

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE AUDITORIA



## **PROYECTO DE GRADO**

**“CUADRO DE MANDO INTEGRAL: MODELO DE GESTION PARA UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO DE CABILDEO Y ABOGACIA. (AIS-BOLIVIA)”**

Postulante:

Univ. Mujica Nuñez Angela Maria

Tutor:

Dr. Aparicio Delgado Luis Adalid Ph.D.

La Paz – Bolivia



## Contenido

CAPÍTULO I .....	7
ANTECEDENTES.....	7
1.1. INTRODUCCIÓN. ....	7
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA. ....	8
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	10
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	11
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	11
1.4.2. JUSTIFICACIÓN SOCIAL O PRÁCTICA .....	14
1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	14
1.5. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO.....	15
CAPÍTULO II .....	17
MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. EMPRESAS SOCIALES – ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO. .....	17
2.2. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE CABILDEO Y ABOGACÍA.....	17
2.3. DESARROLLO SOCIAL.....	18
2.4. LA GERENCIA SOCIAL.....	19
2.5. LA GERENCIA PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO.....	19
2.6. LA PLANIFICACIÓN. ....	21
2.6.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
2.7. LA ESTRATEGIA.....	24
2.8. EL CONTROL.....	26
2.8.1. EL CONTROL ESTRATÉGICO.....	27
2.8.2. CONTROL INTERNO .....	30
2.8.3. TIPOS DE CONTROL. ....	34
2.9. MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	34
2.10. INDICADORES. ....	36



b) CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES.....	37
c) OBJETIVOS DE LOS INDICADORES.....	37
2.10.1. VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. ....	39
2.11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	40
2.11.1. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. ....	42
PERSPECTIVA FINANCIERA.....	42
PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	43
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.....	44
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. ....	46
2.12. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ONGS.....	47
2.13. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA AUDITORÍA. ....	49
CAPÍTULO III.....	51
3. MARCO INSTITUCIONAL .....	51
3.1. ORIGEN, PRINCIPIOS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. ....	51
3.1.1. ORIGEN Y EL PROCESO DE DESARROLLO DE AIS BOLIVIA.....	51
3.1.2. PRINCIPIOS Y LA POSICIÓN IDEOLÓGICA INSTITUCIONAL DEL AIS. ....	53
3.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA AIS BOLIVIA.....	54
3.2.1. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIONES.....	56
3.2.2. MAPEO DE INSTITUCIONES QUE COLABORAN CON AIS BOLIVIA.....	58
3.2.3. POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DE AIS BOLIVIA EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL.....	59
CAPÍTULO IV.....	61
4. MARCO METODOLÓGICO.....	61
4.1. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL CMI .....	61
4.2. PRIMERA FASE: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	62
4.2.1. REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	62



4.2.2.	OBTENER EL COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN.....	63
4.2.3.	CAPACITACIÓN AL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO. .....	63
4.2.4.	RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	64
4.3.	SEGUNDA FASE: PROPUESTA DEL DISEÑO DEL MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL. ....	64
4.3.1.	ANÁLISIS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	65
4.3.2.	DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS. ....	65
4.3.3.	DEFINICIÓN DE PERSPECTIVAS.....	65
4.3.4.	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. ....	66
4.3.5.	DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	67
4.3.6.	DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS. ....	67
CAPÍTULO V .....		69
5.	MARCO PRÁCTICO .....	69
5.1.1.	RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	69
5.1.1.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO. ....	69
5.1.1.2.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. ....	71
5.1.2.	CONCLUSIONES EN TÉRMINOS GENERALES. ....	93
CAPÍTULO VI.....		105
6.	PROPUESTA.....	105
6.1.	INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA. ....	105
6.1.1.	OBJETIVO DE LA PROPUESTA. ....	105
6.1.2.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA.....	106
6.2.	DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. ....	106
6.2.1.	VALIDACIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE AIS CODEDCO. ....	106
6.2.1.2.	VISIÓN DE AIS-CODEDCO BOLIVIA.....	107
6.2.1.3.	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE AIS BOLIVIA. ....	108
6.2.2.	DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS. ....	108



6.2.3.	IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES E INDUCTORES. ....	111
6.2.4.	DESCRIPCIÓN DE PERSPECTIVAS, OBJETIVOS, INDICADORES E INDUCTORES. ....	111
6.2.5.	DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN. ....	124
6.2.6.	MAPA ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	126
6.2.7.	SIMULACIÓN DEL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DEL CMI EN LA PROPUESTA. ....	128
6.2.8.	RECOMENDACIONES FINALES DE LA PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN. ....	133



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1 Las Cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	5
FIGURA N°2. Cadena de Resultados o Cadena de Valor.....	19
FIGURA N°3. El sistema que forma la responsabilidad del ejercicio gerencial.....	20
FIGURA N°4. Proceso del control estratégico .....	24
FIGURA N°5. Carácter sistémico del control estratégico.....	33
FIGURA N°6. El cuadro de mando integral como estructura.....	41
FIGURA N°7. Cuadro de mando integral para ONGs.....	47
FIGURA N°8. Estructura organizacional AIS Bolivia.....	55
FIGURA N°9. Esquema de la metodología para el diseño del CMI.....	62
FIGURA N°10. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la organización?.....	67
FIGURA N°11. Características del sistema de información.....	75
FIGURA N°12. ¿Se les informa oportunamente sobre las actividades y resultados obtenidos como organización?.....	76
FIGURA N°13. ¿Usted participa en el proceso de planificación?.....	79
FIGURA N°14. ¿Usted ejerce control sobre sus actividades?.....	83
FIGURA N°15. Mapa estratégico AIS Bolivia.....	125
FIGURA N°16. Representación general cuadro de mando integral AIS Bolivia.....	126
FIGURA N°17. Procesamiento de la información y obtención de resultados – Perspectiva del beneficiario.....	128



## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Características del control de gestión.....	23
CUADRO N° 2 Tipos de control.....	34
CUADRO N° 3 Indicadores centrales del cliente.....	43
CUADRO N°4 ¿Considera que posee la información suficiente para la toma de decisiones?.....	74
CUADRO N°5 ¿Qué medios posee para la recopilación de información para una pertinente toma de decisiones?.....	76
CUADRO N°6 ¿Qué instrumentos emplea para el control de sus actividades?.....	83
CUADRO N°7 ¿Los recursos son suficientes para el cumplimiento de sus actividades?.....	87
CUADRO N°8 Perspectivas del CMI según organizaciones.....	106
CUADRO N°9 Matriz del plan de acción del CMI – AIS Bolivia.....	122



## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

#### 1.1. INTRODUCCIÓN.

Las Organizaciones no Gubernamentales o sin Fines de Lucro, han llegado a desempeñar en cooperación con el Sector Público y el Sector Privado un papel muy importante en la Sociedad Actual, pues son el soporte de muchas actividades necesarias para el desarrollo de las Comunidades y en definitiva para la mejora de sus condiciones sociales<sup>1</sup>.

Estas Organizaciones parten de la identificación de las necesidades básicas de una Población y por medio de sus proyectos propagan valores y creencias entre otro tipo de apoyo como una contribución solidaria para la satisfacción de las necesidades de un grupo social; y se diferencian entre sí por sus propósitos, tipo de programas, proyectos, investigaciones y por el grupo de Población al cual van dirigidas sus principales actividades. En la pasada década se incrementó el número de Organizaciones sin fines de lucro involucradas en formar la opinión pública e influir en las políticas públicas, a través de campañas dirigidas a tomadores de decisiones e incidencia política; estas Entidades se denominan Organizaciones sin Fines de Lucro de Cabildeo y Abogacía; las cuales adquirieron un poder creciente.

En este aspecto, las Organizaciones Sociales y sobre todo las Organizaciones de Cabildeo y Abogacía como el presente caso, más aún en las actuales circunstancias de pobreza, se convierten en un tipo de Organización de creciente importancia para **cualquier Sociedad, particularmente para el caso de Bolivia debido a su fin social; por lo**

---

<sup>1</sup> Dees y Backman, 1994; Salomon 1994a, 1994b; Drucker, 1990, 1994, 2002; Austin, 200, Austin, Ogliairi, Gutierrez y Labie, 20000.





tanto el estudio de mecanismos que evalúen el desempeño integral de las Organizaciones sociales y faciliten la rendición de cuentas a sus benefactores es considerado por Kaplan (2001) como preeminente en épocas actuales puesto que estas Empresas, entre si, enfrentan una competencia creciente por recursos que son cada vez más escasos.

Los sistemas de gestión para la evaluación del desempeño de las Empresas, por lo general cuantifican objetivos que indican la situación de la Empresa desde el punto de vista financiero y en relación con la satisfacción de los accionistas o socios propietarios, basándose en información pasada. En contraste con lo anterior, las Organizaciones Sociales sin fines de lucro derivan su misión de la satisfacción de necesidades de la Comunidad, en la mayoría de los casos difíciles de cuantificar. Por lo tanto, los Sistemas de Gestión para la evaluación de sus objetivos, necesitan tener en cuenta factores cualitativos que identifiquen el grado de cumplimiento de la misión o razón de ser.

Actualmente en la literatura se cuentan con escasos ejemplos de la aplicación de herramientas que permitan tener una visión global de la gestión estratégica que mantenga una Empresa Social. Aún cuando cuenten con ciertos indicadores cualitativos estratégicos, no muestran las relaciones de causa efecto entre ellos y por lo tanto no representan un Sistema Integrado de Gestión.

## 1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Las investigaciones sobre la medición del desempeño en Empresas Sociales aún son limitadas.<sup>2</sup>

Según Forbes (1998), las Organizaciones sin ánimo de lucro carecen de la precisión de las mediciones financieras, como la rentabilidad o los dividendos para los accionistas, mediciones usadas por las Empresas con ánimo de lucro para examinar su propio desempeño.

---

<sup>2</sup> Goldman y Penning, 1977; Forbes, 1998; Cameron y Whetten, 1983; Grossman, Ryan y Letts, 1999; Kaplan y Norton, 2000, 2001; Kaplan, 2001



Las Empresas Sociales, por lo general, utilizan indicadores que se enfocan exclusivamente a mediciones de recursos financieros como las donaciones, destino de fondos y los gastos administrativos, limitándose así a iniciativas de control únicamente (Kaplan, 2001).

Para Kaplan y Norton (2000,2001), el problema principal de los enfoques centrados sólo en mediciones financieras radica en que en ocasiones, no tienen en cuenta que los resultados de las Empresas Sociales deben medir que tan eficazmente se satisfacen las necesidades del sector social beneficiario del proyecto (Kaplan y Norton, 2000:194). Aunque los indicadores financieros y de control tienen un papel facilitador o de restricción para estas Empresas, raramente dan información sobre el objetivo fundamental.

De la misma manera, Gooljer (2000) considera que los indicadores de las Empresas sin ánimo de lucro pocas veces incluyen conceptos relacionados con la capacidad y el desempeño organizacional. Las prácticas administrativas cotidianas en las Empresas Sociales restan importancia a la capacidad para el desarrollo de habilidades de gestión.

Para Fisher (2001) las Empresas Sociales tradicionales no han implementado sistemas integrados de evaluación, Según Fisher se han enfocado en medir el impacto, dejando a un lado los procesos y la eficiencia. El reto, sostiene el autor, es desarrollar los procesos asociados con un sistema interrelacionado de medición.

Hezlinger (1996) considera que las Empresas Sociales deben encontrar sistemas cualitativos para evaluar la calidad y cantidad de los servicios provistos, pero no presenta ninguna guía que permita establecer la forma en que las Organizaciones deben seleccionar sus indicadores.

En estudios de Organizaciones filantrópicas realizados por Sheehan (1996) se concluye que, aunque se tenga clara la misión, las Empresas Sociales han desarrollado sistemas de medición del desempeño y de gestión que no dan cuenta de su impacto



estratégico o a largo plazo. De esta manera, las Empresas Sociales no tienen forma de distinguir cuando su estrategia tiene éxito o falla.

Según Sheehan (1996) en las Empresas Sociales, los organismos controladores de las asignaciones presupuestales suelen presionar con una alta orientación hacia el corto plazo (especialmente de ejecución presupuestaria), y no necesariamente lo hacen con una orientación estratégica hacia la consecución de la misión fundamental, aunque la orientación financiera de las evaluaciones de estos organismos de control es primordial, aunque muchos de los beneficios se perciben a corto plazo, la maximización de los recursos financieros, sostiene Sheehan, no debe ser el fin último de una Empresa Social.

En párrafos anteriores hemos descrito las dificultades que tienen todas las Empresas Sociales en cuestión de gestión; pero de entre todas ellas, las que enfrentan un mayor cuestionamiento en cuanto a sus estrategias, impacto, rendición de cuentas y legitimidad son aquellas dedicadas por completo al cabildeo y la abogacía<sup>3</sup> (lobby & advocacy).

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Según un estudio internacional<sup>4</sup> las Organizaciones no Gubernamentales de Abogacía han sido cuestionadas en cuanto a la legitimidad de sus estrategias, el uso adecuado de recursos, el impacto real de sus acciones y quienes serían sus verdaderos beneficiarios; por todo lo anteriormente descrito es evidente la necesidad de que una Institución de este tipo cuente con un Modelo de Gestión que le permita identificar progresos y proveer la dirección futura de sus proyectos al convertir la visión de la Organización en acciones concretas con las cuales satisfagan las necesidades del sector

---

<sup>3</sup> Se entiende por Organización no Gubernamental de Abogacía (NGO-L&A) a aquella que promueve y defiende una causa específica. Que en síntesis opuesta a la gestión operativa de un proyecto de intervención, estas organizaciones usualmente tratan de sensibilizar, educar y orientar a la opinión pública y a otros actores claves (autoridades) a través del cabildeo, publicaciones mediáticas y activismo.

<sup>4</sup> Addressing accountability in NGO advocacy Practice, principles and prospects of self-regulation. Michael Hammer, Charlotte Rooney, and Shana Warren. ISSN 2043-7943 Briefing paper number 125, March 2010



social beneficiario de sus proyectos y de esta manera reducir el riesgo de los actuales cuestionamiento respecto al impacto real de su accionar.

En el contexto nacional la ONG AIS Bolivia lleva trabajando por más de quince años en cabildeo y abogacía relacionada con la salud de la población y derechos de los consumidores, aunque existan problemas en la atribución del impacto de las actividades de esta Institución, bajo cualquier criterio el rol de AIS Bolivia ha sido contundente.

Actualmente la Institución aplica un sistema de gerencia tradicional rígido y estático el cual no tiene utilidad frente a la planificación fragmentada por etapas y fuentes de financiamiento que la Organización realiza; este tipo de contrariedades no permite ni proporciona una seguridad en relación a la confiabilidad del manejo de información, ni tampoco una correcta medición de la actuación que desarrolla.

Ante este panorama, se evidencia la necesidad de la formulación e implementación de un Modelo de Gestión de acuerdo a la realidad actual de la Organización y de nuestro país utilizando como herramienta principal el Cuadro de Mando Integral, con la participación del equipo directivo y los funcionarios, asegurándonos de que el producto final sea el correcto; modelo que bien podría ser utilizado para la evaluación de otras Organizaciones no Gubernamentales.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Las Empresas sociales, específicamente las organizaciones sin fines de lucro de cabildeo y abogacía que pretendan mejorar su desempeño requieren de un modelo de gestión que incluyan indicadores financieros y no financieros que involucren la satisfacción de sus gestiones estratégicas y necesidades de la comunidad, ello implica el estudio de las siguientes áreas:



#### **1.4.1.1. Área Financiera.**

Esta área es la que proporciona información financiera útil de los recursos económicos necesarios, para que la empresa pueda cumplir con su objetivo principal, es decir, satisfacer a sus beneficiarios, ya sea a la sociedad entera o los grupos a los cuales se atienden; o de los procesos realizados por la entidad y los resultados obtenidos en temas financieros, que reflejen su gestión.

El análisis de los hechos financieros orienta la toma de decisiones, por tanto la Organización prevé lo que debe hacer frente a una situación dada, de manera oportuna y efectiva.

#### **1.4.1.2. Área de Mercadeo Social.**

El mercadeo social tiene como propósito el lograr un alcance mucho más amplio del que se tenía, mediante la satisfacción de los “clientes” a través del desarrollo de estrategias y políticas con lo cual se genera un beneficio a grandes grupos de la población y a la sociedad en general. Siendo su finalidad el inducir a los actores involucrados claves a realizar acciones predefinidas por la organización.

Por lo tanto, es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio organización-cliente, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el desarrollo, valoración distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.

#### **1.4.1.3. Área de Procesos**

Esta área extrae información sobre todos los procesos internos de la organización, la analizan y toman decisiones de cara a la obtención de la satisfacción de los clientes y logro de altos niveles de rendimiento financiero o a la consecución de los objetivos de los procesos y de los planificados en el proyecto.



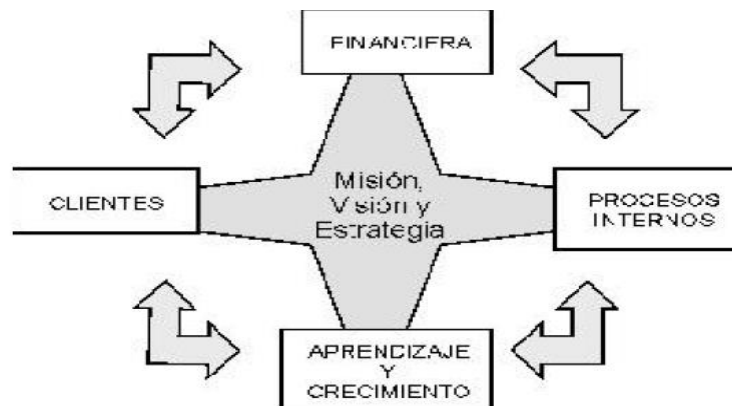
#### 1.4.1.4. Área de Desarrollo de Recursos

Esta área se enfoca en planear, desarrollar y distribuir los recursos que se necesitan para apoyar los servicios y productos, está constituida por un conjunto de activos que dotan a la organización de herramientas y de la habilidad para aprender y mejorar constantemente

Al hablar de herramientas nos referimos a la capacitación y creación de competencias del personal, el desarrollo de sistemas de información eficientes y la creación de un clima organizacional pro-aprendizaje.

En función al problema planteado se pretende introducir un modelo de gestión “Cuadro de Mando Integral” que garantice una gerencia exitosa para la ejecución de proyectos, planes y otras actividades en la institución. Con este modelo de gestión se pretende mejorar la gestión de la institución (indicadores financieros y no financieros) del pasado, presente y futuro, traduciendo objetivos estratégicos en resultados, creando un alto grado de confiabilidad en el uso de recursos económicos asignados, mostrando una confiabilidad en el manejo de información, relacionado con la eficiencia y el cumplimiento de normas y políticas institucionales para satisfacción de los beneficiarios y socios respectivamente, bajo cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje como se representa en la figura 1.

**Figura N° 1 Las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**



**Fuente:** Adaptado de Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona; Ediciones gestión. P. 22.



El CMI es un sistema integrado porque emplea las cuatro perspectivas indispensables para visualizar el proyecto como un todo. Es un sistema balanceado porque es esencial que la estrategia del proyecto sea coherente con el conjunto de indicadores y que exista un balance compartido entre ellos: indicadores tanto financieros como no financieros, indicadores de resultado y de proceso, y así sucesivamente. Es un sistema estratégico porque los objetivos que se pretenden alcanzar deben estar relacionados entre sí y de esta manera ir traduciendo la estrategia del proyecto en un mapa de enlaces causa – efecto.

#### **1.4.2. JUSTIFICACIÓN SOCIAL O PRÁCTICA**

El cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. El CMI se centra en medidas de gran impacto. Está pensado para que sea fácil y económico de utilizar. Está equilibrado, y pone énfasis en la prevención más que en la detección. Está orientado hacia el cliente y es interdepartamental puesto que no está limitado a las áreas de control directo. Delega poder en la organización de aprovisionamiento para que realice mejoras, en lugar de hacer que las centrales dicten los cambios que se recomienda realizar. Proporciona un método para comparar la calidad de servicios con el objeto de convertirse en el mejor de su clase<sup>5</sup>.

#### **1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para efectos de desarrollo del presente trabajo planteamos un enfoque metodológico que busca coordinar y alcanzar los objetivos propuestos de identificación y formulación preliminar del estudio.

---

<sup>5</sup> KAPLAN, Robert. NORTON, David. “Cuadro de Mando Integral” 2º Edición. pp. 195



#### **1.4.3.1. Método Deductivo**

Es un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida básicos y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales, de las cuales se deducen las afirmaciones sobre los fenómenos que se quieran explicar.

Utilizaremos este método para el diseño y la formulación del cuadro de mando integral y sus indicadores de acuerdo a la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución.

#### **1.5. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de gestión como instrumento de monitoreo, control y gestión estratégica para la implementación de los proyectos de AIS CODECO Bolivia a efectos de que permita generar confianza en el uso de recursos asignados, confiabilidad en la información, satisfacción de los usuarios y cumplimiento de políticas institucionales.

#### **1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los factores que obstruyen o facilitan la alineación de las operaciones institucionales de AIS Bolivia en relación con su estrategia.
- Definición de líneas estratégicas, perspectivas y objetivos para desarrollar el mapa estratégico.
- Establecer nuevos indicadores acorde al nuevo Modelo de Gestión a ser aplicado (CMI).

#### **1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO.**

La siguiente propuesta expone para el diseño del Modelo de Gestión, la utilización del “Cuadro de Mando Integral” el planteamiento de indicadores cualitativos, cuantitativos y planes de acción concretos, los mismos que mediante una simulación de





la aplicación pretende garantizar la conformación de una estrategia integrada orientando a la Organización al uso del modelo.

Asimismo se presenta una simulación del procesamiento de la información mostrando la cuantificación de cada indicador.

Es importante resaltar que la presente propuesta no incluye la implementación del modelo propuesto y esta se encuentra enfocada a los sistemas de gerencia claves desarrollados por la Institución.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. EMPRESAS SOCIALES – ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.

Las Organizaciones de Desarrollo también conocidas como Empresas Sociales, clasificadas como Organizaciones no Gubernamentales, sin ánimo de lucro, han llegado a desempeñar en cooperación con el Sector Público y Privado un papel muy importante en nuestra Sociedad actual, pues son el soporte de muchas actividades necesarias para la construcción de Comunidades y la mejora de sus condiciones sociales<sup>6</sup>.

Rodriguez, D (2006), señala que las Empresas Sociales tradicionales no han implementado Sistemas Integrados de Evaluación, se han enfocado a medir el impacto, dejando de lado los procesos y la eficiencia, por lo cual las Empresas Sociales deben encontrar herramientas para evaluar su calidad y su desempeño de los servicios que brinda a la Sociedad<sup>7</sup>.

#### 2.2. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE CABILDEO Y ABOGACÍA.

Para comprender a las Organizaciones de Cabildo y Abogacía se debe empezar por clarificar dos conceptos básicos: Abogacía y cabildo.

**Abogacía:** Incluye acciones tomadas para apoyar una causa o una idea, esta puede incluir por ejemplo educar, distribuir información u organizar eventos para dramatizar un asunto o los efectos de un problema que aqueja a la Población o la

---

<sup>6</sup> Drucker, P. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Bogotá: Norma editores.

<sup>7</sup> Rodriguez, D. (2006). Gestión organizacional. Chile: Universidad Católica de Chile.



Comunidad. Abogacía es un derecho básico de cada Individuo y Organización y debe ser practicado sin limitación alguna.

**Cabildeo:** -Va más allá de la abogacía- Es una acción que se toma en apoyo o en oposición a una decisión tomada por Autoridades en diferentes niveles (nacional, regional, departamental, municipal); esto puede incluir por ejemplo contactar a Autoridades Gubernamentales y otros tomadores de decisiones y buscar su apoyo a favor o en contra de causas específicas. La ayuda que proporciona el Cabildeo se centra en la capacidad de persuadir a las Autoridades o decisores, para que tomen partido y utilicen su posición de influencia en la promoción de acciones en favor de un tema específico. En algunos países el Cabildeo se ha convertido en una práctica tan difundida y común, que ha originado normas regulatorias que delimitan su campo de acción, aunque en Bolivia se carece de alguna normativa al respecto.

### 2.3. DESARROLLO SOCIAL<sup>8</sup>

Este podría entenderse como el acto o proceso de pasar (o de llevar) de un estado latente a otro, de plena potencia o realización, como tal, la promoción de desarrollo dependerá de los objetivos de la Sociedad. El campo del Desarrollo Social, entonces, en el análisis de los procesos, recursos y fenómenos que facilitan e impiden el logro de estos objetivos. Explora los desafíos que se enfrentan en la búsqueda de mejoras sostenibles en las condiciones de vida dentro de un territorio, tomando en cuenta la colectividad y sus diversos segmentos.

Por “Desarrollo Social” se entiende el proceso dinámico y multidimensional que conduce al mejoramiento sostenible del bienestar de los Individuos, las Familias, Comunidades y Sociedades en un contexto de justicia y equidad.

---

<sup>8</sup> Mokate, K. Saavedra J. (2006). Gerencia Social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas. Documento de Trabajo I-56. Washington DC. Banco interamericano de desarrollo, Instituto Interamericano para el desarrollo social



## 2.4. LA GERENCIA SOCIAL.

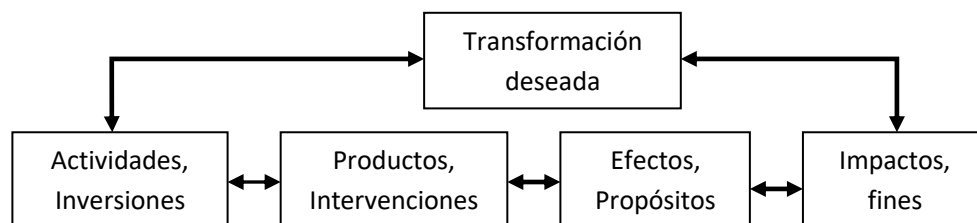
La Gerencia Social se concibe como un proceso que busca el logro de los objetivos de un servicio social, (enmarcado en una Institución Pública o Privada), mediante determinada tecnología (conocimientos, técnicas, instrumentos, procedimientos, materiales y equipos). Esta surge ante la necesidad de enfrentar la demanda social, ya que propone asegurar que las políticas y programas sociales respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes de la Ciudadanía, promoviendo así el logro del desarrollo social de manera equitativa y sostenible.

La Gerencia Social son conocimientos y practicas cuyo fin es promover que las políticas y programas sociales contribuyan de forma significativa a la reducción de la desigualdad y de la pobreza, y al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía, a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público.

## 2.5. LA GERENCIA PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO.

**Cadenas de Valor:** La gestión enfocada en resultados para el desarrollo está basada en nociones de causalidad, pues reconoce que los programas y proyectos sociales, son propuestas de algunos medios que aparecen tener la capacidad para producir resultados que serán valiosos en el camino hacia un mayor desarrollo. Estas nociones de causalidad constituyen un marco conceptual que respalda la gerencia para resultados. Frecuentemente se resumen con imágenes de “Cadenas de resultados” o “Cadenas de valor” como se muestra en la figura 2.

Figura N°2 Cadena de resultados (o cadena de valor)



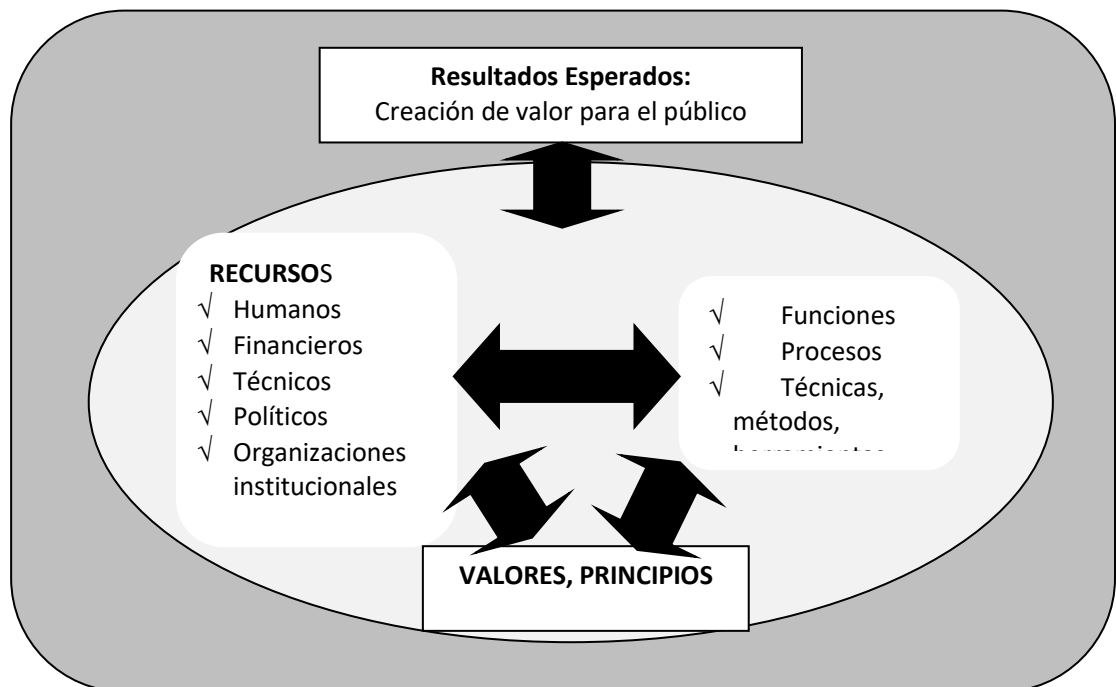
Fuente: Tomado de Mokate, K. (2006)



**La Gerencia:** Una definición que resulta relevante para abordar el tema de gerencia para resultados en el desarrollo plantea que la gerencia se trata de las acciones asociadas con el asumir un compromiso con la coordinación y facilitación del buen desempeño de un “sistema” (Metcalf y Richards, 1993); esta definición se hace a partir de acciones, o sea, a partir de una práctica o un ejercicio que propone conducir al buen logro de un sistema. Dicho “sistema” se compone de unos recursos (humano, físicos, materiales, técnicos, organizacionales, financieros y unos procesos administrativos, productivos entre otros), insertados en un entorno organizacional e institucional.

**Figura N° 3**

**El Sistema que forma la responsabilidad del ejercicio gerencial**



Fuente: Tomado de Mokate, K. (2006)



Un **sistema** consiste en un conjunto de elementos interrelacionados, entre los cuales existe cierta cohesión, y unidad de propósito (diccionario Planeta de la Lengua Española Usual, 1982(, en la figura previa se aprecia el concepto de un “Sistema” genérico que describe el foco del ejercicio de la gerencia; dicho Sistema se compone por unos resultados esperados, recursos, procesos, valores/principios y normas/regulaciones/mandatos. La actividad gerencial se centra en los recursos humano, físicos, técnicos, etc.), las funciones y procesos que se articulan de tal manera que conduzcan al logro de unos resultados esperados. El trabajo gerencial tiene el fin de fomentar una coordinación de recursos, funciones y procesos para asegurar dichos resultados. Tiene el desafío de generar y mantener la cohesión y el propósito compartido que fortalecen la naturaleza sistémica a sus propósitos. Por tratarse de prácticas que conducen al buen desempeño de un Sistema, resulta natural que la Gerencia relacione sus actividades y quehaceres con una razón de ser, o sea con unos resultados esperados. La naturaleza sistémica de la responsabilidad gerencial obliga a los que ejercen la Gerencia a tomar una visión integral de los diversos procesos, decisiones, inversiones y actividades y coordinarlos de tal manera que conduzcan al logro de ciertos resultados esperados; los cuales se asocian a la creación de valor.

## 2.6. LA PLANIFICACIÓN.

“Planificar es más que construir planes, es construir el futuro que se desea”<sup>9</sup>.

Podríamos sintetizar el concepto de planificación diciendo que es: Una reflexión ordenada sobre un futuro deseado donde la planificación es el punto de partida de la acción, constituyendo una superficie que recorre todos los órganos e implica en alguna medida a todos los niveles de la Empresa. Se trata del esfuerzo como medio para tomar

---

<sup>9</sup> BLANCO ILLESCA, Francisco. (1993). El control integrado de gestión. Editorial Limusa. Pág 23



mejores decisiones en la elección de las diversas alternativas que se presentan inevitablemente<sup>10</sup>.

### 2.6.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Una Estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la Planificación Estratégica es la planificación global involucrada en un proceso formalizado de planificación a largo plazo.

La Planificación es la que proporciona un esquema de lo que la Organización hace y donde desea llegar. La Planificación Estratégica te da una claridad sobre lo que se quiere lograr y como conseguirlo. Según Peter Drucker, la Planificación Estratégica es el deber pensar en la misión del negocio, es decir, hacerse la pregunta: ¿Quiénes somos? Lo cual llevará consecuentemente al establecimiento de los objetivos, desarrollo de estrategias y planes contenidos en la Planeación Estratégica y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana<sup>11</sup>.

#### a) Características

A juicio de Stoner y otros autores, la Planificación Estratégica presenta cinco importantes atributos<sup>12</sup>.

- Se ocupa de cuestiones fundamentales, da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en que negocios deberíamos estar?, o ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?
- Ofrece un marco de referencia para una planificación más detallada y para las decisiones ordinarias. Cuando afronta tales decisiones, el gerente se preguntara: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas?

---

<sup>10</sup> Ibidem. Pág. 23

<sup>11</sup> DRUKER, Peter. (1974). Management Tasks, Responsibilities and Practices. Editorial Harper & Row. New York-USA Pág. 611

<sup>12</sup> STONER, James REMANS, Edward. GILBERT, Daniel. (1994). Administración. 5° Ed. Editorial Prentice may Hispanoamericana S.A. México. Pág. 132-133



- Supone un marco temporal más largo que otro tipo de planificación.
- Ayuda orientar las energías y los recursos de la Organización hacia las actividades de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel en el sentido de la alta gerencia. Esto se debe a que la actividad de la gerencia debe tener visión necesaria para considerar todos los aspectos de la Organización ya que se requiere la adhesión de la alta gerencia para obtener y apoyar la aceptación en niveles bajos.

## b) Elementos

- Misión

Una declaración de Misión se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas. Expone el porqué de la existencia de la Organización y el qué debe hacer.

Sin una declaración clara del propósito de la Organización entera, es fácil que los recursos se vuelvan difusos y que todas las unidades operen de forma cruzada.

En otras palabras, la declaración de la misión debe ser un documentos, visible que permita a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que se sustente e propósito general<sup>13</sup>.

Para Morrissey, una declaración de MISIÓN, comprende los siguientes elementos de suma importancia:

- ✓ El concepto de la Empresa.
- ✓ La naturaleza del Negocio.
- ✓ La razón de existencia de la Empresa
- ✓ La gente a la cual se sirve.
- ✓ Los principios y valores bajo los que se pretende operar.

---

<sup>13</sup> MORRISEY, George L. (1996) Pensamiento Estratégico. Editorial Prentice. Pág. 36.





- **Visión**

La Visión deberá contener un panorama concreto del posible estado deseado y proveer las bases para la formulación de estrategias y objetivos.

Para Peter Senge, la Visión traduce la misión a un sentido real con la intención de crear resultados y guías sobre la asignación de tiempo, energía y recursos<sup>14</sup>.

- **Valores**

Los Valores son los principios invariables a través del tiempo que guían la Organización. Ellos representan las creencias y reglas que se sostienen dentro de la Organización y regulan la gestión. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura Organizacional.

El objetivo básico de los valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la Organización demostrados en el comportamiento diario de los empleados.

En muchas Organizaciones los valores representan la fortaleza de las opiniones de personal.

## **2.7. LA ESTRATEGIA.**

“La estrategia representa las prioridades generales adoptadas por una Organización en reconocimiento de su ambiente operacional y en función de su misión”<sup>15</sup>; es decir, la estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias del movimiento de una Organización desde su posición actual a una posición futura deseada, aunque incierta donde el camino a transitar consiste en una serie de hipótesis relacionadas a la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente.

---

<sup>14</sup> SENGE, Peter. The Practice of Innovation, Leader to Leader. Pág. 16-22.

<sup>15</sup> NIVEN, Paul R. Balance Scorecard for Government and Nonprofit agencies. Editorial Wiley. Pág. 133.



La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener los objetivos deseados asegurando una decisión óptima en cada momento. La clave para implementar una estrategia es que todos los integrantes de una Organización comprendan claramente las hipótesis emergentes, que todas las unidades y recursos de una Organización se ajusten a esas hipótesis, y que se las evalúe en forma continua empleando esos resultados para adaptarse debidamente<sup>16</sup>.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar los recursos de una Organización es una posición única y viable fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de sus adversarios inteligentes<sup>17</sup>.

La función que desempeñara la estrategia en la planificación, consiste en identificar los enfoques generales que la Organización utiliza para alcanzar los objetivos establecidos.

Las estrategias pueden concebirse tanto como declaraciones a priori para guiar la acción como resultados de una decisión efectiva<sup>18</sup>.

Parte de la planeación a largo plazo o estrategia<sup>19</sup> son los objetivos estratégicos o a largo plazo, los cuales tendrán la tarea de transformar esta planificación estratégica en resultados.

---

<sup>16</sup>WEINBERGER, Karen. El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. 1° Ed .México DF: Editorial Pearson Education (Prentice Hall).

<sup>17</sup> MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. GHOSHAL, Sumantra. "El Proceso Estratégico". Editorial Prentice Hall. Pág. 4

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> MORRISEY, George. "Pensamiento Estratégico" Editorial Prentice Hall Pág. 5. Entendido como un proceso de transformación de la misión, visión y estrategia en resultados tangibles en el futuro.



- **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos se definen como los resultados específicos que se pretende alcanzar a largo plazo, por medio del cumplimiento de su misión busca, establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia<sup>20</sup>.

En este sentido se puede decir que el proceso de planeación y control son inseparables, ya que todo intento de control son planes que carecen de sentido, porque la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a donde quiere ir (control) sin antes saber a dónde quiere ir (planeación). De esta manera los planes otorgan normas de control<sup>21</sup>.

## **2.8. EL CONTROL.**

Controlar es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión de la Organización.

Entonces, el control significa guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados<sup>22</sup>.

El motivo por el cual el control llega a ser importante, es porque permite vigilar el avance y corregir los errores. El control también ayuda a los administradores a hacer el

---

<sup>20</sup> DAVID, Freud. "conceptos de Administración Estratégica" Pág. 10

<sup>21</sup> KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. "Administración una perspectiva global" Editorial Mc. Graw Hill. 11° Edición México D.F. Pág. 126.

<sup>22</sup> BLANCO IILESCA, Francisco. (1994) El control integrado de gestión. Editorial Limusa. 2° Ed. Pág. 62.



seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que estos producen en el avance de las Organizaciones<sup>23</sup>.

### 2.8.1. EL CONTROL ESTRATÉGICO.

El control estratégico es el proceso de establecer los tipos apropiados de sistemas de control en los niveles corporativos, de negocios y funcional de la Organización, lo cual posibilita la evaluación del logro de niveles de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción del cliente, e implementando su estrategia de forma exitosa<sup>24</sup>.

Los sistemas de control estratégico constituyen los sistemas formales de formulación de **objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación** que proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la Organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico<sup>25</sup>.

Es este control que se mueve en dos dimensiones principales.

1. Dimensión Estratégica.
2. Dimensión Operacional.

#### a) Características del control estratégico

Según Hill y Jones, un sistema de control estratégico efectivo debe tener las siguientes características<sup>26</sup>.

- Debe ser suficientemente flexible para permitir que los gerentes respondan cuando sea necesario a sucesos inesperados.

---

<sup>23</sup> STONER, James. FREEMAN, Edward. GILBERT, Daniel. (1994) Administración. 5° Ed. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.. Pág. 640.

<sup>24</sup> HILL, Charles. JONES, Gareth. (1996) Administración Estratégica. Un enfoque Integrado. Editorial Mc Graw Hill. Santa Fé de Bogotá-Colombia.. Pág. 358

<sup>25</sup> *Ibidem*. Pág. 359

<sup>26</sup> *Ibidem*. Pág. 359



- Debe suministrar información exacta, que proporcione la imagen real del desempeño Organizacional.
- Debe suministrar a los Gerentes con base en información desactualizada constituye un ingrediente para el fracaso.

Un sistema de Control de Gestión, integra todas y cada una de las partes, de las tareas y funciones que se desarrollen en ella. No obstante debe ceñirse a las características presentadas en el siguiente cuadro<sup>27</sup>.

### Cuadro N°1 Características del Control de Gestión

<b>Totalidad</b>	No se miran aspectos parciales, sino el conjunto.
<b>Equilibrio</b>	Cada aspecto tiene su pero justo.
<b>Eficiencia</b>	Se busca la consecución de los objetivos y se apunta al centro de los problemas.
<b>Integración</b>	Cada factor se contempla dentro de la estructura de la Empresa, para ver las repercusiones dentro la Empresa.
<b>Oportunidad</b>	Las acciones correctivas se realizan a tiempo si se requieren que sean eficaces.
<b>Creatividad</b>	Búsqueda de estándares significativos para conocer mejor la realidad de la Organización.
<b>Impulso a la acción</b>	El gerente debe tomar una decisión sobre aspectos negativos de las realizaciones, e impulsar las acciones correctivas adecuadas.

Fuente: BLANCO, Francisco. "Control Integrado de Gestión"

<sup>27</sup> BLANCO, Francisco. (1994) Control Integrado de Gestión. 2° Ed. Editorial Limusa. México. Pág. 77

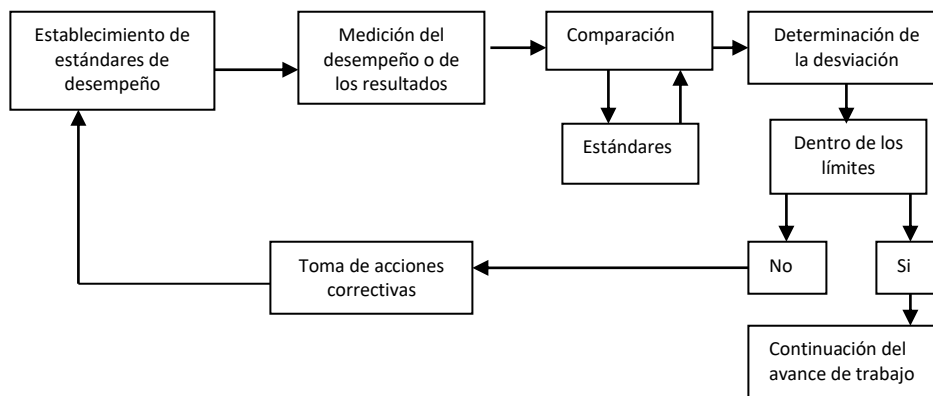


### b) Procesos de Control Estratégico

Según Bateman y Snell, las cuatro etapas principales para el Control Estratégico son:

- **Establecimiento de estándares de desempeño.** Los estándares de desempeño son unidades de medida (cantidad, calidad, tiempo y costo), que establecen los niveles de desempeño deseados, y evaluar el desempeño real.
- **Medición del desempeño o de los resultados.** Significa medir el nivel de desempeño, para lo cual los datos por lo general provienen de tres fuentes: informes por escrito, informes orales, observaciones personales.
- **Comparación del desempeño o de los resultados con normas u determinación de desviaciones.** En este proceso el gerente evalúa el desempeño, generalmente aplicando el principio de la excepción, este principio aumenta por la concentración en las desviaciones importantes, con respecto al resultado o norma esperada.
- **Adopción de medidas correctivas.** Este paso garantiza que las operaciones se ajusten donde sea necesario a fin de alcanzar los resultados que se plantearon en un principio. Las acciones correctivas deben ser oportunas.

Figura N° 4 Proceso de Control Estratégico



Fuentes: BATEMAN, Thomas. SNELL, Scott. “Administración. Una Ventaja Competitiva”.



### 2.8.2. CONTROL INTERNO<sup>28</sup>

Un asunto importante para el efectivo desempeño estratégico y operacional de una Organización es mantener una buena capacidad de maniobra ante el entorno y con los clientes, evitar desviaciones no deseadas, manejar información fiable y asegurar cumplimientos indispensables, limitando o neutralizando fuentes de riesgos. Todo esto hoy concierne al Control Interno. Para auditores, especialistas de gestión y directivos, en general, siempre ha sido de interés el tema del Control Interno, su enfoque, propósitos, límites, profundidad, formas, medios y efectividad.

Varios estudios realizados sobre el tema, confluyen en reconocer un conjunto de factores de primer orden, como son:

- La necesidad de que el Control Interno se integre al desarrollo del conjunto de actividades que forman parte de la misión de la Organización, de manera que esté imbricado en los procesos normales de trabajo y, al mismo tiempo, se identifique como un proceso continuo y singular, constituyéndose en un sistema.
- La necesidad de que los objetivos del Sistema de Control Interno se correspondan y refieran a los macro propósitos de la Organización, esencialmente vinculados a su eficiencia, eficacia, estratégica y operacional.
- La necesidad de unificar el significado que el Control Interno tiene para todos los miembros de la Organización y demás personas implicadas.

A lo anterior se suma el énfasis en la participación de la alta dirección y todo el personal, en el diseño y ejecución del sistema de Control Interno, y en el fortalecimiento de los esfuerzos y resultados de las funciones auditoras internas y externas.

---

<sup>28</sup> Dr. GONZÁLEZ. M. C Laredo. El control interno y el cuadro de mando integral, Una poderosa combinación intangible. Pág. 2-5



Entre los avances introducidos respecto al contenido y aplicación de Sistemas de Control Interno es significativa su extensión más allá de lo solamente contable y también la orientación de que quede plasmado en el conjunto de manuales de Organización, funciones, procesos y procedimientos que ha de establecer la Entidad como parte de la institucionalización del sistema. Estas acciones aportan consistencia en la instrumentación del Control Interno.

Existe consenso en que el proceso de Control Interno de una Organización, en un sentido amplio, ha de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los siguientes macro objetivos:

1. Eficiencia y eficacia de las operaciones.
2. Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la Entidad.
3. Confiabilidad de la información.
4. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas.

Es importante reiterar que el Control Interno rebasa la comprobación física y otras medidas similares, propias de su versión tradicional más aún teniendo en cuenta que las cuatro categorías de objetivos se refuerzan mutuamente.

Podría bastar la observación de que pasa a primeros planos el autocontrol y que la supervisión continua, la que deben llevar a cabo los directivos por razones de su cargo, es una de las principales actividades de Control Interno, a la que se unen las que realiza el personal en su puesto de trabajo, el monitoreo del entorno, contextual y transaccional, la organización del trabajo, la gestión por competencias y otras acciones de similar calibre, donde participa todo el colectivo laboral y que apuntan a los cuatro grandes objetivos arriba enunciados.





Entonces podríamos considerar al Control Interno como una importante zona de apalancamiento para potenciar la gestión integral de una Organización, fortaleciendo su capacidad para ejecutar el trazado estratégico y cumplir sus objetivos de seguridad razonable, no absoluta, es el reconocimiento de que si bien el Control Interno puede ayudar a evitar peligros y pérdidas, a neutralizar riesgos y también a reforzar las posibilidades de alcanzar los objetivos de la Entidad, debe tenerse presente que en esto tiene sus limitaciones, aún cuando el sistema esté bien diseñado. Las causas pueden ser varias pero, en general, son atribuibles a errores humanos o técnicos, de interpretación u operación, inesperados comportamientos en el entorno, colusión entre implicados, y consideraciones sobre el costo excesivo de un control supuestamente exhaustivo.

Teniendo en cuenta estas premisas, el diseño y aplicación de un sistema de Control Interno, según la concepción prevaleciente en la actualidad, ha de constar de los siguientes ocho componentes intervinculados, formando un sistema.

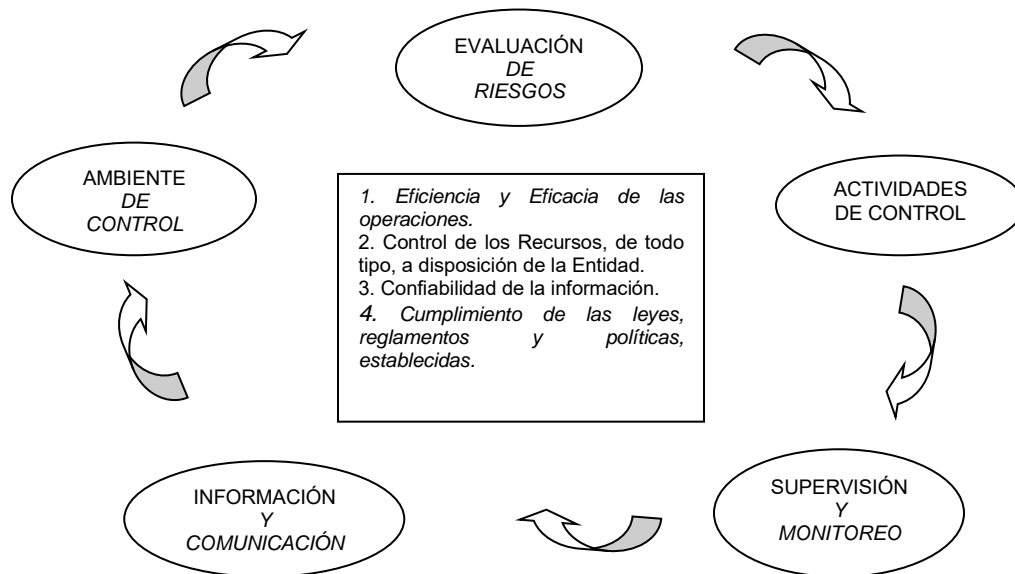
- a) Ambiente de Control.
- b) Evaluación de Riesgos.
- c) Actividades de Control.
- d) Información y Comunicación.
- e) Supervisión o Monitoreo.
- d) Respuesta al Riesgo
- f) Identificación de Eventos.
- g) Establecimiento de Objetivos.

Es muy importante la congruencia sinérgica de la estructura y los métodos y estilos de dirección con la interacción de los cinco componentes, todo ello asentado sobre una consecuente aplicación del enfoque de procesos y un sentimiento de involucración por parte de todos los miembros de la Entidad.



El Control Interno es un sistema, cuyos actores principales son todas las subdivisiones estructurales, los gestores de procesos y los trabajadores de la Organización, y cuyos cinco componentes claves, arriba enunciados, están enrutados hacia el cumplimiento de los cuatro macro objetivos de la Organización, como se refleja en la siguiente figura, de ahí la relevancia de comprender profundamente el contenido y rol de cada uno de los cinco componentes y el impacto positivo de su funcionamiento entrelazado, sistémico.

**Figura N° 5**      **Carácter Sistémico del Control Interno**



**Fuente:** GONZÁLEZ. M. C Laredo. “El Control Interno y el cuadro de mando integral”

Es conveniente reiterar que el Sistema de Control Interno está entrelazado con las actividades operacionales de la Entidad, no agregado a ellas, él es un instrumento para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo, él es un medio para lograr propósitos de eficiencia y eficacia. El Control Interno es parte de los procesos que concretan la misión de la Entidad y, como un sistema, se extiende por todas las actividades de la



Organización. Sus cinco componentes están integrados al proceso de gestión y representan lo que se requiere para cumplir cabalmente los objetivos de la Entidad.

### 2.8.3. TIPOS DE CONTROL.

Para Bateman y Snell, se generan tres enfoques de control, que se explican en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°2 Tipos de Control**

Control preliminar	Ocurre antes de que se inicie la operación y comprende políticas, procedimientos y reglas diseñados para garantizar que las actividades planeadas se lleven a cabo en forma apropiada, por ejemplo: Capacitación adecuada del personal.
Control concurrente	Tiene lugar al mismo tiempo que se ejecutan los planes. Comprende dirección, supervisión y ajuste de actividades conforme ocurren, por hora, permiten corregir los errores antes de que se conviertan en desastres.
Control de retroalimentación	Se enfoca en el uso de la información de resultados para corregir desviaciones del estándar aceptable después que estas se presentan.

**Fuentes:** BATEMAN, Thomas. SNELL, Scott. “Administración. Una Ventaja Competitiva”.

### 2.9. MONITOREO Y EVALUACIÓN.

Actualmente se entienden al monitoreo y la evaluación como procesos de planteamiento y exploración de preguntas inteligentes, que provocan reacciones y decisiones gerenciales que proponen garantizar la generación de valor público. Las preguntas son “inteligentes” en las medidas que sean pertinentes e incisivas, en lo que respecta al desenlace de procesos y logros valiosos para la ciudadanía.

**El monitoreo:** Es una herramienta que guía de forma continua y regular a la gerencia y los procesos de la Organización, para alimentar a los gestores con la información necesaria para su acción y decisión. El monitoreo es un proceso estratégico de



verificación, pues provee información con respecto al logro (o no) de los productos y resultados esperados, sirve de guía para asegurar a la gestión. Consiste en una exploración de los logros del programa o proyecto, que “busca determinar el grado en que su desenlace coincida con lo programado, con el fin de detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste” (UNICEF, 1991). El propósito del monitoreo es detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de implementación, que permita hacer ajustes para una óptima gestión de las iniciativas, “para optimizar los resultados esperados y responder a las expectativas de la ciudadanía” (OCED, 1991).

Estas definiciones sugieren que el monitoreo, (medición de desempeño, evaluación de procesos o seguimiento – ha tomado muchos nombres en diferentes momentos) tiene el fin de levantar “banderas rojas”, que advierten a los gerentes oportunamente sobre desviaciones del programa de trabajo. Finalmente el monitoreo del desempeño no se debe limitar a verificar los logros (o no) de los diversos objetivos. Debe generar otras informaciones valiosas para los gestores, con respecto a lo que funciona bien (y lo que no funciona), para que ellos puedan introducir ajustes en la implementación y/o en el plan de trabajo. Por lo tanto las “preguntas inteligentes” no pueden limitarse a las preguntas básicas sobre si una iniciativa logra los objetivos propuestos o no; también tienen que preguntar sobre los “por qué” y los “como” tienen que explorar y analizar impactos y efectos no esperados, tanto positivos como negativos. El monitoreo es un elemento necesario del quehacer diario de la gerencia enfocada en la generación de resultados (Freeman y Soloman, 1981).

**La evaluación:** Es un instrumento de gestión cuyo significado difiere según la etapa del ciclo de vida del proyecto en la que se utilice. Si es durante la formulación, proporciona los criterios de decisión para aceptar un proyecto específico u ordenar las alternativas consideradas en función de las relaciones existentes entre sus costos e impacto (o beneficio). Si se aplica durante la operación o inclusive, habiendo está concluido,



permite determinar el grado de alcance de los objetivos perseguidos, así como el costo en que se ha incurrido. La evaluación enriquece la información producida por el proceso de monitoreo, para completar la información producida por los procesos de medición/monitoreo. El buen logro de la evaluación radica en generar aprendizajes valiosos, con el fin de retroalimentar los procesos gerenciales incluyendo los procesos decisivos que podrían redefinir o visitar la iniciativa.

### **2.10. INDICADORES.**

Según Harrinton, las Organizaciones necesitan desarrollar una preocupación general y un sentimiento de responsabilidad para todos los grupos de interés. De tal modo que, la carencia de buenas mediciones, constituye un obstáculo importante para el mejoramiento de toda Organización.

Entonces, los Indicadores son índices cuantitativos y cualitativos (cifras o enunciados que dan a conocer la situación en un momento dado), que permiten verificar el logro o consecución de objetivos, identificar si existen variaciones entre lo programado y lo ejecutado y deducir cual es la situación actual de gestión.

Un Indicador se puede definir como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una Institución, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

Existen dos funciones básicas de los Indicadores. En primer lugar, La función descriptiva, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y, a su vez, una función valorada que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible.

Sin embargo, de nada sirve tener un buen sistema de mediciones de desempeño dentro de la Organización si no existe retroalimentación. De otra manera las mediciones sólo habrán constituido una pérdida de tiempo.



### a) Categorías de medición

Debido a que las mediciones pueden considerarse herramientas útiles, para guiar a la Organización se muestran tres tipos de categorías según Harrington. Estas son:

1. Mediciones de desempeño.
2. Mejoramiento de procesos.
3. Pronosticación.

### b) CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES.

El punto de partida para promover procesos de mejora, son la **mediciones** ya que son precisamente esta quienes posibilitan la situación en la que se encuentra la Organización y de esta manera, se fijan metas de “hacia dónde” se desea ir.

En este sentido, se establece cinco características de las mediciones<sup>29</sup>.

- Se puede lograr aunque exija el estiramiento de la Organización.
- Sea medible fácilmente.
- Se establezca con la visión y objetivos estratégicos de la Organización.
- Sea oportuno

### c) OBJETIVOS DE LOS INDICADORES<sup>30</sup>

Los Indicadores de gestión que, por excelencia, se han generalizado para medir la gestión de las Organizaciones, han sido indicadores de economía, eficiencia y eficacia (Del Val Pardo,(1999:51). Para el caso de las Organizaciones no Lucrativas la medida de estos atributos se hace difícil debido a las características específicas de sus objetivos, muchas veces no económicos, y difíciles de cuantificar. Algunas veces los encontramos

---

<sup>29</sup> HARRINGTON, H James. “Administración Total del Mejoramiento Continuo”. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 1997. Pág. 483

<sup>30</sup> SOLDEVILA G. Pilar. 2000. El control de gestión en las organizaciones no lucrativas: El caso de los colegios de economistas en España. Universitat Pompeu Fabra, Departamento de Economía y Empresa. Pág. 135



mal definidos, muy diversos, poco específicos y mal comunicados a los miembros de la Organización (García Valderrama, (1996: 55).

**Eficacia:** En cuanto a la eficacia, ésta se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en los programas de actuación, o de los objetivos tácitamente incluidos en su misión. Es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos independientemente de los medios utilizados. Implica, por tanto, la idea de ser capaz de alcanzar los objetivos que la Organización se propone. Por esa razón, su medida requiere tener para cada programa o proyecto que la Organización pretenda realizar y realice, unos objetivos claros, bien definidos y conocidos. “Los puntos clave en que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: Facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplimentados han logrado los fines propuestos; informar al público respecto al resultado de las decisiones gubernamentales, o informar a los grupos de control sobre el desarrollo de los programas y los puntos clave en que incide la evaluación de la eficacia” (AECA, 1997: 23).

Para Hodge y Hankin (1998: 97 y siguientes), dado que las Organizaciones no Lucrativas no son Entidades autosuficientes y aisladas de la Sociedad, sino que se encuentran rodeadas de fuerzas y de condiciones que afectan a todas las facetas de sus actividades. Para medir la eficacia de su gestión, se deben medir todas estas fuerzas que constituyen su medio externo y que son todos aquellos elementos a tener en cuenta para que las Organizaciones no lucrativas actúen con éxito. Estos elementos son: 1) La cultura, considerando como tal el patrimonio de valores y de normas, instrumentos y modelos de comportamiento aceptados. 2) El sistema político, como proceso estatal y político que afecta a toda Organización, con el fin de poder sobrevivir. 3) El sistema económico, comprende la asignación de los recursos y la distribución de bienes y servicios. 4) La competencia, teniendo presentes tanto los Servicios similares que pueden hacer otras Organizaciones sin fines de Lucro, o



incluso Lucrativas, como los Productos o servicios al precio sustitutos.5) la tecnología a la que deben tener acceso todas las Organizaciones para funcionar con éxito. 6) La combinación entre técnicos y clientes, puesto que la eficacia y la eficiencia de una Organización vienen determinadas, en gran parte, por la calidad y por la cantidad de las diversas habilidades de su fuerza laboral.7) Grupos de clientes, teniendo en cuenta que las Organizaciones tiene que conocer sus posibles clientes para saber ofrecer los bienes o servicios adecuados en el momento oportuno, en el lugar adecuado, en la cantidad apropiada y al precio conveniente.

**Eficiencia:** La eficiencia de una actuación viene dada por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos, y los bienes o servicios producidos, o en definitiva, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos utilizados con esta finalidad (inputs). Así, una actuación eficiente se definirá como aquella que con unos recursos mínimos, mantiene la calidad y cantidad adecuada de un servicio determinado (AECA, 1997:24).

### 2.10.1. VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para poner en práctica con éxito la estrategia de la Organización. Aquellas Organizaciones que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de medición son mucho más capaces de ejecutar su estrategia al poder comunicar sus objetivos.

Esta comunicación hace que los directivos y los trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un Cuadro de Mando Integral exitoso





es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros<sup>31</sup>.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la Organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

## 2.11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El Cuadro de Mando Integral (BSC)<sup>32</sup>, traduce la estrategia y la misión de la Organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica<sup>33</sup>.

El grupo Kaizen considera que un CMI o Balanced Scorecard es "una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo, pasando así del control financiero al control estratégico<sup>34</sup>.

Para los autores Olve, Roy y Wetter<sup>35</sup> el modelo de CMI es principalmente una herramienta para la formulación e implementación de la estrategia de la Empresa que nos ayuda a equilibrar nuestra gestión estratégica seleccionando objetivos tanto en el plano no financiero como en el financiero, con el objeto común-de alinear los

---

<sup>31</sup> PRIETO, Boris. "Cuadro de Mando Integral para la Planificación Estratégica" Pág. 36

<sup>32</sup> Entiéndase como las siglas del Balance Score Card para el resto del documento.

<sup>33</sup> KAPLAN, Robert. NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral" 2ª Edición Gestión 2000 Barcelona 1997. Pág. 14

<sup>34</sup> QUESADA, G. "Gestión estratégica: El Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica" (2007)[http://www.grupokaf7.cn.Cüm/bssc/Gestión\\_Estratégica\\_Bibliotecas\\_\(BSC\).PdT](http://www.grupokaf7.cn.Cüm/bssc/Gestión_Estratégica_Bibliotecas_(BSC).PdT).

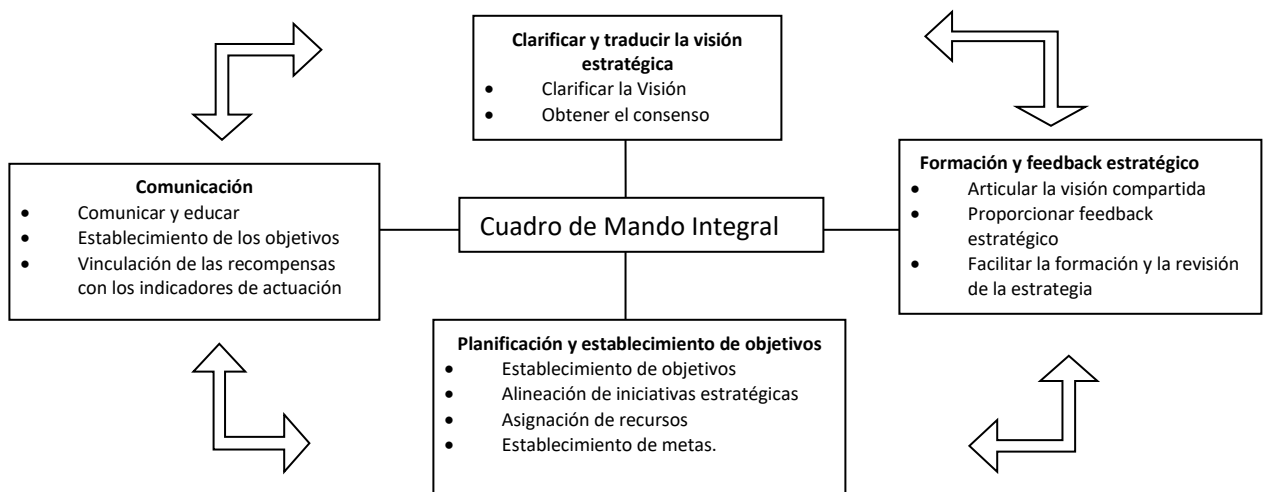
<sup>35</sup> OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. "Implantando y gestionando el cuadro de Mando Integral: Guía práctica del Balanced Scorecard". Barcelona – España (2000).



comportamientos individuales de la Organización y obtener resultados estratégicos sostenibles".

Mediante el BSC se puede medir la actuación de la Organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento; de tal forma que las Empresas pueden seguir la pista de los resultados financieros, los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

**Figura N° 6** Cuadro de Mando Integral como Estructura



Fuente: KAPLAN, Robert. NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral"

En tal sentido podemos decir que el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica que articula la correcta implantación de la estrategia de la Organización a través de los objetivos y las medidas del CMI que son más que indicadores de actuación financiera y no financiera, ya que se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia basados en la relación causa efecto interrelacionando los diferentes componentes y ofreciendo una visión integral de la Organización; donde, el Cuadro de mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una Organización en objetivos e indicadores tangibles.



Algo importante acerca del Cuadro de Mando Integral es que permite articular y comunicar la estrategia, de modo que se pueda coordinar y alinear las iniciativas individuales a fin de conseguir un objetivo común, al mismo tiempo el Cuadro de Mando Integral puede ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación.

### **2.11.1. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores con cuatro perspectivas

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados. Y son las siguientes:

#### **PERSPECTIVA FINANCIERA.**

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las Organizaciones a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la Organización.

Los indicadores financieros son muy apreciados ya que nos permiten conocer las consecuencias económicas de las acciones que se hayan realizado.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del Cuadro de mando integral ya que debería formar parte de un eslabón de relaciones causa - efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Estos objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una Organización.

- Crecimiento
- Sostenibilidad
- Cosecha



Los objetivos financieros ponen énfasis en diferentes indicadores de acuerdo al ciclo de vida. Entonces, el Cuadro de Mando Integral permite que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio; un Cuadro de Mando Integral ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico<sup>36</sup>.

### PERSPECTIVA DEL CLIENTE.

La perspectiva del cliente permite que las Empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados<sup>37</sup>.

Estos segmentos representan las fuentes que proporcionan el componente de ingreso o satisfacción de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las Organizaciones equiparen sus indicadores claves sobre los clientes con los segmentos del mercado y clientes seleccionados.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes u los cuales son genérico a todas las Organizaciones son los siguientes:

### Cuadro N° 3 Indicadores Centrales del Cliente

<b>Cuota de Mercado</b>	Refleja la proporción de ventas de un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
<b>Incremento de clientes</b>	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

<sup>36</sup> KAPLAN, Robert. NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral" 2ª Edición Gestión 2000 Barcelona 1997. Pág. 164

<sup>37</sup> Ibídem. Pág. 76



<b>Retención de clientes</b>	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene en relaciones existentes con los clientes.
<b>Satisfacción del Cliente</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido
<b>Rentabilidad del Cliente</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener el cliente.

Fuente: KAPLAN, Robert. NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral"

Además de aspirar satisfacer a los clientes, lo que busca el Cuadro de Mando Integral es traducir la declaración de visión estratégica en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes, las Empresas que ansían serlo todo para todo el mundo terminan siendo nada para nadie, es por esa razón que se han de identificar los segmentos del mercado de clientes existentes y potenciales.

### **PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.**

La perspectiva del proceso interno requiere la identificación de los procesos más críticos para conseguir los objetivos de los accionistas y clientes, desarrollar los objetivos de los accionistas y clientes, desarrollar los objetivos e indicadores de esta perspectiva después de la perspectiva financiera y cliente, permite que las Empresas centren sus indicadores de procesos internas en aquellos procesos de entrega a los objetivos, establecidos por los clientes u accionistas.

Para el Cuadro de Mando Integral se recomienda la definición de la cadena de valor de los procesos internos que se única con el proceso de innovación, identificar necesidades de los clientes actuales y futuros, desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos, entregando productos y servicios



existentes a los clientes existentes y termina con los servicios post venta, que se añaden al valor que reciben los clientes<sup>38</sup>.

Las tendencias más recientes animan a la Empresa a medir la actuación de procesos como cumplimiento pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción, que abarcan varios departamentos de la Organización, para los cuales se suele medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo<sup>39</sup>.

El cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se deriva de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una Organización ha de sobresalir con excelencia<sup>40</sup>.

Cada negocio tienen un proceso único para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, la cadena de valor proporciona una planilla que las Empresas puedan hacer a su medida, abarcando tres procesos principales.

- Proceso de Innovación
- Proceso Operativo
- El Servicios post venta

El proceso de innovación investiga necesidades, emergentes o latentes. El proceso operativo, es donde se producen y se entregan a sus clientes los productos y servicios existentes, la excelencia en las operaciones y la reducción de costes en los

---

<sup>38</sup> KAPLAN, Robert. NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral" 2° Edición Gestión 2000 Barcelona 1997. Pág. 106

<sup>39</sup>KAPLAN, Robert. NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral" 2° Edición Gestión 2000 Barcelona 1997. Pág. 106

<sup>40</sup> Ibídem. Pág. 107



procesos de fabricación y prestación de servicios siguen siendo unos objetivos importantes.

El tercer paso es la atención y servicio al cliente después de la venta o entrega del producto o servicio.

### **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.**

Los objetivos establecidos en las anteriores tres perspectivas financieras, clientes y procesos internos buscan la excelencia y la última perspectiva proporciona la fuerza y la estructura que permita se alcancen los objetivos. Esta perspectiva en el Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la Organización.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión. Las Organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, poniendo en relieve tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- a) Las capacidades de los empleados
  - La satisfacción del empleado
  - La retención del empleado
  - La productividad del empleado
- b) Las capacidades de los sistemas de información
- c) Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Los inductores de crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: Los empleados, los sistemas y la equiparación de la Organización, las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en el personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las Organizaciones.

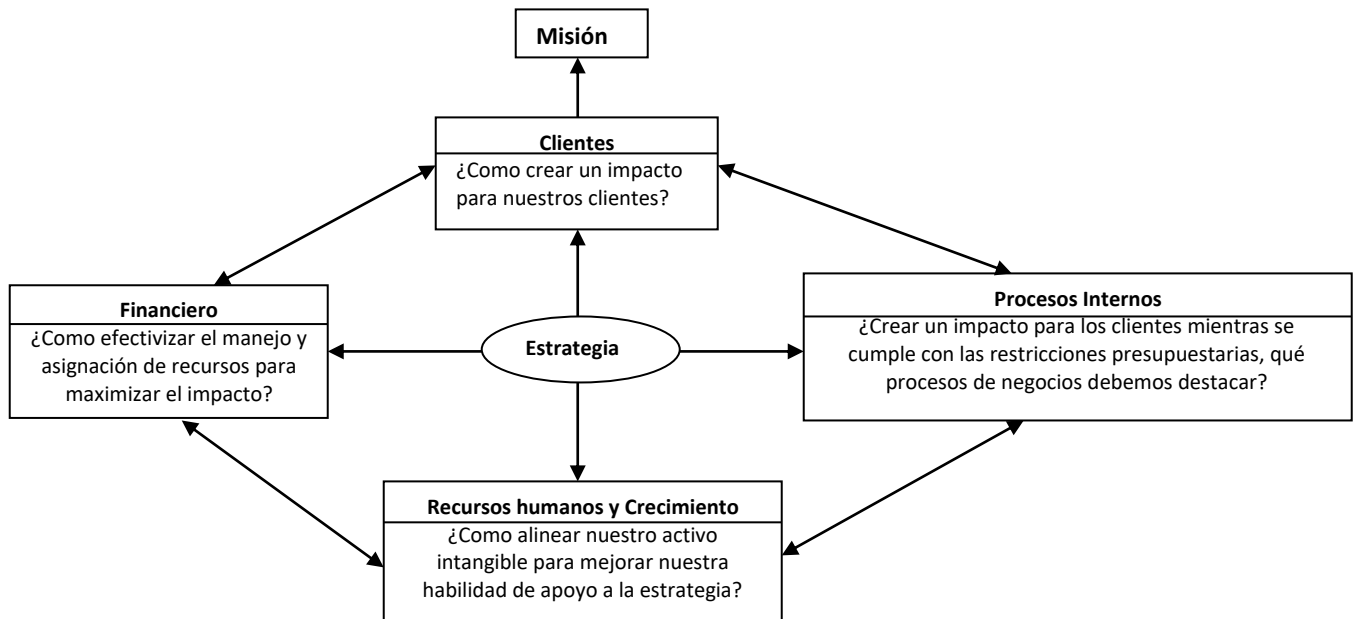


Los objetivos y las medidas de estos inductores deben ser parte integrante del CMI de cualquier Organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas de resultados de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la Organización.

### 2.12. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ONGS.

La medición del rendimiento del cuadro de mando integral incremento el desafío del sector privado y es igualmente bien equipado para su facilitación a una rápida y dramática transición a el siglo veintiuno hacia las Organizaciones sin fines de Lucro y Públicas. En la figura 7. Se muestra el Cuadro de Mando Integral aplicado a Entidades Públicas y Empresas no Lucrativas, nosotros podemos usar este diagrama para diferenciar el uso del cuadro de mando integral entre el sector privado, público y no lucrativo.

Figura N° 7 Cuadro de Mando Integral para ONG's



Balance Scorecard for the public and nonprofit sectors, by Paul R. Niven “Balance Scorecard step-by-step”





En el modelo de cuadro de mando integral todos los eventos que lo integran deben estar dirigidos a mejorar las debilidades. Mejorar el valor accionario es el propósito que persiguen las Organizaciones Lucrativas, en cambio las Organizaciones Públicas y las no Lucrativas no lo hacen

Mientras las Organizaciones sin fines de lucro son responsables de la eficiente asignación de recursos, esa no es su última aspiración, el propósito al que aspiran es mucho más grande.

La mayoría de las Entidades no Lucrativas y de Administraciones Públicas tienden a tener problemas con la estructura del Cuadro de Mando Integral debido a que la perspectiva financiera aparece en la parte superior de la jerarquía, en vista de que el éxito financiero no es el objetivo primordial de estas Organizaciones, la estructura se puede modificar para colocar a los clientes, beneficiarios o Sociedad en la parte más alta de la jerarquía.

La estrategia que presentan las Organizaciones no gubernamentales se basa en las principales prioridades que se planea seguir en orden a cumplir con su misión; las prioridades deben ser consistentes y relacionadas entre sí, en un esfuerzo de responder a la factibilidad de los desafíos y oportunidades que se presentan en la Institución mediante la interpretación de estas cuatro perspectivas.

La perspectiva del “cliente” es elevada ya que la diferencia entre las Organizaciones Lucrativas, las no Lucrativas y las Públicas es muy clara, porque las Organizaciones no Gubernamentales deben determinar quién es su objetivo a servir y como satisfacer mejor sus necesidades.

Ninguna Organización puede operar y conocer las necesidades de sus clientes satisfactoriamente sin recursos financieros, está claro que es muy difícil poner precio al trabajo que realizan las Organizaciones sin fines de lucro, sin embargo muchas Instituciones tienen problemas con el financiamiento que reciben ya que este no se debe



presentar inconsistente con la calidad de servicio que ofrece ni con el logro de la misión; en efecto, cuando los servicios se son realizados a menor costo o con gran eficiencia, el o los programas que se desarrollen por la Institución parecerán más atractivos y captaran mayor atención para los inversores.

Todas las Organizaciones de la más pequeña a la más grande deberán tener procesos internos para establecer sus metas. La clave del Cuadro de Mando Integral se basa en seleccionar y medir sólo aquellos procesos que nos dirigen a mejorar los resultados para nuestros clientes y que nos permiten trabajar basados en nuestra misión.

En conclusión los principios fundamentales para crear una Organización basada en la estrategia son aplicables a todos los sectores, la diferencia principal entre estos sectores ha sido una consideración más cuidadosa de los clientes.

### **2.13. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA AUDITORÍA.**

Los Retos de la profesión del Auditor, en un entorno tan cambiante como el actual exigen la utilización de nuevas herramientas de trabajo y la adaptación a las nuevas tecnologías. De este modo será posible atender a los requerimientos que se están demandando como el desempeño de nuevas funciones de Auditoría.

Entre las nuevas funciones, cada vez son más los profesionales que consideran a conveniencia de que el auditor realice también actividades de consultor interno; esto es coherente con la importancia en la profesión la realización de informes y de recomendaciones, actividades que están en íntima conexión con las funciones del Auditor<sup>41</sup>.

Por otra parte, la nueva cultura de gestión empresarial, la inevitable revisión del contenido y alcance de la Auditoría, la necesidad de orientar la acción prioritariamente

---

<sup>41</sup> BARRIO, Luis. BARRIO, Sandra. "El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Auditoría Interna". (2008) N° 60 . Pág. 1



hacia el cliente y la mejora continua, exigen una constante actualización en la formación del Auditor, así como valorar la importancia de nuevos instrumentos de gestión.

Por estas razones, es conveniente analizar la utilidad que tiene para el Auditor el cuadro de Mando Integral, que es un instrumento de control de gestión bastante extendido en muchas Organizaciones. Constituyendo un enfoque innovador que puede enriquecer el control de gestión de cualquier Organización Privada y Pública.

El análisis de las áreas clave y del riesgo de gestión, constituyen la fase previa del CMI, fase en la que el Auditor deberá tener un papel muy activo una vez definidas las directrices estratégica, el Auditor puede intervenir como asesor interno en el resto de las actuaciones que incluyen en la formación del Cuadro de Mando Integral<sup>42</sup>.

El análisis y seguimiento de los indicadores de gestión constituyen un instrumento de gran utilidad para la función del Auditor permitiendo la evaluación integral de la Organización, contribuyendo al mejor servicio de la actividad de consultoría.

En definitiva, la incorporación de esta herramienta en la gestión de los Auditores, debe tener una incidencia positiva para el conjunto de la Organización y para el Auditor de este modo, pueden adaptar sus funciones a los nuevos requerimientos que se están demandando.

---

<sup>42</sup> BARRIO, Luis. BARRIO, Sandra. "El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Auditoría Interna". (2008) N° 60 . Pág. 6



## CAPÍTULO III

### MARCO INSTITUTIONAL

#### **3.1. ORIGEN, PRINCIPIOS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

##### **3.1.1. ORIGEN Y EL PROCESO DE DESARROLLO DE AIS BOLIVIA.**

En 1987, el grupo Acción Internacional para la Salud Andina, convocó al evento internacional en el que se presentó el libro “Medicamentos: Los casos de Bolivia, Brasil, Chile y Perú”. A partir de este compromiso, se conforman también en la “Red Acción Internacional para la Salud Latinoamérica y el Caribe” (AIS-LAC) que al mismo tiempo es parte de una red más extensa difundida en las 5 regiones principales del mundo (Health Action International Network ó HAI), estableciendo vínculos con países de América Latina y de Europa, Asia, África, Norte América y El Caribe.

En ese marco, AIS Bolivia define su filosofía, estrategias y el contenido de su desafío. Se identifica la necesidad de orientar a la población boliviana sobre aspectos de Atención Primaria Integral en Salud (APIS), promoviendo la protección de la población y los consumidores, con énfasis en el uso racional de medicamentos, constituyéndose en la única Organización independiente a nivel nacional, en Bolivia, que proporciona información independiente, técnica y crítica a las políticas públicas en salud. En 1988, se canaliza una primera donación de la Interamerican Foundation (USA), que posibilita por primera vez, la democratización de la información con que cuenta la agrupación a través de la edición de boletines informativos, revistas, folletos, afiches, comunicaciones, organización de talleres, conferencias, reuniones, etc. Así también se estimula y promueve la organización de nuevos grupos de voluntarios en otras ciudades del país. A través de las publicaciones dirigidas a la población, consumidores, trabajadores en salud,



profesionales en salud, estudiantes, colegios de profesionales, sindicatos AIS Bolivia logra rápidamente un espacio, ganando reputación e inserción social.

Varias Organizaciones no Gubernamentales, piden asesoramiento para el diseño de proyectos en salud tomando en cuenta sus propuestas, que pasan del enunciado a la implementación práctica, en áreas rurales y periféricas menos favorecidas (MSF España en el Alto Beni, Cooperación Italiana en Villa Los Andes, Fe y Alegría en La Paz, Proyecto de Medicus Mundi en el Norte de Potosí, Proyecto Corpa en la Provincia Ingavi, etc.).

El 7 de Mayo de 1990 con Resolución Suprema N° 207651 AIS-Bolivia, se consagra y establece; en atribución al artículo 7° de la constitución Política del Estado, que habiéndose dado cumplimiento al artículo 58 del Código Civil, y con el dictamen favorable del señor Fiscal de gobierno se resolvió reconocer la personería jurídica de ACCION INTERNACIONAL POR LA SALUD (AIS-Bolivia) de la ciudad de La Paz<sup>43</sup>, posterior a su fundación se logró conseguir el apoyo de donantes internacionales, como NOVIB y WEMOS de Holanda, este último, actúa como socio, interesado en la participación de AIS Bolivia en proyectos internacionales sobre la temática de medicinas esenciales, nutrición y la vigilancia de presupuestos en salud, entre otros.

A partir de 1999, se incluyen actividades relacionadas con la defensa del consumidor, defensa de los derechos de los pacientes y protección del medio ambiente mediante un Comité creado para este fin (**CODEDCO**). A través de otro Comité (**IBFAN**) promueve la nutrición apropiada, particularmente del grupo infantil. En ese marco, ejecuta una serie de investigaciones y encuestas que demuestran los riesgos y evidencia de una promoción poco ética y agresiva de sucedáneos de la leche materna.

---

<sup>43</sup> R.S. 207651 "Personería Jurídica" (AIS-BOLIVIA)



### 3.1.2. PRINCIPIOS Y LA POSICIÓN IDEOLÓGICA INSTITUCIONAL DEL AIS.

AIS Bolivia estableció desde su fundación en 1985 y tal como rezan sus Estatutos, el **principio institucional** de la "defensa de los derechos humanos, en particular el derecho a la salud", la "participación de las Organizaciones Sociales en la definición de políticas públicas" y la "gestión orientada a resultados de impacto" y la "profundización de la democracia participativa".

En función de sus principios centrales, puso énfasis en:

- La adopción de un enfoque de identificación de temas estratégicos de trabajo en el área de salud pública, en función a las necesidades y prioridades demandadas por la población; apoyando acciones sobre atención primaria en salud, lo cual implicó atención especial en el acceso a medicamentos esenciales genéricos
- El apoyo, compromiso y empoderamiento apropiación de los proyectos por parte de los miembros y activistas voluntarios de las redes regionales y locales mediante su activa participación en todas las actividades y fases del Programa;
- La promoción de la plena participación de las Organizaciones Sociales en la ejecución de las diferentes iniciativas del Proyecto a través de estrategias de información, educación y comunicación (IEC).

Del análisis del contenido del discurso y de la forma en que el AIS Bolivia interviene, desde su fundación, en el debate sobre el desarrollo de la política social y de salud en Bolivia, la Institución ha adoptado una posición política caracterizada por una ineludible defensa de la justicia social y del derecho humano universal, el acceso a la satisfacción de las necesidades humanas con equidad y con enfoque de responsabilidad social y comunitaria.



Por tanto, el accionar institucional del AIS Bolivia fue marcado por una profunda convicción democrática, y por el abordaje conceptual de la salud y del desarrollo desde el enfoque de los determinantes sociales. Esto ha significado actuar en la promoción de la salud y en el mejoramiento de la calidad de vida de la población, diferenciándose del concepto tradicional biologicista, asistencialista y medicalizado imperante en Bolivia.

### 3.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA AIS BOLIVIA.

El AIS Bolivia tiene como máxima autoridad de decisión estratégica a la **Asamblea General**, que conformada por los activistas representantes de todas las regionales, determina la elección del Directorio Nacional, el Coordinador Nacional y los lineamientos político- institucionales. Se reúne cada dos años en sesiones ordinarias (además de las extraordinarias) y tiene las atribuciones de aprobar planes e informes y además de reformar estatutos.

En un principio las Asambleas se realizaron con aproximadamente 250-300 personas, pero ahora, desde el 2000, está conformada mayormente por líderes activistas de los grupos regionales que hacen un total de 30-40 personas. Últimamente, cuenta con la participación de muchos jóvenes estudiantes, teniendo ventaja dinámica en los debates, con ideas nuevas acerca de la problemática social del país, aunque les faltaría cierta experiencia. En realidad la mayoría de los entrevistados en la evaluación externa, piensa que el equilibrio actual es bueno, entre la gente experimentada (“la vieja guardia”) y los jóvenes (los “revolucionarios”). Esta situación, contribuye a que AIS Bolivia este considerada por muchos como un movimiento social intergeneracional actualizado, que invierte con capacitaciones, eventos y pasantías a fin de garantizar su sostenibilidad institucional y social.

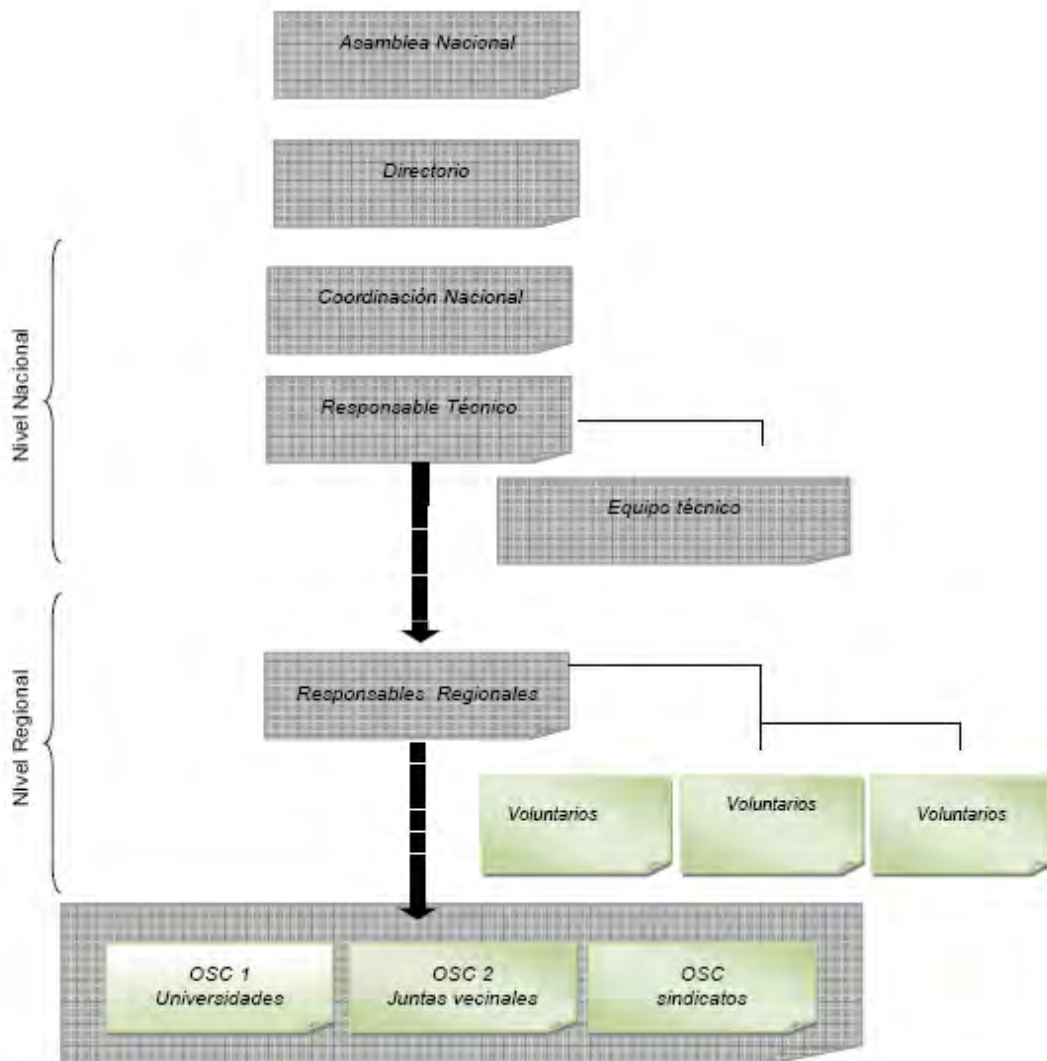
El **Directorio** está compuesto por seis miembros, los cuales son elegidos por la Asamblea General cada 3 años. Son miembros voluntarios de AIS Bolivia, que tienen



cargos de responsabilidad en la Sociedad Civil, Universidades y Entidades Públicas y Privadas. Están elegidos por un periodo de 3 años.

La estructura organizacional de AIS Bolivia se esquematiza a continuación:

**Figura N° 8 Estructura Organizacional AIS Bolivia**







La **Coordinación Nacional** está asumida desde su fundación por la misma persona (ratificado en todas las Asambleas Generales). Es el encargado de conducir y coordinar la Institución, responder por los logros establecidos en los planes y proyectos, de la presentación de informes y de representar a la Institución a nivel Nacional e Internacional.

El **equipo de trabajo de la sede de AIS Bolivia** está conformado por 11 personas actualmente (con 4 vacantes):

- Coordinación y oficial de proyectos (2)
- Equipo administrativo: Administrador y 2 contadores (3)
- Equipo logística (3)
- Equipo técnico: Responsables de investigación, medicamentos, nutrición, capacitación (4)

Estas están ubicadas en el equipo técnico del gráfico anterior.

AIS ha consolidado una estructura de **redes regionales** en los 9 departamentos del país. Estas redes están conformadas por personalidades destacadas y por representantes de Organizaciones Sociales, sindicales, universitarias, colegios de profesionales del área social, etc. Constituyen la base social de la Institución con las que realiza las movilizaciones, la incidencia política y difusión de la información.

El funcionamiento orgánico con las redes regionales se da a través de Asambleas periódicas que apoya el trabajo del Coordinador Nacional. Se estima actualmente un total de 300 a 350 activistas voluntarios en el conjunto de las regionales.

### **3.2.1. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIONES.**

El esquema estratégico de intervenciones de AIS se resume en el siguiente círculo virtuoso de cuatro componentes esenciales que se refuerzan mutuamente:

- 1) Primero, la estrategia se desarrolla sobre una temática priorizada, se recolecta evidencia e información para sustentar posiciones, opiniones y propuestas: Este



se obtiene de fuentes de segunda mano, pero básicamente de estudios e investigaciones propios, además de políticas e ideas de otros países, pero también nacionales. Este primer paso, incluye el desarrollo de métodos e instrumentos que sirven para las acciones siguientes.

- 2) El segundo paso permite la promoción y el desarrollo de capacidades institucionales para poder actuar: Formando no sólo una masa crítica de activistas y voluntarios (jóvenes), sino vinculándose con Organizaciones Sociales aliadas: Universidades, ONGs, grupos de base etc., y también movilizándolo a la población general, en base a la difusión de información para mejorar la conciencia ciudadana
- 3) El tercer momento se refiere a las acciones de incidencia propiamente dicha, influyendo en los decisores para el cambio de conductas y posiciones y así intervenir en el cambio y mejora de Leyes, políticas, planes de Gobierno, pero también la asesoría técnica y consultorías que permiten ayudar y establecer relaciones de confianza
- 4) Finalmente, se reflexiona y evalúa los logros obtenidos en el proceso.

El primer paso es responsabilidad esencialmente de la Oficina Nacional, el segundo lo realizan las redes regionales, el tercer y cuarto paso se realizan en ambos niveles.





La coordinación nacional lidera el proceso de intervención priorizando la temática en base de 3 factores claves:

- La planificación estratégica 2007-‘12
- La tendencia política con sus respectivas urgencias y oportunidades
- Las posibilidades financieras y los recursos disponibles

Vale decir que la investigación está concentrada aún sobre una problemática nacional (nivel macro). Le falta adecuarse a las necesidades locales para poder ayudar a las unidades regionales para sustentar la incidencia política a ese nivel.

### **3.2.2. MAPEO DE INSTITUCIONES QUE COLABORAN CON AIS BOLIVIA.**

AIS Bolivia colabora con unas 60 ó más Instituciones Estatales y Privadas (6 Colegios de Profesionales, 9 Universidades Públicas y Privadas, 4 Federaciones sindicales, 4 coaliciones de redes sociales, 5 coaliciones de ONG’s, una docena de juntas vecinales, 5 Ministerios de Gobierno, Prefecturas y gobiernos municipales, etc.) en temas tan diferentes pero interrelacionados como medicamentos, nutrición y alimentación, derechos de consumidores, medio ambiente, Objetivos del Milenio (ODM’s), comercio internacional, presupuestos en salud (fondos HIPC) y la Lucha contra la pobreza.

Se resalta el accionar de AIS Bolivia, junto a la fundación Jubileo en el tema de lucha contra la pobreza y la condonación de la deuda externa de Bolivia por parte de los países del G8.

AIS Bolivia no tiene intervenciones directas sobre las determinantes de salud ó servicios básicos tan importantes como la dotación de agua segura, energía pura, saneamiento básico, vivienda y alimentación, tampoco sobre los derechos de las personas convivientes con VIH ó SIDA ó personas con otras capacidades físicas, mentales y sensoriales. Si bien tienen algo que ver con el origen de AIS Bolivia, su ámbito de acción definido ya años atrás, considera secundario la dedicación a estos temas, tanto más que otros organismos trabajan en estas áreas.



### 3.2.3. POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DE AIS BOLIVIA EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL.

Entre las Organizaciones Nacionales de su tipo, AIS Bolivia es la mejor posicionada a nivel nacional e internacional. A nivel nacional es parte de las principales coaliciones (Observatorio de Derechos Humanos) y es la primera instancia de referencia para las actividades en salud de las ONG's y Organizaciones Sociales.

Las alianzas internacionales que tiene, incluyen en primer lugar la familia internacional de **Health Action International (HAI)** a qué está vinculado **WEMOS**. Esta alianza ha sido el eje principal del actuar del AIS en las últimas décadas.

Otras importantes son:

- **UNICEF**, convenios sobre la implementación de actividades conjuntas con el MSD (Guatemala en 2007-'08 sobre URM, El Salvador en 2008 sobre el código de LM)

- **OPS**, con varias visitas a la AMS integrando la delegación Boliviana y/o representando la Sociedad Civil Boliviana en temas de salud. Le convenía a ambos, porque legitimó la posición crítica de la OPS mientras AIS estuvo respaldado a nivel de las NNUU.

**Defensoría del Pueblo**, particularmente en derechos colectivos de salud, y del consumidor. Para la Defensoría, AIS era un puente importante hacía el resto de la Sociedad Civil Nacional.

Conjuntamente han luchado con éxito por la incorporación de los derechos en la CPE.

En cuanto a la relación con algunas Instituciones igualmente financiadas por MISEREOR, los siguientes:

- **Fundación Jubileo** coincidía y sigue coincidiendo en la temática de la estrategia Boliviana de reducción de la pobreza (EBRP), la iniciativa HIPC y el gasto de presupuestos sociales a nivel municipal.

Existen formas de colaboración e invitaciones mutuas, así se complementan. Sin embargo, cada una busca la salida adecuada de su información



- la **RED PCCS** constituye de más de 80 Instituciones de la Sociedad civil en forma descentralizada. AIS participa en varias redes regionales de ellas. A nivel nacional, la PCCS tiene una secretaría técnica que maneja una “agenda nacional” adecuada a las necesidades de la periferia y que no coincide plenamente con la agenda de AIS. Ambas no han mostrado la suficiente paciencia para consensuar una agenda común, quizás tampoco es necesario.
- **CIPCA** cuenta con 7 programas regionales en qué participan ONG’s locales



## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL CMI

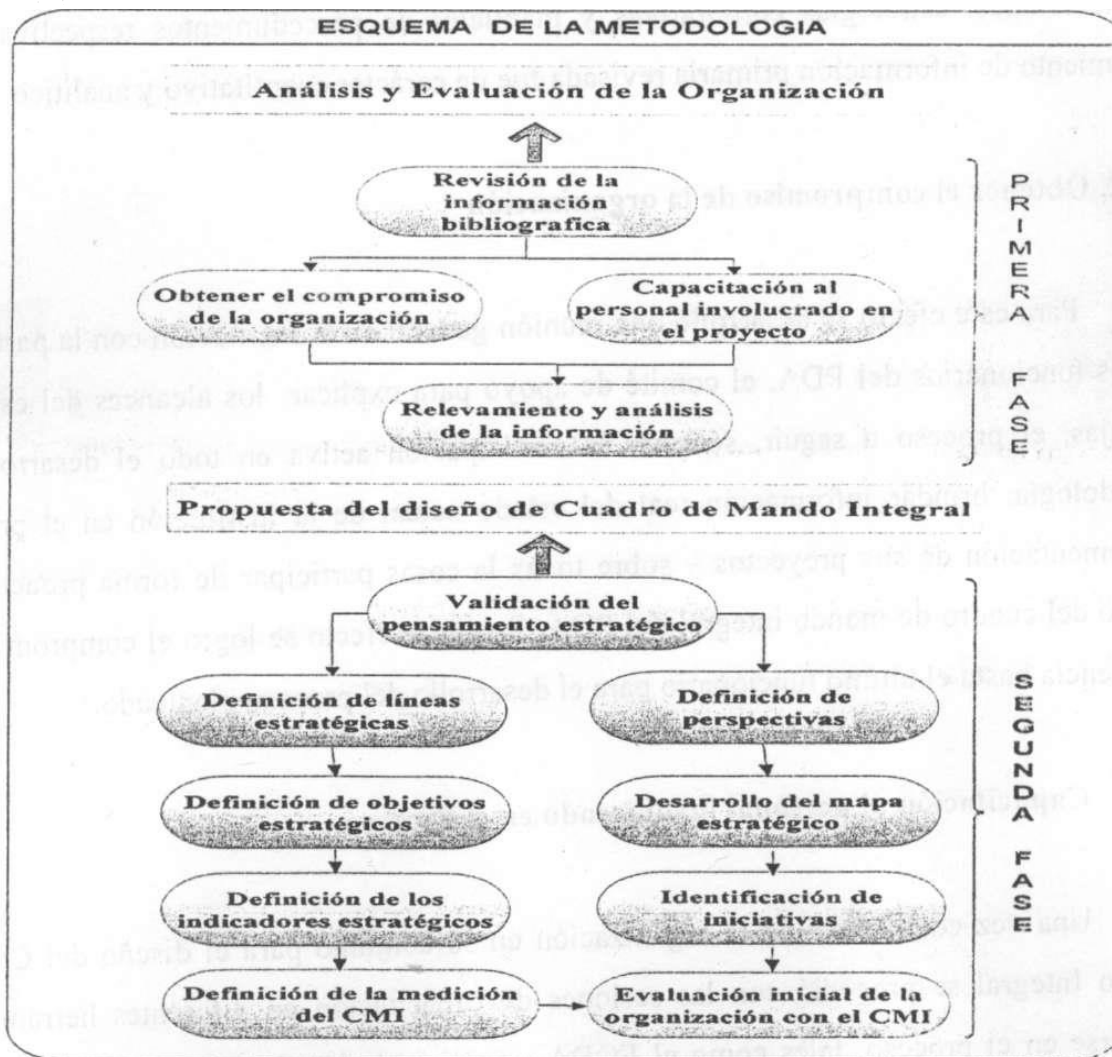
Para efectos de un planteamiento metodológico coherente y organizado, en el presente estudio se ha definido desarrollarlo en dos fases, tomando en cuenta que a causa de su alcance, complejidad e impacto el cuadro de mando integral debe ser introducido poco a poco<sup>44</sup>, siendo la primera fase la obtención de la información básica primaria de la Organización para ver el estado actual en la que se encuentra la información. Una segunda fase está definida con la metodología de la propuesta de diseño del cuadro de mando integral tomando como base la información obtenida en la primera fase, dicho planteamiento metodológico se muestra en la figura N° 9

#### Figura N° 9

#### Esquema de la Metodología para el Diseño del Cuadro de Mando Integral

---

<sup>44</sup> Ibidem, Pag.286



## 4.2. PRIMERA FASE: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

### 4.2.1. REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LA ORGANIZACIÓN.

Para el desarrollo del estudio, inicialmente se efectuó la revisión bibliográfica de información de la Organización utilizando la metodología de tipo cualitativo - descriptivo - deductivo que permitió plasmar el marco teórico de la Organización.



De la misma forma se revisó la documentación primaria de AIS – CODEDCO Bolivia tales como el diagnósticos, planes operativos anuales, informes financieros, informes de monitoreo, informes anuales y la documentación de los proyectos respectivamente, también se revisó la documentación institucional de AIS, políticas y manuales institucionales, estrategias corporativas y manuales de procedimientos respectivamente. El tratamiento de información primaria revisada fue de carácter cuantitativo y analítico.

#### **4.2.2. OBTENER EL COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Como mencionan Kaplan y Norton, el primer paso para la construcción de un Cuadro de Mando Integral eficaz es el obtener el consenso y apoyo de la Organización, para este efecto se desarrolló una reunión general de la Institución con la participación de los funcionarios del AIS – CODEDCO Bolivia y mi persona para explicar los alcances del estudio, las ventajas, el proceso a seguir, solicitar la participación activa en todo el desarrollo de la metodología, brindar información real del estado actual de la Organización en el proceso de implementación de sus proyectos y sobre todas las cosas participar de forma proactiva en el diseño del Cuadro de Mando Integral de la Organización AIS – CODEDCO Bolivia. Para este efecto se logró el compromiso desde la gerencia hasta el último funcionario para el desarrollo del proceso planteado.

#### **4.2.3. CAPACITACIÓN AL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO.**

Una vez comprometida la Organización en su conjunto para el diseño del Cuadro de Mando Integral se procedió con las sesiones de capacitación en diferentes herramientas a utilizarse en el proceso, tales como el FODA, análisis de involucrados, Cuadro de Mando Integral en su forma genérica, planteamiento de indicadores, medición a través del Biograma estas





capacitaciones facilitaron el proceso para que el personal conozca el tema a desarrollar, es decir el diseño del Cuadro de Mando Integral AIS – CODEDCO Bolivia.

#### 4.2.4. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.

Una vez comprometidos los funcionarios se inicio el proceso de relevamiento de información, en primera instancia se desarrollo la matriz de involucrados, el análisis interno y externo por medio de la matriz FODA, para este efecto se utilizo diferentes técnicas de recolección de información, tales como entrevista al personal de la Organización AIS – CODEDCO Bolivia, encuestas por separado y revisión documental de la Organización para validar la información recolectada.

#### 4.3. SEGUNDA FASE: PROPUESTA DEL DISEÑO DEL MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Considerando que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es en realidad un marco metodológico o proceso que permite gestionar estratégicamente una Organización. Para llegar al producto final se deben seguir una serie de pasos por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una Organización en objetivos e indicadores operativos<sup>45</sup>, cada uno con un producto resultante, y la sumatoria de esos productos compondrá el CMI. La ausencia de alguno de esos pasos y sus productos hará que el CMI sea incompleto, y por lo tanto menos efectivo, por lo cual en el presente estudio desarrollaremos estos pasos.

---

<sup>45</sup> Ibidem, Pág. 305



### **4.3.1. ANÁLISIS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Para el diseño de Cuadro de Mando Integral inicialmente es de suma importancia obtener claridad y consenso con respecto a la estrategia, estableciendo una confirmación de los elementos básicos de la planificación estratégica, es decir validar la misión, visión, valores, cultura Organizacional, objetivos estratégicos y políticas institucionales. Para este efecto se desarrollara reuniones con el personal para efectuar el análisis del alcance de la visión de la misma, su alineación con la misión, los valores instituciones y la realidad práctica en su logro.

### **4.3.2. DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS.**

Después de haber efectuado el análisis de la Organización, es necesario conseguir el enfoque o el pensamiento estratégico de la Organización. Tal como apuntan Norton y Kaplan verdaderamente el proceso de configuración del CMI es cuando se efectúa la traducción de la estrategia donde se analizara las líneas estratégicas que orientan a AIS – CODEDCO Bolivia para su accionar, dichas líneas estratégicas están regidas por los lineamientos institucionales, los proyectos y la teoría del Cuadro de Mando Integral el cual permitirá generar valor en la Organización de forma sostenible.

### **4.3.3. DEFINICIÓN DE PERSPECTIVAS.**

Un buen Cuadro de Mando Integral debe derivarse de la estrategia de la Organización, y vincularse directamente con ésta. Tiene que considerar perspectivas complementarias, que generen una visión integradora del desempeño. Un CMI apropiado debe incorporar medidas críticas en relación



con esas perspectivas, tanto de resultado como inductores de actuación, y metas o estándares realistas y bien definidos que se consideren tomarlos en cuenta, la planificación estratégica, las líneas estratégicas y los servicios brindados y sus especialidades del AIS –CODEDCO Bolivia que caracterizan a la Organización en su conjunto.

#### 4.3.4. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Gracias a la información brindada por la Organización se obtuvieron los objetivos estratégicos, considerando que un objetivo estratégico es un fin deseado clave para la Organización y para la consecución de las metas a largo plazo de la (visión), siendo su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la Organización. El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la Organización a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo, además debemos tomar en cuenta los criterios básicos de ser mensurables, específicos, apropiados, realistas y oportunos. En el presente estudio distribuiremos los objetivos estratégicos según las líneas estratégicas establecidas y las perspectivas estratégicas a las que pertenecen, contestando a las preguntas planteadas para cada una de ellas básicamente.

Definiremos los objetivos estratégicos para un conocimiento e identificación del personal con la Organización, ya que si bien la empresa cuenta con sus objetivos estratégicos, el personal no se identifica con dichos objetivos. Como resultado de la siguiente figura<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Ver Anexo 3. Pregunta 6. Responsable de Proyectos.

FIGURA N° 10

¿Conoce Usted los objetivos estratégicos de la organización?



FUENTE: Elaboración propia

#### 4.3.5. DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO.

Siendo el mapa estratégico una estructura grafica que muestra de forma resumida la composición de la estrategia (objetivos estratégicos) organizada bajo una relación causa y efecto conjunto para comunicar y entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la Organización. De la misma forma se diseñara el mapa estratégico en función a las perspectivas planteadas, los objetivos estratégicos trazados en un mapa como 'círculos' unido por flechas en una relación causa-efecto de lo que se asume pueda ocurrir; empezando de abajo para arriba.

#### 4.3.6. DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS.

Una vez que se han definido los objetivos estratégicos y configurado el mapa estratégico, el paso siguiente es establecer los indicadores necesarios, de modo que podamos saber si éstos se han alcanzado o no y a qué ritmo.

Desde el instante en el que el sistema de indicadores se erige es un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de de la toma de decisiones, donde



ya nos referimos a un verdadero **sistema de gestión**, entonces entenderemos bajo la lógica de los creadores del CMI “Si no lo puedes medir (a través de los indicadores) no lo puedes **gestionar**”.

Considerando que los indicadores son las medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. De la misma forma que en anterior caso se desarrollaran el conjunto de indicadores que sustentaran a los objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral de la Organización, asignándoles a cada objetivo estratégico un indicador, una unidad, una meta, la definición del indicador, la fórmula de cálculo, la fuente de información, la frecuencia y el responsable de dicho indicador.



## CAPÍTULO V

### MARCO PRÁCTICO

El presente capítulo está orientado al análisis del trabajo de campo, la comprobación de la hipótesis y conclusiones obtenidas que constituirán el diagnóstico de la organización.

Como se planteó en el capítulo anterior y donde se elaboró la planificación del análisis de campo esta se dividirá en fases las cuales se encargaran del análisis de los sistemas más importante mencionados con anterioridad con ayuda de las encuestas y entrevistas con el personal ayudándonos a un mejor estudio de la organización.

#### **5.1. PRIMERA FASE: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

##### **5.1.1. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.**

###### **5.1.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.**

Para la elaboración del marco práctico, el análisis de la situación institucional se llevó a cabo en la forma más participativa posible, por lo tanto involucró al equipo de AIS Bolivia en todos los pasos del ejercicio. Así, se logró recoger la experiencia de las personas que conforman en su conjunto la Organización y promover un ambiente de auto-análisis.

Se realizó el análisis de varios documentos importantes, entrevistas individuales y de grupo, observaciones de actividades de capacitación y visitas de terreno.

Se trabajó bajo la siguiente metodología en varias etapas.

#### **1. Fase preparatoria**



- Revisión de la documentación importante de AIS Bolivia (políticas, estrategias, planes) y de los financiadores.
- Entrevistas (vía skype) con miembros de las Organizaciones donantes principales en Alemania y Holanda.

## **2. Fase de recolección de la información**

- Entrevistas internas y taller de profundización con el equipo de AIS Bolivia. Expuestas en el anexo N° 2 y 3.
- Entrevistas con socios claves en Bolivia, tanto públicos como privados, y representantes de grupos de voluntarios. Anexo N° 4.

## **3. Fase de análisis y restitución**

- Restitución y debate durante taller con equipo técnico y Directorio de AIS Bolivia en La Paz.
- Presentación del Informe final

Los **métodos** aplicados fueron:

### **❖ Revisión de los ciclos de proyectos y la planificación por resultados**

- Análisis del entorno socio-político en las diferentes etapas del programa de AIS Bolivia que llegó a la identificación de la problemática y la lógica de intervención.
- Análisis de los problemas identificados, su consistencia con los ciclos de proyectos y su planificación; priorizaciones realizadas para determinar necesidades satisfechas e insatisfechas; expectativas.
- Evolución de los riesgos y supuestos establecidos en el marco lógico del los Proyectos.

### **❖ Análisis del desempeño organizacional y en áreas de intervención**

- Análisis del desarrollo institucional y organizativo de AIS Bolivia, siendo la base para la efectividad, calidad, eficiencia y sostenibilidad de sus acciones en los diferentes campos de intervención:



- Análisis de los resultados (pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad)

## 5.1.1.2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

### 5.1.1.2.1. PERTINENCIA.

Los esfuerzos de AIS Bolivia responden a necesidades demandadas por la Población y por aquellos profesionalmente del sector salud.

Para poder responder mejor a estas necesidades, aplica una estrategia “en cadena” con voluntarios (profesionales y estudiantes de salud, voluntarios, otras ONG’s y redes etc.) a quienes capacita y con las que luego establece alianzas para implementar intervenciones (información independiente, abogacía, sesiones de entrenamiento y acompañamiento), enmarcadas en la incidencia en políticas públicas nacionales y locales, a las cuales se contribuye, buscando su mejor implementación y aplicación, especialmente en el área de la salud.

La complementariedad de acciones con Organizaciones de la Sociedad Civil en las áreas que AIS Bolivia promueve, como en el control social de las políticas públicas, ha sido amplia y permanente. Hay pocas Organizaciones en el país que realizan el mismo trabajo en calidad e intensidad de cabildeo, abogacía y seguimiento a políticas de salud que AIS Bolivia, lo que le da un valor agregado al trabajo que desempeña.

Además, existen Instituciones, con las cuales AIS trabaja coordinadamente desde hace varios años atrás, habiendo estructurado con estas, estrategias conjuntas de intervención, tomando en cuenta las afinidades y diferentes capacidades de cada Organización, como la OPS, UNICEF, FENASONGS. Así, se nota que la Institución no busca protagonismo, ni ejecuta su labor de forma aislada, sino más bien busca aliarse con Instituciones y redes, lo que le permita una mejor incidencia en las distintas áreas de trabajo





### 5.1.1.2.2. PROCESOS DE GESTIÓN.

#### 5.1.1.2.2.1. FUNCIONES SISTÉMICAS.

Para su funcionamiento, AIS Bolivia tiene desarrollados algunos sistemas de Gerencia, los mismos que permiten activar los mecanismos de gestión de la Institución en general y particularmente de los proyectos. Estos mecanismos de gestión permiten la ejecución de los proyectos, toda vez que están dirigidos a garantizar una adecuada administración de los recursos humanos, físicos, normativos y financieros, en función de los objetivos, metas y resultados esperados que se pretende alcanzar. Por ello la importancia de evaluar su desarrollo, en la perspectiva de que su adecuado funcionamiento garantizará la aplicación de la estrategia de abogacía.

Para efectos del análisis, se han tomado en cuenta tres sistemas ó subsistemas de gerencia, por su carácter estratégico y las particularidades que demanda el desarrollo de acciones de abogacía:

- **Sistema de Información**
- **Sistema de Planificación y Programación**
- **Sistema de Monitoreo, Supervisión y Evaluación**

#### 5.1.1.2.2.1.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN.

La evaluación del sistema de información ha sido realizada a partir de la verificación y análisis de las normas y procedimientos necesarios para su desarrollo, así como la disposición de instrumentos, aspectos básicos que contiene todo sistema de información.

Este proceso fue desarrollado en los siguientes pasos:

Paso 1: Revisión de documentos sobre normas, procedimientos, instrumentos de llenado y procesamiento de información e instructivas de manejo.



Paso 2: Revisión de la base del sistema, tomando en cuenta la documentación e información proporcionada por la Coordinación y técnicos de la Oficina Nacional en entrevistas y encuestas adjuntas en ANEXOS N° 2, 3 y 4.

Los documentos revisados fueron el Manual de Operaciones y documentos de reporte emitidos por AIS respecto de los Proyectos ejecutados de 1997 al 2010.

Entre las principales observaciones se tienen:

- Durante la revisión se encontró de manera ordenada y detallada los informes de cumplimiento de actividades de todas las gestiones de los proyectos.
- Respecto a la disponibilidad de la información en temas de salud pública, se ha evidenciado que AIS Bolivia tiene una de las bibliotecas físicas y virtuales más importantes y completas de Bolivia. A esta acuden estudiantes y profesionales de medicina, farmacología, trabajadores sociales, otros. Este se constituye en un servicio más dentro de la abogacía, manteniendo la propia identidad de AIS Bolivia por la defensa de los derechos humanos en salud.
- El tratamiento y manejo de la información, si bien cuenta con un marco técnico normativo, no fue trabajado en la dimensión de establecer un “Sistema”, lo que hubiera permitido su mejor seguimiento y adecuación en función de las exigencias emanadas del propio desarrollo institucional y del proyecto.

En todo el material revisado no se encontró directrices para determinar con claridad las responsabilidades en su manejo. Esta ausencia ha sido cubierta por la experiencia que el personal ha desarrollado a lo largo de su trabajo, estableciendo rutinas de manejo de la información que permiten dar respuesta a los diferentes requerimientos internos y externos, con bastante eficiencia y mínimo personal.

- Por la magnitud y trascendencia de AIS Bolivia, que constituye un “Modelo” de abogacía en el área de salud en toda Bolivia, se considera fundamental manejar



todo aquellos aspectos relacionados con este tema. Por ejemplo, no se difunde información del trabajo de abogacía que realiza principalmente el Coordinador con autoridades y decisores del poder ejecutivo, del legislativo, del ámbito sindical y empresarial. Tampoco se informa sobre estos mismos aspectos del nivel regional y municipal.

- En base a la información proporcionada por las regionales y observaciones realizadas durante la visita de campo, se pudo advertir una demanda de descentralizar el manejo de la información.
- El documento que sistematiza y orienta el desarrollo de los proyectos establecen lineamientos sobre el manejo de la información administrativo financiera, incluyendo listados de los instrumentos que deben ser aplicados para el registro y consolidación de la información.
- Mediante la consulta al personal de la organización sobre si considera que posee la información necesaria para la ejecución de sus actividades diarias y/o tomar decisiones, las afirmaciones son presentadas en el siguiente cuadro<sup>47</sup>:

#### Cuadro N° 4

##### ¿Considera que Posee la Información Suficiente para la Toma de Decisiones?

<b>Coordinador Nacional</b>	<b>Oficial de Proyectos</b>
La Información es genérica.	Si. Es difícil conseguirla por las diferentes políticas.

**FUENTE:** Elaboración propia

- En la siguiente figura se refleja las opiniones del personal que integra la organización sobre las características del actual sistema de información<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Ver Anexo 4. Pregunta 11. Ver Anexo 2 Pregunta 13. Oficina central.

<sup>48</sup> Ver Anexo 4. Pregunta 12. Ver Anexo 2 Pregunta 11. Oficina central



Figura N° 11

Características del sistema de información



FUENTE: Elaboración propia

- Se establece entonces, que la oficina central considera que el actual sistema de información no es oportuno, ni suficiente para la toma de decisiones. El 45% afirma que la información no es tan exacta y objetiva pero que es suficiente para la toma de decisiones basada en su conocimiento. Con relación a los medios de recopilación de dicha información para la toma de decisiones, las afirmaciones por parte de la oficina central son las siguientes<sup>49</sup>:

Cuadro N° 5

¿Qué Medios Posee para la Recopilación de Información para la Toma de Decisiones?

Coordinador Nacional	Oficial de Proyectos
La información brindada por los integrantes de la organización, financiadores y beneficiarios.	Informes de los grupos integrantes de beneficiarios, recopilaciones y actualizaciones bibliográficas.

FUENTE: Elaboración propia

<sup>49</sup> Ver Anexo 4. Pregunta 14. Ver Anexo 2 Pregunta 14. Oficina central



- Asimismo mediante encuestas realizadas al personal de la organización se determino que el 61% opina que no se les informa oportunamente de las actividades y resultados de los diferentes proyectos que llevan acabo<sup>50</sup>.

Figura N° 12

**¿Se les Informa Oportunamente sobre las Actividades y Resultados Obtenidos como Organización?**



FUENTE: Elaboración propia

**Conclusiones**

- a. La experiencia desarrollada por el personal de la Oficina Central ha permitido que adquieran un alto nivel de conocimiento sobre el contexto donde trabajan y de otros aspectos que determinan su funcionamiento.
- b. AIS Bolivia ha desarrollado algunos procedimientos e instrumentos de información, que han cubierto demandas internas y externas de información. A lo largo de doce años, han producido información suficiente para monitorear, evaluar y tomar decisiones respecto a los avances de los proyectos, desde la perspectiva gerencial de cumplimiento de actividades y metas finales.

---

<sup>50</sup> Ver Anexo 3. Pregunta 14. Responsable de Proyectos.



- c. Un mayor desarrollo del sistema de información, no necesariamente representaría establecer una compleja trama de flujos, procesos e instrumentos con un incremento del personal permanente. Al contrario, puede ser un factor fundamental de simplificación y mejor uso de los recursos, dado que AIS Bolivia se caracteriza por tener el menor número de personal (máxima optimización del rendimiento) y concentración en el trabajo de abogacía, investigación y difusión.
- d. Al no contarse con el diseño del sistema integrado de información, en el cual se establezcan sus objetivos, características y alcances, se deja abierta la posibilidad de valorar como suficiente ó insuficiente la inclusión de determinadas áreas de información, lo que imposibilita su propia evaluación.

#### 5.1.1.2.2.1.2. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN.

Para la evaluación del sistema de planificación y programación de AIS Bolivia, se ha procedido al igual que en el sistema de información, verificando y analizando tres aspectos: Los procesos estandarizados, los flujos establecidos e instrumentos desarrollados. Para ello, se ha revisado la existencia del marco normativo e instrumentos institucionales en materia de planificación y programación, las normas y procedimientos.

Este proceso fue desarrollado en los siguientes pasos:

Paso 1: Revisión de material sobre normas, procedimientos, instrumentos de planificación y programación e instructivas de manejo de las mismas.

Paso 2: Análisis sobre el manejo y desarrollo de la planificación y programación de los proyectos apoyados por los financiadores.

Los documentos revisados para este fin fueron el Manual de Operaciones, documentos de los Proyectos e Informes de evaluaciones previas, entrevistas y cuestionarios a los integrantes participantes de la organización.



Entre las principales observaciones en la **planificación** se tienen:

- a. El oficial de proyectos de la Oficina Nacional coordina el proceso de planificación, apoyando técnicamente al Coordinador Nacional. La forma de planificación puede calificarse como “particular”, ya que se caracteriza por estar fuertemente condicionada por los lineamientos de las demandas en materia de política social y sectorial de salud que los movimientos globales proponen. Ellos son asumidos por el Coordinador Nacional, que vincula la información y las tendencias internacionales con las demandas nacionales. Así, la relación de trabajo entre el nivel nacional y regional está determinado por la atención a los grandes problemas nacionales articulados a las tendencias de la política social y sectorial de salud globales.

Como se expone en los anexos, el personal concluye lo siguiente:

**Figura N° 13**

**¿Usted Participa en el Proceso de Planificación?**



**FUENTE:** Elaboración propia

- b. Al ser parte de una práctica rutinaria, algunos criterios han sido dejados a un lado, como la planificación anual del logro de efectos.
- c. El análisis de contexto permanente es responsabilidad de la Coordinación y el equipo de la Oficina Nacional, lo que permite un accionar institucional



actualizado, ágil, constante, según el ritmo de demandas y acontecimientos políticos en el sector salud en el exterior e interior del país.

- d. La determinación de metas anuales es manejada de manera global por la Oficina Nacional, dejando a las redes la programación local de actividades.
- e. El proceso de planificación es totalmente institucional, con participación amplia de miembros y delegados regionales, siendo notoria la ausencia de los involucrados estratégicos que tiene AIS Bolivia (universidades, sindicatos, juntas vecinales). Esta situación no influye en el grado de inclusión y apropiación de las actividades por parte de activistas de las OSC<sup>51</sup> locales y Organizaciones como los colegios médicos, otras.

Entre las principales observaciones en la **programación** se tienen:

- a. Al igual que en la fase de planificación, al ser parte de una práctica rutinaria, durante la programación algunos criterios han sido dejados a un lado, como la programación de efectos a alcanzar el análisis del contexto de cada región esta implícitamente contenido en el análisis nacional, es decir que se toma en cuenta el mapeo político que hace cada regional y las posibilidades de participación de los socios y de los líderes de OSC para incidir en problema nacionales prioritariamente. Esta situación guarda relación con las apreciaciones que se detallaron en la parte de análisis de la información en el sentido de que se ha establecido como prioridad cubrir actividades y productos y fines, sin que necesariamente se tome en cuenta los resultados de los procesos a nivel regional.
- b. La programación anual de actividades que realiza la Oficina nacional es altamente indicativa, y como tal asumida por las regionales. Por la dependencia, la programación local es sensible a interferencias internas y externas que afecten

---

<sup>51</sup> Se define como "Organizaciones de la Sociedad Civil"





su cumplimiento. En algunas oportunidades la alteración en la agenda de trabajo por parte de la Oficina Nacional, ha dado lugar a la interrupción del trabajo programado por parte de las regionales. Por esta, todo cambio en la programación es comunicada de manera oficial a las regionales.

## Conclusiones

- a. AIS CODEDCO ha desarrollado mecanismos de planificación y programación que le permiten contar con un marco de gestión institucional. Hace dos años ha desarrollado un marco normativo, que establece de manera oficial los procesos e instrumentos de planificación y programación, pero que todavía no han sido plenamente implementado.
- b. En la planificación, existe un enfoque mayormente nacional. Esta limitante es un factor determinante a la hora de mostrar la efectividad a nivel regional, en términos de generar cambios e impacto desde el punto de vista local. Esta visión confirma la determinación de la Oficina nacional de trabajar en función del cumplimiento de las metas globales del proyecto, sin que necesariamente se trabaje bajo la visión y lineamientos de un modelo orientado a los cambios a nivel local.

### 5.1.1.2.2.1.3. SISTEMA DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

Para la evaluación del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto, se ha procedido al igual que en los dos sistemas anteriores, verificando y analizando los procesos estandarizados a través de flujos establecidos e instrumentos desarrollados.

Para ello, se ha revisado la existencia de un marco normativo que establezca la política institucional en materia de monitoreo, supervisión y evaluación, las normas y procedimientos necesarios para su desarrollo, así como la disposición de instrumentos de aplicación oficial y obligatoria.



Este proceso fue desarrollado en los siguientes pasos:

Paso 1: Revisión de material sobre normas, procedimientos, instrumentos de monitoreo, seguimiento y evaluación e instructivas de manejo de las mismas.

Paso 2: Análisis sobre el manejo y desarrollo del monitoreo, seguimiento y evaluación del programa.

Paso 3: Análisis de las encuestas y entrevistas ejecutadas al personal de la Organización.

Los documentos revisados para este fin fueron el Manual de Operaciones y documentos de los Proyectos apoyados por los financiadores.

Entre las principales observaciones se tienen:

- a. AIS Bolivia desarrollo una aceptable acción de seguimiento a las actividades, pero las mayores dificultades encontradas se presentan en el componente de seguimiento (supervisión), dejando un vacío importante en el acompañamiento a la calidad de los procesos de las regionales. No se ha internalizado la adecuada dimensión de la supervisión, como instrumento que permita optimizar la calidad del trabajo de las regionales. La característica de las acciones de abogacía demanda que este tipo de acciones mejoren mediante procesos de supervisión y capacitación de los procesos que aplican los activistas locales, tanto más si son voluntarios.
  - La frecuencia de visitas de supervisión son eventuales y al margen del instrumento que se aplica no tiene el impacto en el cambio de actitudes y prácticas en el equipo de los voluntarios regionales.
  - La aplicación de las supervisiones está a cargo del Coordinador Nacional y del equipo técnico, presentando aciertos al momento de verificar los elementos de calidad, tanto en el área de salud pública como de abogacía.



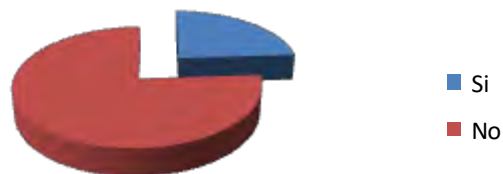
## Conclusiones

- a. AIS Bolivia ha desarrollado adecuados procesos de monitoreo que permiten medir el cumplimiento y avance de actividades y logro de productos, pero no se da el mismo énfasis en el monitoreo de efectos de los proyectos a nivel regional y nacional.
- b. El componente de supervisión presenta limitaciones, dejando pendiente la aplicación de medidas dirigidas a mejorar la calidad de los procesos de abogacía.
- c. Sin embargo según las entrevistas y cuestionarios, el personal implementa un control individual sobre sus actividades, lo cual se resume en la siguiente figura<sup>52</sup>:

Figura N° 14

¿Usted Ejerce Control sobre sus Actividades?

### Control Actividades



FUENTE: Elaboración propia

---

<sup>52</sup> Ver Anexo 3. Pregunta 9. Responsable de Proyectos.



- d. Como ya se menciona el control y seguimientos de actividades es individual y no parte del sistema en la organización, por lo que cada departamento tiene instrumentos diferentes para el seguimiento de sus actividades; como se expone en le siguiente cuadro<sup>53</sup>:

**Cuadro N° 6**

**¿Qué Instrumentos Emplea para el Control de sus Actividades?**

<b>Coordinador Nacional</b>	<b>Oficial de Proyectos</b>
Instrumentos de seguimiento.	A través de cronogramas e informes de cumplimiento.

**FUENTE:** Elaboración propia

**5.1.1.2.2.1.4. TRABAJO EN EQUIPO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Actualmente la planilla consta de 11 personas. Los relativamente bajos salarios son un obstáculo para conseguir profesionales idóneos por un tiempo más largo.

El Directorio tiene una alta capacidad de deliberación y acompañamiento al Coordinador Nacional pero con un insuficiente contrapeso político al mismo. Según opinión del equipo técnico, su rol de acompañante del proceso refleja la confianza que tiene en el manejo diario, pero algunos reconocen la falta de remuneración y la rutina que inhiben un trabajo más intensivo y crítico.

El actual equipo técnico está liderado por el Coordinador Nacional. Realizan un trabajo intensivo que requiere la investigación, difusión, capacitación, gestión, gerencia, etc., pero también extensivo pues se exigen tiempos de más de 8 horas días. El ritmo intenso y la extensión horaria se cumplen sin mayores reclamos, debido al mismo esfuerzo que da y demanda el Coordinador Nacional. Por tanto se observa una cultura

<sup>53</sup> Ver Anexo 2. Pregunta 9. Ver Anexo 4. Pregunta 9. Oficina Central.



organizacional de entrega, lealtad y alta motivación de los profesionales (mayormente jóvenes), creando una atmósfera institucional armónica.

Los incentivos de la mayoría de los técnicos – los profesionales de área- vienen de la posibilidad de actualizaciones académicas y de tener más competencias en salud pública, de profundizar temáticas complejas pero socialmente relevantes y de los intercambios (inter)nacionales.

#### 5.1.1.2.2.1.5. DESEMPEÑO TÉCNICO Y CONTROL DE CALIDAD.

El equipo técnico bajo el liderazgo del coordinador, es responsable para velar la calidad de los productos y actividades.

La gestión de calidad está garantizada en gran parte, por las siguientes razones:

- Líderes voluntarios, que son profesionales calificados y diplomados en salud pública y otras especialidades, especialmente en farmacología y nutrición.
- Tienen un alto compromiso social y pertenecen a instancias clave, como universidades, sindicatos, niveles de gobierno.

AIS ha desarrollado competencias para aplicar métodos orientados a facilitar la creación y/o consolidación de redes de OSC en función de hacer incidencia en políticas públicas. Para esto, prioriza la presentación de evidencias irrefutables sobre los temas elegidos (estudios e investigaciones, cabildeos, movilizaciones, foros, debates) protegiéndose frente a críticas en el proceso mencionado de incidencia y solicitando la rendición de cuentas sobre posibles incumplimientos de programas, actividades y presupuestos.

La calidad de la abogacía y rendición de cuentas aplicada, establece:

- Realizar ejercicios de rendición de cuentas en audiencias públicas.
- Favorecer el derecho y el deber ciudadanos de informarse, opinar y hacer seguimiento y control a la gestión de sus autoridades.



- Contribuir a la gobernabilidad de las redes de salud.
- Aportar a la legitimidad de la gestión de las administraciones públicas.
- Contribuir a la disminución de riesgos de corrupción.

El método aplicado de IEC (información, educación y comunicación) se caracteriza por:

- Ubicación en los tres niveles de gestión pública: nacional, departamental y municipal.
- Colaboración con diferentes Organizaciones Sociales, en temas específicos de interés significativo de las propias Organizaciones.
- Apoyo al empoderamiento de la Sociedad Civil con visión de profundización de la democracia participativa.
- Enfoque de largo plazo en el ámbito del impacto sobre las políticas públicas.
- Diferenciación del "espacio político" y el "espacio democrático" en el nivel internacional y nacional.
- Aplicación de tácticas de cabildeo, campañas, manifestaciones, y difusión por medios de comunicación masiva en español e idiomas originarios de Bolivia.
- Carácter contestatario para la abogacía, por enfrentar las consecuencias en cuanto a las afecciones de los intereses de ciertos grupos oficialistas y de la Empresa Privada con mucha diplomacia y firmeza.

Su biblioteca física y virtual es considerada como una de las más completas e importantes del sector en materia de salud pública y atención primaria y sus publicaciones constituyen una fuente de información especializada sobre los temas de salud, medicamentos, nutrición y derechos del consumidor.

#### 5.1.1.2.2.1.6. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA.

El equipo administrativo, bajo la supervisión del coordinador nacional, es responsable para la parte administrativa-financiera, consta de un administrador.



Actualmente AIS Bolivia recibe fondos de 5 financiadores diferentes (WEMOS, Mundo Nuevo, Consumers International, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) Misereor).

Durante el periodo 2006-'11, los gastos indirectos (GI) han sido el 17 % del total de los gastos, del total de estos GI, el mayor porcentaje es destinado a servicios personales. Los GI incluyen la parte de logística, contabilidad -incluso el pago del auxiliar administrativa- y mensajería.

Los Gastos directos (GD) representan el 83 % del total de los gastos durante el mismo periodo. Incluye la coordinación y el equipo técnico. Los mayores gastos estuvieron en investigaciones (71 %), incluyendo los salarios de los investigadores; seguidos por promoción y difusión de publicaciones de AIS Bolivia. Llama la atención la pequeñísima inversión en capacitaciones (1,5 %). La explicación fue que normalmente es una actividad adicional, pero de todas formas parece insuficiente en vista de la estrategia que aplica AIS Bolivia.

Hay una **relación entre el MOF<sup>54</sup> y la planilla de personal**, sin escala específica de pagos por responsabilidad. Los salarios son percibidos como bajos por el personal de la Institución y ha sido razón importante de la fuga de buenos cuadros en el pasado.

La **gestión de recursos financieros** pasa por un sistema de auditoría semestral.

El flujo de fondos ha creado problemas a consecuencia de observaciones del área contable de los financiadores a la rendición de cuentas de AIS Bolivia. La Institución considera que plazos mayores ó adelantos mayores serian adecuados para poder gastar oportunamente los montos destinados a las actividades.

---

<sup>54</sup> Se define como " Manual de Operaciones y Funciones"



Otro problema que enfrenta AIS Bolivia es la rendición de cuentas de las redes que tiende a llegar tarde y con incumplimientos frente a las exigencias de la oficina central (por ejemplo, boletas en lugar de facturas). Con las observaciones de la sede, a su vez las redes se quejan por tener que pre-financiar sus actividades siendo voluntarios.

Según el personal de la Organización, no cuentan con recursos suficientes para el cumplimiento de las diferentes actividades en orden del cumplimiento de objetivos, tal y como se expone en el siguiente cuadro<sup>55</sup>.

### Cuadro N° 7

#### ¿Los Recursos son Suficientes para el Cumplimiento de las Actividades?

Coordinador Nacional	Oficial de Proyectos
Insuficientes. "Soy general y soldado al mismo tiempo"	Creo que todos los que integramos la organización somos insuficientes.

FUENTE: Elaboración propia

#### 5.1.1.2.2.1.7. RELACIÓN CON LOS ENTES FINANCIEROS.

La interacción que tiene la Organización con los financiadores se basa en la elaboración de programas y proyectos con apoyo y coordinación de la Dirección, equipo de la oficina central y voluntarios a nivel nacional y regional.

La dirección se encarga de gestionar recursos a través de financiadores externos, estos de acuerdo a las características del los programas y proyectos envían fondos para su ejecución. Se percibe que los financiadores se identifican con la Organización, sin embargo señalan su preocupación por el control y seguimiento de los programas y proyectos.

Los mecanismos de coordinación entre los Financiadores y la Institución son aún débiles y solo parcialmente responden a los principios puestos en la Declaración de Paris

<sup>55</sup> Ver Anexo 2 Pregunta 6. Ver Anexo 4. Oficina Central.





de la OESO (HARMO, que determina los lineamientos para la cooperación internacional).

### **5.1.1.2.3. EFICIENCIA, EFECTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS.**

#### **5.1.1.2.3.1. EFICIENCIA.**

Refiere a gastos equilibrados, uso económico de recursos humanos, físicos y financieros, grado de gasto en relación con lo planeado.

En cuanto al manejo de **Recursos humanos**, se pudo constatar:

- La relevancia del Manual de Operación y Funcionamiento (MOF) para los varios asistentes técnicos para el logro de los resultados del Proyecto
- La calificación, experiencia y competencia para cumplir con los términos de referencia
- El equilibrio entre conducción gerencial y contribución técnica del personal
- La política y normas de recursos humanos del AIS tomando en cuenta los puntos anteriormente señalados, respecto de personal de AIS Bolivia, asistencia técnica externa, voluntarios y pasantías.
- Las contribuciones de la asistencia técnica externa, voluntarios, pasantes al logro de los resultados del AIS Bolivia.

Por necesidad, el equipo técnico es multifuncional y polivalente. No obstante, la mayoría obedece a descripciones de funciones claras y oportunas. Esto se manifiesta en el equipo de estudios que se dedica estrictamente a una temática asignada. Se corre el riesgo de una saturación y a veces, sobre-exigencia del equipo.

Por disciplina y mística, el equipo trabaja sobre horas sin una recompensa salarial. Los incentivos constituyen las oportunidades de viajes, intercambios y aprendizajes



En cuanto al manejo de los **Recursos físicos**, se pudo constatar el uso eficiente de equipos y materiales.

En cuanto al manejo de los **Recursos financieros**, manejo de costos ha sido – por austeridad- muy bueno. Varias actividades esenciales están actualmente des- ó sub-financiadas, poniendo en duda la capacidad de atraer fondos para sus excelentes productos y servicios.

Para la mayoría de las actividades ejecutadas durante estos 18 años de presencia nacional, AIS Bolivia ha podido interesar diferentes Instituciones, especialmente (OMS/OPS, UNICEF, PMA, PNUD), para apoyar la ejecución de las diversas tareas encaradas por la Institución.

Por otra parte, también se ha buscado el aporte de ONG's internacionales, a modo de complementación para algunas actividades que no tenían financiamiento.

El POA y los cronogramas de trabajo fueron cumplidos a cabalidad y de acuerdo a lo planificado, inclusive se ejecutaron actividades que no estaban incluidas en las diferentes programaciones anuales. Fueron requerimientos específicos de algunas contrapartes, lo cual no interfirió en el cumplimiento de los planes de trabajo establecidos previamente.

#### 5.1.1.2.3.2. EFECTIVIDAD.

La situación política del país, la situación cambiante en el sector salud y las propuestas en línea a través los proyectos de casi 18 años, son, entre otros, factores que han influido en la efectividad de los proyectos que se evalúa.

Los resultados esperados en los proyectos están definidos en los respectivos informes y en las matrices de articulación de actividades, insumos, propósitos y responsables de cuatro proyectos.



Luego de la revisión de los informes de proyectos se puede evidenciar que los efectos son visualizados en términos generales y a veces están implícitos. Han salido a la luz en conversaciones y ejercicios que a este respecto se hizo con el equipo técnico y con el Coordinador Nacional. Generalmente representan pasos intermedios entre proyectos, orientados hacia los impactos logrados.

En términos generales la Institución a través de sus proyectos ha alcanzado la mayoría de sus objetivos propuestos.

#### 5.1.1.2.3.2.1. IMPACTO.

Distinguimos cambios de impacto a nivel político, a nivel de las redes sociales y a nivel institucional, tomando las conductas y opiniones de los decisores y que se reflejan en leyes, normas y planes, la profundización de la democracia participativa que se refleja en el empoderamiento y movilización social y el institucional que básicamente se expresa en el posicionamiento a nivel de gobierno, redes sociales nacionales e internacionales.

Entre los principales logros hasta el 2009 destaca la contribución de AIS Bolivia en los cambios de la posición de decisores de gobierno en materia de medicamentos esenciales, lactancia materna, nutrición, derechos de los consumidores y la APS, reflejados en las Leyes, regulaciones y planes.

#### 5.1.1.2.3.3. SOSTENIBILIDAD.

“El término de sostenibilidad institucional esta entendida como la capacidad de AIS Bolivia de llevar a cabo las actividades de los Proyectos de manera continua por 3 años después del tiempo en que se finaliza el apoyo financiero externo.

Bajo ese marco conceptual, se ha establecido los siguientes criterios:

- definir los factores claves para visualizar la sostenibilidad técnica, social y financiera



- Advertir la continuidad de las líneas de acción de los Proyectos en términos de recursos humanos y financieros, capacidades institucionales y en relación al entorno nacional, después de su cumplimiento

#### 5.1.1.2.3.3.1. SOSTENIBILIDAD TÉCNICA.

Entendida como la capacidad de continuar aplicando las metodologías, prácticas e instrumentos técnicos. A nivel central, AIS Bolivia tiene una acumulación ilimitada de conocimientos y prácticas en el equipo profesional. Además del altísimo compromiso institucional con temas sociales y humanos, llevan adelante sus tareas con una destacable capacidad técnica.

La mayoría de los grupos de voluntarios son relativamente independientes, pero aún esperan una asistencia técnica de parte de la Oficina Nacional, por lo que la ejecución de sus actividades, en términos financieros, técnicos y físicos, no podrían ser sostenibles en este momento. Algunos grupos despliegan iniciativas propias e inclusive han generado recursos para la ejecución de sus actividades específicas.

La mayoría de los grupos, sus líderes y voluntarios han recibido acompañamiento por parte de la oficina central en todos los aspectos que facilitan el desempeño de sus actividades. Probablemente, la debilidad más evidente es la elaboración de propuestas y proyectos y el tema de planificación, aunque se debe recordar que la mayoría de ellos han recibido entrenamientos específicos al respecto. Por ello, se plantea reforzar el área de planificación en todas sus áreas, más tomando en cuenta los acuerdos de la PEI de buscar la autonomía de los grupos regionales.

#### 5.1.1.2.3.3.2. SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL.

El coordinador, persona experimentada y dinámica, actúa como Director técnico y gerencial a la vez, se evidencia la ausencia de contrapeso en la proposición de argumentos y toma de decisiones en el Directorio y una de divergencia positiva en los



cuadros profesionales de la sede. Al mismo tiempo la red de grupos regionales sigue dependiente de la sede.

#### 5.1.1.2.3.3.3. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.

Desde hace varios años, AIS Bolivia ha avanzado en diversificar sus fuentes de financiamiento, además de coordinar los temas de acuerdo al actuar institucional. También ha logrado autofinanciarse en un 25 %, recursos que son generados por la venta de servicios a diferentes Instituciones y Organizaciones mayormente internacionales, especialmente del sistema de las NNUU<sup>56</sup>.

Sin embargo, la situación actual sigue siendo frágil, porque aún depende mayormente de dos fuentes internacionales. La crisis financiera mundial constituye un serio riesgo de reducción de presupuesto.

Los ingresos propios han incrementado, pero aún no compensan el déficit frente al financiamiento que tiene la Institución y tampoco lo hará en un futuro cercano.

#### 5.1.1.2.3.3.4. SOSTENIBILIDAD POLÍTICA.

El posicionamiento y el prestigio institucional alcanzado le permiten asimilar un capital de importancia en el campo de las negociaciones con Instituciones Públicas y Privadas. Así, las autoridades bolivianas han reconocido reiteradamente los aportes y las significantes contribuciones de AIS-CODEDCO Bolivia, en su tarea de formulación y seguimiento a políticas públicas y rendición de cuentas.

Por otro lado, el cambio del contexto político nacional y sectorial de salud, es favorable para que haya un mayor posicionamiento institucional respecto de las tendencias conceptuales y programáticas manejadas por AIS CODEDCO Bolivia. La conciencia ideológica en las actuales autoridades de gobierno es mucho mayor que en

---

<sup>56</sup> Se define como “Naciones Unidas”.



los últimos 20 años. Esto permite tener mayor acceso a trabajos con el Ministerio de Salud y Deporte de Bolivia y otros ministerios.

## CONCLUSIONES FINALES DEL MARCO PRÁCTICO

Luego de haberse realizado un análisis de los resultados obtenidos, se llega a las siguientes conclusiones:

### 5.1.2. CONCLUSIONES EN TÉRMINOS GENERALES.

AIS Bolivia es una ONG relativamente pequeña que ha logrado en la última década resultados contundentes en las áreas de salud, nutrición y derechos del paciente y consumidor, vinculándose con Organizaciones Nacionales e Internacionales tanto como con una red nacional de voluntarios para difundir los principios y prácticas en el interior del país.

Estos resultados contribuyeron al esfuerzo de un grupo Boliviano más amplio de personas críticas que buscan una Sociedad más equitativa y justa. El impacto social de este grupo es concreto e innegable. Así, AIS Bolivia ha ganado el prestigio que merece.

**La red de voluntarios vinculados con AIS**, una de las más grandes del país, tiene un avance variado, dependiendo de la situación local y su entorno.

AIS Bolivia ha logrado incidir en la toma de decisiones de diferentes niveles de autoridades de gobierno, las mismas que se han visto obligadas a establecer regulaciones de protección de los intereses de la población más marginada como consecuencia de la presión social.

Así, **el rol que juega AIS Bolivia** es aún indispensable dentro de la Sociedad Boliviana. Si bien la política social del actual Gobierno está en su favor, los espacios democráticos tienden a restringirse y el sector de salud tendrá que enfrentar nuevas amenazas (presencia de nuevos stakeholders, la actual crisis económica que repercute en los presupuestos).



Indudablemente, hay mucho camino por andar hasta que se logre la plena equidad en el acceso y la calidad de servicios de salud para una población más consciente de sus derechos y obligaciones. Al mismo tiempo, hay muy pocas Organizaciones que asumen el papel independiente que juega AIS Bolivia y es importante asegurar que continúe.

**La temática e intervenciones** que trabaja AIS Bolivia, son muy pertinentes y son de demanda del Gobierno y de la Sociedad Civil, ya que se trata de un conjunto de cuestiones referentes a la construcción del nuevo Estado y del nuevo sistema de salud.

Por tanto, parte del debate que se sostuvo con los líderes de AIS Bolivia giro acerca de la continuidad y sostenibilidad de sus esfuerzos. Aunque la parte de aspectos técnicos y políticos están cubiertos y son sustentables en la actualidad, lamentablemente no aplica a la parte institucional y financiera.

#### **5.1.2.1. CONCLUSIONES EN CUANTO A PERTINENCIA, EFICIENCIA, EFECTIVIDAD E IMPACTO.**

##### **Pertinencia**

Las intervenciones de AIS Bolivia han respondido a las necesidades sentidas de la población.

También trabajo sobre las necesidades reales no siempre sentidas por la población. Esto significa que trabajo intensamente en temas como el acceso a medicamentos, lactancia materna, lucha contra la pobreza, pero también sobre cuestiones como las determinantes y la promoción de la salud, que hasta ahora no es una necesidad sentida, pero es real. Partiendo de la demanda social sentida y real, coincide con los lineamientos del movimiento social mundial (Foro Social) y responde críticamente y prepositivamente a las políticas (inter)nacionales según su posicionamiento frente a los que comprometen la inequidad e injusticia social.



La complementariedad entre Entidades de la Sociedad Civil en las áreas que AIS Bolivia promueve, como en el control social de las políticas públicas, consideramos óptima.

### **Eficiencia**

El manejo racional de los recursos financieros y humanos han sido ejemplar, de tal manera que las estructuras de costos ha sido – por austeridad- tan bueno que llega al punto de ser contraproducente: Corre el riesgo de una saturación y a veces, sobre-exigencia del equipo, mientras varias actividades esenciales actualmente están subfinanciadas. Además, AIS Bolivia aún no considera enfoques más empresariales para devolverse mayor parte de la inversión de sus excelentes productos y servicios, aunque haya logrado un nivel de recuperación ingresos propios.

### **Eficacia**

Se pudo establecer el cumplimiento de las actividades y el logro de los productos programados en todas las gestiones, durante los 12 años. AIS Bolivia, por tanto ha demostrado ser altamente eficaz. La programación de los POA's y el sistema de seguimiento han permitido tener un constante conocimiento de los avances cuantitativos en cada gestión. La eficacia sobre los impactos programados es también notable.

### **Impacto**

No se han realizado investigaciones para atribuir el grado de contribución de AIS CODEDCO a los logros anteriormente señalados. La revisión de los medios de verificación y testimonios de actores claves confirman el papel importante que tuvo AIS Bolivia en cambios legislativos, regulaciones y planes del sector público. Aún con dificultad de atribución en algunos casos, la consecución de los impactos a nivel nacional a los que contribuyó AIS CODEDCO Bolivia, es impresionante en las principales temáticas que maneja.





Entre los resultados de impacto destacan los cambios de la posición del Gobierno en materia de medicamentos esenciales, lactancia materna, nutrición, derechos de los consumidores y la APIS<sup>57</sup>, reflejados en las Leyes, regulaciones y planes, tanto como en cambios de conocimientos, actitudes y prácticas en gran parte de la población que han profundizado el espacio democrático y el control social.

Entre los resultados de efectos logrados, no programados ni reportados, están las nuevas capacidades de movilización, coordinación, implementación de regulaciones y de incidencia de las siguientes instancias:

- Las redes regionales de AIS Bolivia.
- Las universidades y clínicas con las se trabajó en el tema de medicamentos esenciales.
- Las redes de servicios de salud municipales y comunidades de las iglesias cristianas con las que se trabajó el tema de los recursos HIPC<sup>58</sup>.

Hay oportunidades perdidas a nivel local con los grupos voluntarios por la falta de una incidencia política independiente de los grupos regionales.

La importancia que se dio al impacto político fue claramente establecido desde el principio y compartidos con los actores clave del AIS Bolivia en todos los niveles de gestión. Ha constituido el eje matriz para poder persistir procesos a largo plazo hasta su consecución, a pesar de no tener explícitos los resultados del proceso.

### **Sostenibilidad**

- **En lo técnico**, AIS Bolivia cuenta con una acumulación de conocimientos y prácticas en un equipo profesional, de un altísimo compromiso institucional con temas sociales y

---

<sup>57</sup> Se define como "Atención Primaria Integral de Salud".

<sup>58</sup> Se define como "Highly Indebted Poor Countries".



humanos y que a pesar de remuneraciones bajas, llevan adelante sus tareas con una destacable capacidad técnica. Además, los diferentes materiales audiovisuales e impresos permiten son adaptados generalmente a los niveles locales y otras culturas e idiomas.

- **En lo político**, el posicionamiento y el prestigio institucional alcanzado le permite asimilar un capital de importancia en el campo de las negociaciones con Instituciones Públicas y Privadas. Así, las Autoridades bolivianas han reconocido reiteradamente los aportes y las significantes contribuciones de AIS Bolivia, en su tarea de formulación y seguimiento a políticas públicas y rendición de cuentas.

- **En lo institucional**, se constata la gestión vertical del coordinador, persona experimentada y dinámica quien actúa como Director técnico y gerencial a la vez. Falta el contrapeso en la proposición de argumentos y toma de decisiones en el Directorio y una de divergencia positiva en los cuadros profesionales de la sede. Al mismo tiempo la red de grupos regionales sigue dependiente de la sede.

- Finalmente **en lo financiero**, la situación actual se debe calificar como frágil. Una Entidad como AIS Bolivia ya debería haber diversificado sus fuentes. La crisis financiera mundial constituye un serio riesgo de reducción de presupuesto. Los ingresos propios no compensan el déficit frente al financiamiento que tiene la Institución.

#### **5.1.2.2. CONCLUSIONES SOBRE LA GESTIÓN DE AIS BOLIVIA.**

##### **Estructura Organizacional**

El organigrama de AIS Bolivia refleja teóricamente los niveles de mando y responsabilidad, la práctica refleja variaciones de hecho aceptadas por todos los niveles, que no han afectado el logro de resultados programados. El coordinador se manifiesta como Director técnico y general, con poco contrapeso del Directorio en terrenos estratégicos y empresariales.



El Directorio, responsable independiente para la definición de las líneas matrices de AIS Bolivia, recibe información sobre la cual reflexiona y asesora al Coordinador. Esta situación sugiere una insuficiencia para mantener el equilibrio entre ambos niveles

La Asamblea General, responsable final de la gerencia de AIS Bolivia, juega un papel contundente mayormente en el área técnica, debatiendo sobre temas actualizados, entre jóvenes idealistas y adultos experimentados

Proceso de delegación de funciones y responsabilidades dentro de la coordinación técnica esta aún incipiente y debe reforzarse con la voluntad de todas las partes., estimulado desde el Directorio y vigilado por la Asamblea General.

El acompañamiento de la red de grupos voluntarios esta en un círculo vicioso, antes de independizarse, la red requiere su reforzamiento técnico-financiero para lo cual no hay suficientes fondos en este momento. El proceso local de diversificar fuentes de financiamiento no es a priori semejante que a nivel nacional.

Desde 2007, AIS cuenta con un Manual de Funciones (MOF), pero no lo está utilizando a cabalidad. En la práctica, miembros del equipo deben ser flexibles y multifuncionales. Los sueldos de los profesionales están por debajo del nivel promedio nacional y requieren sus ajustes para terminar con la alta rotación de los mejores cuadros.

### **Planificación y medición (PME)<sup>59</sup>**

En general, los documentos (proyectos) tienen incoherencias y duplicidades en las intervenciones (previstas) porque mezclan temática con intervenciones y no muestran relación entre presupuesto y gastos. Las poblaciones de objeto no siempre se explicitan aunque quedan muy claras, los indicadores de efecto están ausentes ó no cumplen con

---

<sup>59</sup> Se define como "Planificación, Monitoreo y Evaluación".



los requisitos, mientras a las metas les falta cuantificación. Comparando planes e informes, a veces no existe relación entre los logros programados y los resultados esperados; existen consolidados de logros que ni si quiera incluyen los resultados esperados ó las metas programadas de los planes elaborados sobre el mismo periodo de ejecución.

Otro aspecto es la falta de líneas de base en áreas donde se puede establecerlas, como en la capacitación de cuadros técnicos, cambio de actitudes y prácticas. Para una ONG que produce estudios científicos de calidad, la falta de rigor en la medición de sus propios esfuerzos contrasta.

Finalmente, nos llama la atención la escasez de información sobre acciones concretas (previstas) de los grupos periféricos en los planes e informes de la oficina central.

Entendemos la complejidad de procesos de incidencia política, la dificultad de anticiparlos y de medirlos, pero no justifica completamente las debilidades en el PME.

El plan Estratégico Institucional (PEI) 2009-‘13, en realidad es el informe de la consultora del taller, no se ha elaborado un documento separado.

Le falta una contextualización política y un claro horizonte con estrategias correspondientes por línea de intervención, tomando en cuenta los pasos seguidos y las oportunidades y desafíos estimados para los próximos cinco años.

El PEI no recibió un seguimiento de sus acuerdos. No sorprende tanto, porque no están plasmados en un plan más concreto, con fechas de cumplimiento y responsables.

Para el 2012, tomando en cuenta las tendencias del contexto político y social, debe realizarse un ajuste institucional de manera que la AIS Bolivia responda adecuadamente a los nuevos paradigmas de la nueva Constitución y las políticas públicas y en base de ellas, el generar un valor agregado a las intervenciones de



abogacía de AIS Bolivia. Esto cambiaría el enfoque en relación con fases anteriores. El ejercicio permitiría una contextualización política, tan importante para visualizar los aportes del AIS Bolivia en los cambios sociales logrados y sus efectos en la política del gobierno a partir de 2006 que planteó un enfoque anti-neoliberal, hacía un enfoque de recuperación de la identidad multinacional indigenista.

### **Gestión de la calidad**

Los productos desarrollados por AIS Bolivia son de alta calidad y bien recibidos por su público. Destacan los estudios, boletines y los materiales audio-visuales para la IEC<sup>60</sup>.

Los servicios brindados incluyen IEC, capacitaciones a miembros de su propia red de voluntarios, a cuadros profesionales sectoriales, a integrantes de otras Instituciones Públicas y Privadas. Seguimiento de las acciones no es siempre fácil, requiere un equipo de mayor tamaño.

### **Comunicación y alianzas**

La relación con la red de grupos regionales, grupos de voluntarios en cada zona del país y sus aliados, está basada en el gran respeto para la labor de AIS Bolivia a nivel (inter)nacional y la motivación conjunta para traducir los logros legales y políticas, los estudios y métodos hacia un paquete de instrumentos para su uso efectivo a nivel regional y local.

Ya que el sector de Salud está prácticamente liderado desde el nivel municipal, existen razones importantes para mejorar la vigilancia de su desempeño.

---

<sup>60</sup> Se define como "Información, Educación y Comunicación".



Existe un déficit en la formalización de la relación entre AIS Bolivia y los grupos de voluntarios. Grupos que aspiran autonomía, normalmente tienen sus propias prioridades y estrategias.

El voluntariado requiere más asesoría técnica y mayores inversiones para ser exitoso en esta difícil tarea.

Las relaciones con otras Instituciones Nacionales son en la mayoría muy buenas, como pudimos constatar en las múltiples entrevistas que tuvimos con varias de ellas, pero siempre dependiendo del papel que juega ó debería jugar AIS Bolivia.

Existe complementariedad Institucional, no sólo en el logro de los objetivos, pero también en las estrategias, son excelentes, concertadas y productivas (UNICEF, OPS-OMS, Defensoría del Pueblo etc.). En caso si hubiese una sobre posición de roles o diferencias en las estrategias, se manejan las relaciones diplomáticamente tratando de complementarse en temas de común interés (Red PCCS, Fundación Jubileo, CIPCA).

### 5.1.3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ALINEADOS CON LA ESTRATÉGIA DE LA ORGANIZACIÓN AIS-BOLIVIA.

FACTORES	FACILITAN	OBSTRUYEN
<b>Sistema de Información</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Adquisición de un alto nivel de conocimiento sobre el contexto por lo que se presentan en orden los informes necesarios.</li><li>Desarrollo de procedimientos e instrumentos de información suficientes para monitorear, evaluar las metas finales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Falta de descentralización de Información a nivel regional y municipal.</li><li>Instrumentos aplicables para el registro y consolidación de la información</li></ul>



<p><b>Sistema de Planificación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación anual altamente indicativa, comunicativa y como tal asumida por las regionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación rutinaria e institucional.</li> <li>- No existe relación entre los logros programados y las metas esperadas.</li> <li>- Bajo grado de inclusión y apropiación de las actividades por parte de las Organizaciones de la sociedad civil.</li> </ul>
<p><b>Sistema de Monitoreo, Supervisión y Evaluación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de procesos de monitoreo que permiten medir el cumplimiento y avance de actividades, pero no se da el mismo énfasis en el monitoreo</li> <li>- Implementación de un control individual sobre actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La característica de las acciones de abogacía demanda que mejoren en procesos de supervisión y capacitación.</li> <li>- El componente de supervisión presenta limitaciones, dejando pendiente la aplicación de medidas dirigidas a mejorar la calidad de los procesos de abogacía.</li> </ul>
<p><b>Trabajo en Equipo y Gestión en Recursos Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura Organizacional de entrega, lealtad y alta motivación.</li> <li>- Incentivos de actualizaciones académicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los relativamente bajos salarios, un obstáculo para conseguir profesionales idóneos por un tiempo más largo.</li> </ul>
<p><b>Desempeño Técnico y Control de Calidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión garantizada por profesionales calificados con un alto compromiso social.</li> <li>- Método aplicado de IEC (información, educación y comunicación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saturación de Trabajo para el equipo Técnico y Coordinador.</li> </ul>
<p><b>Administración y Gestión Financiera</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de fondos actualmente de 5 financiadores.</li> <li>- Sistema de auditoría semestral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínima inversión en capacitaciones (1.5%).</li> <li>- Salarios percibidos como bajos por el personal.</li> <li>- Incumplimiento en la rendición de cuentas a nivel nacional, regional</li> </ul>



<b>Relación con Entes Financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>La interacción con los financiadores de basa en la elaboración de programas y proyectos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Los financiadores señalan preocupación por el control y seguimiento de los programas y proyectos.</li></ul>
<b>Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Los incentivos constituyen las oportunidades de viaje, intercambios y aprendizajes.</li><li>Uso eficiente de equipos y materiales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Equipo técnico multifuncional y polivalente corriendo el riesgo de una saturación y sobre-exigencia.</li><li>Actividades varias des- ó sub-financiadas.</li></ul>
<b>Efectividad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>En términos generales las organización ah alcanzado la mayoría de sus objetivos propuestos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Situación política del país cambiante en el sector salud.</li><li>Efectos obtenidos visualizados generalmente y considerados implícitos.</li></ul>
<b>Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Empoderamiento y movilización social con impacto en decisores de gobierno.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Oportunidades perdidas a nivel local con los grupos voluntarios por la de una incidencia política independiente de los grupos regionales.</li></ul>
<b>Sostenibilidad Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>El compromiso institucional con temas sociales y humanos destacan su capacidad técnica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Debilidad evidente en elaboración de propuestas, proyectos y planificación en grupos voluntarios.</li><li>Dependencia de grupos voluntarios.</li></ul>
<b>Sostenibilidad Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Conocimiento dinámico y experimentado del coordinador, como director técnico y gerencial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ausencia de propuestas, argumentos y toma de decisiones por parte del Directorio y grupos regionales.</li><li>Más asesoría técnica y mayores inversiones.</li></ul>





<b>Sostenibilidad Financiera</b>	- Actualmente financiado por dos organizaciones permanentes y otras encargadas de ciertos proyectos y programas.	- La crisis financiera mundial constituye un riesgo de reducción del presupuesto. - Falta de autofinanciamiento a través de venta de servicios.
<b>Sostenibilidad Política</b>	- Contexto político favorable para el posicionamiento institucional. - La conciencia ideológica de las actuales autoridades.	- Inestabilidad política a nivel nacional como regional. - Mantener vigilancia sobre el desempeño municipal sobre la salud.



## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA.

En el presente capítulo se planteará una alternativa de solución a los problemas detectados en la investigación.

Lo que se pretende con la propuesta es el diseño de un Sistema Integrado de Gestión, Control y Monitoreo operado por AIS – CODEDCO Bolivia, a través del Cuadro de Mando Integral, instrumento que permitirá tener una visión global, evaluar la gestión y desempeño de la Institución bajo diferentes perspectivas.

La propuesta dentro de su estructura contiene tres partes importantes. Primero, se realizara la construcción del CMI.

Segundo, se presentará las relaciones causa-efecto de los objetivos estratégicos y los inductores de acción, con el fin de establece posibles resultados en la aplicación de los indicadores. Y tercero, se presentará una simulación<sup>61</sup> de la propuesta, para conocer el funcionamiento y uso de la herramienta.

##### 6.1.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.

El objetivo nos propone un Modelo de Gestión que usaremos como un instrumento de monitoreo, control y gestión estratégica para la implementación del los proyectos de AIS CODEDCO Bolivia con lo que nos permitirá generar confianza en el uso de

---

<sup>61</sup> Entiéndase el término “simulación”, como una reproducción ficticia de la propuesta.



recursos asignados, confiabilidad en la información, satisfacción de los usuarios y cumplimiento de política institucionales, utilizando como principal herramienta el Cuadro de Mando Integral.

### **6.1.2. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA.**

Como ya lo mencionamos la siguiente propuesta nos expone para el diseño del Modelo de Gestión, la utilización del “Cuadro de Mando Integral” y su conformidad para una simulación de la aplicación que pretenderá garantizar la conformación de la estrategia orientada a la Organización.

Consideramos importante resaltar que la presente propuesta no incluye la implementación del modelo propuesto y que esta se encuentra enfocada a los sistemas de gerencia claves desarrollados por la Institución.

## **6.2. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

### **6.2.1. VALIDACIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO <sup>62</sup>DE AIS CODEDCO.**

#### **6.2.1.1. MISIÓN DE AIS-CODEDCO BOLIVIA.**

Es la razón de ser de la Organización, donde especifica el rol funcional que la Organización va ha desempeñar en la zona de trabajo y también indica con claridad el alcance y dirección de todas sus operaciones institucionales, la cual quedó validada con el siguiente enunciado.

---

<sup>62</sup> AIS – CODEDCO Bolivia. Planificación estratégica 2010.



AIS Bolivia es una Institución sin fines de Lucro, orientada a investigar, informar, motivar, sensibilizar a la comunidad, en temas estratégicos de Desarrollo, Sociales y de Salud , contribuyendo al ejercicio de Derechos y Obligaciones de los ciudadanos, para mejorar sus condiciones de vida y las Determinantes Sociales de la Salud, demandando transparencia, rendición de cuentas, mayor apertura, responsabilidad pública y social, generando y difundiendo información independiente, contribuyendo a cambios para una Sociedad más justa, más equitativa, menos comercial y más solidaria<sup>63</sup>

#### **6.2.1.2. VISION DE AIS-CODEDCO BOLIVIA.**

La visión es donde se expresa realmente lo que la Organización proyecta una imagen o situación deseada en un futuro que significativamente va más allá de su entorno actual, por lo cual describe de los cambios a gran escala (sociales, económicos y de incidencia publica) que la Organización espera ayudar a generar en el plano del desarrollo, por lo cual quedó validado con el siguiente enunciado.

Institución con capacidad de influir en decisiones locales, regionales y nacionales y en políticas públicas, haciendo que prevalezca el enfoque de Derechos Humanos y el Derecho a una Vida Saludable, promoviendo la participación activa de múltiples actores sociales, ciudadanos, consumidores, usuarios y voluntarios, realizando investigaciones operativas, generando y difundiendo información independiente, respondiendo a los intereses y necesidades sentidas de la población, particularmente de aquellos empobrecidos y excluidos.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Plan Institucional Estratégico 2010 AIS-CODEDCO Bolivia, Pág. 11

<sup>64</sup> Plan Institucional Estratégico 2010 AIS-CODEDCO Bolivia, Pág. 11



### 6.2.1.3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE AIS BOLIVIA.

Según el análisis de la Organización se noto que no cuenta con líneas estratégicas, entonces mediante las reuniones con el equipo central se consideran las siguientes dos líneas estratégicas:

#### Lineamiento estratégico 1

**Contribuir a elevar las condiciones de vida y mejorar el estado de salud de la población boliviana**, dando énfasis a las determinantes sociales de la salud, generando y difundiendo información independiente y sensibilizando sobre temas vinculados al desarrollo, salud, seguridad alimentaria, ciudadanía ambiental y fortaleciendo Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales a fin de vencer la pobreza.

#### Lineamiento estratégico 2

**Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia** mediante de la racionalización y diversificación de su sistema de financiación, del mejoramiento el diseño organizativo, y facilitación de la comunicación interna y externa.

Para la validación del pensamiento estratégico de AIS – CODEDCO Bolivia se revisaron documentos como la evaluación institucional, planificación estratégica, manual de funciones, políticas institucionales y leyes vigentes del país además de realizarse encuestas, entrevistas y talleres con actores claves.

### 6.2.2. DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS.

Aunque inicialmente el enfoque y la aplicación del CMI se han producido en el sector de Empresas Lucrativas, la oportunidad de que el cuadro de mando mejore la gestión de Empresas no Gubernamentales ha sido aprovechada por estas, aunque para su aplicación esta herramienta ha estado sujeta a variantes.

Uno de los principales motivos para la adaptación del CMI en el sector no gubernamental y en Instituciones sin fines de Lucro es que ayuda a verificar la eficiencia



y eficacia en cuanto a la satisfacción de las necesidades de usuarios/beneficiarios, meta que es perseguida por las Organizaciones no Lucrativas. La tabla siguiente muestra las variantes en ambas opciones:

### Cuadro N° 8

#### Perspectivas del CMI según Organizaciones

Organizaciones Lucrativas	Organizaciones no lucrativas
<p style="text-align: center;">Misión - Visión empresarial ↑ Objetivos estratégicos ↑</p> <p>Perspectivas base:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Financiera: se orienta a trabajar estrategias en la mejora de ingresos, en la eficiencia del uso de los fondos y en los retornos y manejo de activos.</li><li>▪ Clientes: Se orienta a trabajar estrategias en la satisfacción, adquisición, retención y en la entrega de beneficios continuos al cliente, para tener una creciente participación en el mercado.</li><li>▪ Procesos internos: Se orienta a trabajar estrategias para mejorar la cadena de valor empresarial, mejorando continuamente las operaciones empresariales, que permitan innovaciones en el ciclo de los productos y mejoras en los servicios post venta.</li></ul>	<p style="text-align: center;">Misión - Visión institucional ↑ Objetivos estratégicos ↑</p> <p>Perspectivas base:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beneficiarios / Clientes: Desarrolla estrategias para un mejor servicio a los ciudadanos o receptores de los servicios de las entidades públicas o no lucrativas. Se busca también una participación ciudadana en las decisiones.</li><li>▪ Procesos internos: Estrategias para mejorar los tiempos de entrega de los servicios y lograr que los usuarios tengan una mejor calidad de atención.</li><li>▪ Crecimiento y aprendizaje: Estrategias de mejora de las redes de información y transparencia a los usuarios, del desarrollo creciente de los recursos humanos y una estructura organizativa bastante flexible.</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento y aprendizaje:</li> </ul> <p>Se refiere a estrategias para mejorar la calificación de las personas, para optimizar y mejorar las relaciones entre las personas, mejorando el sistema de información organizacional y diseñando estructuras organizacionales efectivas.</p> <p>Indicadores que midan el logro de las estrategias.</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">Metas para cada indicador</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Acciones o iniciativas a seguir para el logro de las metas (corto plazo – Largo Plazo), con responsables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financiera:</li> </ul> <p>Desarrolla estrategias de optimización de los recursos públicos, donaciones o de recursos vía deuda. Es clave la eficiencia del gasto.</p> <p>Indicadores que midan el logro de las estrategias.</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">Metas para cada indicador</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Acciones a seguir para el logro de las metas (corto plazo – Largo Plazo). Con responsables.</p>
---	---

Fuente: Kaplan y Norton

Modificado al: BSC sectorial: aplicación al Sector exportador de Lambayeque-Perú

En el caso de Organizaciones no Gubernamentales, las estrategias diversas deben reflejarse en resultados de mejor satisfacción de los usuarios o clientes, por lo general de los Ciudadanos que reciben el servicio de la Entidad no Gubernamental o Pública. También debe garantizarse la satisfacción de los ciudadanos aportantes, sea que pagan sus impuestos, o dan donaciones o sienten la carga financiera del la Entidad. El logro de la perspectiva ciudadana asegura el logro de los objetivos estratégicos y por ende la visión y misión organizacional.



### 6.2.3. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES E INDUCTORES.

Vamos a decir que un indicador, permite evaluar el movimiento, es decir medir el desempeño en la ruta hacia los resultados futuros que se desea alcanzar.<sup>65</sup>

**Indicador = medidas que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo con el objetivo.**

Asimismo decimos que:

**Inductores = todas aquellas acciones que ayudan a lograr el objetivo, actúan como palanca para los resultados futuros.**

Es en este entendido que a continuación, identificaremos según las perspectivas y los objetivos de la Organización, los diferentes indicadores e inductores mostrados en el siguiente proceso de construcción de la matriz del CMI.

### 6.2.4. DESCRIPCIÓN DE PERSPECTIVAS, OBJETIVOS, INDICADORES E INDUCTORES.

#### 6.2.4.1. PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO.

Esta perspectiva se centra en la orientación a los cliente/beneficiarios, principalmente en la agregación de valor para satisfacerlos.

La perspectiva del beneficiario responde a la siguiente pregunta:

"¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes/beneficiarios para que estén satisfechos, y consideremos que cumplimos con nuestra misión?"

Para las organizaciones sin fines de lucro esta perspectiva tiene una mayor importancia y quizás pueda ser la más importante.

---

<sup>65</sup> Ibidem.





#### 6.2.4.1.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y SUS ACCIONES.

##### **Objetivo estratégico 1**

"Orientar la Organización a las necesidades de los Beneficiarios".

##### **Indicadores**

- Baremo de satisfacción de los beneficiarios.
- Muestra del impacto del material educativo.

##### **Inductores**

- ✓ Elaborar baremo sobre la satisfacción de los beneficiarios; implementar y procesar resultados.
- ✓ Contratación de empresa encuestadora.

Con este objetivo se pretende medir el grado de satisfacción de los clientes/beneficiarios sobre las acciones que realizó la Organización para tener una alerta temprana sobre el impacto de los proyectos guiados por la institución.

Este proceso será desarrollado por el Oficial de Logística y el Oficial de Proyectos, tendrá una periodicidad anual.

##### **Objetivo estratégico 2**

“Generar confianza en los Beneficiarios”.

##### **Indicadores**

- Número de Nuevos Convenios con Organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales.
- Porcentaje de crecimiento de voluntarios.



## **Inductores**

- ✓ Gestionar programas de difusión de información y promoción institucional.

Este objetivo pretende generar confianza en los beneficiarios para crear nuevas alianzas y fortalecer las actuales, promocionando los logros de la Institución. Este proceso será desarrollado por el Coordinación General con el apoyo del Oficial de Logística y tendrá una periodicidad anual.

## **Objetivo estratégico 3**

“Brindar apoyo científico y técnico a OG, ONG, y red de Voluntarios”.

## **Indicadores**

- Porcentaje de crecimiento de apoyo logístico brindado.

## **Inductores**

- ✓ Planificación operativa anual de eventos.
- ✓ Brindar programas innovadores de actualización a OGs y ONGs.

Este objetivo se encarga de medir el apoyo científico y técnico que se brinda como producto de la Institución que beneficiara a los clientes en actualizaciones, talleres, cursos, etc. Este proceso será desarrollado por el Oficial de Proyectos y los Oficiales Técnicos (Salud, Nutrición, Medicamentos y Consumidores) y tendrá una periodicidad anual.

En el Anexo N° 3 y Anexo N° 4 se muestra la descripción completa, de los objetivos, unidad, meta, definición del indicador, forma de cálculo, fuente de información, periodicidad, responsable y las acciones correspondientes.



#### 6.2.4.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

Esta perspectiva hace énfasis en el desempeño de los procesos clave que motorizan la institución como componentes básicos de su cadena de valor.

La perspectiva de la eficiencia operativa responde a la siguiente pregunta:

*"¿Para satisfacer a nuestros clientes/beneficiarios, donantes/financiadores en que procesos debemos destacarnos?"*

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la Organización debe ser excelente.

##### 6.2.4.2.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y SUS ACCIONES.

#### **Objetivo estratégico 1**

" Identificar las necesidades de los grupos metas".

#### **Indicadores**

- Baremo de necesidades de los grupos meta.
- Número de reuniones con Autoridades y Tomadores de decisiones
- Número de Grupos focales.
- Número de Investigaciones Operativas independientes del contexto social y político.

#### **Inductores**

- ✓ Recopilación de información y evidencia del contexto social y político.
- ✓ Organización y ejecución de reuniones.
- ✓ Organización y realización de grupos focales.
- ✓ Realización de investigaciones del contexto social y político



Con este objetivo se pretende obtener información necesaria para entender las necesidades, su composición, sus preferencias, tendencias y los recursos existentes que tienen los clientes/beneficiarios de la Organización.

Es fundamental para la consecución del éxito desarrollar producto, servicios y proyectos que respondan a las necesidades, expectativas y demandas de nuestros clientes/beneficiarios. Este proceso será desarrollado por el Coordinador General, Oficial de Proyectos y los Oficiales Técnicos (Salud, Nutrición, Consumidores y Medicamentos) y tendrá una periodicidad anual.

## **Objetivo estratégico 2**

"Innovar nuevos Proyectos y Servicios".

### **Indicadores**

- Número de proyectos nuevos aprobados.
- Número de investigaciones de nuevas áreas de intervención

### **Inductores**

✓ Replanteamiento y contextualización de la planificación estratégica institucional.

- ✓ Asignación de presupuesto para investigación y desarrollo.

Este objetivo busca responder a las necesidades de los clientes/beneficiarios de la Organización a través del diseño e implementación de nuevos proyectos y servicios.

Este proceso será desarrollado por el Coordinador General y Oficial de Proyectos, Oficiales Técnicos en Salud, Nutrición, Medicamentos y Consumidores y tendrá una periodicidad anual.



### Objetivo estratégico 3

"Mejorar Posicionamiento Institucional".

#### Indicadores

- Baremo de evaluación de valor de la marca (*brand equity*).
- Porcentaje de participación institucional ante OGs y ONGs.

#### Inductores

- ✓ Encuesta sobre el valor de la marca (ítems: Diferenciación, satisfacción, calidad percibida, popularidad o liderazgo y valor percibido).

Este objetivo es importante y crítico ya que la organización busca crear y establecer lasos con otras organizaciones que compartan valores y expectativas similares y de esta forma contribuir al alcance de los objetivos de desarrollo. Este proceso será desarrollado por el Oficial de Proyectos y oficial de logística y Oficiales Técnicos y tendrá una periodicidad anual.

### Objetivo estratégico 4

"Mejorar la eficacia de los Procesos Operativos de la Organización".

#### Indicadores

- Índice de Eficacia
- Número de potenciales riesgos identificados
- Porcentaje de cumplimiento al cronograma interno de trabajo.

#### Inductores

- ✓ Elaborar un plan de riesgos.
- ✓ Elaborar un plan de contingencias.



Este objetivo nos ayuda a saber cómo alcanzaremos los objetivos planteados por la Organización del mejoramiento de procesos institucionales

Este proceso será desarrollado por el oficial de administración y contabilidad y tendrá una periodicidad semestral.

En el Anexo N° 3 y Anexo N° 4 se muestra la descripción completa, de los objetivos, unidad, meta, definición del indicador, forma de cálculo, fuente de información, periodicidad, responsable y las acciones correspondientes.

#### **6.2.4.3. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento Organizacional pone un énfasis en la capacidad de cambio del personal para la consecución de la visión y misión de la Organización.

Responde a la pregunta:

"¿Cómo establecemos y mantenemos la capacidad de cambiar y mejorar las habilidades, competencias y actitudes de los recursos humanos en la Organización?"

En AIS – CODEDCO Bolivia, el personal se compone de un equipo multidisciplinario con vocación de servicio, que cuenta con una remuneración salarial muy modesta en relación al trabajo a desempeñar, por lo tanto uno de los incentivos para motivar y retener al personal es la constante capacitación en temas de vanguardia, de esta manera se garantiza un buen desempeño de las actividades incrementando su productividad

Esta perspectiva es importante ya que refleja la capacidad de la Institución y su personal para adaptarse a nuevas situaciones, cambiar y mejorar. Identifica las competencias fundamentales de la Organización y su



recurso humano respecto de qué capacidades, actitudes, conocimientos, habilidades y clima laboral debe tenerse para realizar una adecuada gestión y apoyo de los procesos, para saber administrar el riesgo que pueda presentarse durante la implementación de los proyectos de la Organización. También identifica los activos intangibles de la Organización como el capital humano, el capital de información, y el capital organizativo que se requieren para apoyar los procesos de creación de valor

#### 6.2.4.3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y SUS ACCIONES.

##### **Objetivo estratégico 1**

"Incrementar los Niveles de Motivación"

##### **Indicadores**

- Porcentaje de empleados que practican la cultura organizacional (principios y valores; trabajo en equipo; transparencia y alineamiento estratégico).
- Porcentaje de Incremento en bonos formalizados
- Porcentaje de participación del personal en la toma de decisiones

##### **Inductores**

- ✓ Entrevistas y encuestas a los empleados
- ✓ Realización de talleres anuales de fomento de cultura organizacional
- ✓ Gestionar de plan de incentivos (bonos)
- ✓ *Stand up meeting*

Este objetivo permite monitorear el desarrollo de acciones que promuevan la satisfacción del empleado (Motivación y actitud; Comunicación y participación; Condiciones laborales) en la Organización, los cuales serán medidos a partir del



desarrollo de las acciones planteadas, terminando en una encuesta sobre satisfacción del empleado. Este proceso será desarrollado por el equipo de coordinación de AIS – CODEDCO y tendrá una periodicidad anual.

## **Objetivo estratégico 2**

"Mejorar las Competencias del Personal".

### **Indicadores**

- Número de eventos de formación estratégica para grupos regionales y equipo técnico.
- Número de Capacitaciones de internacionales al equipo.
- Porcentaje de inversión en formación bruta

### **Inductores**

- ✓ Gestión de plan de formación estratégica regional.
- ✓ Gestión de plan de capacitaciones internacionales.
- ✓ Asignación presupuestaria para formación.

Este objetivo se enfoca en el fortalecimiento de conocimientos, actitudes y prácticas del personal que trabaja en la organización, para facilitar que los mismos cumplan con las competencias requeridas por la AIS – CODEDCO Bolivia. Este proceso será desarrollado por El Coordinación, los Financiadores principales (WEMOS, MISEREOR y FOS) y el Oficial de Administración, la periodicidad dependerá del tipo de capacitación, para la formación técnica y estratégica será semestral y para los cursos de idioma anual





### **Objetivo estratégico 3**

" Personal Satisfecho".

#### **Indicadores**

- Baremo de satisfacción del empleado en la Organización.
- Índice Rotación del personal.

#### **Inductores**

- ✓ Encuesta de satisfacción del empleado.
- ✓ Cambio en la política de personal que incremente la participación de supervisores y trabajadores, tanto en las ganancias como en las decisiones operativas, aprovechando de tal forma sus experiencias y conocimientos.

Con este objetivo se monitorea el grado de satisfacción de los equipos y la estabilidad de dichos, para de esa forma asegurar un buen desempeño del trabajo del personal. Este proceso será desarrollado por el Oficial de Administración y Oficial de Logística. Con una periodicidad anual.

### **Objetivo estratégico 4**

" Implementar Sistema de Información".

#### **Indicadores**

- Porcentaje de procesos de información sistematizados por área.

#### **Inductores**

- ✓ Gestión de un sistema integrado de información.

Con este objetivo se pretende tener un manejo de información ágil y oportuna, con el objetivo de mejorar nuestros procesos internos. Este proceso será desarrollado por el Oficial de Administración y Oficial de Logística. Con una periodicidad anual.



En el Anexo 3 y Anexo 4 se muestra la descripción completa, de los objetivos, unidad, meta, definición del indicador, forma de cálculo, fuente de información, periodicidad, responsable y las acciones correspondientes.

#### **6.2.4.4. PERSPECTIVA FINANCIERA**

La perspectiva financiera para las organizaciones no gubernamentales (ONG) abarca los procedimientos financieros establecidos para el cumplimiento de normas y políticas de financiamiento, Control Interno y presentación de estados de resultados de la Organización, que contempla conceptos como eficiencia, eficacia y costos

La perspectiva financiera responde a la siguiente pregunta:

"¿Como asegurar la correcta rendición de cuentas de las operaciones institucionales hacia nuestros actuales Financiadores; siendo al mismo tiempo atractiva para nuevos inversores sociales?"

Por medio de esta perspectiva se busca generar una buena gestión de los sistemas financiero y de servicios de la Institución, de esta forma asegurar que los procesos sean claros específicos y bien definidos con el objeto de ahorro en los costos y entrega en los tiempos oportunos (información relevante, oportuna y confiable). Esta perspectiva también enfoca y analiza las oportunidades existentes para mejorar e incrementar los ingresos de la Institución, ya sea por dinero que proviene de financiadores o por cobro de servicios que actualmente provee la Institución (consultorías, investigaciones y capacitación).

Esta perspectiva es importante en la Organización debido a que se constituye como la base que permite que los objetivos de las demás perspectivas sean alcanzados, ya que la ejecución de los proyectos en la Organización depende del financiamiento externo



#### 6.2.4.4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y SUS ACCIONES.

##### **Objetivo estratégico 1**

"Incrementar el Financiamiento de los Actuales Patrocinadores".

##### **Indicadores**

- Tasa de crecimiento del financiamiento actual.
- Porcentaje de donantes actuales que financian proyectos (nuevos y/o continuidad)

##### **Inductores**

- ✓ Reuniones de coordinación con actuales financiadores
- ✓ Difusión y socialización de evaluaciones institucionales externas.

Este objetivo pretende brindar información de las relaciones estratégicas de la Organización con actuales financiadores ya sea para el mantenimiento y consecución de nuevos fondos, además, la coordinación de actividades conjuntas. Este proceso será desarrollado por el Coordinador General, Oficial de Proyectos y Oficial de Administración de la Organización y tendrá una periodicidad semestral.

##### **Objetivo estratégico 2**

"Cumplir el Presupuesto en Costo y Tiempo".

##### **Indicadores**

- Porcentaje de ejecución presupuestaria.
- Índice de Eficiencia.

##### **Inductores**

- ✓ Plan de desembolsos mensuales.
- ✓ Plan de seguimiento de actividades de proyectos.
- ✓ Plan de ejecución presupuestada.



Con este objetivo se pretende monitorear los procesos financieros de la Organización con la finalidad de ver el cumplimiento de los tiempos y costos establecidos según cronograma. De la misma los Oficiales de Administración y Oficiales de Proyectos deben socializar la ejecución presupuestaria por proyectos para ver el grado de sub o sobre ejecución en relación a lo planificado y efectuar la toma de decisiones coherentes.

Este proceso será desarrollado por el Oficial de Proyectos y Oficial de Administración y tendrá una periodicidad mensual.

### **Objetivo estratégico 3**

" Gestión Transparente, Rendición de Cuentas a los Grupos Regionales, Financiadores y Sociedad en General”

#### **Indicadores**

- Número de informes financieros elaborados oportunos, confiables y con calidad.
- Porcentaje de las observaciones según informe de auditoría financiera y operativa.

#### **Inductores**

- ✓ Gestión de un sistema financiero (Elaborar informes financieros Presentados a los financiadores y hacer aprobar).
- ✓ Documentar estadísticas de auditoría financiera y operativa
- ✓ Contratar empresas consultora externa.

A través de este objetivo buscamos tener transparencia en las acciones que ejecuta la Organización hacia la Sociedad, Financiadores y diferentes beneficiarios según la normativa actual del gobierno. Este proceso será desarrollado por el Oficial de Administración y Oficial de Proyectos de la Organización con una periodicidad semestral.



## **Objetivo estratégico 4**

" Diversificar Fuentes de Ingresos"

### **Indicadores**

- Porcentaje de Crecimiento Ingresos procedentes:
  - Servicios.
  - Nuevos financiadores.
- Número de convenios nuevos firmados con OGs y ONGs.

### **Inductores**

- ✓ Gestión de un plan de diversificación de fondos.
- ✓ Reuniones de coordinación e intercambio de experiencias con OG y ONGs para firman convenios interinstitucionales.

A través de este objetivo se busca establecer contacto y relación con potenciales financiadores e innovación de nuevos servicios o productos de la Institución de esta forma diversificar los ingresos de la Organización. Este proceso será desarrollado por el Oficial de Administración y Oficial de Proyectos de la Organización y tendrá una periodicidad anual.

En el Anexo N°3 y Anexo N°4, se muestra la descripción completa, de los objetivos, unidad, meta, definición del indicador, forma de cálculo, fuente de información, periodicidad, responsable y las acciones correspondientes

### **6.2.5. DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.**

Se debe especificar los pasos que se darán para lograr a través de indicadores y objetivos el cumplimiento de las estrategias.



El cuadro que se presenta a continuación puede ser utilizado en las actividades de la Organización, de manera mensual, semestral o según la necesidad, exhibe 7 columnas en las cuales se especifica:

- **Objetivos Estratégicos** (Columna 1).- Se detallará los objetivos que la Organización tiene en las diferentes áreas según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- **Indicadores** (Columna 2).- Se coloca los diferentes indicadores con los que podremos realizar la medición de los diferentes objetivos estratégicos
- **Meta** (Columna 3).- Se identifica las aspiraciones de la Organización respecto a cada área y objetivo estratégico.
- **Medios de Verificación** (Columna 4).- Se coloca los medios por los cuales nosotros podremos verificar el alcance de los indicadores de cada objetivo.
- **Iniciativas y Programas de Acción** (Columna 5).- Se especifica cada iniciativa o acción que toma la Organización para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Responsable** (Columna 6) Se identifica quienes son los directos responsables de las diversas actividades.
- **Presupuesto** (Columna 7) Esta columna se encarga de expresar una cuantificación aproximada de cada actividad o iniciativa que tome la Organización con el fin del cumplimiento de los objetivos.
- **Control Interno** (Columna 8) Refuerza el control y monitoreo que se debe seguir en el proceso del Cuadro de Mando Integral, ya que este es utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no solo como un sistema de control<sup>66</sup>.

Esta matriz representa una herramienta de planificación del CMI, con ella la Organización AIS – CODEDCO Bolivia podrá manejar de mejor forma y más

---

<sup>66</sup> KAPLAN, Robert. NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral" 2ª Edición Gestión 2000 Barcelona 1997. Pág. 39



completa la información. Al mismo tiempo es importante resaltar que esta matriz es utilizada en el corto plazo, como elemento complementario al CMI.

### Cuadro N° 9

#### Matriz del Plan de Acción del CMI - AIS Bolivia

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE AIS CODEDCO - Bolivia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META (Hitos)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	INICIATIVAS PROGRAMAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CONTROL INTERNO
------------------------	-----------	--------------	------------------------	---------------------------------	-------------	-------------	-----------------

De esta forma se explican las cuatro perspectivas del CMI, las cuales permitan desarrollar a la Dirección de la Organización y a los mismos responsables a nivel nacional desarrollar la estructura de una herramienta de monitoreo para evaluar la gestión de forma integrada.

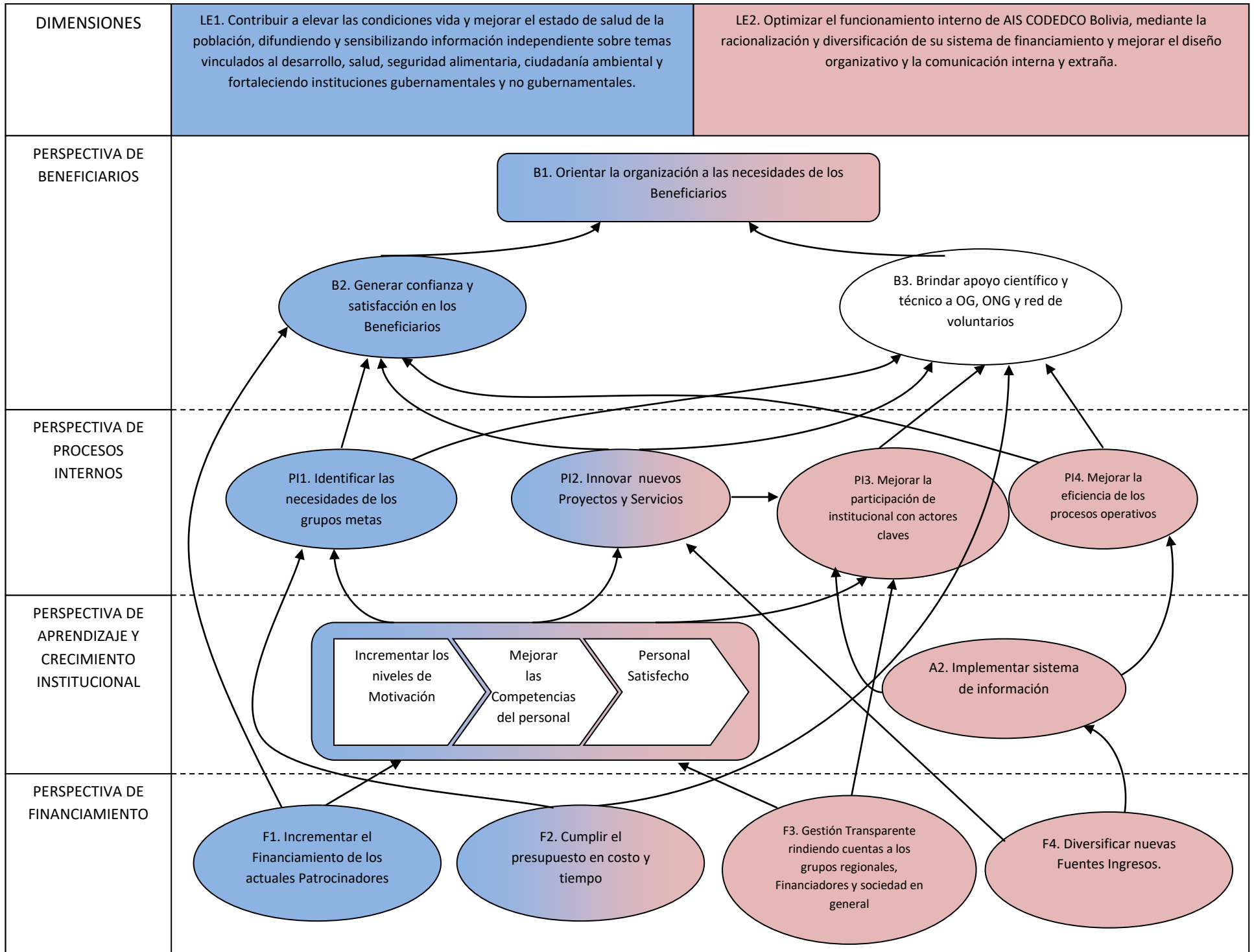
#### 6.2.6. MAPA ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.

Considerando que el mapa estratégico de la Organización es el elemento que sería capaz de "contarnos la historia de la estrategia de la Organización", donde se identifican los objetivos y sus relaciones de **causa-efecto** entre objetivos, entonces el mapa representaría la ruta a seguir hacia el éxito de nuestra estrategia. En la siguiente figura se describe el Mapa Estratégico de AIS Bolivia.

#### Figura N° 15

### Mapa Estratégico

### AIS Bolivia







Considerando al Mapa Estratégico como un elemento gráfico y visual donde se visualiza de un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de la Organización, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores para poder gestionar desde la formulación de la estrategia y su ejecución el mapa estratégico de la figura N° 9.

#### **6.2.7. SIMULACIÓN DEL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DEL CMI EN LA PROPUESTA.**

A través de la siguiente simulación se pretende efectuar una presentación del modelo Cuadro de Mando Integral que anteriormente desarrollamos.

El objetivo de esta simulación es entender de mejor manera el funcionamiento de esta herramienta, plasmada en hojas de cálculo acondicionadas al tema de estudio.

Asimismo, se presentará de manera detallada la forma en la cual se mostrará la información procesada, de tal forma que se está aplicando un instrumento de comunicación, información, formación y control con base en los indicadores y señalando los elementos necesarios para su implementación.

Para realizar esta simulación se desarrolló un sistema de información en Microsoft EXCEL, utilizando resultados ficticios para los tres siguientes años. Los datos sobre los presupuestos se realizaron sobre la media de los informes financieros semestrales de cinco años atrás, los cuales se vaciaran en una base de datos y llegará hasta la muestra de resultados, los cuales servirán en la toma de decisiones a corto y largo plazo.

La presentación del modelo estará dada de la siguiente manera:



Figura N° 16

REPRESENTACIÓN GENERAL CUADRO DE MANDO INTEGRAL – AIS BOLIVIA

CUADRO DE SEGUIMIENTO Y EJECUCIÓN					
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	OBSERVACIÓN
B1. Orientar la organización a las necesidades de las beneficiarias	Barometro de satisfacción	100	100	100	
	Muestra del impacto del material Educativo - impreso	75 %	80 %	42 %	
	Muestra del impacto del material Educativo - Audiovisual	75 %	80 %	40 %	
B2. Generar confianza en las beneficiarias	N° de Nuevos Convenios	5	15	25	
	% de Crecimiento de Voluntarios	10 %	12 %	30 %	
B3. Brindar Apoyo científica	% de Crecimiento en Apoyo Logístico brindado	7 %	12 %	20 %	
PI1. Identificar las necesidades de las grupos metas	Barometro de Necesidades	100	100	100	
	N° de reuniones con autoridades y tomadores de decisión	4	6	3	
	N° de reuniones con Grupos Focales	4	6	3	
	N° de Investigaciones Operativas Independientes	0	0	1	
PI2. Innovar nuevas proyectos	N° de Proyectos nuevos aprobados	1	1	3	
	N° de Investigaciones nuevas en Areas de Intervención	0	1	0	
PI3. Mejorar el paricionamiento Institucional	Barometro de Evaluación de Valor de la Marca	100	100	100	
	% de Participación Institucional sete Oqs y ONGs.	7 %	12 %	20 %	

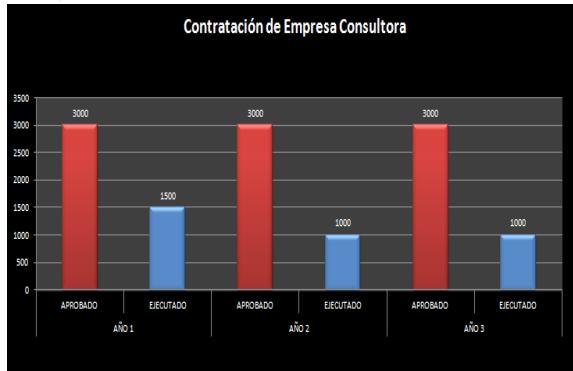


La Base de datos estará dividida por perspectivas y por variable de cada indicador, de manera que los datos se vacíen de acuerdo a variables, automáticamente los resultados de cada indicador son reflejados en un cuadro de seguimiento y ejecución comparados con las metas previstas mostrándose de forma didáctica para una alerta temprana del incumplimiento de metas.

De igual manera se vacían los datos presupuestados según actividades y acciones de cada perspectiva según media de EEFF y proyectado en tres años futuros.



PRESUPUESTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL									
OBJETIVO ESTRATEGICO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	APROBADO	EJECUTADO	% Ejecutado	APROBADO	EJECUTADO	% Ejecutado	APROBADO	EJECUTADO	
B1. 1	Contratación de Empresa Consultora	3,000.00	1,500.00	50%	3,000.00	1,000.00	33%	3,000.00	1,000.00
B2. 2	Producción de Programas Radiales y TV	35,000.00	30,000.00	86%	35,000.00	35,000.00	100%	21,000.00	21,000.00
B2. 3	Pago de espacios en TV y Radio	12,000.00	10,000.00	83%	12,000.00	11,900.00	99%	12,000.00	12,000.00
B2. 4	Elaboración de Boletines y tripticos	8,400.00	8,000.00	95%	8,400.00	8,230.00	98%	8,400.00	8,000.00
B3. 5	Asesoramiento Legal y científico	2,000.00	1,890.00	95%	2,000.00	1,500.00	75%	2,000.00	2,000.00
B3. 6	Apoyo a Grupos Regionales	4,800.00	1,000.00	21%	4,800.00	1,000.00	21%	4,800.00	4,880.00
B3. 7	Gestionar de Seminarios y reuniones	3,200.00	1,600.00	50%	3,200.00	1,000.00	31%	3,200.00	3,100.00
P11. 8	Refrigerios	800.00	800.00	100%	800.00	400.00	50%	800.00	-
P11. 9	Gastos de Comunicación	1,400.00	1,000.00	71%	1,400.00	1,230.00	88%	1,400.00	1,230.00
PI2. 10	Gasto por Consultores	5,500.00	4,000.00	73%	5,500.00	5,230.00	95%	5,500.00	5,000.00
PI3. 11	Contratación de Empresa Consultora	3,000.00	1,500.00	50%	3,000.00	2,890.00	96%	3,000.00	2,900.00
PI4. 12	Auditoria Externa	10,000.00	9,000.00	90%	10,000.00	9,800.00	98%	10,000.00	9,800.00



El cuadro presupuestal anteriormente mostrado se resumirá en gráficos, los cuales mostrarán por años el porcentaje presupuestado y ejecutado para las acciones e iniciativas de CMI.

FUENTE: Elaboración Propia.

Las mediciones de los indicadores se las efectuarán según el cálculo individual de cada uno para que se realice la comparación con la meta que la Organización espera obtener.

Si las mediciones se encuentran dentro de los parámetros satisfactorios el cuadro presentará un alerta positiva demostrada en los tres años futuros, en lo contrario si esta medición es negativa de igual forma el cuadro presenta un alerta temprana para la toma de decisiones y correcciones en los diferentes procesos de las cuatro perspectivas.

Para una mejor aplicación de este proceso, se muestra a continuación de manera específica la aplicación de este modelo en la perspectiva de los beneficiarios o clientes, que en nuestro caso es la perspectiva con mayor importancia debido al carácter de la Organización.



Figura N°17

## PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS–PERSPECTIVA DEL BENEFICIARIO.

CUADRO DE SEGUIMIENTO Y EJECUCIÓN

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	OBSE
B1. Orientar la organización a las necesidades de los beneficiarios	Baremo de satisfacción	100	100	100	
	Muestra del impacto del material Educativo - impreso	75 %	80 %	42 %	
	Muestra del impacto del material Educativo - Audiovisual	75 %	85 %	40 %	
B2. Generar confianza en los beneficiarios	N° de Nuevos Convenios	5	15	25	
	% de Crecimiento de Voluntarios	10 %	12 %	30 %	
B3. Brindar Apoyo científico	% de Crecimiento en Apoyo Logístico brindado	7 %	12 %	20 %	
PI1. Identificar las necesidades de los grupos meta	Baremo de Necesidades	100	100	100	
	N° de reuniones con autoridades y tomadores de decisión	4	6	3	
	N° de reuniones con Grupos Focales	4	6	3	
	N° de Investigaciones Operativas Independientes	0	0	1	
PI2. Innovar nuevos proyectos	N° de Proyectos nuevos aprobados	1	1	3	
	N° de Investigaciones nuevas en Areas de Intervención	0	1	0	



Tabla comparativa y de alerta temprana de los diferentes indicadores en contraste con las metas propuestas por la Organización para un seguimiento y monitoreo de la ejecución.

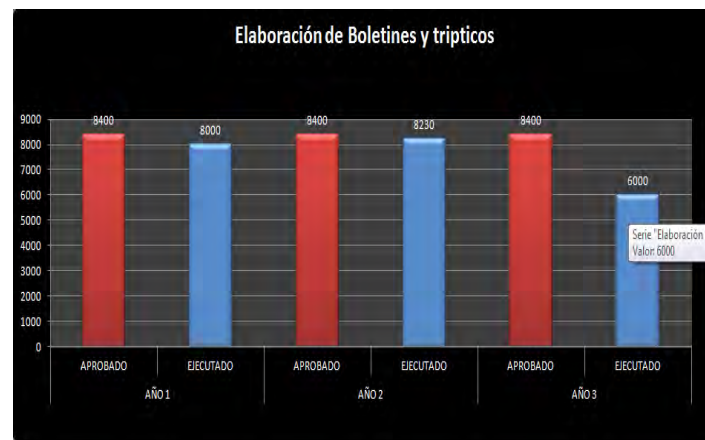
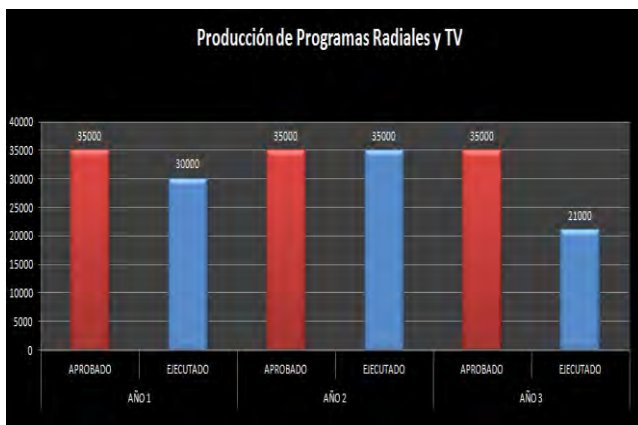


### PRESUPUESTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVO ESTRATEGICO			AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
			APROBADO	EJECUTADO	% Ejecutado	APROBADO	EJECUTADO	% Ejecutado	APROBADO	EJECUTADO	% Ejecutado
B1.	1	Contratación de Empresa Consultora	3,000.00	1,500.00	50%	3,000.00	1,000.00	33%	3,000.00	1,000.00	33%
B2.	2	Producción de Programas Radiales y TV	35,000.00	30,000.00	86%	35,000.00	35,000.00	100%	35,000.00	21,000.00	60%
	3	Pago de espacios en TV y Radio	12,000.00	10,000.00	83%	12,000.00	11,900.00	99%	12,000.00	12,000.00	100%
	4	Elaboración de Boletines y tripticos	8,400.00	8,000.00	95%	8,400.00	8,230.00	98%	8,400.00	6,000.00	71%
B3.	5	Asesoramiento Legal y científico	2,000.00	1,890.00	95%	2,000.00	1,500.00	75%	2,000.00	2,000.00	100%
	6	Apoyo a Grupos Regionales	4,800.00	1,000.00	21%	4,800.00	1,000.00	21%	4,800.00	4,680.00	98%



Base de Datos compuesta por presupuestos para cada acción e iniciativa tomada por la Organización para el cumplimiento de metas en cada perspectiva. Los presupuestos se basaron en la media de los Estados Financieros semestrales de cinco años atrás.





## 6.2.8. RECOMENDACIONES FINALES DE LA PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

Una vez efectuado el desarrollo del trabajo de campo y comprobado el problema identificado, nos permitimos proponer una solución mediante el diseño del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de mejora para la Organización.

Después de presentar el análisis y recapitulación de lo propuesto no podemos concluir este documento, sin realizar una reflexión de aspectos claves a cerca de la implantación del CMI, de modo que permita una implantación con éxito en la Organización, para lo cual se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ❖ Para abordar con éxito el proceso de desarrollo del CMI es necesario que la Dirección de la Organización tenga las ideas claras respecto a lo que es un CMI y pueda comunicar a toda la Organización, mejorando y aumentando la comunicación y retroalimentación entre la oficina central y voluntarios alineando los objetivos personales de los empleados con las metas estratégicas de la Organización de manera que se pueda trabajar y alcanzar los objetivos de la Organización en un futuro.
- ❖ El mapa estratégico es el elemento que todos los funcionarios deberían tener en mente, es aquel donde se identifica objetivos y lo que es más importante, las relaciones causa-efecto entre dichos objetivos, el mapa representa la ruta a seguir hacia el éxito de nuestra Organización.
- ❖ La Capacitación, Aprendizaje y Crecimiento que se impartió a la organización mediante talleres, reuniones, encuestas y consultas previas y durante el proceso de desarrollo del CMI se constituye en un instrumento fundamental para el éxito del mismo de manera que genere mayor identificación con la Organización. Aunque el CMI transmite la idea de simplicidad y claridad.



- ❖ Establecer estándares de medición dentro del sistema de información diseñado para la aplicación del CMI, de manera que se obtenga una medición más precisa para la toma de decisiones a corto y largo plazo.
- ❖ El Cuadro de Mando Integral constituye un modelo de gestión que ayuda a la política preventiva de la organización y los objetivos que se persiguen en esta. Su aprobación por Coordinador Nacional es fundamental así como la presentación a las personas involucradas (sistemas y sub sistemas de gerencia). Para su posterior implementación es necesario que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo resultando los más beneficiados.
- ❖ Consolidada esta herramienta dinámica, este primer modelo de CMI puede ser modificado con el paso del tiempo, bien porque se encuentran objetivos más ajustados a la estrategia de la Organización, o quizás los indicadores seleccionados no muestren correctamente lo que pretendíamos y se decide modificarlos, también afectaría los cambios del entorno y la Organización, motivo por el cual se pueden producir cambios en algunos de los elementos del CMI. Por tanto se debe de tener la mente abierta capaz de generar cambios en el CMI hasta conseguir que la Organización este centrada en la estrategia, altamente motivada y con grandes expectativas de consecución de los objetivos establecidos.

## ANEXO N° 1

### ANÁLISIS FODA ASI.CODEDCO BOLIVIA

<b>FODA AIS-CODEDCO BOLIVIA 2010</b>	
<b>Factores Internos</b>	<b>Factores externos</b>
<p style="text-align: center; color: purple; margin-bottom: 10px;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AIS-CODEDCO Bolivia gozan de buena credibilidad y reconocimiento social de la sociedad y organismos nacionales e internacionales, como una fuente confiable de información independiente.</li> <li>• Es una Red de 12 grupos regionales de AIS-CODECO que informan al pueblo boliviano, a la comunidad, a las autoridades sobre temas de preocupación social.</li> <li>• Con capacidad de influir en la políticas publicas</li> <li>• Con buena capacidad para conducir investigaciones científicas y operativas</li> <li>• Con un alto poder de convocatoria</li> <li>• Trabajo voluntario en circunstancias nacionales adversas</li> <li>• Experiencia de muchos años</li> <li>• Integrada por voluntarios y un staff motivado e identificado con los temas sociales que son necesidades sociales sentidas</li> <li>• Conocedores de la realidad boliviana</li> <li>• Con capacidad de apoyar a los grupos regionales voluntarios</li> <li>• Con un staff y técnicos de alto nivel</li> <li>• Que trabaja al margen de influencia política partidaria</li> <li>• Que brinda oportunidades de estudios y capacitación a líderes sociales y voluntarios.</li> <li>• Goza de estabilidad y de infraestructura central propia</li> <li>• Examina problemas prioritarios en cuanto a Desarrollo y Salud</li> <li>• Mantiene un espíritu critico constructivo</li> <li>• Con experiencia y capacidad de despliegue logístico oportuno</li> <li>• Fuente de ideas innovadoras y propuestas de cambio concretas</li> </ul>	<p style="text-align: center; color: purple; margin-bottom: 10px;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad y respeto social que son potenciales oportunidades para ejercer influencia pública</li> <li>• Parte de una amplia red de organizaciones sociales nacionales Internacionales</li> <li>• Con buenas relaciones, en términos generales, con autoridades del gobierno y sociedad civil</li> <li>• Capacidad de integrar nuevos voluntarios activistas</li> <li>• Canalizar oportunidad de capacitación particularmente en el área de salud</li> <li>• Posibilidad de realizar consultorías.</li> <li>• Con gran capacidad de influir en grupos de jóvenes y en la opinión pública</li> <li>• Posibilidades de participar e influenciar, junto a otras redes, con abogacía y cabildeo en el interior y exterior del país y en diferentes niveles</li> <li>• Goza del respaldo de respetados líderes sociales</li> <li>• Experticia y experiencia envidiables</li> <li>• Objeto de reconocimiento internacional</li> <li>• Ambiente propicio para cambios que vive el país</li> <li>• Creación del Vice Ministerio de Protección al Consumidor</li> <li>• Mayor interrelación con la prensa</li> <li>• Mejor aprovechamiento de las posibilidades del programa de Fortalecimiento Institucional de AIS-CODEDCO Bolivia por parte de los grupos regionales y voluntarios</li> <li>• Aprovechar contactos de AIS-CODEDCO Bolivia para reclutar nuevos voluntarios</li> </ul>



<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga de trabajo y insuficiente personal</li> <li>• Necesidad de responder a situaciones imprevistas y cambiantes, fruto del contexto nacional, que demanda ejecutar tareas no planificadas pero que no pueden ser ignoradas</li> <li>• Personal con sueldos muy por debajo del estándar Boliviano e internacional, a pesar de su alta competencia y calificación personal</li> <li>• Escasez dentro del país de recursos humanos con experiencia en las áreas que trabaja la Institución</li> <li>• Diferencias de percepción entre donantes y receptores sobre escuelas y tipos de planificación, estilos de administración, monitoreo y evaluación de proyectos encarados</li> <li>• Débil compromiso de algunos grupos regionales para responder oportunamente a requerimientos de la institución (entrega de informes, comunicación regular, esfuerzos para lograr su autonomía y gestión.)</li> <li>• Miembros del Directorio electos democráticamente, pero sin suficiente interés en cumplir adecuadamente su rol</li> <li>• Ausencia de nuevos liderazgos</li> <li>• Temas de trabajo de AIS-CODEDCO Bolivia, no son parte del entrenamiento en universidades y no hay una escuela sobre ellos en Bolivia</li> <li>• Dependencia financiera externa de la institución</li> <li>• Escasas iniciativas de los grupos regionales que aumenta su dependencia de la coordinación central, en contraste con esfuerzos para lograr su autonomía</li> <li>• Insuficiencia de grupos AIS-CODEDCO en áreas rurales</li> <li>• Activistas voluntarios cada vez mas escasos</li> <li>• Insuficiente preocupación social de la comunidad sobre temas encarados por AIS-CODEDCO Bolivia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis financieras internacional</li> <li>• Cambios de prioridades en la comunidad Internacional para apoyo a Instituciones como AIS-.CODEDCO Bolivia</li> <li>• Inseguridad financiera y incertidumbre sobre la continuidad de AIS-CODEDCO Bolivia</li> <li>• Auditorias externas de algunos financiadores con una perspectiva de control punitivo, enfoque financiero que no toma en cuenta restricciones del contexto, imposición de normas estrictas, cada vez crecientes, que consumen mas y mayor tiempo del staff , que se ve obligado a responder a exigencias administrativas y financieras, con escaso tiempo para sus otras responsabilidades.</li> <li>• Poco interés de los financiadores en el impacto social en las actividades en contraposición a su interés administrativo, financiero y legal.</li> <li>• Financiadores no desembolsan oportunamente recursos y demoran en su comunicación y decisiones</li> <li>• Transnacionales minando la credibilidad y presionando por la desaparición de AIS – CODEDCO Bolivia</li> <li>• Industrias alimentarias, productoras de formula infantil, bebidas gaseosas, OGMs, algunas industrias farmacéuticas, entre otras, identifican como enemigo a AIS-CODEDCO Bolivia</li> <li>• Políticas gubernamentales no siempre éticas en la relación con ONGs</li> <li>• Debilidad técnica del MSD, que no acompaña los esfuerzos de AIS-CODEDCO Bolivia</li> <li>• Los estudios de AIS-CODEDCO Bolivia demandan enorme esfuerzo, trabajo, tiempo, gestiones, recursos, pasión, entrega y no siempre resultan de utilidad a los que toman decisiones, por el escaso hábito de lectura y actualización.</li> <li>• Muchas veces investigaciones y reportes técnicos, no merecen el interés de los propios donantes por los propios financiadores, restándole apoyo a su difusión e impacto.</li> <li>• Marco legal del estado hacia las ONGs cada vez más exigente.</li> <li>• Extrema burocracia y crecientes exigencias para hacer cumplir leyes y regulaciones del gobierno con Instituciones de servicio publico como AIS-CODEDCO Bolivia</li> <li>• Algunas autoridades y Gobierno reacciona ante críticas de la SC y ONGs, mal interpretando sus aportes para buscar mayor eficiencia gubernamental.</li> </ul>

**ANEXO N° 2**  
**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**CONTADURIA PÚBLICA**  
**LA PAZ – BOLIVIA**

**MODELO DE ENTREVISTA AL PERSONAL PARTICIPANTE EN LA OFICINA  
CENTRAL DE AIS CODEDCO BOLIVIA**

1. ¿Podría mencionar cuál es la misión de la Organización AIS Bolivia?  
.....  
.....
2. ¿Participa usted en el proceso de planificación?  
.....  
.....
3. ¿Mencione los objetivos estratégicos de la Organización?  
.....  
.....
4. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Muy Poco	Medianamente	Del todo

5. ¿Qué actividades usted debe realizar como parte del equipo para el cumplimiento de los objetivos?  
.....  
.....
6. ¿Tiene medios suficientes para realizar sus actividades?  
.....  
.....
7. ¿Cómo realiza el control de actividades y/o resultados?  
.....  
.....
8. ¿Cada cuánto se realiza el control?  
.....  
.....
9. ¿Se establecen indicadores para el control de los objetivos estratégicos?  
.....  
.....
10. ¿Qué indicadores se establecen para el cumplimiento de estos objetivos?  
.....  
.....
11. ¿Estos indicadores con cuál o cuáles de las siguientes características cumplen?

Alcanzable	Medible	Claro	Oportuno

12. ¿Considera que existen falencias actuales en el control que realiza?  
.....  
.....
13. ¿Se les informa o retroalimenta oportunamente de los resultados obtenidos?  
.....  
.....
14. ¿Cree que posee la información necesaria para el desarrollo de sus actividades diarias?  
.....  
.....
15. ¿En su cargo que medios existen para la recopilación de información?  
.....  
.....
16. ¿El personal actual que integra el equipo es suficiente para el cumplimiento de los objetivos?  
.....  
.....
17. ¿Qué falencias encuentra actualmente en la ejecución de sus actividades y en el logro de los objetivos?  
.....  
.....

**ANEXO N°3**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL AIS - CODEDCO BOLIVIA**

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META (Hitos)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	INICIATIVAS PROGRAMAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CONTROL INTERNO																
<b>PERSPECTIVA DE BENEFICIARIOS</b>	B1. Orientar la Organización a las necesidades de los beneficiarios.	-Baremo de satisfacción. -Muestra del impacto de material educativo.	-Se debe contar con el 100% de satisfacción por cada proyecto concluido. -80% conozca el material educativo impreso, 85% conozca y haya aprendido del medio audiovisual	- Convenios firmados con sectores Informes vía baremo. -Informe de la empresa encuestadora.	-Elaborar baremo de necesidades/beneficiarios implementar y procesar resultados. -Contratación de empresa encuestadora.	-Oficial de Proyectos -Oficial de Logística	-1500 Bs/Semestral (contratación empresa encuestadora)	-Verificación que la partida haya sido presupuestada -Verificación y revisión de la ejecución presupuestaria -Análisis de documentos con respaldo de gastos.																
	B2. Generar confianza en los beneficiarios.	-N° de Nuevos Convenios -% de crecimiento de voluntarios.	-Convenios realizados con los OGs y ONGs (beneficiarios). <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>Fecha</th> <th>N° convenios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Año 1</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Año 2</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Año 3</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table> -Voluntarios adscritos a la organización con participación activa. <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>Fecha</th> <th>% voluntarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Año 1</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Año 2</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Año 3</td> <td>35%</td> </tr> </tbody> </table>	Fecha	N° convenios	Año 1	10	Año 2	20	Año 3	30	Fecha	% voluntarios	Año 1	15%	Año 2	25%	Año 3	35%	- Convenios firmados con Gubernamentales y no gubernamentales a nivel local, departamental, regional, nacional e internacionales -Actas de reuniones de activistas voluntarios.	-Gestionar programas de difusión de información y promoción institucional.	-Coordinador General. -Oficial de Logística.	- 35.000 Bs. (Producción programas radiales o Tv.) - 6.000 Bs./Semestral (Alquiler espacios radiales o Tv.) - 4.200 Bs./Semestral (Boletines, Afiches y trípticos)	-Verificación de Convenios firmados y presupuestos asignados. -Verificación de ejecución presupuestaria según partida (elaboración de boletines afiches spots radio-tv)
	Fecha	N° convenios																						
Año 1	10																							
Año 2	20																							
Año 3	30																							
Fecha	% voluntarios																							
Año 1	15%																							
Año 2	25%																							
Año 3	35%																							
B3. Brindar apoyo científico y técnico a OG, ONG, y red de Voluntarios	-% de crecimiento de apoyo logístico brindado.	-Eventos de apoyo científico y técnico realizados. <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>Fecha</th> <th>% eventos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Año 1</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Año 2</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Año 3</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	Fecha	% eventos	Año 1	10%	Año 2	20%	Año 3	30%	-Informes de eventos realizados.	-Planificación operativa anual de eventos. -Brindar programas innovadores de actualización a OGs y ONGs.	-Oficial de proyectos -Oficiales técnicos (salud, nutrición, medicamentos y consumidores)	- 2.000 Bs. (Asesoramiento científico/Legal) - 4.800 Bs.(Apoyo a grupos regionales y Participación social)	-Verificación de cumplimiento de eventos según corresponda y ejecución presupuestaria.									
Fecha	% eventos																							
Año 1	10%																							
Año 2	20%																							
Año 3	30%																							

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	<p>PI1. Identificar las necesidades de los grupos metas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baremo de necesidades</li> <li>-N° de reuniones con autoridades y tomadores de decisiones</li> <li>-N° de Grupos focales</li> <li>-N° Investigaciones operativas independientes del contexto social y político.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Baremo de necesidades realizadas cada año y tomados en cuenta para la planificación de proyectos.</li> <li>- Al menos 2 reuniones trimestrales con autoridades y tomadores de decisiones.</li> <li>- Grupos focales con la participación de actores claves realizados anualmente.</li> <li>-Al final de cada año se cuenta con una investigación operativa independiente del contexto social y político.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informe de baremos de necesidades.</li> <li>-Actas de reuniones.</li> <li>-Informes de grupos focales</li> <li>-Informe de investigación operativa independiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recopilación de información y evidencia del contexto social y político.</li> <li>-Organización y ejecución de reuniones.</li> <li>-Organización y realización de grupos focales.</li> <li>-Realización de investigaciones del contexto social y político</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinador General.</li> <li>-Oficial de proyectos</li> <li>-Oficiales técnicos (salud, nutrición, medicamentos y consumidores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.600 Bs. Semestral (Participación en seminarios y reuniones)</li> <li>- 400 Bs. Semestral (Refrigerios/ Reuniones)</li> <li>- 1.400 Bs.(Gasto de comunicación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión informe de baremo</li> <li>-Verificación de Informes o acta de información pos reuniones y grupos focales</li> <li>-Control presupuestario de investigaciones.</li> </ul>								
	<p>PI2. Innovar nuevos Proyectos y Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-N° de proyectos nuevos aprobados.</li> <li>-N° de investigaciones de nuevas áreas de intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyectos planificados y aprobados para su ejecución</li> </ul> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Fecha</th> <th>N° proyectos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Año 1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Año 2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Año 3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Al final del tercer año se cuenta con una investigación en nuevas áreas de investigación.</li> </ul>	Fecha	N° proyectos	Año 1	1	Año 2	2	Año 3	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyectos aprobados anualmente</li> <li>-informe de investigación en nuevas áreas de intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Replanteamiento y contextualización de la planificación estratégica institucional</li> <li>-Asignación de presupuesto para investigación y desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinador General.</li> <li>-Oficial de proyecto</li> <li>-Oficiales Técnicos en Salud, Nutrición, Medicamentos y Consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5.500 Bs. Consultor-Facilitador (Gastos viaje, estadía y Consultor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación ejecución presupuestaria para actualización del PEI</li> <li>-Llevar un seguimiento de los nuevos proyectos e investigaciones en nuevas áreas de intervención</li> </ul>
	Fecha	N° proyectos														
Año 1	1															
Año 2	2															
Año 3	3															
<p>PI3. Mejorar el Posicionamiento Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baremo de evaluación de valor de la marca (<i>brand equity</i>).</li> <li>- % de participación institucional ante OGS y ONGs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-90% de la muestra valora positivamente la marca institucional</li> <li>-Participación institucional ante OGS y ONGs</li> </ul> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Fecha</th> <th>%participación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Año 1</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Año 2</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Año 3</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	Fecha	%participación	Año 1	10%	Año 2	20%	Año 3	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informe de baremos (<i>brand equity</i>).</li> <li>- Informes de actividades de participación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encuesta sobre el valor de la marca(ítems: diferenciación, satisfacción, calidad percibida, popularidad o liderazgo y valor percibido)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oficial proyectos</li> <li>-Oficiales técnicos (salud, nutrición y consumidores)</li> <li>-Oficial de logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-1500 Bs/Semestral (contratación empresa encuestadora)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguimiento de la ejecución presupuestaria</li> <li>-Revisión de informe de actividades según planificación.</li> </ul>	
Fecha	%participación															
Año 1	10%															
Año 2	20%															
Año 3	30%															

	PI4. Mejorar la eficacia de los procesos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Índice de Eficacia.</li> <li>- N° de potenciales riesgos identificados</li> <li>-% de cumplimiento al cronograma interno de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 2 proyectos elaborados y listos para la aprobación.</li> <li>-Al menos 5 riesgos potenciales identificados anualmente.</li> <li>-100% de cumplimiento al cronograma interno del trabajo.</li> <li>- 20% de ajustes anuales al cronograma interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Resumen de ejecución presupuestaria en plantilla</li> <li>-Informe de identificación y mitigación de riesgos.</li> <li>-Informe de trabajo y avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar un plan de riesgos.</li> <li>-Elaborar un plan de contingencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oficial de proyectos</li> <li>-Oficial de administración y contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10.000 Bs (Auditoría Externa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Monitoreo al cumplimiento de políticas institucionales</li> <li>-Seguimiento Monitoreo al plan de administración de riesgos y contingencias</li> <li>-Seguimiento y control a auditorías externas.</li> </ul>
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1.1 Incrementar los niveles de Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-% de empleados que practican la cultura organizacional (principios y valores; trabajo en equipo; transparencia y alineamiento estratégico).</li> <li>-% Incremento de en bonos formalizados</li> <li>-% de participación del personal en la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-100% de empleados que practican la cultura organizacional.</li> <li>-Incrementos en bonos 5% anual</li> <li>-100% de participación del personal en toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Resultados de encuestas y entrevistas</li> <li>-Plan de incentivos</li> <li>-Actas de reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevistas y encuestas a los empleados</li> <li>- Realización de talleres anuales de fomento de cultura organizacional</li> <li>- Gestionar de plan de incentivos (bonos)</li> <li>-<i>Stand up meeting</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinador</li> <li>-Oficial de Proyectos</li> <li>-Oficial de contabilidad</li> <li>-Oficial de administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.800 Bs. (Seminarios, talleres, refrigerios, hospedaje, inscripciones y otros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis de informes de encuestas y entrevistas.</li> <li>-Control de la ejecución presupuestaria (plan de incentivos y talleres de fomento)</li> <li>-Medición del proceso logrado con la implementación de una decisión.</li> </ul>
	A1.2 Mejorar las Competencias del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-N° de eventos de formación estratégica para grupos regionales y equipo técnico.</li> <li>-N° de Capacitaciones de internacionales al equipo.</li> <li>-% de inversión en formación bruta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 evento de formación estratégica, para cada grupo regional (12).</li> <li>-Cada miembro del equipo central ha asistido a una capacitación internacional por semestre.</li> <li>-15% de presupuesto total para formación bruta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de eventos de formación.</li> <li>-Informes de capacitaciones internacionales por empleado.</li> <li>-Presupuesto por partidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión de plan de formación estratégica regional.</li> <li>-Gestión de plan de capacitaciones internacionales.</li> <li>-Asignación presupuestaria para formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinador General.</li> <li>- Oficial de Administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-1500 Bs/Semestral (contratación empresa encuestadora)</li> <li>- 1.000 Bs. (Entrenamiento de Personal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Verificación y comprobación de la ejecución de capacitaciones en el exterior.</li> <li>-Monitoreo de informes de inclusión de actividades</li> <li>-Control de ejecución presupuestaria de formación.</li> </ul>

	A1.3 Personal Satisfecho.	<p>-Baremo de satisfacción del empleado en la organización.</p> <p>-Índice Rotación del personal</p>	<p>-100% de satisfacción del empleado</p> <p>- 1% de rotación del personal</p>	<p>-Informe de baremo</p> <p>-Planillas del personal</p>	<p>-Encuesta de satisfacción del empleado.</p> <p>-Cambio en la política de personal que incremente la participación de supervisores y trabajadores, tanto en las ganancias como en las decisiones operativas, aprovechando de tal forma sus experiencias y conocimientos.</p>	<p>-Oficial de administración</p> <p>-Oficial de Logística.</p>	<p>-1500 Bs/Semestral (contratación empresa encuestadora)</p>	<p>-Revisión al presupuesto de baremo.</p> <p>-Monitoreo y control sobre cambios en las políticas de personal y su ejecución presupuestaria.</p>								
	A2. Implementar sistema de información	<p>-% de procesos de información sistematizados por área.</p>	<p>-100% de los procesos de información por área han sido sistematizados.</p>	<p>-Marco normativo del sistema de información.</p>	<p>-Gestión de un sistema integrado de información.</p>	<p>- Oficial de proyectos</p> <p>-Oficial de logística</p>		<p>-Verificación y análisis de los procesos estandarizados a través de flujos establecidos e instrumentos desarrollados.</p>								
PERSPECTIVA FINANCIERA	F1. Incrementar el Financiamiento de los actuales Patrocinadores	<p>-Tasa de crecimiento del financiamiento actual.</p> <p>-% de donantes actuales que financian proyectos (nuevos y/o continuidad).</p>	<p>-El crecimiento incrementado por año:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fecha</th> <th>% crecimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Año 1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Año 2</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Año 3</td> <td>16%</td> </tr> </tbody> </table> <p>- 100% de los donantes actuales financian nuevos proyectos y/o la continuidad de los actuales.</p>	Fecha	% crecimiento	Año 1	8%	Año 2	12%	Año 3	16%	<p>-Convenios de continuidad con actuales financiadores.</p> <p>- Proyectos financiados por actuales financiadores</p>	<p>-Reuniones de coordinación con actuales financiadores</p> <p>-Difusión y socialización de evaluaciones institucionales externas.</p>	<p>-Coordinador General.</p> <p>-Oficial de proyectos</p> <p>-Oficial de Administración.</p>	<p>- 1.400 Bs.(Gasto de comunicación)</p>	<p>-Revisión y análisis de presupuesto anual.</p> <p>-Análisis y retroalimentación de evaluaciones externas y dictámenes de auditoría.</p>
Fecha	% crecimiento															
Año 1	8%															
Año 2	12%															
Año 3	16%															

<p>F2. Cumplir el presupuesto en costo y tiempo</p>	<p>-% de ejecución presupuestaria. -Índice de Eficiencia.</p>	<p>- 10% de Diferencia entre el presupuesto pretendido y el aprobado. - Al menos 5 spot radiales, 300 elaboración y producción de material educativo.</p>	<p>- Registro de levantamiento de datos -Informes de avance de proyectos. -Informes de presupuestos aprobados y ejecutados.</p>	<p>-Plan de desembolsos mensuales -Plan de seguimiento de actividades de proyectos. -Plan de ejecución presupuestada.</p>	<p>-Oficial de Administración -Oficial de Proyectos</p>		<p>-Verificar y controlar el levantamiento de fondos. -Monitoreo mensual de actividades según proyecto. -Evaluación, seguimiento y control de presupuesto aprobado</p>																
<p>F3. Gestión Transparente, rendición de cuentas a los grupos regionales, Financiadores y sociedad en general</p>	<p>-N° de informes financieros elaborados oportunos, confiables y con calidad  -% de las observaciones según informe de auditoría financiera y operativa.</p>	<p>- Contar con el visto bueno de grupos regionales, financiadores y otros actores claves. - No pasar del 1% de observaciones levantadas según informe de auditoría financiera y operativa.</p>	<p>-Informe financieros. -Nota de auditoría financiera y operativa según grado de riesgo.</p>	<p>-Gestión de un sistema financiero (Elaborar informes financieros Presentados a los financiadores y hacer aprobar). -Documentar estadísticas de auditoría financiera y operativa -Contratar empresas consultoras externas</p>	<p>-Oficial de Administración.</p>	<p>- 10.000 Bs (Auditoría Externa)</p>	<p>-Socialización de la ejecución presupuestaria al equipo, voluntarios y financiadores. -Elaborar plan de Backup financieros -Seguimiento de plan de archivos. -Seguimiento del levantamiento de observaciones de auditorías. -Informe de evaluación de Auditoría externa.</p>																
<p>F4. Diversificar Fuentes de ingresos</p>	<p>-% de Crecimiento Ingresos procedentes: ° Servicios ° Nuevos financiadores  -N° de convenios nuevos firmados con OGs y ONGs.</p>	<p>-Incremento porcentual procedente de servicios.</p> <table border="1" data-bbox="695 938 957 1073"> <thead> <tr> <th>Fecha</th> <th>% ingresos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Año 1</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Año 2</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Año 3</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table> <p>-Incremento porcentual procedente de nuevos financiadores.</p> <table border="1" data-bbox="695 1127 957 1261"> <thead> <tr> <th>Fecha</th> <th>% ingresos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Año 1</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Año 2</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Año 3</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table> <p>-Al menos 4 convenios han sido firmados.</p>	Fecha	% ingresos	Año 1	10%	Año 2	12%	Año 3	14%	Fecha	% ingresos	Año 1	4%	Año 2	7%	Año 3	9%	<p>-Estado de ingresos y egresos. -Convenios firmados.</p>	<p>-Gestión de un plan de diversificación de fondos.  -Reuniones de coordinación e intercambio de experiencias con OG y ONGs para firman convenios interinstitucionales.</p>	<p>-Oficial de Administración. -Oficial de Proyectos</p>	<p>- 400 Bs. Semestral (Refrigerios/ Reuniones) - 1.400 Bs.(Gasto de comunicación)</p>	<p>-Control y monitoreo de los estados de ingresos y egresos -Revisión y seguimiento de los fondos recibidos -Seguimiento y control de convenios firmados con OGs y ONGs.</p>
Fecha	% ingresos																						
Año 1	10%																						
Año 2	12%																						
Año 3	14%																						
Fecha	% ingresos																						
Año 1	4%																						
Año 2	7%																						
Año 3	9%																						



## ANEXO N°4 CONSTRUCCION DE INDICADORES

### Perspectiva del Beneficiario.

#### B1.

<b>Perspectiva:</b> Beneficiarios.	de	<b>Nombre Indicador:</b> Baremo de los beneficiarios	<b>Encargado:</b> Oficial de logística.
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia		<b>Objetivo:</b> B1Orientar la organización a las necesidades de los beneficiarios.	
<b>Descripción:</b> La satisfacción de los beneficiarios, se mide a través del porcentaje de beneficiarios encuestados, que respondieron que se encuentran satisfechos con los proyectos y los servicios que ofrece la institución. La satisfacción es medida a través de diferentes criterios: alineación de los proyectos con el contexto sociopolítico, respuesta a problemas y necesidades de grupos vulnerables, calidad de servicio y transparencia en la rendición de cuentas. Consideramos que solo si se asegura la satisfacción de los beneficiarios actuales, seremos capaces de expandir nuestra oferta futura tanto de proyectos como de otros servicios.			
<b>Frecuencia:</b> Anual		<b>Tipo de medida:</b> Porcentual	
<b>Formula:</b> $\% \text{ de Satisfacción} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas encuestadas satisfechas con cada uno de los diferentes criterios}}{\text{N}^\circ \text{ total de encuestas realizadas}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> 100% de satisfacción de los beneficiarios con los proyectos y servicios que brinda la institución.	
<b>Fuente de Datos:</b> Encuestas		<b>Colector de Datos:</b> Empresa encuestadora (primer año)	
<b>Iniciativas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de empresa encuestadora (primer año)</li> <li>• Encuestas de satisfacción para beneficiarios</li> </ul>			

<b>Perspectiva:</b> Beneficiarios.	de	<b>Nombre Indicador:</b> Muestra del impacto del material educativo.	<b>Encargado:</b> Oficial de logística.
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia		<b>Objetivo:</b> B1Orientar la organización a las necesidades de los beneficiarios.	
<b>Descripción:</b> La muestra indica el impacto que se obtuvo mediante el material educativo que se distribuyó la Organización, el conocimiento y la asimilación de los temas tratados por la Organización para la mejora de las condiciones de vida, salud, derechos y deberes de los beneficiarios.			
<b>Frecuencia:</b> Anual		<b>Tipo de medida:</b> Porcentual	
<b>Formula:</b> $\% \text{ de impacto} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas con conocimientos sólidos de materiales educativos distribuidos por la Organización}}{\text{Total de la muestra}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> 80% conozca el material educativo impreso, 85% conozca y haya aprendido del medio audiovisual.	
<b>Fuente de Datos:</b> Encuestas muestrales.		<b>Colector de Datos:</b> Empresa encuestadora	
<b>Iniciativas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de empresa encuestadora (Muestral)</li> </ul>			

**B2.**

<b>Perspectiva:</b> Beneficiarios.	de	<b>Nombre Indicador:</b> Número de nuevos convenios con OG, y Organizaciones sociales	<b>Encargado:</b> Coordinador general
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población.		<b>Objetivo:</b> B2 Generar confianza en los beneficiarios.	
<b>Descripción:</b> La firma de nuevos convenios con organizaciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales y de base, tanto a nivel local, departamental regional e internacional, manifiestan la confianza y el prestigio que la institución refleja. Consideramos que los convenios con instituciones clave facilitarían la realización de actividades conjuntas para alcanzar objetivos comunes.			
<b>Frecuencia:</b> Anual		<b>Tipo de medida:</b> Numero	
<b>Formula:</b> Nº de convenios firmados con OG y ONG		<b>Meta/hitos:</b> Año 1: 10, año 2: 20, año 3: 30 convenios firmados.	
<b>Fuente de Datos:</b> Convenios firmados		<b>Colector de Datos:</b> Oficial de logística	
<b>Iniciativas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de programa de promoción institucional</li> </ul>			

<b>Perspectiva:</b> Beneficiarios.	de	<b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de Crecimiento de voluntarios	<b>Encargado:</b> Oficial de logística
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población.		<b>Objetivo:</b> B2 Generar confianza en los beneficiarios.	
<b>Descripción:</b> El crecimiento de voluntarios será medido a través de la cuantificación porcentual de nuevas personas que decidieron adscribirse y participar en las actividades y reuniones de la institución. Se considera que el incremento de nuevos activistas/voluntarios es una traducción de que la institución es confiable en su accionar.			
<b>Frecuencia:</b> Semestral		<b>Tipo de medida:</b> Porcentaje	
<b>Formula:</b> % de Crecimiento= $\frac{\text{Nº de nuevos voluntarios}}{\text{Nº total de Voluntarios}} * 100$		<b>Meta/hitos:</b> Año 1: 15%, año 2: 25%, año 3: 35% de crecimiento de voluntarios.	
<b>Fuente de Datos:</b> Convenios firmados		<b>Colector de Datos:</b> Oficial de logística	
<b>Iniciativas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de programa de promoción institucional</li> <li>• Realización de actividades de promoción a nivel local (grupos regionales)</li> </ul>			

### B3.

<b>Perspectiva:</b> de Beneficiarios.	<b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de apoyo logístico brindado	<b>Encargado:</b> Oficial de logística
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia	<b>Objetivo:</b> B3 Brindar apoyo científico y técnico a OG, ONG, y red de Voluntarios	
<b>Descripción:</b> El apoyo logístico brindado a las diferentes organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales y a los diferentes grupos regionales será medido a través de una ponderación porcentual de los eventos de actualización, capacitación, talleres, reuniones y distribución de material educativo/científico. Mediante este apoyo científico y técnico la institución considera que se difunde información independiente clave y se empodera a los diferentes actores clave, para que estos ejerzan sus derechos y deberes.		
<b>Frecuencia:</b> Trimestral	<b>Tipo de medida</b> Porcentaje	
<b>Formula:</b> $\% \text{ de Crecimiento} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de eventos de apoyo técnico y científico a OG, ONG y grupos regionales}}{\text{Total de eventos realizados por la institución}} * 100$	<b>Meta/Hitos:</b> Año 1: 10%, año 2: 20%, año 3: 30%	
<b>Fuente de Datos:</b> informes de eventos realizados	<b>Colector de datos:</b> Oficiales técnicos (salud, nutrición, medicamentos y consumidores)	
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de un plan de apoyo científico y técnico a actores clave</li> </ul>		

## Perspectiva de Procesos Internos.

### PI 1.

<b>Perspectiva:</b> de Procesos internos.	<b>Nombre Indicador:</b> Baremo de necesidades	<b>Encargado:</b> Oficial de proyectos
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población.	<b>Objetivo:</b> PI1. Identificar las necesidades de los grupos meta	
<b>Descripción:</b> La identificación de las necesidades de los diferentes grupos meta se realizara a través de la aplicación de un baremo aplicados a actores clave (tomadores de decisiones, líderes locales, autoridades, expertos) a nivel nacional e internacional. Es importante recalcar que en los proyectos de abogacía y cabildeo se debe recurrir a métodos diferentes para la identificación de necesidades, por lo tanto la realización de un baremo para esta identificación se halla justificada. Es trascendente conocer las necesidades y problemas de los grupos meta, para de esta manera gestionar proyectos que contribuyan a nuestra misión.		
<b>Frecuencia:</b> Anual	<b>Tipo de medida</b> Porcentual	
<b>Formula:</b> $\% \text{ de Necesidades} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de necesidades de los grupos más vulnerables en cuanto a cabildeo y abogacía}}{\text{N}^\circ \text{ total de problemas sociales listados}} * 100$	<b>Meta/Hitos:</b> 1 baremo de necesidades anual	
<b>Fuente de Datos:</b> Informe de baremo	<b>Colector de datos:</b> Oficial de proyectos	
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta a actores clave a nivel nacional e internacional</li> <li>Recopilación y análisis de información y evidencia del contexto social y político.</li> </ul>		

<b>Perspectiva:</b> de Procesos internos.	<b>Nombre Indicador:</b> Número de Grupos focales	<b>Encargado:</b> Oficial de proyectos
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población.		<b>Objetivo:</b> PI1. Identificar las necesidades de los grupos meta.
<b>Descripción:</b> El número de grupos focales será cuantificado por el total de grupos focales realizados en cada una de las gestiones. Consideramos importante las opiniones de los directos beneficiarios (comunidad) para identificar sus problemas; y en base a nosotros poder gestionar proyectos que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de la población.		
<b>Frecuencia:</b> Anual		<b>Tipo de medida</b> Numero
<b>Formula:</b> N° de grupos focales realizados por año		<b>Meta/Hitos:</b> 1 grupo focal por año
<b>Fuente de Datos:</b> Convenios firmados		<b>Colector de datos:</b> Oficiales técnicos (salud, medicamentos, nutrición y consumidores)
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de grupos focales</li> </ul>		

<b>Perspectiva:</b> de Procesos internos.	<b>Nombre Indicador:</b> Número de Investigaciones operativas	<b>Encargado:</b> Coordinador general
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población.		<b>Objetivo:</b> PI1. Identificar las necesidades de los grupos meta.
<b>Descripción:</b> El número de investigaciones operativas será medido por el total del investigaciones realizadas anualmente. Este indicador se considera importante ya que la institución se ha caracterizado por la elaboración de evidencia científica independiente que se constituyen en insumos para la toma de decisiones en niveles de toma de decisiones a través de las actividades de cabildeo y abogacía.		
<b>Frecuencia:</b> Anual		<b>Tipo de medida</b> Numero
<b>Formula:</b> N° de investigaciones operativas realizadas por año.		<b>Meta/Hitos:</b> Al final de cada año se cuenta con una investigación operativa independiente del contexto social y político
<b>Fuente de Datos:</b> Investigaciones		<b>Colector de datos:</b> Oficial de logística
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de investigaciones del contexto social y político</li> </ul>		

## PI 2.

<b>Perspectiva:</b> de Procesos internos.	<b>Nombre Indicador:</b> N° de proyectos nuevos aprobados	<b>Encargado:</b> Coordinador general
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODECO Bolivia		<b>Objetivo:</b> PI2. Innovar nuevos Proyectos y Servicios
<b>Descripción:</b> El número de proyectos nuevos aprobados para su financiamiento serán cuantificados por el total anual que cumpla con el enunciado. Consideramos que la constante innovación y oferta de proyectos tanto a financiadores como beneficiarios es fundamental para asegurar la sostenibilidad tanto técnica como financiera de la institución.		
<b>Frecuencia:</b> Anual		<b>Tipo de medida</b> Número

<b>Formula:</b> N° de Proyectos nuevos aprobados para su financiamiento	<b>Meta/Hitos:</b> Año 1: 1, año 2: 2, año 3: 3 proyectos aprobados. (Datos no acumulativos)
<b>Fuente de Datos:</b> Proyectos aprobados	<b>Colector de datos:</b> Oficial de proyectos
<b>Iniciativas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Replanteamiento y contextualización de la planificación estratégica institucional</li> <li>• Evaluaciones ex ante de nuevos proyectos.</li> </ul>	

<b>Perspectiva:</b> de Procesos internos..	<b>Nombre Indicador:</b> Número de investigaciones de nuevas áreas de intervención.	<b>Encargado:</b> Coordinador general
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia	<b>Objetivo:</b> PI2. Innovar nuevos Proyectos y Servicios	
<b>Descripción:</b> La investigación y desarrollo de nuevas áreas, será cuantificada por el total de nuevos productos desarrollados al final de cada año. Este punto es importante ya que a través de nuevas iniciativas en cuanto a servicios y productos, se podrá ampliar el campo de acción de la institución y buscar sus sostenibilidad financiera.		
<b>Frecuencia:</b> Anual	<b>Tipo de medida</b> Numero	
<b>Formula:</b> N° de nuevos productos desarrollados por año	<b>Meta/Hitos:</b> Año 1: 1, año 2: 2, año 3: 4 productos desarrollados	
<b>Fuente de Datos:</b> Informe del plan de I&D	<b>Colector de datos:</b> Oficial de proyectos	
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de un plan de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.</li> </ul>		

### PI 3.

<b>Perspectiva:</b> de Procesos internos.	<b>Nombre Indicador:</b> Medición del valor de la marca ( <i>brand equity</i> ).	<b>Encargado:</b> Coordinador general
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia	<b>Objetivo:</b> PI3. Mejorar el Posicionamiento Institucional	
<b>Descripción:</b> La medición del valor de la marca se la realiza a través de la estimación de las siguientes dimensiones: diferenciación, satisfacción, calidad percibida, liderazgo, reconocimiento del nombre o marca y asociaciones. Esta medición se considera importante, ya que permite reconocer la situación de la institución, el punto en que se encuentra, caracterizar sus fortalezas y las debilidades, para tomar decisiones de mercadeo a manera de conseguir un alto reconocimiento en el medio, alcanzar una reputación sólida, conquistar y mantener a socios leales, además de crear una percepción de alta calidad vinculada a la institución.		
<b>Frecuencia:</b> Anual	<b>Tipo de medida</b> Porcentaje promedio	
<b>Formula:</b> % promedio de los resultados de las diferentes dimensiones	<b>Meta/Hitos:</b> 90% de la muestra valora positivamente la marca institucional	
<b>Fuente de Datos:</b> Informe de baremos	<b>Colector de datos:</b> oficial de logística	
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de encuesta para determinar el valor de la marca.</li> </ul>		

<b>Perspectiva:</b> de Procesos internos.	<b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de participación institucional ante OGs y ONGs.	<b>Encargado:</b> Coordinador general
<b>Línea Estrategia:</b> LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia		<b>Objetivo:</b> PI3. Mejorar el Posicionamiento Institucional
<b>Descripción:</b> La participación institucional será cuantificada por el porcentaje de eventos que la institución realice en coordinación con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales a nivel nacional e internacional por año. Creemos que la participación de la institución es elemental para darla a conocer en el ámbito en el que se desenvuelve, y también para facilitar la firma de convenios y alianzas mutuas.		
<b>Frecuencia:</b> Anual		<b>Tipo de medida:</b> Porcentaje
<b>Formula:</b> $\% \text{ de Participación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de convenios firmados con OG y ONG.}}{\text{Total de OG y ONG alineadas con la Organización}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> Año 1: 10%, año 2: 20%, año 3: 30%
<b>Fuente de Datos:</b> Convenios firmados		<b>Colector de datos:</b> Oficiales técnicos
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de reuniones, y otros eventos.</li> </ul>		

#### PI 4.

<b>Perspectiva:</b> de Procesos internos.	<b>Nombre Indicador:</b> Índice de Eficacia.	<b>Encargado:</b> Oficial de proyectos
<b>Línea Estrategia:</b> LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.		<b>Objetivo:</b> PI4. Mejorar la eficiencia de los procesos operativos.
<b>Descripción:</b> La ejecución presupuestaria será cuantificada por el total del porcentaje ejecutado cada año. La adecuada ejecución presupuestaria refleja la administración eficiente de los flujos de egresos e ingresos de acuerdo con lo presupuestado y permite la ejecución de lo planificado.		
<b>Frecuencia:</b> Anual		<b>Tipo de medida:</b> Porcentaje
<b>Formula:</b> $\frac{\text{Monto total del presupuesto ejecutado}}{\text{total del presupuesto programado}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> 100% de ejecución presupuestaria según planificación.
<b>Fuente de Datos:</b> Informe de ejecución presupuestaria.		<b>Colector de datos:</b> Oficial de contabilidad
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento, monitoreo y evaluación de ejecución presupuestaria.</li> </ul>		

<b>Perspectiva:</b> de Procesos internos.	<b>Nombre Indicador:</b> Número de potenciales riesgos identificados.	<b>Encargado:</b> Oficial de Administración
<b>Línea Estrategia:</b> LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.		<b>Objetivo:</b> PI4. Mejorar la eficiencia de los procesos operativos.
<b>Descripción:</b> La identificación del número de potenciales riesgos se lo realizara a través de un mapeo minucioso de los procesos, productos y servicios de la institución. Consideramos que la administración de riesgos es una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que consta de varios pasos, los cuales, cuando son ejecutados de manera secuencial, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones, a través de la identificación de oportunidades y la mitigación de pérdidas.		
<b>Frecuencia:</b> Anual		<b>Tipo de medida:</b> Numero
<b>Formula:</b> $\text{N}^\circ \text{ total de riesgos identificados}$		<b>Meta/Hitos:</b> Al menos 5 riesgos potenciales identificados anualmente.
<b>Fuente de Datos:</b> Informe de identificación y mitigación de riesgos e Informe de control interno		<b>Colector de datos:</b> Oficial de administración

<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de gestión de riesgos.</li> <li>• Elaborar un plan de contingencias.</li> </ul>		
<b>Perspectiva:</b> de Procesos internos.	<b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de cumplimiento al cronograma de trabajo	<b>Encargado:</b> Oficial de Administración
<b>Línea Estrategia:</b> LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.	<b>Objetivo:</b> PI4. Mejorar la eficiencia de los procesos operativos.	
<b>Descripción:</b> El porcentaje del cumplimiento del cronograma de trabajo será cuantificado por el número total de trabajos cumplidos según cronograma, entre el total de actividades inscritas en el cronograma para el funcionamiento de la institución. La importancia del cumplimiento del cronograma se basa en que estas determinan el accionar de la organización que contribuye a alcanzar los objetivos y metas.		
<b>Frecuencia:</b> Semestral		<b>Tipo de medida</b> Porcentaje
<b>Formula:</b> $\% \text{ de Cumplimiento} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de políticas institucionales cumplidas.}}{\text{Total de políticas institucionales vigentes}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> 100% de cumplimiento en políticas institucionales
<b>Fuente de Datos:</b> Informe de control interno e Informe de auditoría externa		<b>Colector de datos:</b> Oficial de administración
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control interno.</li> <li>• Contratar una empresa para la auditoría externa.</li> </ul>		

## Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

### A1. 1.

<b>Perspectiva:</b> de Aprendizaje y Crecimiento	<b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de empleados que practican la cultura organizacional.	<b>Encargado:</b> Coordinador general
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.	<b>Objetivo:</b> A1.1 Incrementar los niveles de Motivación	
<b>Descripción:</b> La cultura organizacional se cuantificara a través de encuestas y entrevistas realizadas al personal. Consideramos que la cultura organizacional es un aspecto importante para gestionar el conocimiento en la organización y así facilitar el cumplimiento de metas.		
<b>Frecuencia:</b> Anual		<b>Tipo de medida</b> Porcentaje
<b>Formula:</b> $\% \text{ de Práctica} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados que practican la cultura organizacional}}{\text{Total de empleados en la Organización}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> 100% de empleados que practican la cultura organizacional
<b>Fuente de Datos:</b> Resultados de encuestas y entrevistas		<b>Colector de datos:</b> Oficial de Administración
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas y encuestas a los empleados</li> <li>• Realización de talleres anuales de fomento de cultura organizacional</li> </ul>		

<b>Perspectiva:</b> de Aprendizaje y Crecimiento	<b>Nombre Indicador:</b> Incrementos en bonos formalizados.	<b>Encargado:</b> Oficial Administración
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.		<b>Objetivo:</b> A1.1 Incrementar los niveles de Motivación
<b>Descripción:</b> El porcentaje de bonos formalizados se calculara por el número total de incentivos que hay sido formalizados según procedimientos, sobre el total de bonos que la institución brindo su personal en el último año. Los bonos como incentivos, tienen la función de motivar a los trabajadores de la institución para que su desempeño sea mayor, y tratar de retener a personal valioso.		
<b>Frecuencia:</b> Anual		<b>Tipo de medida</b> Porcentaje
<b>Formula:</b> $\% \text{ de Incremento} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de bonos formalizados}}{\text{Total de bonos brindados al personal en 1 año}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> Incrementos en bonos formalizados 5% anual
<b>Fuente de Datos:</b> plan de incentivos. Comprobantes de pago		<b>Colector de datos:</b> Oficial de contabilidad
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar de plan de incentivos (bonos)</li> </ul>		

<b>Perspectiva:</b> de Aprendizaje y Crecimiento	<b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de participación del personal en la toma de decisiones.	<b>Encargado:</b> Oficial Administración
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.		<b>Objetivo:</b> A1.1 Incrementar los niveles de Motivación
<b>Descripción:</b> La toma de decisiones es el corazón mismo de las organizaciones, es el timón y la brújula con que todo organismo se maneja y la enorme importancia de ellas radica en las consecuencias que producen sobre esos mismos organismos, de ahí la importancia de la participación del total del personal con su conocimiento y experiencia para el logro de efectividad.		
<b>Frecuencia:</b> Mensual		<b>Tipo de medida</b> Porcentaje
<b>Formula:</b> $\% \text{ de Participación} = \frac{\text{Personal Participante en la toma de decisiones}}{\text{Total Personal}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> 100% de participación del personal en toma de decisiones.
<b>Fuente de Datos:</b> Actas de reuniones.		<b>Colector de datos:</b> Oficial de Logística.
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand up meeting</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición del proceso logrado con la implementación de una decisión.</li> </ul>		



## A1.2.

<b>Perspectiva:</b> de Aprendizaje y Crecimiento	<b>Nombre Indicador:</b> Número de eventos de formación estratégica para grupos regionales y equipo técnico	<b>Encargado:</b> Oficial Administración
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.		<b>Objetivo:</b> A1.2 Mejorar las Competencias del personal.
<b>Descripción:</b> Los eventos de formación y el desarrollo son un conjunto de actividades que aportan conocimiento, ayudan a desarrollar comportamientos o habilidades; para alcanzar los logros personales y profesionales que se planteen, cuidando y potenciando la actitud o motivación para con la organización.		
<b>Frecuencia:</b> Anual		<b>Tipo de medida:</b> Numeral.
<b>Formula:</b> N° de eventos de formación estratégica.		<b>Meta/Hitos:</b> Un evento de formación estratégica, para cada grupo regional (12).
<b>Fuente de Datos:</b> Informes de eventos de formación.		<b>Colector de datos:</b> Carlos Montes
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de plan de formación estratégica para grupos regionales y equipo técnico.</li> <li>• Control de ejecución presupuestaria de formación estratégica.</li> </ul>		

<b>Perspectiva:</b> de Aprendizaje y Crecimiento	<b>Nombre Indicador:</b> Número de Capacitaciones de internacionales al equipo central.	<b>Encargado:</b> Coordinador General y Oficial de Administración.
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.		<b>Objetivo:</b> A1.2 Mejorar las Competencias del personal.
<b>Descripción:</b> La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todo el equipo en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno, mediante experiencias externas.		
<b>Frecuencia:</b> Semestral.		<b>Tipo de medida:</b> Numeral.
<b>Formula:</b> N° de Capacitaciones al equipo.		<b>Meta/Hitos:</b> Cada miembro del equipo central ha asistido a una capacitación internacional por semestre.
<b>Fuente de Datos:</b> Informes de capacitaciones internacionales por empleado.		<b>Colector de datos:</b> Oficial de Administración.
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del plan de capacitaciones internacionales.</li> <li>• Verificación y comprobación de la ejecución de capacitaciones en el exterior.</li> </ul>		

<b>Perspectiva:</b> de Aprendizaje y Crecimiento	<b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de inversión en formación bruta.	<b>Encargado:</b> Oficial de Contabilidad y Encargado Financiero..
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.		<b>Objetivo:</b> A1.2 Mejorar las Competencias del personal.
<b>Descripción:</b> La formación es una inversión que aumenta el valor de la persona formada, de la organización y de su país y, siendo la inversión más rentable y más segura tanto a corto como a largo plazo. Innovar es convertir el conocimiento en riqueza y el conocimiento se aporta y se transmite mediante la formación.		
<b>Frecuencia:</b> Semestral.		<b>Tipo de medida</b> Porcentual.
<b>Formula:</b> $\% \text{ de Inversión} = \frac{\text{Inversión en formación}}{\text{Total Inversión}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> 15% de presupuesto total para formación bruta.
<b>Fuente de Datos:</b> Presupuesto por partidas		<b>Colector de datos:</b> Oficial de Administración.
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación presupuestaria para formación.</li> <li>• Control de ejecución presupuestaria de formación.</li> </ul>		

### A 1.3.

<b>Perspectiva:</b> de Aprendizaje y Crecimiento	<b>Nombre Indicador:</b> Baremo de satisfacción del empleado en la organización.	<b>Encargado:</b> Oficial de Administración y Oficial de Logística.
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.		<b>Objetivo:</b> A1.3 Personal Satisfecho.
<b>Descripción:</b> La satisfacción del empleado se definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Es muy positivo denotar que la satisfacción personal es la principal motivación de los trabajadores para esforzarse en su trabajo, por encima de otros factores.		
<b>Frecuencia:</b> Anual.		<b>Tipo de medida</b> Porcentual.
<b>Formula:</b> Suma Aritmética de ítems		<b>Meta/Hitos:</b> 100% de satisfacción del empleado.
<b>Fuente de Datos:</b> Informe de baremo		<b>Colector de datos:</b> Oficial de Logística.
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de satisfacción del empleado.</li> <li>• Revisión al presupuesto de baremo.</li> </ul>		

<b>Perspectiva:</b> de Aprendizaje y Crecimiento	<b>Nombre Indicador:</b> Índice de Rotación del personal.	<b>Encargado:</b> Oficial de Administración y Oficial de Logística.
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.		<b>Objetivo:</b> A1.3 Personal Satisfecho.
<b>Descripción:</b> La fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente; se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella lo que supone efectos en los costos directos para la organización como los costos tangibles son los asociados con la selección y capacitación de la persona, la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos		
<b>Frecuencia:</b> Anual.		<b>Tipo de medida</b> Porcentual.
<b>Formula:</b> $\% \text{ de Rotación} = \frac{\text{Admisiones del personal durante el periodo} - \text{Desvinculación del personal}}{\text{Total Personal}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> Menor al 1% de rotación del personal.
<b>Fuente de Datos:</b> Planillas del personal.		<b>Colector de datos:</b> Oficial de Logística.
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio en la política de personal que incremente la participación de supervisores y trabajadores, tanto en las ganancias como en las decisiones operativas, aprovechando de tal forma sus experiencias y conocimientos.</li> <li>• Monitoreo y control sobre cambios en las políticas de personal y su ejecución presupuestaria.</li> </ul>		

## A 2.

<b>Perspectiva:</b> de Aprendizaje y Crecimiento	<b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de procesos de información sistematizados por área.	<b>Encargado:</b> Oficial de Proyectos, Oficial de Administración.
<b>Línea Estrategia:</b> LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.		<b>Objetivo:</b> A2. Implementar sistema de información.
<b>Descripción:</b> El registro y la sistematización de información son procesos mediadores entre la recolección y generación de información y el análisis de la misma. El registro sistemático y riguroso de la información permite poner en orden el cúmulo de información recopilado o generado en los proceso de tal manera que su recuperación sea ágil y eficiente.		
<b>Frecuencia:</b> Mensual.		<b>Tipo de medida</b> Porcentual.
<b>Formula:</b> $\% \text{ de Sistematización} = \frac{\text{Procesos de Información Sistematizados}}{\text{Total Procesos}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> 100% de los procesos de información por área han sido sistematizados.
<b>Fuente de Datos:</b> Marco normativo del sistema de información.		<b>Colector de datos:</b> Auxiliar de Programación.
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de un sistema integrado de información.</li> <li>• Verificación y análisis de los procesos estandarizados a través de flujos establecidos e instrumentos desarrollados.</li> </ul>		

## Perspectiva Financiera.

### F 1.

<b>Perspectiva:</b> Financiera.	<b>Nombre Indicador:</b> Tasa de crecimiento del financiamiento actual.	<b>Encargado:</b> Coordinador Nacional, Oficial de Proyectos y Oficial de Contabilidad.
<b>Línea Estrategia:</b> LE1. Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población.		<b>Objetivo:</b> F1. Incrementar el Financiamiento de los actuales Patrocinadores
<b>Descripción:</b> El crecimiento del financiamiento con actuales financiadores es la forma en que la organización demuestra confiabilidad con la ejecución de actividades y servicios con el dinero es adjudicado por los actuales financiadores.		
<b>Frecuencia:</b> Anual.		<b>Tipo de medida</b> Porcentual.
<b>Formula:</b> $\text{t de crecimiento} = \frac{\text{Presupuesto actual financiador año 1}}{\text{Presupuesto actual financiador año 2}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> El crecimiento incrementado por año: año 1: 8%, año 2: 12%, año 3: 16%.
<b>Fuente de Datos:</b> Actas de reuniones.		<b>Colector de datos:</b> Oficial de Administración.
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de coordinación con actuales financiadores.</li> <li>• Revisión y análisis de presupuesto anual.</li> </ul>		

<b>Perspectiva:</b> Financiera.	<b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de donantes actuales que financian proyectos (nuevos y/o continuidad).	<b>Encargado:</b> Oficial de Proyectos y Oficial de Contabilidad.
<b>Línea Estrategia:</b> LE1. Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población.		<b>Objetivo:</b> F1. Incrementar el Financiamiento de los actuales Patrocinadores
<b>Descripción:</b> La Continuidad de los financiamientos se debe al reconocimiento del buen desempeño de trabajo realizado por la institución el cual permite consolidar los resultados logrados y avanzar en el proceso de mejora en las condiciones de vida y el estado de salud de la población.		
<b>Frecuencia:</b> Anual.		<b>Tipo de medida</b> Porcentual.
<b>Formula:</b> $\% \text{ de Donantes} = \frac{\text{Proyectos financiados por actuales donadores}}{\text{Total Proyectos}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> 100% de los donantes actuales financian nuevos proyectos y/o la continuidad de los actuales.
<b>Fuente de Datos:</b> Número de proyectos financiados por actuales financiadores.		<b>Colector de datos:</b> Oficial de Proyectos.
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión y socialización de evaluaciones institucionales externas.</li> <li>• Análisis y retroalimentación de evaluaciones externas y dictámenes de auditoría.</li> </ul>		

## F 2.

<b>Perspectiva:</b> Financiera.	<b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de Ejecución Presupuestaria.	<b>Encargado:</b> Oficial de Administración.
<b>Línea Estrategia:</b> LE1 Contribuir a elevar las condiciones vida y mejorar el estado de salud de la población. LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.		<b>Objetivo:</b> F2. Cumplir el presupuesto en costo y tiempo.
<b>Descripción:</b> Este indicador pretende identificar la diferencia que se origina entre el presupuesto que se pretende obtener mediante los financiadores el cual está dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros debiéndose cumplir en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas las cuales logran que este presupuesto se apruebe para su futura ejecución.		
<b>Frecuencia:</b> Anual.		<b>Tipo de medida:</b> Porcentual.
<b>Formula:</b> $(-) \text{ Presupuesto} = \frac{\text{Presup. proyectado} - \text{presup. aprobado}}{\text{Presup. proyectado.}} * 100$		<b>Meta/Hitos:</b> 10% de Diferencia entre el presupuesto pretendido y el aprobado.
<b>Fuente de Datos:</b> Informes de presupuestos aprobados y ejecutados.		<b>Colector de datos:</b> Oficial de Proyectos.
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de ejecución presupuestada.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación, seguimiento y control de presupuesto aprobado.</li> </ul>		

## F 3.

<b>Perspectiva:</b> Financiera.	<b>Nombre Indicador:</b> Número de informes financieros elaborados oportunos, confiables y con calidad.	<b>Encargado:</b> Oficial de Contabilidad y Oficial de Administración.
<b>Línea Estrategia:</b> LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.		<b>Objetivo:</b> F3. Gestión Transparente, rendición de cuentas a los grupos regionales, Financiadores y sociedad en general.
<b>Descripción:</b> La importancia de este indicador, es el valor de la presentación de los estados financieros, proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de la organización, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros en la toma de decisiones.		
<b>Frecuencia:</b> Semestral.		<b>Tipo de medida:</b> Numeral.
<b>Formula:</b> Nº de Informes financieros elaborados.		<b>Meta/Hitos:</b> Informes financieros semestrales presentados para grupos regionales, financiadores y otros actores claves.
<b>Fuente de Datos:</b> Visto bueno del grupo a quien se dirige el informe.		<b>Colector de datos:</b> Oficial de Administración..
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar estadísticas de auditoría financiera y operativa.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización de la ejecución presupuestaria al equipo, voluntarios y financiadores.</li> </ul>		

<b>Perspectiva:</b> Financiera.	<b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de las observaciones según informe de auditoría financiera y operativa.	<b>Encargado:</b> Oficial de Contabilidad y Oficial de Administración.
<b>Línea Estrategia:</b> LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.	<b>Objetivo:</b> F3. Gestión Transparente, rendición de cuentas a los grupos regionales, Financiadores y sociedad en general.	
<b>Descripción:</b> La importancia de este indicador, es el valor de la presentación de los estados financieros, proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de la organización, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros en la toma de decisiones.		
<b>Frecuencia:</b> Semestral.	<b>Tipo de medida:</b> Porcentual.	
<b>Formula:</b> N° de Informes financieros elaborados.	<b>Meta/Hitos:</b> No pasar del 1% de observaciones levantadas según informe de auditoría financiera y operativa.	
<b>Fuente de Datos:</b> Nota de auditoría Financiera y Operativa según grado de riesgo e informe de evaluación Auditoría externa.	<b>Colector de datos:</b> Oficial de Administración.	
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar empresas consultoras externas.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento del levantamiento de observaciones de auditorías.</li> </ul>		

#### F 4.

<b>Perspectiva:</b> Financiera.	<b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de Ingresos procedentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios</li> <li>• Nuevos financiadores</li> </ul>	<b>Encargado:</b> Oficial de Contabilidad, Oficial de Administración y Oficial de proyectos.
<b>Línea Estrategia:</b> LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.	<b>Objetivo:</b> F4. Diversificar Fuentes de ingresos.	
<b>Descripción:</b> Para la empresa, desarrollar o integrar paulatinamente nuevos servicios o a nuevos financiadores esto interpreta un incremento en las utilidades para con eso poder la empresa adaptarse a las nuevas condiciones de la demanda producidas por la dinámica demográfica, política, etc.		
<b>Frecuencia:</b> Semestral.	<b>Tipo de medida:</b> Porcentual.	
<b>Formula:</b> $\% \text{ Crecimiento Servicios} = \frac{\text{Ingresos servicios año 2} - \text{Ingresos servicios año 1}}{\text{Ingresos servicios año 1}} * 100$ $\% \text{ Crecimiento financiamiento} = \frac{\text{Ingresos Finan. año 2} - \text{Ingresos Finan. año 1}}{\text{Ingresos financiamiento año 1}} * 100$	<b>Meta/Hitos:</b> Incremento porcentual procedente de servicios por año: Año1: 10%, año2: 12%, año3: 14%. Incremento porcentual procedente de nuevos financiadores por año: Año1: 4%, año2: 7%, año3: 9%.	
<b>Fuente de Datos:</b> Estado de ingresos y egresos.	<b>Colector de datos:</b> Oficial de Administración..	
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de un plan de diversificación de fondos.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y monitoreo de los estados de ingresos y egresos.</li> </ul>		

<b>Perspectiva:</b> Financiera.	<b>Nombre Indicador:</b> Número de convenios nuevos firmados con OGs y ONGs	<b>Encargado:</b> Coordinador Nacional y Oficial de Proyectos.
<b>Línea Estrategia:</b> LE2. Optimizar el funcionamiento interno de AIS CODEDCO Bolivia.		<b>Objetivo:</b> F4. Diversificar Fuentes de ingresos.
<b>Descripción:</b> Los convenios que sostiene la organización con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales son el incentivo de crecimiento y una forma de expansión. Cuanto mayores sean los convenios mayor será el impacto de la organización en la población.		
<b>Frecuencia:</b> Anual.		<b>Tipo de medida:</b> Numeral.
<b>Formula:</b> N° de convenios nuevos firmados con OGs y ONGs.		<b>Meta/Hitos:</b> Al menos cuatro convenios firmados
<b>Fuente de Datos:</b> Convenios firmados.		<b>Colector de datos:</b> Oficial de Proyectos.
<b>Iniciativas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de coordinación e intercambio de experiencias con OG y ONGs para firman convenios interinstitucionales.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y control de convenios firmados con OGs y ONGs.</li> </ul>		

**ANEXO N°5**  
**REPRESENTACIÓN GENERAL DEL CMI**  
**CUADRO DE SEGUIMIENTO Y EJECUCIÓN**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	OBSERVACIÓN
B1. Orientar la organización a las necesidades de los beneficiarios	Baremo de satisfacción	100	100	100	
	Muestra del impacto del material Educativo - impreso	75 %	80 %	42 %	
	Muestra del impacto del material Educativo - Audiovisual	75 %	85 %	40 %	
B2. Generar confianza en los beneficiarios	N° de Nuevos Convenios	5	15	25	
	% de Crecimiento de Voluntarios	10 %	12 %	30 %	
B3. Brindar Apoyo científico	% de Crecimiento en Apoyo Logístico brindado	7 %	12 %	20 %	
PI1. Identificar las necesidades de los grupos meta	Baremo de Necesidades	100	100	100	
	N° de reuniones con autoridades y tomadores de decisión	4	6	3	
	N° de reuniones con Grupos Focales	4	6	3	
PI2. Innovar nuevos proyectos	N° de Investigaciones Operativas Independientes	0	0	1	
	N° de Proyectos nuevos aprobados	1	1	3	
	N° de Investigaciones nuevas en Areas de Intervención	0	1	0	
PI3. Mejorar el posicionamiento Institucional	Baremo de Evaluación de Valor de la Marca	100	100	100	
	% de Participación Institucional ante Ogs y ONGs.	7 %	12 %	20 %	
PI4. Mejorar la eficacia de los procesos	Indice de Eficacia				
	N° de potenciales riesgos identificados	2 %	3 %	4 %	
	% de cumplimiento al cronograma de trabajo	100	100	100	
A1. Incrementar los niveles de motivación	% de empleados que practican la cultura organizacional	100	100	100	
	% Incrementos de bonos formalizados	5 %	4 %	1 %	
	% de participación del personal en la toma de decisiones	100	100	100	
A2. Mejorar las competencias personales	N° de eventos de formación estratégica para grupos regionales	0	1	0	
	N° de capacitaciones internacionales al equipo	100	100	100	
A3. Personal Satisfecho	% de inversión en formación bruta	7 %	10 %	15 %	
	Baremo de Satisfacción del empleado	100	100	100	
A4. Implementar sistemas de información	Indice de Rotación del personal	1	1	0	
	% de procesos de información	100	100	100	
F1. Incrementar el financiamiento	tasa de crecimiento del financiamiento actual	7 %	10 %	7 %	
	% de donates actuales	7 %	25 %	80 %	



F2. Cumplir el Presupuesto en costo y tiempo.	Indice de eficiencia				
	% de Ejecución Presupuestaria	25 %	50 %	100 %	
F3. Gestión Transparente, Rendición de Cuentas a los Grupos Regionales, Financiadores y Sociedad en General.	N° de informes financieros	🚩 0	✅ 1	🚩 0	
	% observaciones al informe de auditoria	2%	0%	1%	
F4. Diversificar fuentes de Ingresos.	% de crecimiento de ingresos	7 %	10 %	14 %	
	N° de convenios nuevos firmados	3 %	4 %	7 %	

### PRESUPUESTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVO ESTRATEGICO			AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
			APROBADO	EJECUTADO	% Ejecutado	APROBADO	EJECUTADO	% Ejecutado	APROBADO	EJECUTADO	% Ejecutado
B1.	1	Contratación de Empresa Consultora	3,000.00	1,500.00	50%	3,000.00	1,000.00	33%	3,000.00	1,000.00	33%
B2.	2	Producción de Programas Radiales y TV	35,000.00	30,000.00	86%	35,000.00	35,000.00	100%	35,000.00	21,000.00	60%
	3	Pago de espacios en TV y Radio	12,000.00	10,000.00	83%	12,000.00	11,900.00	99%	12,000.00	12,000.00	100%
B3.	4	Elaboración de Boletines y tripticos	8,400.00	8,000.00	95%	8,400.00	8,230.00	98%	8,400.00	6,000.00	71%
	5	Asesoramiento Legal y científico	2,000.00	1,890.00	95%	2,000.00	1,500.00	75%	2,000.00	2,000.00	100%
	6	Apoyo a Grupos Regionales	4,800.00	1,000.00	21%	4,800.00	1,000.00	21%	4,800.00	4,680.00	98%
PI1.	7	Gestionar de Seminarios y reuniones	3,200.00	1,600.00	50%	3,200.00	1,000.00	31%	3,200.00	3,100.00	97%
	8	Refrigerios	800.00	800.00	100%	800.00	400.00	50%	800.00	-	0%
	9	Gastos de Comunicación	1,400.00	1,000.00	71%	1,400.00	1,230.00	88%	1,400.00	1,230.00	88%
PI2.	10	Gasto por Consultores	5,500.00	4,000.00	73%	5,500.00	5,230.00	95%	5,500.00	5,000.00	91%
PI3.	11	Contratación de Empresa Consultora	3,000.00	1,500.00	50%	3,000.00	2,890.00	96%	3,000.00	2,900.00	97%
PI4.	12	Auditoria Externa	10,000.00	9,000.00	90%	10,000.00	9,800.00	98%	10,000.00	9,800.00	98%
A1.	13	Semarios y Hospedajes	9,800.00	9,800.00	100%	9,800.00	7,560.00	77%	9,800.00	9,500.00	97%
	14	Contratación de Empresa Consultora	6,000.00	6,500.00	108%	6,000.00	5,680.00	95%	6,000.00	5,300.00	88%
	15	Entrenamiento del Personal	1,000.00	1,000.00	100%	1,000.00	984.00	98%	1,000.00	900.00	90%

