

Modelo de gestión gerencial basado en la metodología del Balanced Scorecard – BSC - como parte del direccionamiento estratégico del Centro de Bienestar Animal La Perla.

Por

Julio Cesar Aguirre Ramírez.

Médico Veterinario y Zootecnista – Universidad CES.

cEsp Alta Gerencia – Universidad de Medellín.

Asesor Metodológico

Maria Cecilia Arcila Giraldo

Asesor Temático.

Alvaro Botero López.

Medellín, Colombia.

2013.

Tabla de contenido.

	Página.
Introducción	5
Objetivos.	6
Capítulo I. Diagnóstico actual del Centro de Bienestar Animal La Perla.	7
1.1 Introducción	7
1.1.1. Organigrama.	8
1.1.2. Misión y visión.	8
1.1.3. Análisis DOFA.	9
1.2. Indicadores de gestión por componentes	12
1.2.1. Área Médica.	12
1.2.2. Componente Adopciones.	14
1.2.3. Componente Educativo.	15
1.2.4. Componente de microchips.	15
1.2.5. Atención a la línea.	16
1.2.6. Componente Operativo.	16
1.2.7. Gestión Ambiental.	16
1.2.8. Servicios Generales.	17
Capítulo II. Herramienta Balanced Scorecard – BSC.	18
2.1. Que es BSC?	18
2.2. Origen.	19
2.3. Composición.	20
2.3.1 Perspectiva financiera.	21
2.3.2 Perspectiva del cliente.	22
2.3.3 Perspectiva de procesos internos.	23
2.3.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje.	23
2.4. Implementación de la herramienta.	24
2.4.1. Modelos.	24
2.4.2. Fases de implementación.	25
Capítulo III. Aplicación del BSC en el Centro de Bienestar Animal La Perla.	28
3.1. Perspectiva Financiera.	28
3.2. Perspectiva del cliente.	31

3.3.	Perspectiva de procesos internos.	34
3.4.	Perspectiva de innovación y aprendizaje.	37
Capítulo IV. Propuesta de Balanced Scorecard corporativo.		40
Conclusiones.		46
Referencias.		47

Titulo del trabajo.

Modelo de gestión gerencial basado en la metodología del Balanced Scorecard – BSC - como parte del direccionamiento estratégico del Centro de Bienestar Animal La Perla.

Autor.

Julio Cesar Aguirre Ramírez.

Titulo otorgado.

Especialista en alta gerencia.

Asesor del trabajo.

Álvaro Botero.

Maria Cecilia Arcila.

Programa del cual egresa.

Especialización en alta gerencia.

Ciudad.

Medellín.

Año.

2014

Ante la necesidad de generar herramientas útiles que ayuden al orden administrativo de aquellos proyectos públicos o privados encaminados a brindar albergue a caninos y felinos, se han implementado adelantos en materia administrativa por migración de otros modelos empresariales como medida estratégica para la permanencia y mejoramiento de los programas o la subsistencia empresarial de estos proyectos. En la misma línea se ha querido implementar la herramienta gerencial del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral con la intención de unificar modelos administrativos y atender a las señales dinámicas que surgen en el quehacer de cada proyecto de albergue dentro del marco de la planeación e intervención estratégica que cada cual tenga predefinido.

Con el BSC se pretende integrar el conjunto de cada proyecto en la línea de la consecución de las estrategias propuestas por la dirección o gerencia, para otorgarle una estructura mas clara y funcional al modelo de medición de

indicadores gestión que tal vez resulta ser la metodología administrativa mas utilizada en la actualidad. Sin embargo, más allá de definir, calcular e interpretar indicadores se trata de canalizarlos a la finalidad de cada componente e incluso de cada organización para que además de garantizar la subsistencia del programa se puedan reunir esfuerzos que busquen la excelencia. Se propone el presente modelo con base en las cuatros perspectivas que sugiere el BSC acondicionado tomando un modelo cuya base de desarrollo no es mayoritariamente financiera sino de proyección social.

Introducción.

En los grandes centros urbanos, la problemática de la alta población de fauna doméstica callejera ha generado la necesidad de desarrollar medidas de mitigación que sean realmente eficientes y éticas para el manejo de estos individuos.

Con la inclusión de políticas públicas en temas de protección y bienestar animal en el país, se ha empezado a generar todo un cambio en la visión y el trato hacia la fauna doméstica callejera en varias ciudades generando en algunas de ellas, centros de albergue para los mismos con fines de rehabilitación y adopción. Sin embargo, no ha sido suficiente con destinar recursos económicos para infraestructura y personal toda vez que las nuevas tendencias exigen de los administradores de estos proyectos una planeación estratégica en los puntos álgidos y sustanciales de las áreas de adopción, educación, rescates y permanencia de los animales en los centros; además de una gran adaptabilidad estructural para la implementación de estas estrategias según lo determine los cambios del entorno.

En la ciudad de Medellín, como ciudad pionera en temas de bienestar animal, se ha construido un coso municipal para el albergue de caninos y felinos en condición de calle que presenten alto grado de vulnerabilidad y peligro. A partir de este modelo, y como respuesta a la solicitud de la ley 84 de 1989 (estatuto nacional de la protección de los animales), se suscitó la necesidad de mejorar las herramientas administrativas del mismo para la consecución de los objetivos del proyecto, en cumplimiento de metas de adopción, rescates, esterilización, educación y atención al ciudadano. Actualmente la preocupación no se centra únicamente en cuestiones de construcción de centros de albergue sino de direccionamiento estratégico de cara a las nuevas problemáticas referentes a hacinamiento, pocas adopciones, gran demanda educativa e interrelación con algunas políticas públicas, organismos gubernamentales y privados.

Por lo anterior se propone la metodología del BSC como herramienta de gestión gerencial para apoyar el direccionamiento estratégico de estos centros de albergue con el ánimo de favorecer el cumplimiento de las metas que se extraigan de cada una de las áreas de la organización y determinar nuevos alcances o modelos de desarrollo de estos programas para la solución de esta problemática social. En últimas se deberá entender que a través de óptimos métodos de gestión y desarrollo gerencial se podrá desmitificar la oscura percepción de lo que actualmente se cree son los albergues para perros y gatos en el país.

Que la implementación de esta herramienta gerencial en uno de los Centros de Bienestar Animal más importantes de la región pueda servir como modelo para la guía administrativa de todos los albergues públicos y privados que como actividad misional tengan previsto la ayuda eficaz y eficiente a la fauna domestica callejera. Así mismo se constituye como un aplicativo académico para las ramas administrativas de enfoque agropecuario en el sector publico.

Objetivos.

General.

Implementar la metodología del BSC en un modelo administrativo de albergue de fauna domestica callejera con el fin de generar dinamismo estratégico para las metas y alcances de estas organizaciones en el país.

Específicos.

- Aplicar el BSC como herramienta gerencial para la integración de la visión con los objetivos de cada albergue en torno a las cuatro perspectivas del modelo.
- Integrar administrativamente todas las áreas de interés de cada albergue para enfocarlas como fuerza única que permita el logro de los objetivos y la viabilidad del proyecto.
- Contribuir al desarrollo administrativo de albergues públicos y privados del país con el ánimo de transformarlos en proyectos sostenibles y con gestiones estratégicas y transparentes.

Capítulo I. Diagnóstico actual del Centro de Bienestar Animal La Perla.

1.1. Introducción.

Como uno de los abanderados en temas de protección y atención integral a la fauna domestica callejera citamos el caso del Municipio de Medellín debido a la relevancia actual que acredita su programa de bienestar animal a través del cual, y siguiendo lo estipulado en el acuerdo 022 de 2007 por medio del cual se establece una política pública para la protección integral de la fauna domestica callejera del municipio de Medellín, se ha logrado dar atención a mas de 5000 caninos y felinos vulnerables.

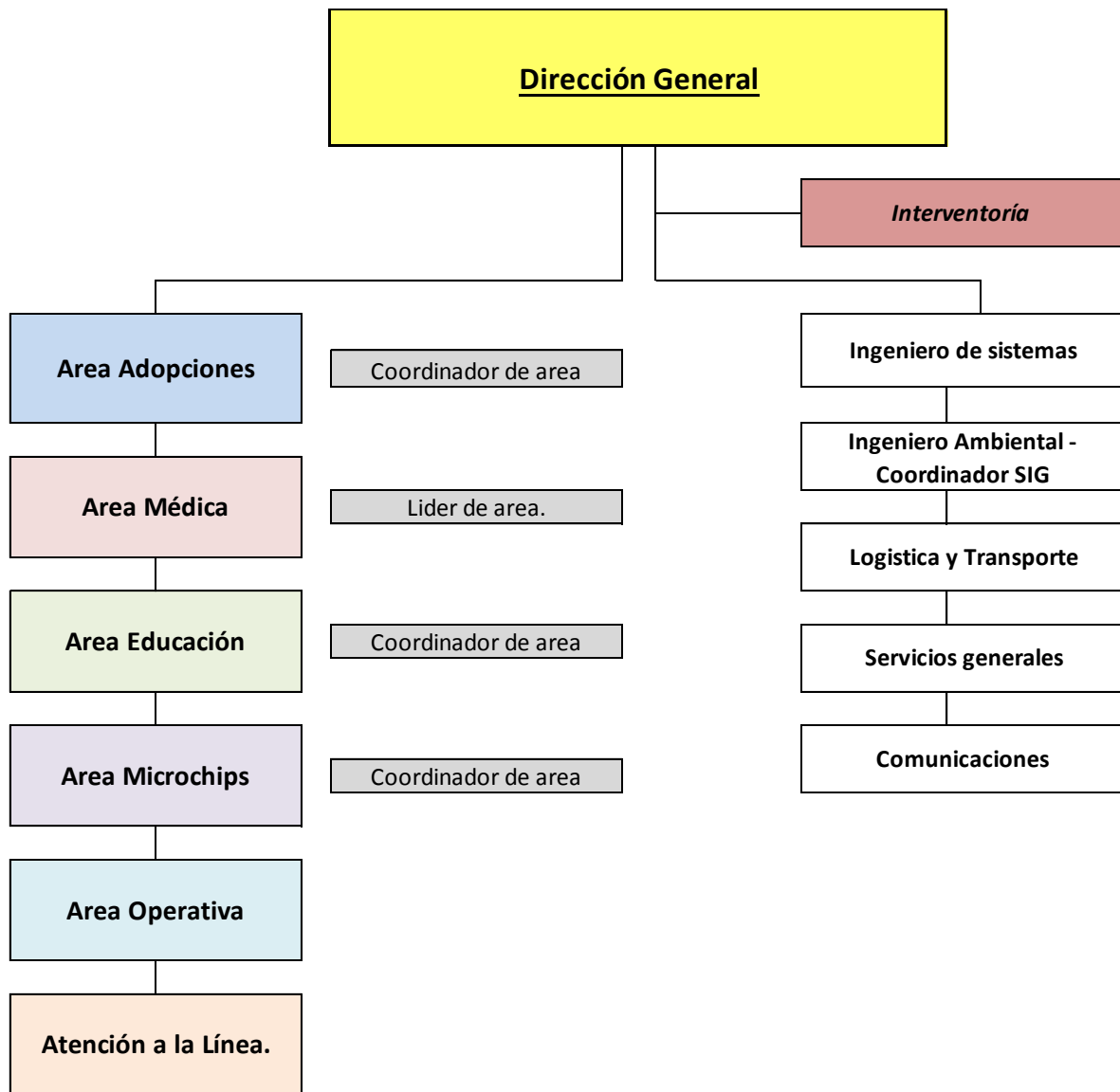
La Subsecretaría de Cultura Ambiental, dando cumplimiento al Acuerdo 25 del 2002, desarrolla el proyecto de Protección y Atención Integral a la Fauna Doméstica Callejera y Desprotegida, dirigida a mejorar las condiciones de vida de los animales domésticos (perros y gatos) del municipio de Medellín ejecutado desde las instalaciones del Centro de Bienestar Animal “La Perla” (ubicado en el Corregimiento de Belén Altavista) que cuenta con el personal multidisciplinario, idóneo y capacitado para atender de forma humanitaria los animales heridos, maltratados y politraumatizados que estén en condición de calle y abandonados en la ciudad.

Este centro cuenta con un área total de 23.000 metros cuadrados aproximadamente con una área construida cercana al 40 por ciento en la cual se cuentan caniles, patios de recreo, bodegas de almacenamiento de concentrado y equipos, vías y oficinas. En la actualidad el Centro alberga aproximadamente 1400 animales entre caninos y felinos, lo cual demuestra una sobrepoblación cercana al 200% ya que el programa está concebido hasta para 800 animales.

En la actualidad el Centro de Bienestar Animal concentra esfuerzos en seis frentes fundamentales que componen orgánicamente las áreas de trabajo del albergue. Estos frentes son adopciones, microchips, área médica, educación, atención a la línea y el componente operativo; todos bajo la supervisión de la dirección general.

Los casi 60 empleados con los que cuenta el centro están inmersos en estas áreas o componentes cada uno con una actividad distinta pero que se reúnen en la misión del bienestar animal.

1.1.1. ORGANIGRAMA



1.1.2. Misión:

El Centro de Bienestar Animal La Perla es una institución innovadora, responsable y comprometida con el entorno, estructurada en líneas estratégicas y protocolos que permiten la disminución de los factores de riesgo en salud pública, velando por el bienestar animal, social y ambiental; ofreciendo un servicio integral a los caninos y felinos en condición de calle, presentes en el municipio de Medellín.

Visión:

El Centro de Bienestar Animal La Perla será en el 2020 una institución modelo a nivel nacional, autónoma y con reconocimiento internacional, que ofrecerá sus servicios en pro de sensibilizar y culturizar a otras ciudades y países acerca de la tenencia responsable y del bienestar animal mediante el fortalecimiento y la consolidación de los procesos internos. Así mismo, se consolidara como el principal centro de adopción de la población canina y felina en el departamento de Antioquia.

1.1.3. Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Debilidades:

- La poca concientización que existe en la población sobre todo lo que contempla la tenencia responsable de animales de compañía – TRAC – lo cual conduce al incremento en las cifras de abandono y maltrato animal.
- Capacidad instalada de albergue que ha sido sobrepasada por alto número de ingresos diarios por labores de rescate o remisiones de organismos gubernamentales asociados al proyecto. Esta sobrepoblación aumenta las incidencias de riñas y aumento en datos clínicos de morbi-mortalidad. En el tema de infraestructura, debido al alto número de individuos se han aumentado los requerimientos de reparación de jaulas, puertas, paredes, guacales, etc.
- Cierta grado de impedimento por parte de potenciales adoptantes para subir al CBA La Perla a causa de la mitificación de la zona en la que está ubicado.
- Falta de consolidación del componente educativo, el cual tiene una gran demanda en cada rincón de la ciudad. Igualmente es débil su integración y apoyo con otras estructuras gubernamentales que deben velar de la misma forma por la masificación educativa en TRAC.
- Falta de sentido de pertenencia entre empleados del CBA, esto puede suscitar comportamientos que vayan en contravía de la protección y el bienestar animal que deben prevalecer en todo momento dentro de las instalaciones del centro.

Oportunidades:

- Aumentar el campo potencial para adopciones en los 125 municipios y las 9 subregiones del departamento de Antioquia.

- Agregar valor en el acompañamiento a las familias adoptantes en temas de asistencia médica, comportamental y psicológica.
- Replicar la propuesta del programa en diferentes departamentos del país y en otros países de la región para intercambiar experiencias y generar reconocimiento institucional.
- Ampliación de la planta física del CBA La Perla que permitirá cierta reducción en los niveles de hacinamiento actuales.

Fortalezas:

- Creación de una plataforma virtual para darle mayor visualización a las labores del CBA La Perla y potenciar el número de adopciones a través de un aplicativo que permitirá la visualización del catálogo de caninos y felinos disponibles. Su integración en medios virtuales eventualmente podría favorecer la intención de revertir los falsos rumores y visiones erradas de la labor del centro.
- Planta médico veterinaria idónea para la atención y recuperación de todos los individuos que son remitidos diariamente al CBA La Perla, además con vasto conocimiento en medicina poblacional y preventiva. Se han convertido en el frente responsable para la seguridad epidemiológica del centro, y además en fuente de información para el municipio en los casos de enfermedades zoonóticas.
- Personal operativo con alto grado de compromiso en sus labores de mantenimiento, limpieza y alimentación de todos los animales albergados.

Amenazas:

- Desbalance desproporcionado entre ingresos y egresos de animales que aumenten las cifras de hacinamiento y sus problemas derivados.
- Estancamiento eventual del programa de control natal a través de la unidad móvil de esterilización de perros y gatos de la ciudad de Medellín. Es tema de preocupación debido a que la reproducción indiscriminada de animales de compañía es uno de los factores claves en el crecimiento de animales abandonados y en condición de calle en la ciudad.
- Insipiente mecánica sancionatoria o acatamiento normativo para actividades comerciales ilegales en temas de reproducción y comercialización de animales de compañía. Hay deficiencias en las sanciones efectivas que imparte el Municipio para estas actividades ilegales que favorecen en gran medida al incremento en los reportes de abandono o maltrato animal.

- Conflicto armado y desplazamiento intraurbano que deja como víctimas colaterales a gran cantidad de animales de compañía que van a parar a las instalaciones del CBA La Perla.
- Desarticulación con algunos entes gubernamentales que desconocen la misión y el funcionamiento del programa de bienestar animal y generan desinformación en la ciudadanía.
- Intereses oscuros que buscan desacreditar el programa y crear mala fama del mismo en la ciudadanía.

El centro de Bienestar Animal La Perla, como modelo para todos los albergues de la región deberá ser garante de un trato especial a todos sus animales albergados y aquellos que recién ingresan por cualquier motivo. Para lo anterior deberá inculcar en su personal el amor sincero por la causa de la protección y bienestar animal a través de un estilo administrativo condescendiente pero firme, cercano a cada colaborador pero claro con las responsabilidades y exigencias del programa.

Para el cumplimiento de la visión 2020, el CBA debe aumentar sus esfuerzos en capacitación al personal e identificación de habilidades particulares entre sus colaboradores con el ánimo de utilizar las mismas en la difusión de los valores del programa en toda la región. Los talentos y especialidades del programa deben ser reconocidos públicamente para reforzar la buena labor del Centro y desmitificar algunos paradigmas.

Su modelo administrativo deberá garantizar una gran capacidad de resiliencia y de anticipación al cambio para lo cual debe procurar minimizar la incertidumbre en cada uno de sus componentes y así mismo en su relación con otras dependencias y la sociedad en general. A través de la medición, análisis e integración de indicadores de gestión se puede generar un panorama claro de aquello que es valioso para la organización y sobre lo cual se generan tendencias que son determinantes en la planeación estratégica del programa.

1.2. Indicadores de gestión por componentes.

1.2.1. Área Médica.

Área compuesta por casi una decena de médicos veterinarios y algunos auxiliares veterinarios comprometidos con el bienestar animal. Dentro de este componente se dividen las siguientes actividades:

- Cirugía: Busca atender la demanda de esterilizaciones internas (caninos y felinos albergados) y además los requerimientos generados por el servicio social que presta el CBA a la comunidad del corregimiento de Altavista. Actualmente se atienden en este servicio machos mayores de cuatro meses de edad, acompañado de su propietario. El procedimiento es gratuito con cita previa. Se realizan igualmente algunos procedimientos quirúrgicos menores. Se tiene previsto para este servicio realizar los procedimientos menores que sean necesarios para la población albergada, y cumplir con una cuota variable mensual de cirugías de esterilización a la comunidad del corregimiento de Altavista.
- Rescates: Se incluyen aquellos animales que por cualquiera de las razones que se enmarcan en el protocolo de recepción, ingresan al CBA para atención médico veterinaria. Sus fuentes de remisión son variables, encontrando aquellas provenientes de Inspección ambiental, Policía ambiental, modulo 123, rescates directos del CBA y reportes de la Secretaria de Medio Ambiente. Como fuente extra se encuentra el fenómeno del abandono en las instalaciones del CBA. Se tienen en cuenta para los informes mensuales, la descripción del número de rescates, discriminación por fuentes de remisión, caracterización por especie, sexo y edad; caracterización por causa del rescate.
- Consulta externa: Servicio abierto a la comunidad del corregimiento de Altavista, sin ningún costo con cita previa. Se realiza atención médico veterinaria básica y remisiones a cuenta del propietario en los casos que ameriten una atención más especializada. No se presta el servicio de hospitalización por carecer de espacio y logística destinada a ese fin. Se espera la atención de la mayor cantidad de usuarios que separen su cita a través de la línea de atención a la ciudadanía, en los días que han sido destinados para consulta externa. Igualmente se espera cumplir con índices de satisfacción al usuario por encima del 75%.
- Tratamientos a la población albergada: Consiste en la labor matutina de atender los requerimientos en salud para toda la población canina y felina. A través del almacén de abastecimiento interno, se entregan los medicamentos que cada paciente requiera; en el momento de requerir un examen complementario, cirugía de alta complejidad u hospitalización se remite al Hospital veterinario de la Universidad que opera el programa. A los animales rescatados se les brinda una atención integral con el fin de recuperarlos de forma clínica, psicológica y nutricional para luego incorporarlo al programa de adopciones.

Atención medico veterinaria en el sitio: No hay número límite de animales albergados a atender.

Remisión a cirugía de alta complejidad y atención especializada: Por disposición del convenio Universidad – estado se destina un rubro específico mensual para la remisión de pacientes albergados al hospital veterinario de la universidad que opera el proyecto. Estos montos se controlan a través del seguimiento a la contrapartida.

- Laboratorio: la bacterióloga recibe y procesa las muestras de uso diario que los médicos veterinarios requieren para su labor diagnóstica. Cuenta con equipos automatizados para los exámenes de uso rutinario. Debe cumplir unas metas relacionadas con la elaboración de cierto número de exámenes que pueden ser realizados en este espacio, además de un número de muestras especializadas remitidas a otros laboratorios.

Hemogramas - # químicas sanguíneas - # citologías para T.V.T - # raspados de piel para ácaros/hongos - # coprológicos - # de extendidos para hemoparásitos - # muestras remitidas - # de muestras para Leptospira y Brucela.

- Secretaria: responsable de la digitalización de historias clínicas y respaldo de toda la información referente a la población animal. No se han impuesto metas para este cargo. Su responsabilidad es asentar en el sistema y organizar toda la información que sea requerida.
- Etólogo: Profesional encargado de la evaluación comportamental y acompañamiento técnico en problemas de conducta en los animales. Deberá brindar atención en su especialidad a los caninos que sean requeridos al interior del CBA o en funciones de acompañamiento externo.

1.2.2. Componente de Adopciones:

Es el proceso que permite encontrar familias interesadas en brindar un hogar permanente a los animales que han sido rescatados de las calles, como parte del proceso de construcción de una nueva cultura de protección y cuidado de los animales de compañía. Se realiza directamente en el CBA La Perla o en eventos descentralizados que se realizan permanentemente en toda la ciudad. Durante lo corrido del año 2014, el centro ha manejado disponibilidades de adopción de

aproximadamente el 6% de la población total albergada. Este componente está integrado por profesionales veterinarios y trabajadores sociales.

La función principal de este componente es promover la adopción responsable de un animal de compañía que no ha tenido la fortuna de contar con un hogar estable, para lo cual cuentan con un equipo multidisciplinar que aborda sistemáticamente a cada familia adoptante para determinar la pertinencia de su intención de adoptar y asimismo de la empatía con el canino o felino elegido. Sus frentes de trabajo consiste en eventos de ciudad para adopciones, visitas previas de adopción, acompañamiento en duelo, entregas y revisiones medico veterinarias.

Entendiendo que gran parte de la ciudadanía que en potencia desea adoptar un animal de compañía encuentran múltiples dificultades para llegar hasta las instalaciones del CBA La Perla, se ha coordinado desde este componente la realización periódica de eventos de adopción en distintos lugares de la ciudad con el ánimo de acercar la oferta del CBA a la gente.

Los principales indicadores que actualmente maneja este componente son:

- # adopciones al mes.
- # de familias atendidas en el CBA.
- # de devoluciones o reintegros.
- # de atenciones veterinarias a familias adoptantes.
- # adopciones efectivas / # de familias atendidas en el CBA.
- # adopciones efectivas / # meta de adopciones.
- # adopciones en eventos externos.

1.2.3. Componente Educativo.

Es el pilar que involucra a los propietarios, tenedores o responsables de los animales domésticos con la finalidad de brindarles una orientación en el tema de Tenencia Responsable de Animales de Compañía – TRAC-, línea que permitirá que la ciudad de Medellín a mediano plazo sea una ciudad líder en el manejo de los animales de compañía. Su dinámica de trabajo ocurre a través de peticiones de intervención en Instituciones educativas, colegios, unidades residenciales, entre otros.

Sus principales indicadores son:

- # de personas sensibilizadas.
- # de eventos externos atendidos / mes.

1.2.4. Componente de Microchips.

Programa que viene funcionando desde febrero del año 2011, por disposición del acuerdo municipal 038 de 2010, encargado del dinamismo del programa MICHIP de la alcaldía de Medellín y de la identificación de todos los caninos o felinos que ingresan al CBA La Perla por cualquier razón incluida en el protocolo de recepción. Actualmente se han implantado más de 42.000 microchips de identificación. Su dinámica de trabajo ocurre en las jornadas periódicas (aproximadamente 15 eventos al mes) a distintos puntos estratégicos de la ciudad donde se implantan 80 microchip de forma gratuita por jornada para los habitantes de Medellín. A pesar de haber cumplido la meta de implantación de microchips, se continúa trabajando en jornadas de implantación gratuita en distintos lugares de la ciudad. Así pues, se manejan algunos indicadores como los siguientes:

- # de microchips implantados / mes.
- # de eventos atendidos / mes.
- # de quejas o reclamos / mes.
- # de animales reportados perdidos.
- # de animales encontrados con microchip.

1.2.5. Atención a la línea.

Con personal encargado de entregar información veraz y oportuna, y acompañar en las solicitudes que realice la ciudadanía al programa de bienestar animal a través de la línea telefónica. Se tiene destinado la atención de todas las llamadas que sean posibles, entre las dos funcionarias que atienden este componente. Otros indicadores son:

- # de reportes de la línea 123.
- # de reportes de rescate de Policía ambiental.
- # de reportes de rescate de Inspección ambiental
- # de reportes de rescate de Secretaría de medio ambiente.
- # de reportes de rescate de la ciudadanía.
- # de citas otorgadas para consulta externa.
- # de citas otorgadas para esterilización.

1.2.6. Componente Operativo.

Personal comprometido con las necesidades de espacio limpio, alimentación adecuada y a tiempo que requieren todos los animales albergados. A través de un trato digno y respetuoso de la vida de los animales, cumplen los lineamientos en temas de bioseguridad, optimización de recursos, alimentación balanceada y alertas sobre eventualidades. Entre los indicadores utilizados para este componente se detallan los siguientes.

- Kg de alimento concentrado utilizado / mes.
- Litros de detergente /mes.
- Litros de cloro / mes.
- # de accidentes laborales / mes.

1.2.7. Gestión Ambiental.

Enmarca todos los procedimientos, protocolos y actividades de cualquiera de los componentes que sugiera un impacto directo al medio ambiente. Su objetivo es minimizar el impacto ambiental de la actividad del proyecto a través de medidas que busquen mitigar los efectos. Para esto se han establecido los siguientes indicadores:

- Kg de biomasa generada/mes.
- Kg de compost generado / mes.
- Consumo Energía kWh
- Consumo gas.
- Consumo agua.
- Kg de residuos biológicos.
- Kg de residuos reciclaje.

1.2.8. Servicios Generales.

Se detallan las actividades relacionadas con labores de atención, aseo y limpieza de la planta administrativa y su personal adscrito. Se han planteado los siguientes indicadores:

- Gastos de insumos de cafetería.
- Detergentes para lavado de ropa.
- Costos de lavandería.

Para cada una de las líneas estratégicas del programa se tienen identificados gran cantidad de indicadores de gestión que permiten elaborar un mapa de estrategias

administrativas en pro de la eficiencia, entendiendo que el bienestar animal es el eje transversal en todos los procesos. Es en la integración de los indicadores donde resultan las metas a corto, mediano y largo plazo en la organización y que además nos deberán llevar en lo que resta del decenio a cumplir las metas de reconocimiento en la gestión a nivel nacional e internacional.

Capítulo II. Herramienta Balanced ScoreCard – BSC.

2.1 Que es BSC.

El BSC es una herramienta metodológica que convierte la estrategia en un conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Además integra la visión de la organización con sus objetivos, articulándolos a través de cuatro perspectivas: mercado y clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Cabe anotar que esta herramienta complementa los elementos de la dirección estratégica tradicional, y no los sustituye.

Diseño del BSC.	
Perspectiva	Componentes entre los cuales la estrategia es desglosada; típicamente financiera, cliente, interna o procesos, aprendizaje y crecimiento
Objetivos	Propuestas estratégicas alineadas con las perspectivas
Indicadores	Indicadores de resultados (performance) ligados a un objetivo
Metas	Hitos cuantificables para cada indicador
Iniciativas	Acciones programadas, inversiones o proyectos orientados a desarrollar la estrategia
Diagramas Causa - efecto.	Representación gráfica de las relaciones causa – efecto entre los objetivos estratégicos en el Balanced Scorecard

Fuente: The Balanced Scorecard Collaborative, Inc., 2000 .

A través de la elaboración de un concienzudo plan estratégico utilizando la herramienta BSC, se hace notar la valía del desarrollo continuo de mediciones que reflejen el impacto de las medidas y las acciones de cada perspectiva.



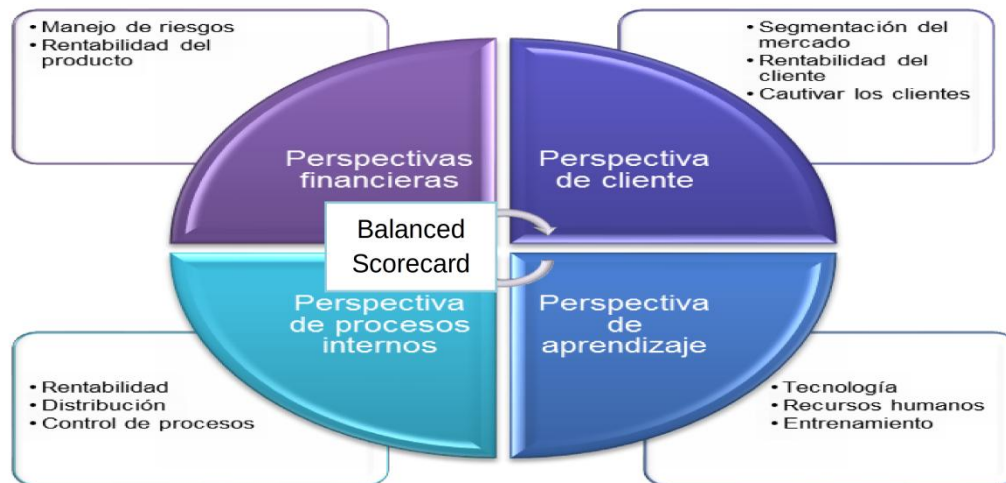
Ilustración: Juan Pablo Ramírez Madrid. 2013.

2.2. Origen.

La metodología del Balanced ScoreCard – BSC – fue divulgada en enero de 1992 por Robert Kaplan y David Norton en el “*Harvard Business Review*” en el artículo denominado “*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”, como herramienta de planeación y control organizacional, que busca lograr una elasticidad necesaria que permita transformar la estrategia en acción en las distintas perspectivas que ofrece el modelo, y que además facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos en todos los niveles de la organización.

Los autores de la herramienta sostienen que para crear valor financiero en la organización, primero se debe crear valor a los clientes a través de estrategias únicas y diferenciadoras que promuevan principalmente el desarrollo de capital intangible (valor para los empleados).

Diagrama del BSC

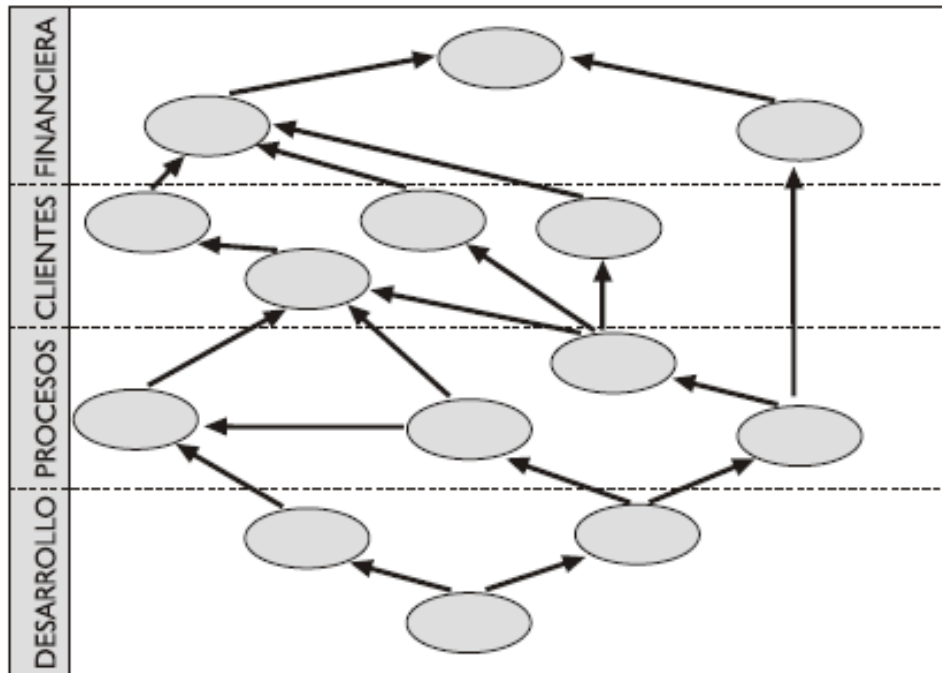


Fuente: Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard. p. 22

2.3. Composición.

El BSC está compuesto por un mapa estratégico y un sistema de alerta temprana. El Mapa Estratégico muestra el conjunto de objetivos organizacionales a través de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente y articulados mediante una relación causa – efecto. Se espera entonces que los objetivos financieros se logren si los objetivos de mercado y clientes se alcanzan, así mismo los objetivos de mercado y clientes se conseguirán si se logran los objetivos de procesos internos y estos últimos se obtienen si se alcanzan los objetivos de aprendizaje y desarrollo. En conjunto, los objetivos de cada perspectiva se deberán vincular con la estrategia global de la organización.

Mapa Estratégico del BSC.



El Sistema de Alerta Temprana es un conjunto de indicadores asociados a los objetivos e iniciativas estratégicas de la organización, estructurados de tal manera que permiten identificar y evaluar oportunamente el surgimiento de desviaciones que en el mediano o largo plazo pueden afectar negativamente el desarrollo de la estrategia y por tanto el logro de los objetivos, propiciando la toma de acciones pertinentes para reajustar el comportamiento de dichas variables con respecto a los parámetros preestablecidos y convenientes.

2.3.1 Perspectiva Financiera.

Responde a los intereses de accionistas, inversionistas, sponsor, entre otros según el caso, con el fin de tener éxito financiero y alcanzar la visión. Los índices de uso frecuente son los relacionados con ganancias netas, crecimiento en ventas, e incluso riesgo y costo – beneficio, ya que van en la misma vía del desarrollo y mantenimiento del negocio. El mejor escenario que esperan los accionistas será entonces la inclusión de mayor valor agregado, incrementar ingresos y a su vez las fuentes, y mejor eficiencia operativa.

Los autores del BSC, contrario a la posición de muchos directivos que critican la evaluación al pasado como metodología incapaz de identificar las acciones

actuales creadoras de valor, afirman que *el Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo* (Kaplan et al, 2009, p. 59).

En el marco de la perspectiva financiera, los indicadores más utilizados en el ámbito gerencial son:

- **E.V.A:** Valor económico agregado.
- **R.O.C.E:** Retorno sobre capital empleado.
- **Margen de Operación.**
- **Rotación de activos.**
- **R.O.I:** Retorno de la Inversión.
- **Costos de mantenimiento.**
- **Relación deuda/patrimonio.**

2.3.2 Perspectiva del Cliente.

Responde a los intereses de los clientes y del mercado, en la medida que se puedan identificar los segmentos donde se va a competir y cuáles son las propuestas de valor que se utilizarán para ello; estas últimas se contemplan como intervenciones en precio, calidad, cantidad, función, imagen y tiempo. Determina el impacto que debe tener la organización con ellos, en términos de satisfacción, fidelización, economía con el fin de obtener éxito comercial y financiero.

El segmento de mercado y la tipificación del cliente van a definir los procesos de marketing, logística, operaciones, productos y servicios buscando ofrecer productos y servicios mejor alineados.

En el marco de la perspectiva del cliente, los indicadores más utilizados en el ámbito gerencial son:

- **Satisfacción del cliente.**
- **Reclamos resueltos / Total de reclamos.**
- **Captación y fidelización de clientes.**
- **Gestión de calidad.**

2.3.3 Perspectiva de procesos internos.

Responde a la cadena de valor interna, a través de los procesos clave en la organización enmarcado en lo que deben ser estándares de excelencia. De su éxito dependen las expectativas de impacto elaboradas sobre el cliente y los inversionistas. Determina además cuales son los procesos internos que deben ser sujetos a reevaluación por parte de la organización para el logro de los objetivos específicos y la visión. En el mismo sentido, la organización debe integrar las posibilidades de rediseño de todas las actividades o procesos que requieran modificación de acuerdo al análisis de las otras perspectivas de la herramienta BSC.

Esta perspectiva usualmente se desarrolla posteriormente a la elaboración de los temas financieros y de identificación de segmento y cliente, de esta manera se podrán identificar los procesos claves que vayan en el mismo sentido de la satisfacción de los *stakeholders*.

En el marco de la perspectiva de procesos internos, los indicadores más utilizados en el ámbito gerencial son:

- **Costo unitario por actividad.**
- **Niveles de producción.**
- **Costos de falla.**
- **Costos de reprocesos y desperdicios.**
- **Eficiencia en el uso de activos.**

2.3.4 Perspectiva de Innovación y aprendizaje.

Responde a lo que hace sostenible en el tiempo la excelencia que se espera de los procesos internos y lo que se concibe como el motor del desempeño futuro de la organización. Incluye lo referente a la gestión humana, gestión de tecnología, gestión de información, gestión de calidad, gestión de control, innovación y sistemas de mejoramiento. Determina además la forma por la cual se logra sostener a través del tiempo la excelencia en los procesos (capacidad de adaptarse a nuevas realidades, cambiar, mejorar), basada en las competencias claves del negocio como la introducción de tecnología como creadora de valor, disponibilidad de información, competencias de los colaboradores, toma oportuna de decisiones y favorabilidad de un clima organizacional justo y colaborador.

En el marco de la perspectiva de innovación y aprendizaje, los indicadores más utilizados en el ámbito gerencial son:

- **Desarrollo de competencias clave.**
- **Retención de personal clave.**

- **Aplicación de tecnologías.**
- **Disponibilidad y uso de información estratégica.**
- **Progreso en sistemas de información estratégica.**
- **Satisfacción del personal.**
- **Clima organizacional.**
- **Evaluación de liderazgo.**

2.4. Implementación de la herramienta.

2.4.1. Modelos.

- **Modelo de control y seguimiento:**

Modelo utilizado cuando la visión, estrategias e indicadores son claros y congruentes y además están definidos ya que se puede dar un seguimiento detallado sobre los avances en el logro de las estrategias tomando como base lo planeado para tal fin. El análisis se realiza por excepción a aquellos datos que no corresponden con el objetivo.

- **Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación:**

Se utiliza en organizaciones en las que no hay acuerdo entre visión, estrategias e indicadores, que además están en crecimiento; como modelo proactivo de aprendizaje y no de control para buscar redefinir los rumbos de la empresa analizando los indicadores y tomando decisiones que reúnan esfuerzos para obtener los máximos beneficios de cada perspectiva.

Además de las dos posibilidades de enfoque descritas anteriormente, se han propuesto cuatro fases para la implementación del BSC en la organización. Se debe tener en cuenta que uno de los propósitos mayores de la herramienta consiste en identificar aspectos en la gestión que requieran ser cambiados o modificados ágilmente favoreciendo la adaptabilidad del negocio al tiempo que el entorno lo exija. Las fases propuestas por los autores Kaplan y Norton se resumen en el siguiente diagrama, como una metodología de tipo secuencial:

Fases para la implementación del BSC



Fuente: Amendola, L. J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. p. 136-144

2.4.2. Fases de implementación.

Fase 1. Definición de la estrategia.

La estrategia es el resultado de la traducción de la visión, por ello se deben identificar los temas estratégicos de la organización para vincularlos directamente a las cuatro perspectivas definidas. De cada una de ellas deben desprenderse acciones estratégicas para beneficio de la organización que estén en consonancia con los objetivos propuestos como base para la sostenibilidad hacia futuro.

La nueva mirada estratégica que se desprende de la utilización de la herramienta BSC permite descubrir al directivo nuevos retos en el campo personal y profesional suscitando un análisis continuo entorno a la estrategia organizacional donde se puedan confrontar paradigmas culturales tanto gerenciales como operacionales. De esta forma se aprovechan las diferencias para mejores alternativas para la estructura operacional de la organización. (Visión de Futuro” Año 8, Volumen Nº15, Nº 2 Julio - Diciembre 2011)

El modelo propone para esta primera fase la definición de los siguientes elementos:

- Planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la organización.
- *Know-how* de miembros del equipo guía, quienes probablemente conocen los temas estratégicos de la organización.
- Guías de planificación.
- Informes operaciones.

- Presupuestos de operaciones e inversiones.
- Informes anuales, estados financieros.
- Informes de análisis de la industria.
- Entrevista ejecutivas.
- Orientación estratégica o de gestión.

De estas consideraciones se desprende como resultado la elaboración de Misión, visión, retos, oportunidades, orientación estratégica, cadena de valor.

Fase 2. Los objetivos estratégicos.

Se consolidan los objetivos estratégicos y los indicadores claves presentados en el BSC para cada perspectiva, tomando consideración de los siguientes elementos:

- ✓ Detalle de lo que se desea obtener con cada objetivo.
- ✓ Elaboración del indicador, con formulas, intención, frecuencia, fuente de datos, mecanismos de medición, logro de metas.
- ✓ Identificación de vectores estratégicos, entendidos como grupos de objetivos interrelacionados generalmente con las cuatro perspectivas.

De estas consideraciones se desprende como resultado la elaboración de objetivos estratégicos, modelo causa – efecto, mapa de indicadores y vectores estratégicos.

Fase 3. Mapa estratégico y metas.

Se concluye el diseño de la herramienta y se establecen parámetros preliminares para ser utilizados en la organización. Si algunos objetivos estratégicos no están soportados en indicadores se debe identificar la fórmula del indicador, desarrollar un plan para identificar la información requerida y definir la intención del indicador que soporta el objetivo correspondiente.

Fase 4. Comunicación, implementación, despliegue y automatización.

Se debe integrar la herramienta BSC en la agenda estratégica de la organización, a través de un plan de implementación que incluye elementos como:

- Plan de desarrollo de vectores estratégicos, cuando se perciba que los mismos no han sido definidos plenamente.
- Una evaluación del estado de diseño del BSC, indicadores pendientes por definir o completar, cada uno con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes.
- Ratificación de responsables por vector estratégico cuando se perciba que los mismos no han sido definidos plenamente.
- Responsables de resolver los temas pendientes.
- Un resumen del esquema actual de agenda gerencial y propuesta del ajuste o modificación para incorporar el Balanced Scorecard como sistema de gerencia [Amendola, 2006, p. 143-144](26)
- Presentación del modelo de reuniones gerenciales, secuencia general de planificación-gestión, sugerido por Kaplan y Norton como esquema denominado de las cuatro reuniones.
- Programa de comunicación, educación y difusión desde el nivel corporativo hacia abajo. Medios y estrategias
- Incorporación del sistema automatizado del Balanced Scorecard. Debe hacerse una evaluación de las alternativas en el mercado y de las características de la organización. En algunos casos, se pueden adaptar sistemas existentes dentro de la empresa para organizaciones poco complejas” [Amendola, 2006, p. 143-144

Se espera de esta última fase, la obtención de resultados de alto impacto para la organización. Por esto los resultados deben enfocarse en la automatización, definición de planes de acción, implementación en toda la organización.

Capítulo III. Aplicación del BSC en el Centro de Bienestar Animal La Perla.

Teniendo en cuenta datos recientes de distintas organizaciones que demuestran que aproximadamente el 60% de las empresas no vincula los presupuestos a la estrategia, y más preocupante aún que de aquellas que lo hacen, solo el 5% de su personal conoce y comprende la estrategia, podemos enterarnos que gran cantidad de organizaciones no dedican tiempo a esta actividad necesaria para la implementación de los planes gerenciales.

Hace algunas décadas la planeación se movía en términos de eficiencia en la producción, sin importar los medios para ello. La frontera se ha trasladado de conceptos más integrales que pasaron por la optimización de operaciones y recursos financieros, luego hacia la calidad de las operaciones y finalmente hacia la diferenciación estratégica, posicionamiento de mercado y generación de valor para el cliente interno y externo. El punto de quiebre en términos de direccionamiento estratégico y cumplimiento de indicadores lo vivió el Centro de Bienestar en el año 2005, cuando se detalla en el informe de gestión de este periodo que las metas no habían sido cumplidas a cabalidad. Motivados por la urgencia de enfocar el proyecto hacia estándares de cumplimiento y gestión eficiente, se inicio un proceso de reformulación administrativa que pretendía buscar la esencia misional del albergue mediante la distinción de sus núcleos de trabajo primordiales que a su buscarían cambiar la imagen negativa de la cual adolecía ante la opinión pública.

Para la implementación de la herramienta BSC en el Centro de Bienestar se inicia por definir en un solo objetivo la idea de cada perspectiva utilizada en el modelo, y posteriormente identificar aquello que se desea obtener de cada objetivo; de esta forma se dará ilustración a los indicadores estratégicos necesarios para el cumplimiento de las metas. Se debe considerar que al tratarse de un proyecto sin ánimo de lucro, la perspectiva financiera deja su tradicional interés por el dinero y así mismo su protagonismo dentro del esquema del BSC. Así pues, se definen los siguientes:

3.1. Perspectiva financiera.

Maximizar el uso eficiente de los recursos otorgados al programa de bienestar animal con la intención de asegurar la prestación del servicio a toda la ciudad.

Cubrir satisfactoriamente los gastos operacionales presupuestados para cada contrato.

- Costo por animal:

Da cuenta del valor económico que representa mantener un animal de compañía en el CBA. La medición se realiza de forma mensual. Se calcula con la fórmula

$$\frac{\text{Costos totales de funcionamiento mensual}}{\# \text{ de animales albergados}}$$

- Indicador de costos:

Da cuenta del cumplimiento financiero por los costos presupuestados para el proyecto. Su medición es mensual y se realiza bajo la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Costos reales}}{\text{Costos previsivos}} \times 100$$

Obtener los recursos que permitan la financiación de nuevas obras y cubrimiento de necesidades operativas o contingencias.

- Cobertura en obras:

Detalla el avance de las obras planeadas y ejecutadas para cada periodo. Su medición se realiza al final de cada contrato a través de la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Obras concluidas}}{\text{Obras planeadas}} \times 100$$

Alcanzar las metas establecidas.

- Margen neto adopciones / rescates:

Relación de animales que ingresan por rescate y salen del CBA por adopción. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ de adopciones}}{\# \text{ de rescates}} \times 100$$

- Indicador de cobertura en rescates:

Detalla el cumplimiento de las metas para recepción de pacientes en términos de rescates, según las consideraciones de los protocolos de recogida. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ animales rescatados}}{\# \text{ esperado de rescates}} \times 100$$

- Otros indicadores con resultados absolutos:

Kg de alimento concentrado/mes	Consumo de gas/mes	Gastos de lavandería/mes	Costo de souvenirs corporativos	Costos de contrapartida/mes
Litros detergente/mes	Consumo de agua/mes	Gastos de cafetería/mes	Gastos de papelería/mes	Costo de mano de obra directa
Litros cloro/mes	Costo de disposición Kg de residuos biológicos/mes	costos de almacén veterinario/mes	Costos de publicidad/mes	
Consumo energía kWh/mes	Costos de disposición de reciclables /mes	Costo de microchip/mes	Costos de insumos laboratorio/mes	

Objetivos Mapa estrategico		Balanced Scorecard					
		Indicadores		Metas	Rango		
					Verde	Rojo	
nombre	formula						
FINANCIERA	Maximizar el uso eficiente de los recursos otorgados al programa de bienestar animal con la intención de asegurar la prestación del servicio a toda la ciudad.	Cubrir satisfactoriamente los costos y gastos operacionales presupuestados para cada contrato.	Costo por animal	costos totales / # de animales albergados	\$ 16.000	menos de \$16.000	mayor a \$16.000
			Ind. Costos	Costos reales/costos previsivos x 100	100%	100%	mayor 100%
		Obtener los recursos que permitan la financiación de nuevas obras y cubrimiento de necesidades operativas o contingencias.	cobertura en obras	obras concluidas / obras planeadas x 100	100%	100%	Mayor a 100%
		Alcanzar las metas establecidas.	Margen neto adopciones/rescates	# de adopciones / # de rescates	cercano a 1	1	mayor a 1
			Ind. Cobertura en rescates	# animales rescatados / # esperado de rescates x 100	100%	100%	Mayor 100%

Ejemplo de diagrama de indicadores por perspectiva.

3.2. Perspectiva del Cliente.

Convertir al Centro de Bienestar en modelo de protección animal y educación humanitaria para toda la región, liderando a su vez la oferta de adopciones en la ciudad de Medellín.

Incrementar la satisfacción del cliente Interno/externo.

- Cobertura en consulta externa:

Permite conocer el cumplimiento de atención a la comunidad a través del servicio de consulta externa. La idea es llegar al 100%. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ consultas atendidas}}{\# \text{ consultas esperadas}} \times 100$$

- Cobertura en cirugía externa:

Permite conocer el cumplimiento de atención a la comunidad a través del servicio de esterilización externa. La idea es llegar al 100%. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ cirugias realizadas}}{\# \text{ cirugias esperadas}} \times 100$$

- Índice de efectividad en adopciones:

Permite conocer la cantidad de adopciones efectivas realizadas entre el total de familias que ingresan a adopción. Va de la mano con la encuesta de satisfacción. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ de adopciones efectivas}}{\# \text{ de adoptantes potenciales}} \times 100$$

Eliminar la mala percepción que tiene la ciudadanía del Centro de Bienestar.

- Índice de eficiencia en educación:

Determina el porcentaje de cumplimiento de personas sensibilizadas cada mes. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ personas sensibilizadas}}{\# \text{ meta de personas a sensibilizar}} \times 100$$

- Quejas y reclamos:

Permite determinar el porcentaje de quejas y reclamos recibidos respecto al número de personas atendidas por componente. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ de quejas recibidas}}{\# \text{ usuarios atendidos}} \times 100$$

Aumentar el número de adopciones.

- Rotación de animales.

Permite conocer el patrón numérico que explica cuantos animales salen por adopción por cada animal que esta albergado. su medición es mensual y su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ de animales adoptados}}{\# \text{ de animales albergados}} \times 100$$

- Eventos de adopción:

Permite conocer el cumplimiento a los eventos presupuestados para cada periodo. Su medición se realiza al final de cada contrato. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ de eventos atendidos}}{\# \text{ eventos presupuestados}} \times 100$$

- Índice de eficiencia de adopciones:

Permite conocer el cumplimiento de la meta de animales adoptados para cada periodo. Su medición es mensual. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ Adopciones efectivas}}{\# \text{ Meta de adopciones}} \times 100$$

- Otros indicadores con resultados absolutos:

# citas otorgadas consulta externa/mes	# adopciones al mes	# familias atendidas para adopción en el CBA /mes	# de atenciones medico veterinarias domiciliarias
# citas otorgadas esterilización externa/mes	# de reintegros al mes	# Eventos externos de adopciones.	

Objetivos Mapa estrategico		Balanced Scorecard				
		Indicadores		Metas	Rango	
					Verde	Rojo
nombre	formula					
Mercado y Clientes	Incrementar la satisfacción del cliente Interno/externo.	Cobertura en consulta externa	# consultas atendidas / # consultas esperadas x 100	100%	100%	menor 100%
		Cobertura en cirugía externa	#cirugías realizadas / # Cirugías esperadas x 100	100%	100%	menor 100%
		Indice de efectividad en adopciones	# adopciones efectivas / # adoptantes en potencia x 100	100%	100%	Menor 100%
	Eliminar la mala percepción que tiene la ciudadanía del Centro de Bienestar.	Indice eficiencia en educación	Personas sensibilizadas / personas esperadas para sensibilizar x 100	mayor 100%	mayor o igual 100%	Menos 100%
		Disminución de quejas y reclamos	# de quejas efectivas / # de usuarios atendidos x 100	Menor 100%	Menor a 100%	Mayor o igual a 100%
	Aumentar el número de adopciones.	Rotación	Numero de adopciones/animales albergados	cercana a 0,1	cercana a 0,1	menor a 0,05
		Eventos de adopción	# eventos atendidos / # eventos esperados x 100	100%	100%	menor de 100%
		l. de eficiencia de adopciones	adopciones reales/adopciones esperadas x 100	Mayor a 100%	mayor o igual 100%	menor a 100%

3.3. Perspectiva de Procesos internos.

Lograr la excelencia operativa de todos los componentes, sin descuidar la optimización de recursos como medida de uso eficiente del erario publico y de sostenibilidad ambiental.

Mantener excelencia en la operación.

- Índice de hacinamiento en felinos:

Determina el porcentaje por sobrepoblación para felinos. Su medición es mensual y se realiza bajo la siguiente fórmula:

$$\frac{\# \text{ felinos albergados}}{\# \text{ maximo de felinos a albergar}} \times 100$$

- Índice de hacinamiento en caninos:

Determina el porcentaje por sobrepoblación para caninos. Su medición es mensual y se realiza bajo la siguiente fórmula:

$$\frac{\# \text{ de caninos albergados}}{\# \text{ maximo de caninos a albergar}} \times 100$$

Incrementar mecanismos de seguridad al personal y animales.

- Índice de accidentalidad:

Determina el porcentaje de accidentes laborales presentados en un mes. Su fórmula es la siguiente.

$$\frac{\# \text{ accidentes laborales}}{\# \text{ de accidentes esperados}} \times 100$$

Aumentar lazos de relaciones externas.

Desarrollar procesos necesarios para la certificación de libre a zoonosis para animales entregados en adopción.

- Índice de enfermedades zoonóticas:

Determina el porcentaje de individuos que ingresan al CBA y que son positivos a enfermedad zoonótica. Su medición es mensual mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\# \text{ de animales positivos}}{\# \text{ de animales rescatados}} \times 100$$

- Índice de muestras laboratoriales:

Determina el porcentaje de cumplimiento de muestras realizadas cada mes para enfermedad zoonótica. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ de animales muestreados}}{\# \text{ meta de muestras a realizar}} \times 100$$

- Otros indicadores con resultados absolutos:

# reportes de rescate del 123/mes	# reportes de rescate Secretaría de medio ambiente./mes	Kg de biomasa generada/mes	# Microchip implantados/mes
# reportes de rescate Policía ambiental/mes	# reportes de rescate de la ciudadanía a la línea del CBA /mes	Kg de compost generado/mes	# animales muestreados para zoonosis brucela/mes
# reportes de rescate Inspección Ambiental/mes	# animales muestreados para zoonosis leptospira/mes	# eventos microchip atendidos/mes	# de quejas y reclamos de microchip/mes
# de animales reportados perdidos/mes	# de animales encontrados y devueltos utilizando sistema microchip/mes	# personas sensibilizadas en educación./mes	# de eventos educativos atendidos/mes
# de pacientes remitidos a cirugía/mes	# de pacientes remitidos a hospitalización/mes	# de pacientes remitidos a imaginología/mes	# de paciente remitidos a consulta especializada/mes.
# de eutanasias/mes	# de muertes/mes	# de rescates/mes	# de accidentes laborales/mes

Objetivos Mapa estrategico		Balanced Scorecard				
		Indicadores		Metas	Rango	
					Verde	Rojo
nombre	formula					
Procesos Internos Lograr la excelencia operativa de todos los componentes, sin descuidar la optimización de recursos como medida de uso eficiente del erario publico y de sostenibilidad ambiental.	Mantener excelencia en la operación.	Indice de hacinamiento en felinos	# felinos albergados / # maximo de felinos a albergar x100	100%	100%	Mayor a 100%
		Indice de hacinamiento en caninos	# caninos albergados / # maximo de caninos a albergar x100	100%	100%	Mayor a 100%
	Incrementar mecanismos de seguridad al personal y animales.	Indice de accidentalidad	# accidentes laborales / # accidentes esperados x 100	Menor 100%	Menor a 100%	Mayor o igual al 100%
	Aumentar lazos de relaciones externas.					
	Desarrollar procesos necesarios para la certificación de libre a zoonosis para animales entregados en adopción.	indice de enfermedades zoonoticas	Positivos reales / # animales rescatados x 100	menor a 100	menor a 100	mayor a 100
		Indice de muestras laboratoriales	# animales muestreados / # de muestras esperadas x	100%	100%	Menor a 100%

Ejemplo de diagrama de uso de indicadores.

3.4. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.

Desarrollar la capacidad de gestión del Centro de Bienestar, del crecimiento personal y profesional de los colaboradores como eje de adquisición de competencias que funden una cultura organizacional orientada al servicio de calidad y alto desempeño.

Mejorar el sistema de integral de gestión.

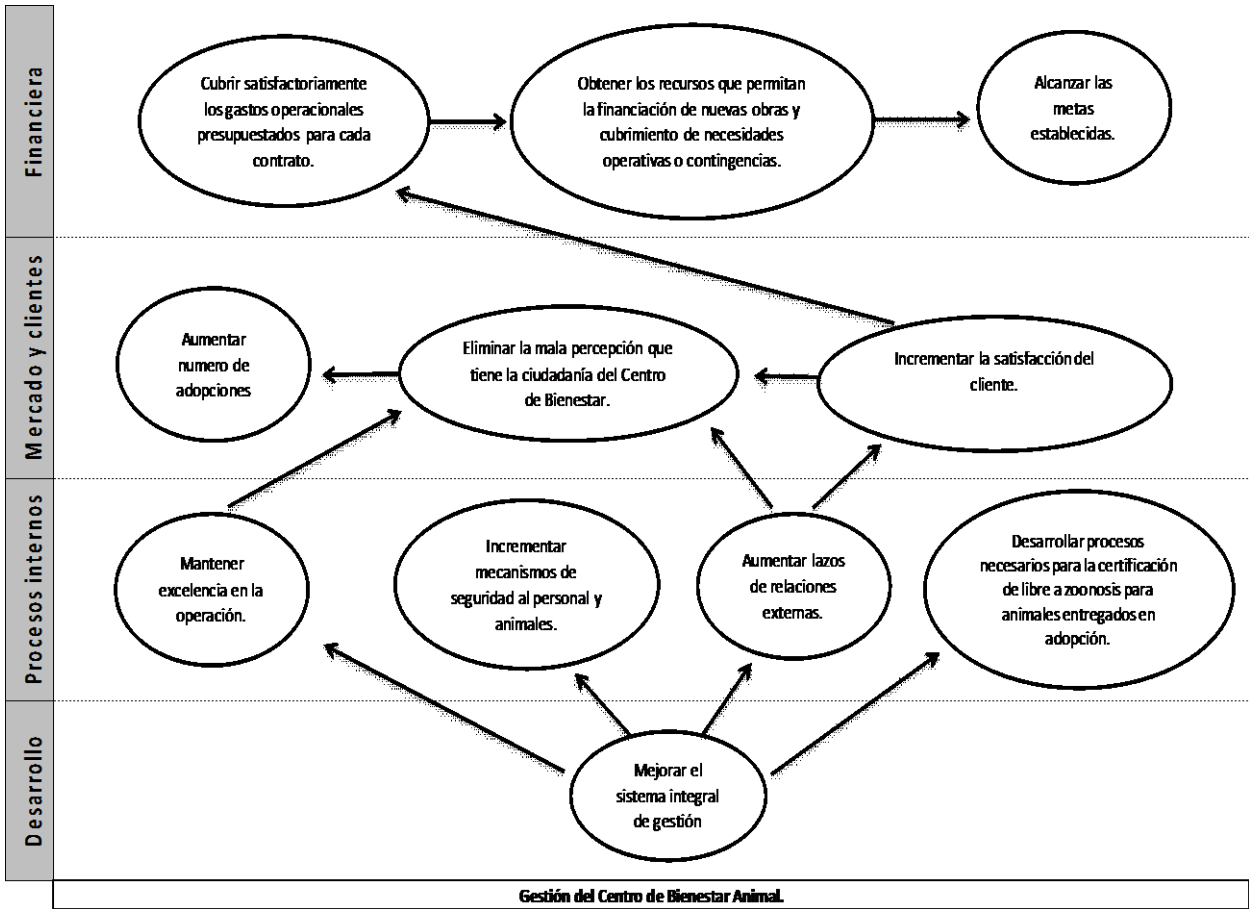
- Indicador de cumplimiento de visión:

Da cuenta de la efectividad en el cumplimiento de la visión del CBA de acuerdo a plazos. Su medición es al finalizar cada contrato y su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Plazo real de cumplimiento de visión}}{\text{Plazo previsto de cumplimiento}} \times 100$$

Objetivos Mapa estrategico		Balanced Scorecard					
		Indicadores		Metas	Rango		
Aprendizaje y Desarrollo	Desarrollar la capacidad de gestión del Centro de Bienestar, del crecimiento personal y profesional de los colaboradores como eje de adquisición de competencias que funden una cultura organizacional orientada al servicio de calidad y alto desempeño.	nombre	formula		Verde	Rojo	
		Mejorar el sistema integral de gestión.	Indicador de cumplimiento de Visión	Plazo real de cumplimiento de visión / Plazo previsto x 100	100%	100%	mayor 100%

Mapa estratégico del Centro de Bienestar Animal. 2014.



Capítulo IV. Propuesta de Balanced Scorecard corporativo.

El primer principio fundamental de la implementación de la herramienta BSC conduce al fortalecimiento del liderazgo ejecutivo dentro del CBA, lo cual dará las bases de conformación de una estructura que dé lugar a una correcta movilización al cambio entendiendo a todo nivel que el BSC no es un proceso de medición sino un proceso de cambio gerencial. Dentro de los roles del liderazgo se identifican además del favorecimiento de un clima de cambio que supone demostrar la necesidad del proceso, crear el equipo de liderazgo y responsabilidades para el mismo y establecer la visión y estrategia.

El segundo principio de aplicación explica la necesidad de traducir la estrategia en términos operacionales, vinculando el proceso administrativo a la estrategia a través de la creación de objetivos que den respuesta a la problemática de cada componente. Esto anterior es de vital importancia para el tercer y cuarto principio de aplicación que consiste en alinear a toda la organización entorno a la estrategia establecida y posteriormente lograr que todos trabajen en ella. En la medida que se desarrollen y cumplan en buenos términos cada uno de los principios se debe buscar por ultimo hacer de la estrategia un proceso de aprendizaje continuo y actualización permanente.

La herramienta permite identificar a cada colaborador dentro de la organización cual es su rol y de qué forma incide en los resultados globales al final de cada periodo, ya que los indicadores tradicionales no le demuestran esta relación. La selección correcta de los indicadores tiene gran relevancia en la medida que pueden explicar de forma precisa las razones de fracaso o éxito del CBA. En un campo menos fatalista y más anhelado servirán de alarma para interponer metodologías de salvamento de orden correctiva que puedan evitar contingencias de alto costo económico en un inmediato futuro. Este sistema de información sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar la competitividad a largo plazo.

PERSPECTIVA FINANCIERA.

Tomar decisiones tomando como único respaldo el análisis financiero podría lograr que se mejoren los indicadores a este nivel, bajo el gran riesgo de comprometer el buen desempeño general de la organización en el futuro; además ignorando que el costo de pasar por alto otros indicadores menos tangibles puede generar una falsa o incompleta apreciación sobre su situación competitiva. Robert Kaplan, uno

de los autores del modelo BSC, afirmaba que anteriormente "...las empresas desarrollaban todas sus acciones en función a variables financieras, pero éstas por si solas no pueden medir la creación o destrucción de valor, ya que gran parte del valor está en activos que no parecen en el balance, relacionados con calidad, innovación, empleados o tecnología...".

Todas las medidas representan el objetivo financiero de sostenibilidad del proyecto, mas allá del tradicional interés de generar beneficios económicos para los inversionistas, el CBA valora primero la favorabilidad de su impacto social a través de los programas que ofrece en términos de protección y bienestar animal. Se orientan mayores esfuerzos en el crecimiento de personas sensibilizadas y en el numero de adopciones; manteniendo niveles de gastos operativos adecuados para el desarrollo de sus funciones misionales.

PERSPECTIVA FINANCIERA		
META	INDICADOR	COMPONENTES INVOLUCRADOS
Reducir los costos de operación por animal albergado	Costo por animal	TODOS
Cumplir eficientemente con el presupuesto asignado para cada contrato.	Indicador de costos	TODOS
Cumplir con la ejecución de obras planeadas para cada contrato.	Cobertura en obras	DIRECCION - INTERVENTORIA
Relación ingreso y egreso de animales cercana a 1.	Margen neto adopciones / Rescates.	ADOPCIONES - DIRECCION
Cumplir la meta en recepción de animales por rescate.	Indicador de cobertura en rescate.	DIRECCION - AREA MÉDICA.
Mejoramiento en el desempeño de los valores absolutos	Resultados absolutos de gestión y utilización.	TODOS

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Con la identificación de mercado y segmentos de usuarios que se ha sustraído en la actividad del CBA durante sus años de funcionamiento se espera mejorar de forma continua las propuestas de valor añadido que se entregarán a dichos segmentos. De esta forma se seleccionaron los indicadores y objetivos que mejoren la propuesta de valor en la oferta de servicios del CBA.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
META	INDICADOR	COMPONENTES INVOLUCRADOS
Cumplir con la atención planeada en consulta externa a la comunidad de Altavista.	Cobertura en consulta externa	AREA MÉDICA - ATENCIÓN A LA LINEA.
Cumplir con las esterilizaciones planeadas para la comunidad de Altavista.	Cobertura en cirugía externa.	AREA MÉDICA - ATENCIÓN A LA LINEA.
Concretar adopciones efectivas sobre el 90% de familias atendidas en el CBA.	Índice de efectividad de adopciones	ADOPCIONES - AREA MEDICA - ATENCIÓN A LA LÍNEA - OPERATIVO - DIRECCIÓN - SERVICIOS GENERALES.
Cumplir con la meta de personas sensibilizadas.	Índice de eficiencia en educación.	EDUCACION
conseguir el menor número de quejas y reclamos por componente.	Índice de Quejas y reclamos	TODOS
Lograr una alta rotación de los animales albergados.	Índice de rotación de animales	ADOPCIONES - AREA MEDICA - OPERATIVO.
Cumplir la meta de atención a eventos de adopción.	Índice de eventos de adopción	ADOPCIONES
Cumplir la meta de adopciones para el periodo.	Índice de eficiencia de adopciones	ADOPCIONES

Mejoramiento en el desempeño de los valores absolutos	Resultados absolutos de gestión y utilización.	TODOS
---	--	-------

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

El sustento a las propuestas de valor de los servicios del CBA para los usuarios, y el cumplimiento presupuestal de cara a una política transparente con la contribución tributaria de todos los ciudadanos, se asumen en esta perspectiva del modelo BSC.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
META	INDICADOR	COMPONENTES INVOLUCRADOS
Disminuir la cantidad de accidentes laborales por periodo.	Índice de accidentalidad	TODOS
Mejorar la identificación de animales nuevos positivos a enfermedad zoonótica.	Índice de enfermedad zoonótica.	AREA MEDICA
Cumplir la meta de procesamiento de muestras remitidas al laboratorio.	Índice de muestras laboratoriales.	AREA MEDICA
Disminuir el hacinamiento de caninos albergados.	Índice de hacinamiento a felinos.	AREA MEDICA - ADOPCIONES - DIRECCION
Disminuir el hacinamiento de felinos albergados.	Índice de hacinamiento a caninos.	AREA MEDICA - ADOPCIONES - DIRECCION
Mejoramiento en el desempeño de los valores absolutos	Resultados absolutos de gestión y utilización.	TODOS

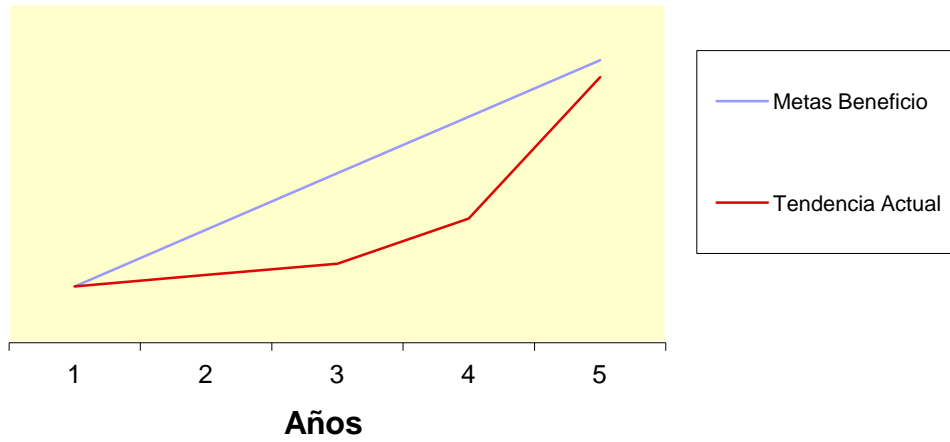
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Se espera aportar paulatinamente a esta perspectiva mediante la implementación y seguimiento de la herramienta BSC en temas como capacidad y competencia de los colaboradores (incluye indicadores de clima organizacional, productividad, sentido de pertenencia y satisfacción en el trabajo), mejoramiento y actualización de los sistemas de información (bases de datos, programa de digitalización de historias clínicas, software del programa MICHIP, entre otros) y estrategias de motivación para el aprendizaje y aplicabilidad en el CBA.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE		
META	INDICADOR	COMPONENTES INVOLUCRADOS
Alcanzar el cumplimiento de la visión 2020 de acuerdo al plan de desarrollo.	Indicador de cumplimiento de visión.	TODOS

La esquematización por perspectivas presentadas anteriormente es el primer paso en la implementación del BSC en el CBA, como modelo de albergue de caninos y felinos en la región. Se espera iniciar el proceso de implementación a manera de modelo organizativo inicialmente para familiarizar sobre su uso a todos los componentes que integran el proyecto. En este curso, necesariamente se deberán realizar modificación, adiciones o sustracciones a la propuesta inicial con el ánimo de continuar como lo requiere el modelo para obtener el máximo rendimiento del modelo.

Diferencias esperadas en el rendimiento gerencial al largo plazo del CBA con la implementacion de la herramienta.



Conclusiones.

La implementación del BSC es a todas luces una efectiva opción de desarrollo estratégico para aquellos albergues o centros de bienestar que busquen trazabilidad en sus operaciones, márgenes de maniobra más cortos, efectividad en la operación y disminución igualitaria a la incertidumbre sobretodo si enmarcamos a estos proyectos dentro de una problemática social que para muchos no reviste el interés debido trayendo de esta manera constantes casos de abandono, mala tenencia o reproducción indiscriminada que se traducen en el crecimiento poblacional de cada instalación para albergar animales de compañía.

Con el desglosamiento de la estrategia a través de objetivos e indicadores y promoviendo la cultura de la planeación y el control gerencial se elabora el primer paso en la incorporación de una herramienta multifactorial como el BSC en el CBA La Perla para que sirva de espejo a todas las entidades del gobierno y particulares que quieran permanecer y posteriormente sobresalir en el medio, y su implementación sistematizada deberá ser gradual, a medida que se adopten las disposiciones de entendimiento de las políticas organizacionales y enfoque estratégico. Es por ello que se recomienda adaptar inicialmente la herramienta bajo el modelo de aprendizaje organizativo y comunicación con el ánimo de adaptar administrativamente la organización a una metodología gerencial más precisa y detallada en las actividades principales de su actividad misional; sin embargo, la intención final será el cambio de utilización de la herramienta al modelo de control y seguimiento donde finalmente se podrán evaluar los avances en el logro de las estrategias propuestas tomando como base lo planeado para su cumplimiento.

Al ser esta la primera intención de adaptar el BSC a la corriente administrativa tradicional de los albergues y centros de bienestar sin ánimo de lucro públicos y privados de caninos y felinos en el país, se ha de tener en cuenta que aún queda un recorrido extenso en la incorporación de variables e indicadores de control y seguimiento distintos al eje fundamental de la teoría concebida por Kaplan y Norton a inicios de la década de los 90 y que fue validada con su inclusión en muchas empresas a nivel global, que es la perspectiva financiera. En el presente trabajo se incluyen entonces variables propias de la actividad de cada componente de trabajo del Centro de Bienestar Animal que no necesariamente integran el componente financiero, y aun así revisten gran importancia para la continuidad del programa.

Referencias.

1. PARMENIO ECHEVERRI, FRANCISCO . RAMIREZ CORREA, DIANA PATRICIA . OSORIO DIAZ, DIEGO ALFREDO . ALZATE RAMIREZ, MONICA. MODELO GERENCIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA PYME FORD STAR JEAN LTDA DEL SECTOR CONFECCIONES DE MEDELLIN EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACION. MEDELLIN: UNIVERSIDAD DE MEDELLIN, 2006. CD-ROM 2530 2006.
2. GALLEGO RUIZ, MONICA . SANCHEZ ZULUAGA, DAIRON AUGUSTO. PROPUESTA DE REESTRUCTURACION PARA LA CORPORACION DEPORTIVA INDEPENDIENTE MEDELLIN. MEDELLIN : UNIVERSIDAD DE MEDELLIN, 2006. CD-ROM 2544 2006
3. SALAZAR OSPINA, LILIANA ANDREA . RENDON PARRA, JULIAN DARIO . MONTOYA PULGARIN, ALEX . VELEZ CHAVERRA, EVELIO. MODELO DE GESTION GERENCIAL BASADO EN LA METODOLOGIA DEL BALANCED SCORECARD: CASO PRACTICO. MEDELLIN: UNIVERSIDAD DE MEDELLIN, 2002. 658.4013 / S161 2002
4. CASTANEDA GOMEZ, MAURICIO. PROPUESTA DEL MODELO ORGANIZACIONAL PARA "C.D.I. S.A.". MEDELLIN : UNIVERSIDAD DE MEDELLIN, 2005. CD-ROM 2021 2005
5. MANCO QUIROZ, GABRIEL . TAPIAS JIMENEZ, NELSON DARIO. PROPUESTA DE TIPO METODOLOGICO PARA LA IMPLANTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTION DE LA EMPRESASOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL SAN RAFAEL DE CAROLINA DEL PRINCIPE. MEDELLIN : UNIVERSIDAD DE MEDELLIN, 2004. CD-ROM 711 2004
6. QUIROZ BASTIDAS, DIANA MARCELA. ANALISIS DE ESTILO GERENCIAL E IMPLEMENTACION DE UN MODELO EN P&A SOLUCIONES INTEGRADAS S.A.. MEDELLIN : UNIVERSIDAD DE MEDELLIN, 2006. CD-ROM 2529 2006

7. GONZALEZ VASQUEZ, JUAN LEONARDO . MESA PIMIENTA, TOMAS ALCIDES. ANALISIS Y CONTROL DE INDICADORES DE GESTION EMPRESARIAL. MEDELLIN : UNIVERSIDAD DE MEDELLIN, 2004. CD-ROM 913 2004

8. OSSA POSADA, JAIRO ALONSO. DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADO EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DEL TSM PARA UNUN CONCESIONARIO TOYOTA. MEDELLIN: UNIVERSIDAD DE MEDELLIN, 2004. CD-ROM 720 2004

9. DURANGO YEPES, GONZALO IVAN. JIMENEZ GRACIANO, ALIRIO ANTONIO. DIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN LIDERAZGO, TOMA DE DECISIONES Y NEGOCIACION DESARROLLADAS POR EL GERENTE EN LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIO DEL SECTOR PUBLICO EN MEDELLIN. MEDELLIN : UNIVERSIDAD DE MEDELLIN, 2001. 658.812 / D948 2001

10. GARCIA LOPEZ, NATALIA ANDREA . GARCIA LOPEZ, MONICA PATRICIA . MAHMUD TORRES, YALILE. MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CLAVE DEL EXITO PARA FURIMA S.A.. MEDELLIN : UNIVERSIDAD DE MEDELLIN, 2006. CD-ROM 2092 2006

11. INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LA DIRECCIÓN DEL CENTRO DE BIENESTAR ANIMAL LA PERLA, DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN. MARZO DE 2014.

12. KAPLAN ROBERT Y NORTON DAVID. "THE BALANCED SCORECARD- MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE". HARVARD BUSINESS REVIEW, ENERO FEBRERO DE 1992, PÁGINAS 71 - 79.

13. KAPLAN ROBERT Y NORTON DAVID. CUADRO DE MANDO INTEGRAL. BARCELONA, ESPAÑA: GESTIÓN 2000. SEGUNDA EDICIÓN, 2000.

14. AMENDOLA, L. J. (2006). ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS. VALENCIA, UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. P. 136-144

15. AMENDOLA, L. J. (2011). BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO, ACTUALMENTE SÓLO DISPONIBLE EN INTERNET, [HTTP://WWW.SCRIBD.COM/DOC/2939997/BALANCED-SCORECARD-EN-LA-GESTION-DEL-MANTENIMIENTO](http://www.scribd.com/doc/2939997/BALANCED-SCORECARD-EN-LA-GESTION-DEL-MANTENIMIENTO) [09/04/2011] P. 6.

16. RAMÍREZ RAMÍREZ, C. P. ET AL. (2010). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA EVALUAR LA GESTIÓN EN LA UNIDAD DE COMPRAS EN EL MUNICIPIO DE MEDELLÍN. TESIS DE ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA. UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN. P. 31.