalimentar a los diferentes agentes involucrados en el desarrollo de las actividades cotidianas.

Los indicadores definidos pueden ser modificados cada vez que se considere conveniente, porque en ocasiones el análisis de los resultados obtenidos permite identificar la necesidad de modificar, sustituir o adicionar indicadores diferentes; con el fin de lograr un análisis más conveniente de la gestión realizada por los equipos de trabajo.

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión que requiere del compromiso y la participación de todos los servidores, para alcanzar éxito y los beneficios esperados. En la Unidad de Compras se ha recorrido un largo camino y significativo en el que se ha logrado definir los indicadores para cada uno de los equipos, pero no se puede desconocer la importancia de la medición, el seguimiento y proalimentación que se debe realizar permanentemente a partir de su implementación.

La Unidad de Compras y su equipo de trabajo iniciaron la medición de la gestión después de participar en el desarrollo del proyecto; pero todos han compartido el objetivo de alcanzar un sistema de medición útil, sencillo y perdurable; que facilite su labor, permita evaluar la gestión e identificar estrategias de mejoramiento para la toma de decisiones.

## **7. RECOMENDACIONES**

Para garantizar el éxito y la continuidad del Balanced Scorecard, es indispensable asignar un servidor responsable de promover la actualización, presentación y análisis de los indicadores creados; de tal forma que la herramienta permita a los directivos emprender acciones de mejoramiento y diseñar estrategias orientadas al logro de los objetivos trazados por la Unidad de Compras.

Luego de presentar los resultados, se deben proponer alternativas de solución para los problemas expuestos en las banderas rojas de cada uno de los equipos y presentar propuestas de mejoramiento que contribuyan a optimizar la gestión cotidiana, generando valor al proceso.

Llevar un registro de las fallas que se presentan en los sistemas y aplicaciones informáticas utilizadas diariamente en el desempeño de las funciones de los servidores de la Unidad de Compras. Registrar la hora de la falla, el tiempo de duración y las posibles causas, para tener información consistente que permita una proalimentación precisa a los agentes relacionados.

Motivar, incentivar y capacitar periódicamente a los servidores responsables de la atención personalizada de los clientes, puesto que el conocimiento de los procesos, la motivación y el estado de ánimo que ellos reflejan al realizar su trabajo influye notablemente en la satisfacción de los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

BERNATE, Germán, Cuadro de Mando Integral (CMI), 1996. <En línea>

LÓPEZ, Alfonso. Control de Gestión: Balanced Scorecard, 2001. <En línea>

MARTÍNEZ RIVADENEIRA, Ricardo. Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión. Medellín: Universidad EAFIT, 1997; p. 207.

KAPLAN, Robert y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000, 1997; p. 321