

Adversia (enero-junio), pp 1-64 ©Universidad de Antioquia-2010

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR PÚBLICO: EL CASO DE LAS ALCALDÍAS DEL VALLE DE ABURRÁ

Diana Carolina Franco Martínez

Contadora Pública de la Universidad de Antioquia
diana08_21@hotmail.com

Sandra Milena Arango Osorio

Contadora Pública de la Universidad de Antioquia
sandra12a@hotmail.com

Ronald Darío Gómez Agudelo

Contador Público de la Universidad de Antioquia
ronald-gomez@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

El sector público no es ajeno a los retos y desafíos que plantean la denominada globalización económica y la crisis mundial en la que se encuentran inmersas las organizaciones del sector real y financiero, ya que el desarrollo de su quehacer cotidiano debe estar orientado a cumplir una misión social, que garantice beneficios de largo plazo para la comunidad, por medio de una efectiva ejecución de los procesos y una eficiente utilización de los recursos que permita traducir y alcanzar las metas contenidas en los planes de desarrollo.

En este sentido, las entidades públicas, para el caso específico de esta investigación, los municipios del Valle de Aburrá, se han tenido que involucrar en desafíos como la evaluación de la gestión y la medición del desempeño, debido al carácter público y colectivo que tienen los recursos que administran; de igual manera han tomado partida de la exigencia en la comunicación y transparencia que reclaman tanto los clientes misionales (comunidad), como los clientes estratégicos (Estado), frente a la ejecución de los presupuestos y el cumplimiento de las propuestas de los programas de gobierno y los planes de desarrollo. Otro desafío aún mayor, es el hecho de que dichos entes territoriales para reflejar esa evaluación y medición de la gestión no se puedan seguir valiendo de la tradicional medición de indicadores financieros aislados, sino que por el contrario deben contemplar la viabilidad y beneficios que tendría la aplicación de herramientas de gestión modernas, que en su mayoría han surgido del sector privado y que han contribuido al fortalecimiento de la gestión y el crecimiento empresarial. De igual manera está probada su aplicación en el sector público en países desarrollados como los Estados Unidos, y en países latinoamericanos como México y Chile.

Un caso exitoso en la aplicación de una herramienta de gestión, con características como la medición de indicadores financieros y no financieros bajo la relación causa-efecto, confluencia del aspecto gerencial estratégico con la evaluación del desempeño, a través de cuatro perspectivas básicas, y el atributo comunicativo y motivador que ayuda a la transparencia de la entidad pública se presentó en los Estados Unidos, donde "en el año 1993 durante la administración Clinton [...], en el marco de la ley "Government Performance and Results", aparece en el sector público el modelo de gestión y medición de resultados "Balanced Scorecard", como un instrumento útil, efectivo y que se adapta a las lógicas y necesidades de las entidades gubernamentales" (Kaplan y Norton, 2001, p. 171).

Todo lo anterior, motiva al equipo de investigación a dar una mirada en nuestro entorno público, especialmente a los entes territoriales municipales del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, dado que dicho Cuadro de Mando incluye aspectos financieros y no financieros asociados de manera integral, y abarca la entidad como un todo, que está sujeta a la medición y evaluación, lo cual permite colegir de manera preliminar que esta metodología representa una buena opción para la gestión pública y social de los entes territoriales en mención.

El estudio y análisis de la aplicabilidad que tiene dicha herramienta de gestión para la medición de los resultados y para el diseño del direccionamiento estratégico en dichas alcaldías, se inscribe en la línea de investigación "Manejo de la Contabilidad pública para la gestión de los recursos estatales" del Programa de Contaduría Pública de la Universidad de Antioquia, debido a que dicha línea se interesa por los temas que tienen relación con lo público, específicamente por "el reconocimiento y revelación de los hechos financieros, económicos y sociales que suceden en el sector público", y está acorde con la delimitación temática que ha sido planteada para la investigación. De otro lado, los objetivos de la investigación se concatenan con los objetivos perseguidos por la línea, en lo que a gestión y direccionamiento estratégico de las entidades oficiales se refiere.

Teniendo como plataforma los beneficios que el Cuadro de Mando Integral (CMI) podría aportar al desarrollo y evaluación de la gestión de las alcaldías del Valle de Aburrá, surge la problemática que pretende indagar acerca de los elementos contextuales y ajustes técnicos que se deberían hacer al CMI, resaltando que dichos ajustes se enfocan principalmente en aspectos conceptuales, más que estructurales; para que contribuya al desarrollo y fortalecimiento de la gestión en dichos entes territoriales, en otras palabras, se pretende determinar el entorno y las condiciones de la aplicación, al igual que los elementos a incluir para ser medidos en cada una de las perspectivas de un CMI aplicado a las entidades objeto de la investigación.

El punto de partida para el desarrollo de la estrategia metodológica consistió en el acercamiento y consulta a servidores públicos de estos entes territoriales, por medio de encuestas y entrevistas encaminadas a la búsqueda de información que confrontara la hipótesis de trabajo planteada por el grupo de investigación, y que permitiera construir un diagnóstico para reflejar el alcance y nivel en el que se encuentran los temas de direccionamiento estratégico y modelos de gestión al interior de las alcaldías del Valle de Aburrá, con énfasis en los tipos de medición de sus resultados financieros y no financieros. Sumado al diagnóstico, otro de los alcances de la investigación es determinar los elementos contextuales que propiciarán un ambiente de aplicación adecuado, que permitan seleccionar los componentes razonables y certeros para ser medidos en cada una de las perspectivas del CMI.

Por otro lado, la poca trayectoria y experiencia en el uso de herramientas de gestión y en modelos de direccionamiento estratégico en las entidades públicas, constituye una restricción temática de la investigación; además, dichos entes se limitan al cumplimiento de la normatividad sin considerar otras herramientas de gestión, más apropiadas en muchos casos, que aquellas incorporadas en la norma, lo que condiciona la posibilidad de aceptación y aplicación del CMI.

Aspectos como el direccionamiento estratégico y el uso de herramientas de gestión en las alcaldías del Valle de Aburrá, se encuentran en sus primeros pasos y han sido poco explorados por los funcionarios públicos, lo que constituye un reto para los ciudadanos, servidores públicos y profesionales que se desempeñen en áreas afines, y que quieran contribuir con el fortalecimiento de la medición de la gestión para cumplir con las metas trazadas en los planes de desarrollo, siendo coherentes con la misión social que está a la cabeza de estos entes.

CAPÍTULO I: EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Al igual que en las empresas del sector privado, los entes públicos deben diseñar un plan de direccionamiento estratégico que determine los parámetros y lineamientos necesarios para orientar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos y propósitos diseñados en los planes de desarrollo, direccionar el camino correcto, evaluar su desempeño y si se cumplen las expectativas de la comunidad. En ese mismo orden de ideas, las entidades del sector público necesitan apoyarse en herramientas de gestión que acompañen y evalúen el proceso de direccionamiento estratégico y permitan medir el desempeño y alcance de las administraciones públicas, tal es el caso del CMI, el cual "permite comunicar de la mejor forma posible la visión y la estrategia a la organización, para que queden perfectamente claras y especificadas las relaciones causa efecto entre la consecución de los planes tácticos y operativos y el logro de los objetivos estratégicos" (Revista Coyuntura Comercial, 1999, p. 54)

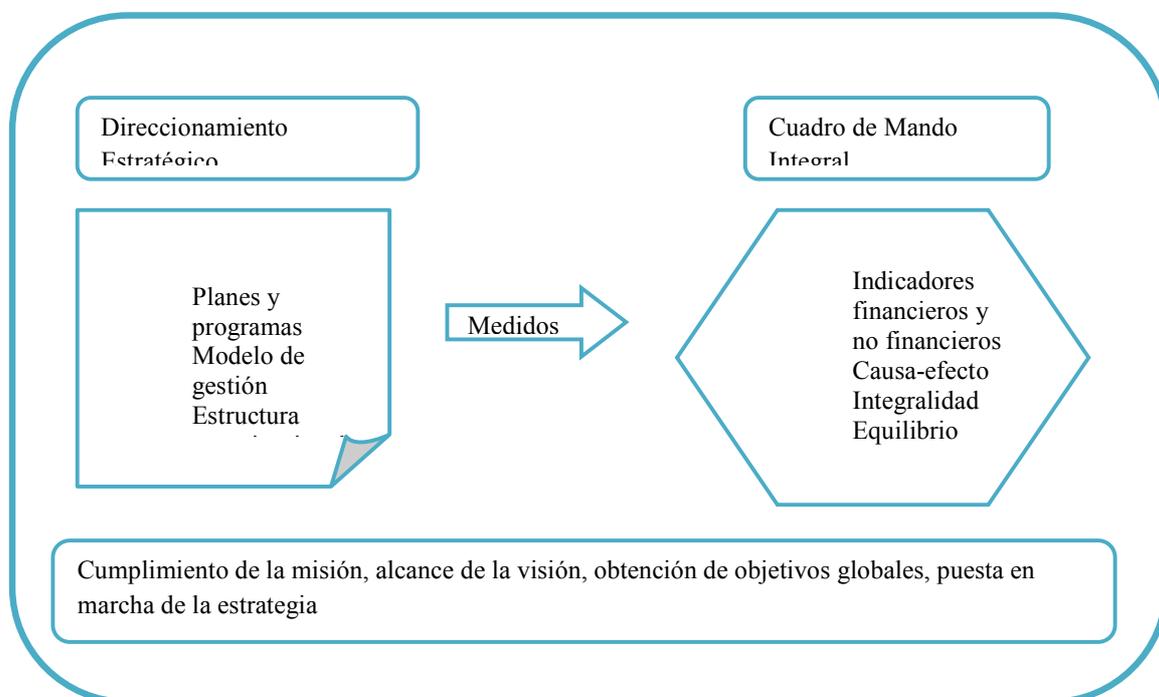
Para hablar de direccionamiento estratégico en las entidades públicas, específicamente las alcaldías del Valle de Aburrá, debe existir una correlación entre:

- La elaboración de los planes y programas requeridos para desarrollar la función que la Constitución Política y la ley le fijen a la entidad, en consonancia con las necesidades de la comunidad a la que atiende.
- El diseño de un modelo de gestión que facilite la operación de la entidad mediante la armonización de la función constitucional y legal con el conjunto de planes, programas y proyectos.
- La conformación de la estructura organizacional requerida para dar cumplimiento a los lineamientos dados por los elementos anteriores." (_____,2009, parra [4])

Lo anterior se constituye en el marco de referencia que orienta a las alcaldías hacia el cumplimiento de la misión, el alcance de la visión y la obtención de los objetivos globales.

Los tres elementos del direccionamiento estratégico mencionados anteriormente, requieren de una medición y evaluación constante para adecuarse a los cambios del entorno y al desarrollo de las competencias al interior de las alcaldías del Valle de Aburrá. Para realizar dicha evaluación y seguimiento, se presenta como una alternativa el CMI, el cual es una herramienta de gestión y de direccionamiento estratégico, a través de la medición de indicadores financieros y no financieros, los cuales se agrupan de acuerdo a los objetivos de la entidad en cuatro perspectivas básicas a saber: financiera, clientes, proceso internos y aprendizaje y crecimiento. Lo anteriormente dicho se puede observar en la figura 1.

Figura 1: El direccionamiento estratégico y su relación con el CMI



Fuente: elaboración de los autores

“El Cuadro de Mando Integral es, primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma” (Kaplan y Norton, 1997, p. 52). La anterior afirmación se justifica en el hecho de que el CMI es la herramienta que permite trasladar la estrategia en objetivos, medidas y metas concretas, al igual que permite controlar y hacer seguimiento a la puesta en práctica de esa estrategia en períodos subsecuentes.

El Cuadro de Mando Integral “es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el proceso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de

las cuales es posible ver el negocio en conjunto" (Martínez, 2001, p. 12). Respecto al término balanceado, se encuentra que éste está directamente vinculado con las relaciones de causa-efecto que caracterizan el CMI, que como sistema de medición define explícitamente los vínculos que tienen los objetivos planteados con las diferentes perspectivas.

El concepto de integralidad del Cuadro de Mando "refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas" (Kaplan y Norton, 1997, p. 8)

Dicha herramienta de gestión traduce la estrategia y la misión de una entidad pública, en la medición de las acciones, estableciendo la plataforma para el montaje de un sistema de gestión y medición estratégica. En este contexto, el CMI entrega a la administración de las alcaldías, los resultados de un instrumento que permite evaluar el cumplimiento de la estrategia, determinando la existencia de conexiones causa y efecto, para así contrastar ésta con los objetivos de los municipios, y alinear las acciones hacia el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

Al analizar e indagar en la práctica acerca de las herramientas de medición y gestión, y los modelos de direccionamiento estratégico que se utilizan en las alcaldías del Valle de Aburrá, es evidente que el uso de éstos se encuentra en un estado prematuro debido a la carencia de una plataforma de elementos contextuales que generen un ambiente propicio para su aplicación. De igual manera, pese a que realizan medición de indicadores (esencialmente financieros), basados en el cumplimiento de la ejecución del presupuesto como su principal sistema de gestión, esta situación genera que las consideraciones financieras se centren en el corto plazo y resten atención a los objetivos estratégicos de largo plazo. Es así como en la mayoría de dichas entidades públicas no se han concientizado de la importancia y valor agregado que tiene la interpretación de los resultados arrojados para la toma de decisiones y el buen desempeño de la gestión pública. Adicionalmente, las variables que están siendo medidas resultan insuficientes para dar cuenta de la misión social y el impacto de las actuaciones del mandatario de turno y su equipo de trabajo en la comunidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, para viabilizar la aplicación de herramientas de medición y gestión, y la implementación de modelos de direccionamiento estratégico, caso específico CMI, en las alcaldías del Valle de Aburrá, es necesario que las administraciones municipales y los servidores públicos orienten su trabajo en las áreas políticas, económicas y sociales, con un enfoque moderno y estratégico, con el fin de administrar eficientemente los recursos estatales para que sus actuaciones redunden en bienestar social.

CAPÍTULO II: ELEMENTOS CONTEXTUALES

Para facilitar la aplicación del CMI en las alcaldías del Valle de Aburrá es necesario que en éstas se propicie un escenario caracterizado por la cultura de medición de resultados y evaluación de la gestión, al igual que el fortalecimiento del direccionamiento estratégico, con el fin de que sus resultados impacten positivamente en la gestión desempeñada por dichas entidades, lo que implica un cumplimiento de las metas del plan de desarrollo, toma de decisiones orientada a la satisfacción de las necesidades de la comunidad, transparencia en los procesos de rendición de cuentas, entre otras responsabilidades inherentes a la función pública.

El escenario o ambiente previo a la aplicación del CMI requiere el fortalecimiento de aspectos como: el fomento de una cultura de medición de resultados, el uso de modelos de gestión y direccionamiento estratégico, la capacitación del personal para la aplicación de dichos modelos y la normalización del uso de herramientas de gestión y modelos de direccionamiento estratégico.

En Colombia existe un sustento normativo basado en la Constitución Política de 1991, la Ley 87 de 1993, la Ley 152 de 1994, la Ley de 1995, entre otras, de las cuales parte la exigencia del Estado para medir la gestión y los resultados en el sector público; es así como de manera indirecta, dicha normatividad sirve de soporte y dar mayor importancia a la necesidad de fortalecer y desarrollar los elementos contextuales de los cuales ha venido hablando.

Contrastados con la realidad, los elementos contextuales planteados en la investigación, están presentes en la gestión, administración y dirección de las entidades estudiadas, sin embargo dichas condiciones están siendo sub-utilizadas, debido al desconocimiento o falta de conciencia por los efectos que conllevan, demeritando los beneficios potenciales que se podrían obtener al optar por la aplicación de las herramientas de gestión y medición, y los modelos de direccionamiento estratégico mencionados. Esto se puede evidenciar con la gráfica que a continuación se presenta, en la que se resumen los resultados de las encuestas y entrevistas practicados en las alcaldías del Valle de Aburrá, respecto al tema de los elementos contextuales:

Gráfico 1.



Fomento Cultura M.R.	Fomento de una cultura de medición de resultados	98%
Personal Cap. U.M.G.D.E.	Personal capacitado para el uso de modelos de gestión y direccionamiento estratégico	90%
Normalización U.M.G.D.E.	Normalización del uso de herramientas de gestión y direccionamiento estratégico	95%
U.M.G.D.E.	Uso de modelos de gestión y direccionamiento estratégico	57%

Los resultados evidenciados en la gráfica anterior dan cuenta de la importancia de temas como el fomento de una cultura de medición de resultados, la capacitación del personal en el uso de herramientas de gestión y direccionamiento estratégico, y la normalización del uso de herramientas de gestión y direccionamiento estratégico en la gestión desarrollada por las alcaldías del Valle de Aburrá, aunque se puede observar que al interior de dichas entidades el uso de modelos de gestión y direccionamiento estratégico no se encuentra tan fortalecido, ya que hasta ahora la mayoría de estas alcaldías vienen aplicando los modelos o herramientas que la normatividad les ha exigido (MECI, Gestión de la calidad), y son pocas las que han asumido el reto de implementar herramientas de gestión y modelos estratégicos que contribuyan a una mejor medición y evaluación de la gestión desempeñada.

Los elementos mencionados anteriormente conforman el ambiente contextual para aplicación del CMI en dichas alcaldías, los cuales fueron planteados en principio

desde la hipótesis del trabajo, y posteriormente contrastada con la realidad vivida en las alcaldías del Valle de Aburrá, en medio de su función pública. De acuerdo con ello, se procede a explicar cada uno de ellos:

Fomento de una cultura de medición de resultados

Permite que tanto directivos como servidores públicos comprendan la importancia de cuantificar, no sólo las cifras financieras sino también aquello que parece no ser medible, como la satisfacción de la comunidad, los costos ambientales, la celeridad en los procesos, entre otros, además de que genera un valor agregado al momento de prestar un servicio a la comunidad. Así mismo, responde a los procesos de transparencia y rendición de cuentas que en la actualidad reclaman los ciudadanos, mediante un seguimiento del grado de cumplimiento de lo planteado en los planes de gobierno, y que se ha concretado en los planes de desarrollo.

Al evaluar el nivel de presencia de una cultura de medición de resultados en las alcaldías del Valle de Aburrá, se pudo constatar un interés general por este elemento, que permite medir los resultados de la gestión desempeñada a través de la evaluación del grado de avance en el cumplimiento de las metas establecidas en el plan de desarrollo propuesto por el alcalde de turno. Lo anterior se puede ratificar con lo mencionado por los entrevistados, uno de los cuales expresó que éste, "no sólo es un proceso importante, sino necesario y obligatorio, porque permite mostrar el grado de cumplimiento de las metas o logros propuestos en el plan de desarrollo, así como también emprender planes de mejoramiento continuo". Sumado a esto, debe destacarse que aquello que se mide es susceptible de mejorar, además dicha medición permite definir el estado en el que se encuentran los planes de acción, y de ser necesario re-direccionar e implementar estrategias de mejoramiento.

Finalmente, el hecho de que los funcionarios de las alcaldías del Valle de Aburrá se muestren interesados y reconozcan la importancia de los procesos de medición de resultados, abona el terreno para que la aplicación del CMI arroje resultados contundentes y de gran relevancia para la toma de decisiones de inversión social y financiamiento de las necesidades básicas de la comunidad, entre otras.

Uso de modelos de gestión y direccionamiento estratégico

Intenta desarraigar a las alcaldías del Valle de Aburrá del uso de herramientas de gestión y suplir la carencia de medición de resultados o los métodos convencionales con los que han sido efectuadas, y también replantear modelos de direccionamiento estratégico que se han vuelto obsoletos en medio de un ambiente cambiante que reclama el uso de herramientas flexibles que se adapten a las necesidades de las entidades, y que sean coherentes con el contexto

en el que desarrolla su objeto social. De igual manera, permite que los entes territoriales tengan claridad en la definición de sus metas y objetivos, así como las estrategias a implementar para que dichas metas se cumplan y contribuyan a satisfacer las necesidades de la comunidad y redunden en bienestar social.

En la práctica, se puede decir que un 60% de las alcaldías presentan carencia en el manejo de modelos de gestión y de direccionamiento estratégico, y que el 40% restante se encuentra en etapas preliminares de motivación e implementación de los mismos, puesto que se han concientizado de los aportes que las herramientas mencionadas han generado en el sector privado, y en pares de los gobiernos de otros países, y cómo para el sector público generarían beneficios potenciales en medio del desarrollo de sus funciones sociales y cometidos gubernamentales.

En las alcaldías del Valle de Aburrá es común el uso de herramientas y software de gestión y medición de resultados como: Modelo Estándar de Control Interno (MECI), Sistema de Gestión de la Calidad para el Sector Público (NTCGP 1000), Sistema de Desarrollo Activo (SISTEDA), Alfasip, MejoramISO, Sistema Integral de Control y Evaluación Pública (SICEP), entre otros; con los cuales se miden los componentes presentados en los planes de desarrollo a través de indicadores, que permiten hacer un seguimiento y evaluación de las estrategias empleadas para el cumplimiento de las metas planteadas.

Sin embargo, cabe aclarar que los modelos que están siendo utilizados se centran básicamente en la medición de indicadores aislados, dejando de generar un valor agregado en su análisis, y quedándose, en muchas ocasiones, en el simple cálculo de cifras numéricas, con el agravante de que la medición de dichos indicadores no se encuentra enmarcada en una relación causa-efecto, dejando de lado el manejo del concepto de integralidad; y en otros, se producen indicadores sin saber darle una interpretación exacta o su cálculo no es confiable de la función desempeñada.

Personal capacitado para el uso de modelos de gestión y direccionamiento estratégico

Constituye la formación que deben tener los servidores públicos para un adecuado montaje y manejo de herramientas de gestión y direccionamiento estratégico. Dicha capacitación será determinante en los resultados que se puedan derivar de la aplicación de dichas herramientas, así como también contribuirá a que los servidores públicos se comprometan en el uso continuo y regular del modelo que acoja la entidad con el fin de mejorar los resultados.

Al indagar acerca de los procesos de capacitación que se dan a los servidores públicos de las alcaldías del Valle de Aburrá, para el uso de herramientas de gestión

y modelos de direccionamiento estratégico que fortalezcan la medición de resultados y el desempeño de la administración, se encontró que la mayoría está en capacitación, aunque ésta se centra en la preparación para el manejo de herramientas tradicionales y establecidas por la ley, que actualmente se aplican al interior de las alcaldías. Así mismo, con las tendencias de capacitación que fueron confrontadas con la realidad de las administraciones municipales, es evidente que los procesos de formación que actualmente se están liderando, se limitan a atender los requerimientos de corto plazo y de carácter obligatorio, caso específico del MECI, el cual fue tema central de capacitación en dichos entes para la época de la recolección de información de esta investigación, debido al cumplimiento del plazo límite de vencimiento en su implementación establecido por la ley.

También, se presentó el caso de que algunos servidores públicos de nivel educativo profesional universitario, manifestaron no ser capacitados por la administración en temas estratégicos y de medición de resultados, lo que obedece principalmente a que los enfoques o ejes centrales de trabajo del alcalde de turno, no contemplan la innovación y fortalecimiento de herramientas de gestión y modelos de direccionamiento estratégico.

Normalización del uso de herramientas de gestión y modelos de direccionamiento estratégico

Este elemento contextual se refiere a la regulación de la aplicación de herramientas de gestión y modelos de direccionamiento estratégico en las alcaldías del Valle de Aburrá, con el fin de propender por la continuidad en el uso de éstos, para que la planeación estratégica y la medición de resultados no sea vista como proceso temporal y coyuntural, o circunscrito al período de gobierno del alcalde.

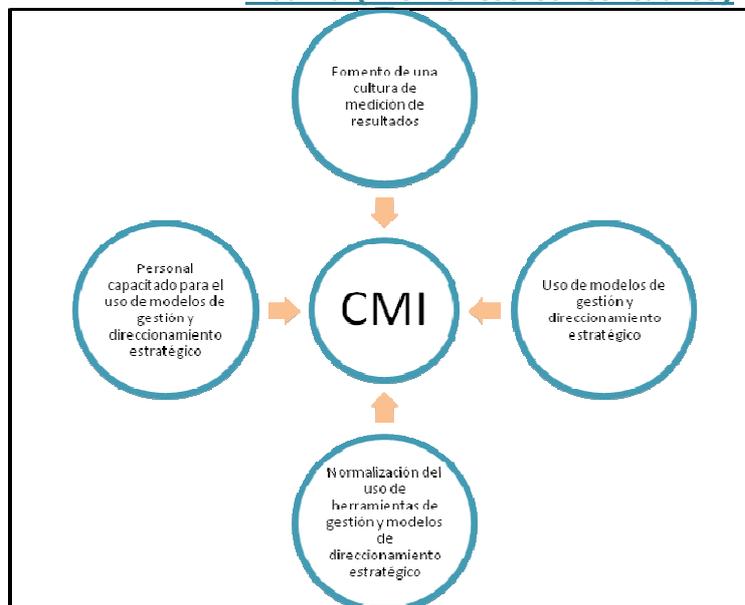
A partir del análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo, es claro que en todas las alcaldías estudiadas, las funciones desempeñadas están enmarcadas en un contexto de legalidad mediante el cumplimiento de la normatividad vigente, lo que insinúa que en el evento de que la aplicación del CMI y los modelos de direccionamiento estratégico fueran reglamentados, éstos serían acogidos y usados de manera permanente, favoreciendo la medición del cumplimiento de los objetivos del plan de desarrollo y el proceso de rendición de cuentas.

El respaldo y la garantía que la norma le podría brindar a la aplicación de un modelo como el CMI en las alcaldías del Valle de Aburrá, favorecería el uso de dichas herramientas independientemente de la discrecionalidad del mandatario de turno, y la continuidad de los procesos de planeación estratégica, gestión pública y medición de resultados, enmarcados en una perspectiva estructural o de largo plazo.

Sumado a lo anterior, no es desconocido que las entidades del sector público a lo largo de la historia, han demostrado una actitud de resistencia al cambio y de apoyo a las estructuras tradicionales, lo cual demuestra que su aplicación sería más factible en caso de normalizarse una herramienta de gestión como el CMI, ya que sería la misma norma la que exige el cambio en las alcaldías, y dejaría de estar sujeto al arbitrio de servidores públicos y de las administraciones.

Los elementos contextuales que crean un ambiente de aplicación propicio para el CMI en las alcaldías del Valle de Aburrá se relacionan en la figura 2.

Figura 2: Escenario propicio de aplicación del CMI en las alcaldías del Valle de Aburrá (Elementos contextuales)



Fuente: elaboración de los autores

Como conclusión de los elementos contextuales necesarios para crear una plataforma de aplicación del CMI y los modelos de direccionamiento estratégico en las alcaldías del Valle de Aburrá, puede afirmarse que previo a la adopción del CMI en dichas entidades es necesario que se lideren procesos preliminares en los que se fomente e incentive desde el nivel directivo de las administraciones municipales, una cultura enmarcada en el uso de herramientas estratégicas que apoyen los procedimientos de rendición de cuentas y fortalezcan la capacitación del personal; esta última considerada como una gran fuerza promotora del cambio al interior de todas las organizaciones. Así se creará un ambiente propicio para la adopción de dichas herramientas, en la búsqueda de mejorar los procesos de medición y comunicación de resultados en el marco del desarrollo de un gobierno transparente, y una sociedad exigente de revelación de inversiones y asignación de presupuestos.

CAPÍTULO III: AJUSTES TÉCNICOS

Luego de exponer los elementos contextuales necesarios para crear una plataforma o escenario de aplicación apto para el uso del CMI en las alcaldías del Valle de Aburrá, se procede a presentar las perspectivas y sus respectivos componentes, para ser medidos en dichas entidades. Cabe aclarar que por las características diferenciadoras de los entes territoriales municipales, y el cumplimiento de una misión social en beneficio de las necesidades y los intereses de la comunidad, es pertinente realizar unos ajustes técnicos a las perspectivas y los componentes de medición propuestos desde la idea original de Norton y Kaplan, ya que está concebido desde el ámbito del sector privado, pero su flexibilidad permite que se hagan las adaptaciones necesarias de acuerdo con el tipo de entidad y las estrategias formuladas por la administración de las mismas.

Antes de entrar en detalles o especificaciones de cada una de las perspectivas, es pertinente reflexionar acerca de la flexibilidad que ofrece a sus usuarios este modelo, ya que a pesar de que a lo largo de su historia ha sido concebido con cuatro perspectivas básicas (clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y financiera), permite adaptarse a las necesidades y estrategias de cada tipo de Alcaldía, para que se adopten las perspectivas requeridas que permitan desarrollar las mediciones relacionadas con todas las partes interesadas, por medio de la traducción de la estrategia hacia todos los involucrados de la misma, la cual parte de la comprensión de lo que se pretende obtener de la puesta en marcha del plan de desarrollo que orienta la visión de cada municipio.

Partiendo de la premisa de que "la información contable debe servir de instrumento para que los diferentes usuarios fundamenten sus decisiones relacionadas con el control y optimización de los recursos públicos, en procura de una gestión pública, eficiente y transparente, para lo cual se deberá revelar información que interprete la realidad financiera, económica, social y ambiental", contenida en la resolución 357 del 23 de julio de 2008, en la cual se adopta el procedimiento de control interno contable y de reporte del informe anual de evaluación de la Contaduría General de la Nación. Es necesario resaltar que en las entidades del sector público no solo se deben interesar por la medición de hechos históricos, los cuales solo tienen en cuenta las acciones pasadas, restando importancia a las acciones presentes y futuras que deban seguir las entidades municipales, sino que por el contrario, dichas entidades deben emplear herramientas integrales de gestión que permitan realizar seguimiento a aspectos tanto financieros como económicos, sociales y ambientales, con un enfoque de largo plazo y generador de valor, que facilite los procesos de toma de decisiones, encaminados hacia el cumplimiento de los propósitos sociales inherentes a la gestión de las alcaldías del Valle de Aburrá.

Seguidamente se exponen las perspectivas con los componentes que deberían ser incluidos en un Cuadro de Mando Integral, que se adapte a los procesos estratégicos y de gestión que se desarrollan en los entes estudiados para fines de la investigación; dicho desarrollo está basado en los resultados obtenidos en el trabajo de campo adelantado en los entes territoriales municipales del Área Metropolitana.

3.1. Perspectiva Financiera

Para aplicar el CMI en las alcaldías del Valle de Aburrá es necesario que el modelo mantenga los aspectos financieros, ya que estos son necesarios para resumir los hechos económicos de transacciones realizadas. No obstante, el CMI visto únicamente desde la óptica de esta perspectiva, reduce la gestión integral de dichos entes territoriales al uso de medidas financieras, lo cual se explica, en parte, porque los resultados financieros influyen directamente en la selección de medidas para las demás perspectivas, ya que un buen resultado en el enfoque financiero contribuye a la optimización de los resultados en los demás componentes.

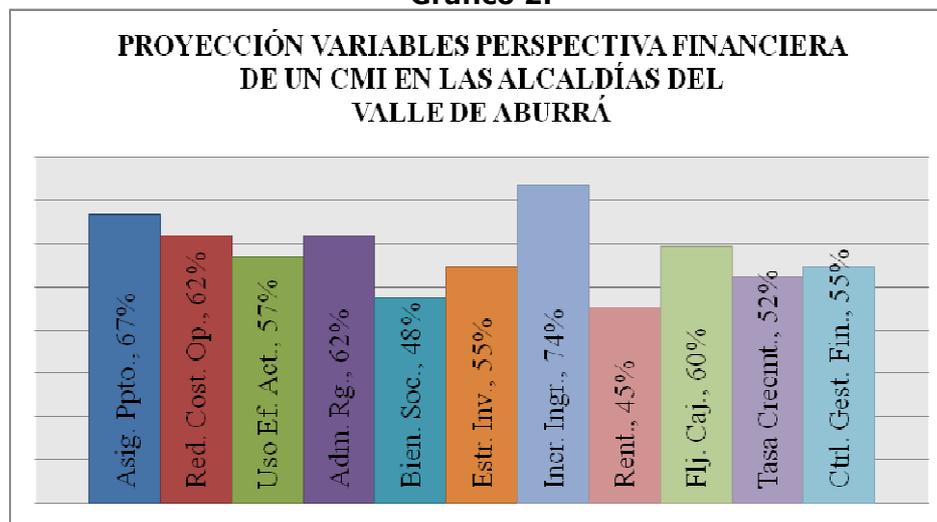
Los municipios del Valle de Aburrá tienen como prioridades de esta perspectiva, el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos; por lo tanto para este tipo de entidades el enfoque financiero abarca tanto el cálculo de indicadores como su interpretación, y se centra en una articulación de medidas financieras con variables de contenido social, puesto que la misión o razón de estas entidades está dirigida al bienestar de la comunidad; basados en principios de eficiencia, efectividad y economía, como atributos que deben acompañar la gestión financiera de dichos entes.

Se puede afirmar que el componente financiero en las alcaldías estudiadas, no constituye el objetivo primario o esencial de su razón de ser, sino más bien, como afirma Kaplan (2001) "reviste un carácter restrictivo" en función de la disponibilidad de recursos y se orienta al mantenimiento del equilibrio presupuestario. Aunque para las alcaldías del Valle de Aburrá la obtención de utilidades no son necesariamente señal de éxito, porque su meta es alcanzar el cumplimiento de la misión en busca de mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad en general. Los aspectos financieros no siempre constituyen el factor principal de medición y evaluación en el CMI para las alcaldías, sin embargo es necesario que "para su subsistencia y para su operación, requieren mantener un objetivo de buen desempeño financiero en el largo plazo", (Revista EAFIT, Urrea, Jiménez y Escobar) que garantice el cumplimiento de las metas plasmadas en los planes de desarrollo.

La aplicación de los instrumentos durante el trabajo de campo en las alcaldías del Valle de Aburrá, dio como resultado que los componentes de mayor impacto e

importancia de medición tienen en dichas entidades son la asignación de presupuestos, la reducción de costos operativos, la administración del riesgo y el incremento de ingresos. Cabe aclarar que dentro de las mismas se llevan a cabo otra clase evaluaciones que incluyen temas como el uso eficiente de los activos, el análisis de los flujos de caja, el control de la gestión financiera, entre otras, que complementan la buena gestión de los recursos financieros de que disponen, al igual que permiten realizar una medición integral de la gestión financiera de las entidades mencionadas. Todo lo anterior se puede ver sintetizado a continuación.

Gráfico 2.



Asig. Ppto.	Asignación de presupuestos	67%
Red. Cost. Op.	Reducción de costos operativos	62%
Uso Ef. Act.	Uso eficiente de los activos	57%
Adm. Rg.	Administración del riesgo	62%
Bien. Soc.	Bienestar social	48%
Estr. Inv.	Estrategia de inversión	55%
Incr. Ingr.	Incremento de ingresos	74%
Rent.	Rentabilidad	45%
Flj. Caj.	Flujos de caja	60%
Tasa Crecmt.	Tasa de crecimiento	52%
Ctrl. Gest. Fin.	Control de gestión financiera	55%

Cabe aclarar que aunque en esta perspectiva se evaluó unos posibles componentes, finalmente se concluyó según las respuestas de los servidores públicos, que los aspectos seleccionados son los de mayor relevancia y aplicación en la gestión financiera de las administraciones municipales de las alcaldías del Valle de Aburrá. Después de haber desarrollado el trabajo de campo y la recolección de información en dichas alcaldías, y haber contrastado los resultados obtenidos con la

hipótesis planteada desde el inicio en el proyecto de investigación, se pueden plantear como componentes estratégicos y de medición en la perspectiva financiera los siguientes.

- **Asignación de presupuestos**

Elemento que tiene relación directa con la racionalización del gasto público, en busca de una distribución eficiente de los recursos y un equilibrio presupuestario, el cual se obtiene por medio de la correlación entre ingresos y gastos, previendo así futuros déficits fiscales, y altos índices de endeudamiento del municipio.

La medición y evaluación de este componente dentro del CMI cobra importancia en la medida en que de éste parten los recursos disponibles y es soporte de muchas de las decisiones del administrador del municipio.

Teniendo en cuenta que las transferencias por parte de la nación y del departamento representan gran parte de los recursos con que cuentan las alcaldías, y que dichos recursos en su mayoría tienen una destinación específica, estos están sometidos a una mayor vigilancia y control lo que hace que dichas alcaldías tengan que prestar más atención a los procesos de rendición de cuentas y cómo se invierten estos recursos, por medio de la evaluación de la asignación del presupuesto.

- **Racionalización de costos operativos**

Se convierte en la capacidad que deben poseer las alcaldías del Valle de Aburrá para ofrecer un máximo valor agregado a la comunidad con el mínimo de costos. En este mismo sentido consiste en alcanzar unos niveles de costos razonables, mejorando los márgenes de utilización de los recursos disponibles y controlando los niveles de gastos indirectos y de apoyo, que están representados para estas entidades, básicamente en gastos de funcionamiento. Esto no sólo debe hacerse por convicción y eficiencia de la gestión, sino porque además está contemplado como un cometido para los municipios en la ley 617 de 2000 en su capítulo II, cuando habla del saneamiento fiscal de las entidades territoriales, y de manera más específica, contempla el porcentaje máximo de recursos que son admisibles para ser destinados a los gastos de funcionamiento.

La racionalización de los costos debe ser medida dentro del CMI pensado para las alcaldías del Valle de Aburrá, debido a que los ciudadanos se han vuelto más interesados en conocer la destinación de los recursos financieros, para así hacer un seguimiento a los gastos desmedidos en proyectos que no ameritan ser catalogados como prioritarios y que no responden a la satisfacción de las necesidades básicas de la comunidad. Sumado a lo

anterior, dicha reducción y racionalización de costos, redundará en mayores recursos disponibles que permitirán ampliar la cobertura de necesidades de los ciudadanos, impactando de manera positiva la gestión y los resultados del plan de desarrollo del alcalde de turno.

El carácter restrictivo, limitado y público de los recursos con los que operan las alcaldías del Valle de Aburrá, exige que los costos y gastos en los que se incurra, al igual que las inversiones que se adelanten, estén en armonía con los objetivos y metas del plan de desarrollo, el cual fue formulado para hacer frente a las prioridades y necesidades latentes en la sociedad.

- **Administración del riesgo**

Es un instrumento que acompaña el objetivo de los excedentes y el bienestar social, identificando las oportunidades y las amenazas de la gestión administrativa, financiera y operacional, que influirán en el desarrollo de las actividades sociales realizadas, tanto a procesos internos como externos. La gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia financiera o social que las alcaldías del Valle de Aburrá hayan elegido.

La medición y evaluación del riesgo dentro del CMI aplicado en dichas alcaldías, contribuye a evitar inestabilidades financieras, retrasos en la ejecución de proyectos y la inadecuada e irracional asignación de presupuestos. De igual manera, y ratificando el hecho de que los recursos que administran dichos entes territoriales provienen de los aportes de la comunidad, y que se ejecución debe responder a intereses generales, se hace importante gestionar el riesgo inherente a la puesta en marcha de la ejecución de los planes y proyectos contemplados en cada una de las líneas de los planes de desarrollo municipales.

De otro lado, en este tipo de entidades, dicho riesgo no sólo debe evaluarse desde el punto de vista financiero, sino también desde la perspectiva del impacto social de las obras y servicios ofrecidos a la comunidad. Desde el punto de vista financiero, dicho riesgo en las alcaldías del Valle de Aburrá es evaluado por la calificadora de riesgos Duff & Phelps.

- **Incremento de los ingresos**

Aunque los entes territoriales municipales del Área Metropolitana cuenta con el apoyo del Sistema General de Participaciones (SGP), el cual según la ley 715 de 2001, está constituido por los recursos que la Nación transfiere por mandato de los artículos 356 y 357 de la Constitución Política a las entidades territoriales, para la financiación de los servicios; también deben tener

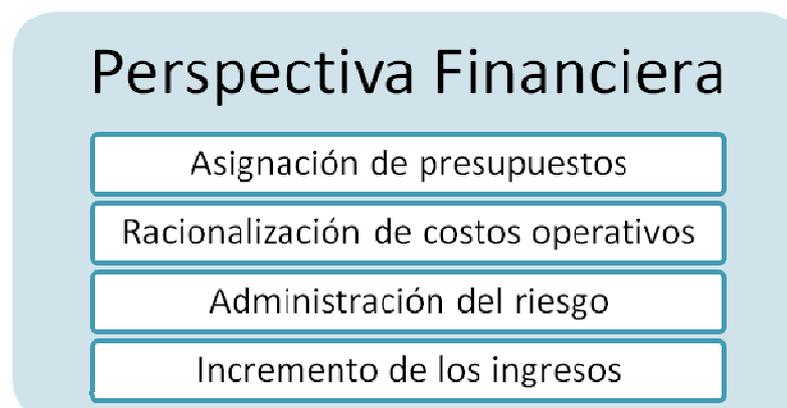
presente la meta de mejorar los niveles de ingresos a través de una mejor eficiencia fiscal que les permita alcanzar autonomía financiera.

Dicho incremento de ingresos depende básicamente del diseño de estrategias particulares tales como: mejor gestión de recaudo de impuestos, aplicación de tasas impositivas y nuevas bases impositivas en los impuestos administrados por los entes territoriales estudiados, que permitan aumentar los flujos de recursos financieros, lo que otorga autonomía económica y brinda eficiencia y eficacia a la gestión financiera del ente. Cabe resaltar a manera de ejemplo, que en algunas de las alcaldías del Valle de Aburrá se deberían adoptar estrategias como optimizar y flexibilizar los sistemas de recaudo, hacer una asignación eficiente y racional de los recursos presupuestarios, promover la creación y desarrollo de industrias al interior de los municipios, con el fin de ser más eficaces y aumentar los ingresos con los cuales se cuenta para desarrollar los distintos proyectos.

Contemplar la posibilidad de incluir la medición del incremento de los ingresos dentro del CMI y la eficiencia fiscal de las alcaldías estudiadas, facilitará la toma de decisiones por parte de la administración, ya que se dispondrá de un respaldo económico más amplio, aumentando así el margen de maniobra para desarrollar los planes y proyectos contenidos en el plan de desarrollo. Es claro además, que dicho aumento en ingresos debe estar ligado a la mayor satisfacción de las necesidades de la comunidad del municipio.

Los componentes de la perspectiva financiera para un CMI adaptado a las lógicas de las alcaldías del Valle de Aburrá, se resumen en la figura 3.

Figura 3: Componentes perspectiva financiera



Fuente: elaboración de los autores

Finalmente, y para concluir la perspectiva financiera, debe quedar claro entonces la utilidad que brinda la inclusión de dicho componente dentro de un CMI para las alcaldías del Valle de Aburrá, ya que una gestión estratégica y eficiente en esta área contribuirá a la obtención de los recursos necesarios para alcanzar el cumplimiento de la misión y los objetivos sociales que caracterizan la labor de dichos entes territoriales. En el mismo sentido, la mayor parte de los esfuerzos realizados en esta perspectiva, se deberían centrar en la generación de valor, inicialmente para los municipios como tal, por medio del incentivo en las transferencias por parte del gobierno central, y posteriormente con un alto impacto en la sociedad a través de la satisfacción de expectativas y necesidades de la comunidad.

No obstante, cabe resaltar que pese a los beneficios que aporta la medición, evaluación y seguimiento del componente financiero dentro del CMI para mejorar la gestión desempeñada por las alcaldías, dicha herramienta de gestión no puede verse reducida al simple cálculo de indicadores financieros, puesto que las demás perspectivas complementan de manera lógica y razonable al CMI, para que éstas entidades sean medidas como un todo integral, a partir del engranaje de indicadores financieros y no financieros medidos desde todas las perspectivas.

3.2. Perspectiva de la comunidad

Indudablemente, de las perspectivas del CMI al interior de las entidades gubernamentales, se puede afirmar que para el caso de las alcaldías del Valle de Aburrá, la perspectiva de la comunidad se convierte en el eje central de la gestión, ya que no sólo deben procurar por el bienestar de la sociedad, sino que también tienen una responsabilidad directa en cuanto a la administración de los recursos destinados por la misma comunidad para lograr dicha satisfacción.

Contemplar la medición y evaluación de una perspectiva de la comunidad dentro de la estructura del CMI aplicable a las alcaldías objeto de análisis, centra el estudio de la misma en aspectos como la habilidad de los municipios para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención a la comunidad y su satisfacción, y la sostenibilidad del medio ambiente en el que se desarrolla, todo lo anterior redundando en el incremento del bienestar social de la comunidad atendida por los municipios.

De igual manera, la perspectiva de la comunidad debe dar cuenta de la operacionalización de la misión y la visión de los entes territoriales, trascendiendo las meras declaraciones de ideales plasmadas en el papel, hacia hechos y resultados visibles y que produzcan impacto en la sociedad. Es así como, la misión de estas alcaldías debe centrarse en un balance entre los proyectos desarrollados, los resultados entregados a la comunidad y el efecto de la ejecución de dichos proyectos sobre el medio ambiente.

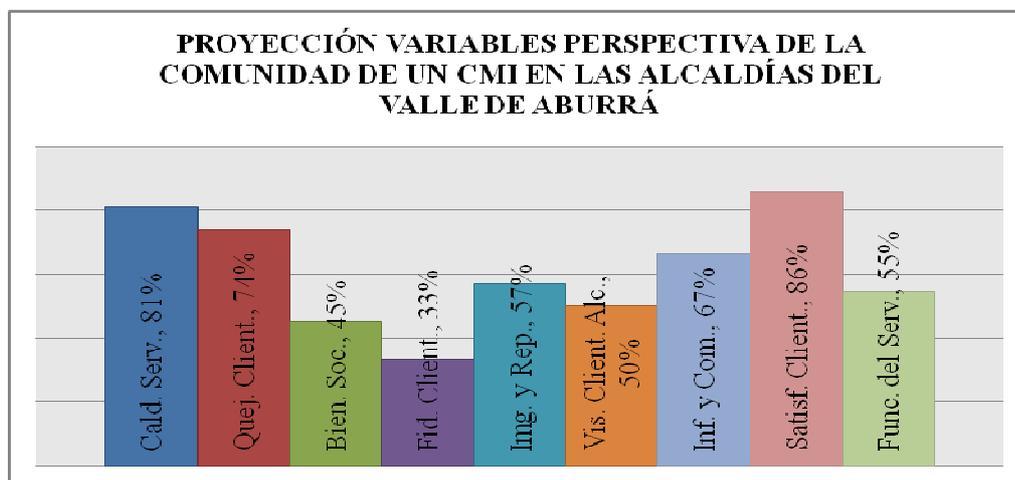
Teniendo presente que un buen indicio de la efectividad en la gestión de la perspectiva de la comunidad es la medición del grado de satisfacción de los usuarios, se puede establecer que su medición permite registrar los logros y establecer parámetros históricos, determinar las posibilidades existentes para satisfacerlo a futuro y la imagen que tiene de la entidad. Lo anterior facilitará una oportuna evaluación y seguimiento de los grados de impacto de los proyectos realizados para la comunidad, y la manera como han contribuido a la satisfacción de las necesidades básicas de los ciudadanos, y si se ha procurado evitar detrimento de la calidad de vida y la sostenibilidad del medio ambiente y sus recursos naturales. Adicionalmente, cuando un municipio cuenta con usuarios satisfechos, está logrando un desempeño financiero efectivo y óptimo; en este mismo sentido, el conocimiento de la comunidad y los procesos que más valor generan, también es un aspecto importante para alcanzar un panorama financiero positivo.

Un hecho que permite reafirmar la relevancia de éste componente de la comunidad al interior del CMI para las alcaldías del Valle de Aburrá, es que el ciudadano tiene intereses desde dos perspectivas, en el rol de beneficiario (cliente) y en el rol de contribuyente (socio o accionista), lo que le da aún más valor y peso a las expectativas y necesidades que reclama la sociedad por parte de las administraciones municipales, las cuales deben velar por establecer prioridades ante la distribución equitativa y razonable del presupuesto del que disponen.

Como se ha observado en la descripción de la perspectiva de la comunidad, existe una relación entre ésta y el tema medio ambiental, puesto que del desarrollo sostenible y de la adecuada gestión y utilización de los recursos naturales, dependerá en parte el mejoramiento de la calidad de vida y el incremento del bienestar social, además de que reúne los impactos de las distintas obras y proyectos que se han adelantado para satisfacer las necesidades básicas de la comunidad.

Después de recolectar y tabular la información obtenida en el desarrollo de las encuestas y entrevistas realizadas en las alcaldías del Valle de Aburrá, se puede afirmar que para la perspectiva de la comunidad, los aspectos que cobran mayor importancia para su evaluación y seguimiento son básicamente la calidad del servicio, las quejas y la satisfacción de los clientes y la información y comunicación de resultados, mientras que, aspectos como el bienestar social, la imagen y reputación, la funcionalidad del servicio, entre otras, complementan y refuerzan los resultados de la gestión de las alcaldías estudiadas, en el ámbito social y de satisfacción de las necesidades de la comunidad. El gráfico que resume lo anterior es el siguiente:

Gráfico 3.



Cald. Serv.	Calidad del servicio	81%
Quej. Client.	Quejas de los clientes	74%
Bien. Soc.	Bienestar social	45%
Fid. Client.	Fidelidad de los clientes	33%
Img. y Rep.	Imagen y reputación	57%
Vis. Client. Alc.	Visitas a los clientes a la alcaldía	50%
Inf. y Com.	Información y comunicación de resultados	67%
Satisf. Client.	Satisfacción de los clientes	86%
Func. del Serv.	Funcionalidad del servicio	55%

Teniendo como base la información recolectada en el trabajo de campo, y la gráfica de consolidación de los componentes de la perspectiva de la comunidad indagados en los municipios del Valle de Aburrá, y siendo ésta contrastada con lo planteado en la idea primigenia de la hipótesis, se pueden señalar como componentes de medición y evaluación para la perspectiva de los clientes, los siguientes:

- **Calidad del servicio**

“La calidad ha pasado de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva” (Kaplan y Norton, 1997, p.100); entendiéndose competitividad como el atributo que deben tener las alcaldías del Valle de Aburrá, en el desarrollo de las actividades que emprenden tanto a nivel interno como externo, y el impacto social que éstas generan en la comunidad, en pro de la satisfacción de las necesidades básicas.

Pese a que los bienes entregados y los servicios prestados por los entes territoriales municipales del Área Metropolitana, son en su mayor parte subsidiados con recursos públicos, dicha situación no implica que la calidad de los mismos vaya en detrimento del bienestar social de la comunidad. Por el contrario, la calidad debe constituirse en un reto para dichas entidades, puesto que de ésta depende que la percepción que tenga la población del ente, mejore cada día y contribuya al cumplimiento de esa misión social. Adicionalmente, el atributo de calidad cobra mayor importancia, ya que los recursos para suministrar los productos y servicios a la comunidad, provienen de los impuestos que pagan los contribuyentes.

Por lo anterior, un CMI pensado para las alcaldías del Valle de Aburrá debe incluir en su perspectiva de la comunidad, estrategias encaminadas a que los proyectos y programas emprendidos, así como los bienes y servicios ofrecidos, reúnan estándares de calidad, que posibiliten una satisfacción razonable de las necesidades de los ciudadanos y fomenten el cuidado y la conservación del medio ambiente afectado directamente por los mismos. En este sentido, una eficiente gestión en dichas alcaldías con resultados obtenidos con base en una herramienta estratégica confiable como el CMI, mejoraría la imagen y reputación que a lo largo de la historia se ha tenido de los entes públicos, en cuanto al manejo de los recursos y la ejecución de planes y programas, así como el impacto ambiental que éstos conllevan.

- **Información y comunicación de resultados**

Hace referencia a los procesos de rendición de cuentas que deben adelantar los municipios del Valle de Aburrá, para enterar a la comunidad y demás grupos de interés, de los resultados de la gestión obtenidos en un determinado período, y para cada una de las líneas estratégicas contenidas en el plan de desarrollo.

La existencia de estrategias o medidas en el CMI que apunten a mejorar los procesos de rendición de cuentas, fortalece la gestión desarrollada en las demás perspectivas, al igual que incrementa la transparencia y credibilidad en los procesos gubernamentales, todo lo anterior enmarcado en una etapa de retroalimentación y mejora continua. Cabe aclarar además, que la inclusión de éste componente dentro de la estructura del CMI facilitará la evaluación y orientará la toma de decisiones sobre los planes y programas que se ejecuten, en la medida en que se realice un seguimiento y medición de indicadores en tiempo real, que permita observar la evolución y grado de avance de los proyectos emprendidos, logrando así el establecimiento de correctivos oportunos de la gestión, en beneficio del bienestar del colectivo social.

- **Quejas de la comunidad**

Este aspecto permite conocer en parte, el grado de satisfacción que los usuarios tienen con los productos y servicios que les están siendo ofrecidos, ya que mediante la evaluación de un sistema de quejas y reclamos se evidencian las inconformidades y falencias que perciben los ciudadanos; originadas en la prestación del servicio o suministro de productos. De igual manera, dicho sistema de quejas se convierte en buen indicio de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, puesto que permite monitorear y controlar las irregularidades o desviaciones de los procesos, con el fin de mejorar los resultados arrojados, a través de la reformulación o reestructuración de las actividades desarrolladas.

Pensar en la medición y evaluación de un sistema de quejas y reclamos contenido en el CMI aplicado a las alcaldías del Valle de Aburrá, debe ser percibido como una oportunidad que contribuye al mejoramiento continuo de la gestión pública que adelantan dichos entes; más aún cuando éstas administraciones están diariamente enfrentadas a unos clientes o usuarios no homogéneos, los cuales "tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio"(Kaplan y Norton, 1997, p. 77). Si bien en el sector público no se habla de segmentación del mercado como tal, la estratificación socioeconómica responde a distintos tipos de usuarios, cuyas expectativas y necesidades difieren notablemente, al igual que las quejas y reclamos que reporten.

- **Satisfacción de la comunidad**

Este componente atiende al cumplimiento de las expectativas y necesidades que tiene la comunidad, y el grado en que la contribución y aportes de los ciudadanos, está siendo compensada con la inversión en proyectos adecuadamente estudiados y priorizados, que apunten a satisfacer las necesidades básicas y de interés social. Además del incremento en la cobertura y calidad de los productos y servicios brindados a la comunidad, sin generar externalidades negativas en el entorno ambiental.

Con el paso de los años, las administraciones municipales de las alcaldías del Valle de Aburrá han percibido la necesidad de participar a sus comunidades, escuchar sus aspiraciones e incorporarlas en la planeación y aplicación de los recursos y por ello las incluyen en sus procesos de gobernabilidad, muestra de ello es la asignación de un porcentaje del presupuesto global para apoyar el presupuesto participativo, destacando municipios como Envigado, Bello, Medellín, La Estrella y Copacabana, en los cuales algunos representantes de la comunidad toman la vocería para exponer las prioridades, en cuanto a obras y demás gestiones latentes en la sociedad, con el fin de que se asignen los dineros públicos necesarios para cubrir dichas carencias y menesteres.

Todos los esfuerzos adelantados en los demás componentes de las perspectivas del CMI para las alcaldías del Valle de Aburrá, deben verse traducidos en la satisfacción de la comunidad a través del cumplimiento de las metas planteadas en los planes de desarrollo, las cuales se constituyen con base en las necesidades de la comunidad y cuya satisfacción garantiza el bienestar social de la sociedad. Por lo tanto, contemplar la posibilidad de abarcar un componente en el que se evalúe la satisfacción de los o usuarios dentro del CMI, fortalece las relaciones comunidad-Estado y permite observar el grado de cumplimiento de las metas plasmadas en los planes de desarrollo que deben ser coherentes con el programa de gobierno con el que fue elegido el alcalde popular, las cuales están encaminadas hacia el incremento de los niveles de bienestar social percibidos por los ciudadanos.

- **Gestión Ambiental**

Para realizar una gestión, seguimiento y control de la actividad ambiental de las alcaldías estudiadas, se presenta dentro de la perspectiva de la comunidad un componente útil y pertinente que permite evaluar, monitorear y medir los aspectos ambientales, puesto que las actividades que llevan a cabo dichas alcaldías, impactan directa o indirectamente al medio ambiente en general, y hoy en día esto ha cobrado gran importancia a nivel económico, industrial, político y empresarial, además estos entes territoriales no son ajenos a la responsabilidad que tienen de controlar los impactos en los recursos naturales, ya que de éstos dependerá que en el futuro se disponga de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Como complemento de dicha gestión ambiental realizada a través de la perspectiva de la comunidad del CMI, también es importante que las alcaldías del Valle de Aburrá contemplen la aplicación de normas y el control de actividades contaminantes, realizando sobre éstas un seguimiento permanente, evitando de esta manera el deterioro de las condiciones y los conflictos sociales que surgen por la mala administración de los recursos naturales, ya que éstos se constituyen en patrimonio de todos y conlleva una responsabilidad social inherente con las generaciones futuras que necesariamente recibirán dicho legado del cual en muchos casos dependerá su supervivencia, necesitando así ser custodiados y conservados, para el aseguramiento del bienestar social y la calidad de vida a través del tiempo.

Se puede decir entonces, que las alcaldías del Valle de Aburrá deben preocuparse por los impactos negativos sobre el medio ambiente que surgen en la prestación o entrega de bienes y servicios a la comunidad, además de evitar el agudizamiento de los problemas socio-ambientales que provengan de gestiones anteriores, teniendo presente que una buena administración de los recursos medioambientales redundará en la disminución de costos,

fortalecimiento de los procesos internos, mejora la imagen ante los ciudadanos y genera una cultura en la que los servidores públicos se comprometen con el ambiente.

En definitiva, se hace patente que las alcaldías del Valle de Aburrá deben dedicar grandes esfuerzos para alinear la sostenibilidad de sus planes de desarrollo con el objetivo de responder a los cambios ambientales que se están produciendo en la actualidad, además de los cambios socio-económicos característicos de la época, por medio de indicadores tales como: costos e impactos ambientales, contribución al desarrollo sostenible y concientización de la responsabilidad ambiental. Sumado a esto, la expresión "Incrementar la calidad de vida del ciudadano y la sociedad, preservando el ambiente", planteada en el modelo de Bastidas y Feliu, soporta en mayor medida la inclusión del componente medio ambiental en la perspectiva de la comunidad.

Los componentes que integran la perspectiva de la comunidad para un CMI de las alcaldías del Valle de Aburrá, se pueden evidenciar claramente en la figura 4.

Figura 4: Componentes perspectiva de la comunidad



Fuente: elaboración de los autores

Para concluir el desarrollo teórico de la perspectiva de la comunidad del CMI en las alcaldías del Valle de Aburrá, se puede decir que ésta tiene prelación sobre la perspectiva financiera, ya que en relación con los usuarios, los entes estatales deben tener un enfoque diferente que se caracterice por la responsabilidad y el compromiso con las necesidades de la comunidad. En esta perspectiva han de establecerse indicadores de satisfacción y mejora de la situación global de la sociedad, basados en principios de eficiencia y celeridad en los procesos, para fortalecer los resultados que redunden en bienestar social e imagen y reputación.

3.3. Perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva del CMI centra su atención sobre las operaciones y actividades que desarrollan las alcaldías del Valle de Aburrá, haciendo un seguimiento de las actuaciones que aumentan la percepción de valor por parte de los ciudadanos respecto a los bienes ofrecidos y servicios prestados por el ente territorial municipal correspondiente.

Se puede decir entonces que esta perspectiva se preocupa por identificar los procesos claves que se llevan a cabo en las entidades objeto de estudio, en los cuales se debe enfatizar para conseguir que los productos o servicios brindados por las mismas se ajusten a las necesidades de la comunidad. En igual sentido, este componente del CMI dirige sus esfuerzos hacia las operaciones y actividades de las alcaldías, que en otras palabras, se define como el "modo de hacer" y procura por hacer un seguimiento no sólo a las actividades claves que contribuyen a la generación de valor, sino también a aquellas actividades críticas que entorpecen dicha generación de valor, y que principalmente son los usuarios, los agentes que directamente se percatan de dichos fenómenos, puesto que los servicios recibidos por parte de la alcaldía dan cuenta de ello.

Los objetivos que se buscan alcanzar con la inclusión de la perspectiva mencionada, parten de la racionalización de los servicios públicos hasta la eficiencia en los costos, la maximización del valor brindado a la sociedad y la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por las alcaldías.

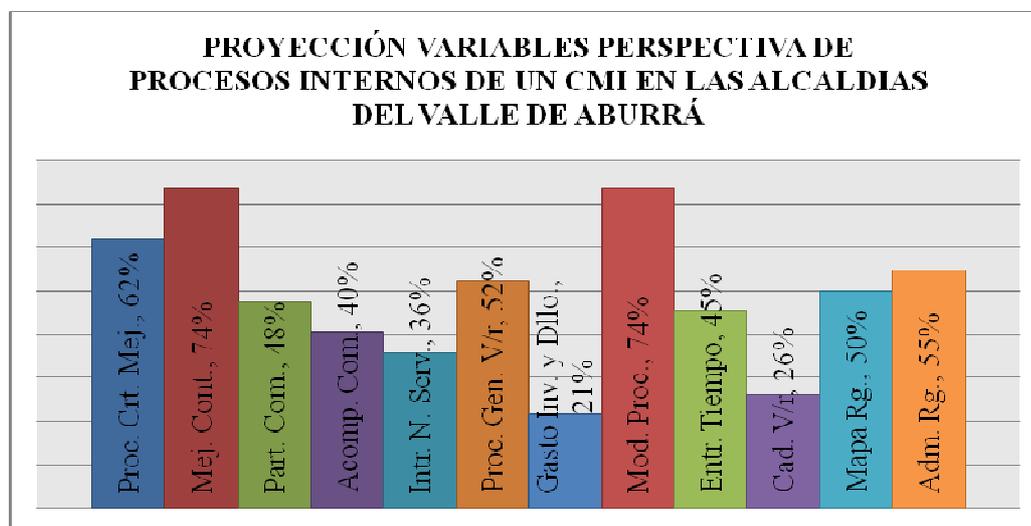
Las medidas anteriormente mencionadas pueden ser contextualizadas en una cadena de valor para cada uno de los municipios, la cual atienda aspectos relacionados con procesos de innovación, para atender los cambios de demanda o las necesidades de los ciudadanos, aumentando así los niveles de satisfacción en dichos usuarios; procesos operativos que revelen el uso que se le da a los recursos a través de una ejecución de procesos eficientes, con el fin de ofrecer productos y servicios públicos de calidad a la comunidad; y procesos de servicios post servicio, que para el sector público debe ser entendido como el mantenimiento y acompañamiento continuo a los ciudadanos que se benefician de los bienes y servicios proporcionados por las alcaldías del Valle de Aburrá.

De manera general, se puede afirmar que esta perspectiva se convierte en un componente integrador de los entes territoriales puesto que en ésta se identifican los procesos que tienen mayor impacto sobre los objetivos establecidos en la perspectiva financiera y la del cliente. En lo financiero, la eficiencia en la ejecución de los procesos garantiza disminuciones en los costos que redundan en unos mayores niveles de optimización del uso de los recursos, contribuyendo de esta manera con los atributos de calidad y cobertura propios de la gestión pública. En cuanto a los clientes: la funcionalidad, celeridad y razonabilidad en el desarrollo de los procesos, favorece el cumplimiento de las expectativas que tiene la comunidad frente a la capacidad que tienen los bienes y servicios provistos para satisfacer sus

necesidades. De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que la gestión pública de los procesos se encuentra enmarcada en principios de economía, eficiencia, eficacia y efectividad, los cuales deben ser asumidos al interior de cada proceso o actividad que emprendan las administraciones municipales del Área Metropolitana.

El siguiente gráfico consolida la información recolectada en el desarrollo del trabajo de campo de la investigación, en cuanto a los componentes que integran y deben ser evaluados dentro de una perspectiva de procesos internos del CMI adaptado a las necesidades de las alcaldías del Valle de Aburrá, en la cual aspectos como las mejoras continuas, la modernización de los procesos, la administración del riesgo y los procesos críticos a mejorar son resaltados por la medición de los mismos en las administraciones municipales. De otro lado, temas como la participación de la comunidad, el gasto de inversión y desarrollo, la identificación de la cadena de valor, entre otros, se suman al fortalecimiento e integralidad del componente de procesos internos, muestra de lo anterior se encuentra en la gráfica que a continuación se presenta:

Gráfico 4.



Proc. Crt. Mej.	Procesos críticos a mejorar	62%
Mej. Cont.	Mejoras continuas	74%
Part. Com.	Participación de la comunidad	48%
Acomp. Com.	Acompañamiento a la comunidad	40%
Intr. N. Serv.	Introducción de nuevos	36%

	servicios	
Proc. Gen. V/r	Procesos que generan valor	52%
Gasto Inv. y Dlo.	Gasto de inversión y desarrollo	21%
Mod. Proc.	Modernización de los procesos	74%
Entr. Tiempo	Entrega a tiempo	45%
Cad. V/r	Cadena de valor	26%
Mapa Rg.	Mapa de riesgos	50%
Adm. Rg.	Administración del riesgo	55%

Habiendo analizado la información recogida durante el trabajo de campo y confrontando ésta con los planteamientos iniciales de la hipótesis del proyecto, se tienen argumentos para establecer como componentes de una perspectiva de procesos internos en el CMI aplicado a las alcaldías del Valle de Aburrá, los siguientes:

- **Procesos críticos a mejorar**

El hecho de que las alcaldías del Valle de Aburrá se preocupen por identificar los procesos que entorpecen la generación de valor agregado al interior de sus entidades, facilita la estructuración de los planes de mejoramiento continuo y su adecuado seguimiento, así como la creación de políticas encaminadas a lograrlo, a partir de cambios permanentes, acordes con las exigencias y expectativas de la comunidad.

En la medida en que las administraciones municipales adquieran flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio, se facilitará la reestructuración de los procesos en pro de la maximización de los resultados. El reconocimiento de los procesos críticos dentro de la estructura del CMI aplicado a los municipios del Área Metropolitana, se constituye en una oportunidad de mejoramiento, al igual que un factor que minimiza los impactos producidos por la renovación y cambio de los procesos, con el fin de hacer frente a las nuevas demandas de la comunidad.

- **Modernización de los procesos**

Consiste en adaptar al interior de las alcaldías del Valle de Aburrá técnicas, modelos y estrategias compatibles con las tendencias actuales, que faciliten la ejecución y monitoreo de los procesos, reflejando calidad, reducción en los costos, disminución de tiempos de ejecución, y aumento en la satisfacción de los usuarios y beneficiarios de los servicios que ofrecen cada uno de los municipios estudiados.

Cabe resaltar que al momento de realizar cambios o variaciones al interior de los procesos, dichos ajustes deben incluir la totalidad de actividades y áreas

involucradas en el proceso, garantizando así que las nuevas medidas adoptadas surtan sus mejores efectos e impacten de manera estructural en el desarrollo de la misión social.

En este punto es evidente la relación existente entre la identificación de los procesos críticos y la modernización de los mismos, los cuales complementan las acciones a tomar entre sí y permite que la detección de un proceso con falencias sea fortalecido de manera oportuna, por medio de la utilización de modelos que permitan estandarizar y controlar o monitorear las desviaciones de los procesos, como es el caso del sistema de gestión de la calidad, aplicado en las alcaldías en cuestión; por tal motivo, es importante que dentro del CMI, en su perspectiva de procesos internos se incluya un componente de modernización de los procesos.

- **Administración del riesgo**

La gestión del riesgo aparece como una necesidad estratégica y administrativa para las alcaldías del Valle de Aburrá, ante las desviaciones o tendencias de variaciones que se presentan en la ejecución de los procesos adelantados, la cual pretende minimizar o controlar los factores de impacto negativo que retrasan la puesta en marcha de planes y proyectos, a través de sistemas de control interno como el MECI, el cual vela por mantener bajo control los riesgos inherentes a los procesos, tanto misionales como estratégicos y de apoyo.

El conocimiento de los riesgos que afectan el normal desarrollo de los procesos al interior de dichos entes territoriales, disminuyen la vulnerabilidad de los resultados e incrementan la posibilidad de lograr los objetivos propuestos, basado en procesos eficaces y eficientes, capaces de responder a las expectativas y necesidades de los ciudadanos, sin mayores perturbaciones ante desviaciones que han sido previstas y están siendo gestionadas adecuadamente; fortaleciendo así la necesidad de incluir dicho componente dentro de la perspectiva de los procesos internos de un CMI apto para las lógicas de entidades como las alcaldías del Valle de Aburrá.

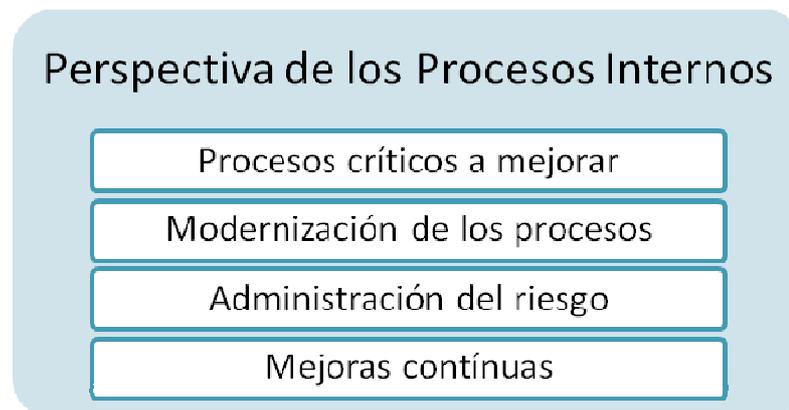
- **Mejoras continuas**

El manejo de recursos públicos no debe constituirse en un impedimento para que las administraciones municipales del Área Metropolitana asuman una actitud proactiva que facilite que la gestión desempeñada permita sobrepasar las expectativas de los ciudadanos, y no se limite a satisfacer las necesidades básicas, más prioritarias y latentes en la comunidad, sino que procuren generar valor agregado y mejoren cada vez más la ejecución de las actividades y procesos que dan cuenta de su objetivo social.

Tener presente la medición de estrategias que fortalezcan el mejoramiento continuo dentro del CMI aplicado a los municipios del Valle de Aburrá, se convierte en un reto para estas entidades en busca de excelencia, al asumir un compromiso no sólo a nivel de los procesos operativos, sino también a nivel administrativo y estratégico, que posiciona la gestión pública en niveles de innovación y efectividad, lo que redundará en respaldo y confiabilidad de parte de la sociedad.

A continuación, en la figura 5 se resumen los componentes que integran la perspectiva de los procesos internos dentro del CMI para las administraciones municipales del Valle de Aburrá.

Figura 5: Componentes perspectiva de los procesos internos



Fuente: elaboración de los autores

Para terminar, la perspectiva de los procesos internos cobra importancia al interior de la estructura del CMI adaptado a las necesidades de las alcaldías del Valle de Aburrá, cuando los resultados obtenidos en el desarrollo de la gestión de esta perspectiva, impactan directamente en las estrategias adecuadas en la perspectiva financiera y de la comunidad.

De otro lado, es importante reflexionar acerca de la necesidad que hay de usar los nuevos modelos de gestión de los procesos, los cuales contribuyen a su estandarización y facilitan la identificación de sus desviaciones, a partir de la administración del riesgo, facilitando la ejecución de los procesos para lograr una excelente prestación de los bienes y servicios que ofrecen las alcaldías, con resultados óptimos y de buena calidad.

3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las

agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad. Los procesos solo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades (empowerment) y adquirir nuevas habilidades. Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y adquisición de nuevas tecnologías” (Batista y Rodríguez, 2005, p. 14)

La capacitación y formación de los servidores públicos de las alcaldías del Valle de Aburrá comprende aspectos no sólo de la adquisición de nuevas habilidades, sino también de la motivación y capacidad de los administradores públicos para formarse y su capacidad para saber delegar o contratar. Todo esto con el fin de que las mejoras o cambios en los procesos y la actuación acorde con las necesidades de los usuarios, debe ser iniciativa de los empleados, quienes en últimas son los que están al frente de dichos procesos y tienen un contacto directo con la comunidad, procurando de esta manera que los servidores públicos asuman una actitud proactiva y de acompañamiento a los ciudadanos, trascendiendo la mera posición de empleados que procesan solicitudes de éstos.

Con respecto a la calidad de los sistemas de información se pueden resaltar dos frentes de análisis: el uso de tecnología como generadora de valor y la disponibilidad de información estratégica que asegure una adecuada toma de decisiones. El primer aspecto responde a las condiciones de tecnología moderna con las que se deben desarrollar las funciones propias de los cargos de los servidores públicos; mientras que el segundo se refiere al conocimiento y manejo de información de la que deben disponer unos procesos efectivos, que estén encaminados a la completa satisfacción de las inquietudes y expectativas de la comunidad.

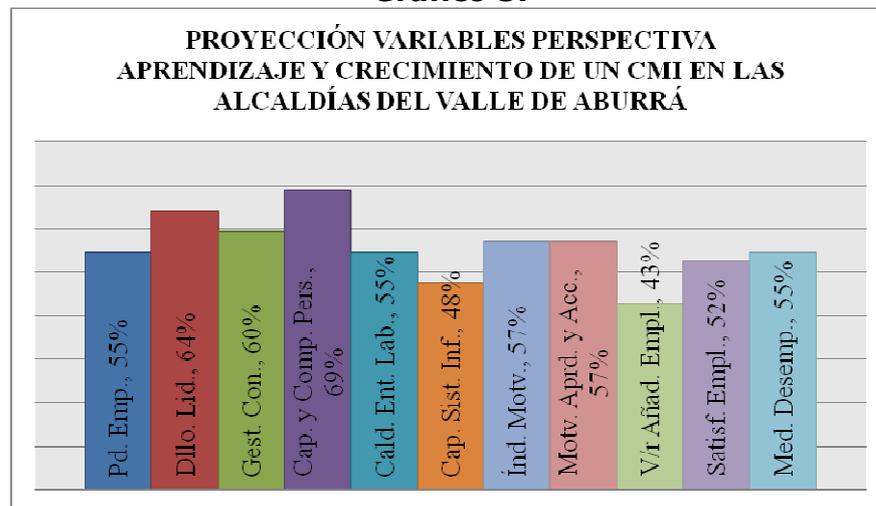
Por su parte, es pertinente incluir como objetivos del componente de aprendizaje y crecimiento, alcanzar un clima organizacional de la entidad, apto para la motivación y la iniciativa de los servidores públicos, el cual esté encaminado hacia la consecución de las metas u objetivos formulados en los planes de desarrollo liderados por cada uno de los alcaldes de turno.

De otro lado, “los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas” (Norton y Kaplan, 2002. p. 39). No siendo ajenos a la integralidad del CMI, las estrategias implementadas en esta perspectiva impactan en las demás perspectivas de forma directa, además refleja los conocimientos y habilidades que la alcaldía posee, tanto para ofrecer bienes y servicios de calidad, como para asumir una actitud de cambio y aprendizaje continuo.

Contrastados con la realidad y de acuerdo a la información recolectada en el trabajo de campo, con relación a los componentes que integran y deben ser

evaluados dentro de una perspectiva de aprendizaje y crecimiento de un CMI acorde a los requerimientos de las alcaldías del Valle de Aburrá, los elementos técnicos planteados en la investigación para esta perspectiva, están presentes en la capacidad y competencia de las personas, la motivación para el aprendizaje y la acción, el desarrollo del liderazgo, la gestión del conocimiento gestión. Esto se puede evidenciar con la gráfica que a continuación se presenta, en la que se resumen los resultados de las encuestas y entrevistas practicados en las alcaldías del Valle de Aburrá, respecto a estos elementos técnicos:

Gráfico 5.



Pd. Emp.	Productividad de los empleados	55%
Dllo. Lid.	Desarrollo del liderazgo	64%
Gest. Con.	Gestión del conocimiento	60%
Cap. y Comp. Pers.	Capacidad y competencia de las personas	69%
Cald. Ent. Lab.	Calidad del entorno laboral	55%
Cap. Sist. Inf.	Capacidad de los sistemas de información	48%
Índ. Motv.	Índice de motivación	57%
Motv. Aprd. y Acc.	Motivación para el aprendizaje y la acción	57%
V/r Añad. Empl.	Valor añadido por los empleados	43%
Satisf. Empl.	Satisfacción de los empleados	52%
Med. Desemp.	Medición de desempeño (Gestión pública)	55%

En este orden de ideas y teniendo como base los datos recopilados, consolidados en el gráfico que a continuación se presenta, junto con el planeamiento teórico inicial del proyecto, se pueden mencionar los siguientes componentes, como elementos o estrategias de medición y evaluación que debe

comprender la estructura del CMI aplicado a las alcaldías del Valle de Aburrá en su perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- **Capacidad y competencia de las personas**

Es la importancia que le dan las alcaldías del Valle de Aburrá al hecho de que los servidores públicos que desempeñan las distintas labores en dichas entidades, se caractericen por la idoneidad, atributo éste que se logra en primer lugar, por la contratación de personas capaces de asumir los trabajos inherentes a su cargo, y posteriormente por la continua capacitación y actualización que se les ofrezcan para que fortalezcan sus aptitudes. Esta permanente preparación, garantiza una eficiente ejecución de los procesos, que redundan en disminución de costos e incremento en la disponibilidad de recursos para la inversión en proyectos que fortalezcan el bienestar social de la comunidad.

Para el caso de las alcaldías estudiadas, este componente toma mayor fuerza para ser incluido en el CMI, debido a los constantes cambios que se presentan en las líneas de trabajo, dependiendo de los ideales o proyectos del alcalde de turno, lo que lleva a las entidades a adoptar permanentes jornadas de capacitación y actualización que permitan alinear las habilidades de los nuevos empleados con los propósitos y metas planteadas en los planes de desarrollo que orientan el quehacer de los municipios estudiados.

- **Motivación para el aprendizaje y la acción**

Para contribuir al cumplimiento de los objetivos de los entes territoriales municipales del Valle de Aburrá, es necesario que los servidores públicos se sientan motivados para desempeñar sus funciones de la manera más idónea, dicha motivación se podrá lograr en la medida en que las alcaldías implementen y promuevan modelos de incentivos por un excelente ejecución del trabajo, promuevan una cultura de sentido de pertenencia al interior de la misma, puedan acceder a la información suficiente, se les motive de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa, se sientan apoyados y respaldados por los administradores, y se promueva en los servidores públicos una cultura de concertación con la comunidad para lograr una adecuada interpretación de sus necesidades, todos estos factores se convierten en buenos indicios de la satisfacción de los empleados con la alcaldía para la cual prestan sus servicios.

Una de las razones que justifican la introducción del componente de motivación para el aprendizaje y la acción, se basa en la premisa de que disponer de unos servidores públicos motivados se constituye en una condición previa para el aumento de la productividad de la celeridad en la

ejecución de los procesos, y de la calidad de los productos y servicios ofrecidos a la colectividad beneficiada.

- **Desarrollo del liderazgo**

Este componente se promueve en la medida en que las diferentes alcaldías transmitan confianza y permitan que los servidores públicos actúen con iniciativa propia y criterio personal, encaminado a satisfacer las expectativas de los usuarios y a cumplir la función social que caracteriza a los municipios, partiendo de la funcionalidad y celeridad en la ejecución de los procesos.

Recurriendo una vez más al atributo de integralidad que posee el CMI, se puede resaltar la relación directa existente entre la promoción de la capacitación y la motivación, y el desarrollo del liderazgo, el cual facilitará que los servidores públicos asuman una actitud proactiva, en la que emprendan proyectos que beneficien los procesos internos y la imagen y reputación de la entidad ante la comunidad. Es así como esto fortalece la medición y evaluación estratégica de la herramienta de gestión CMI, puesto que al interior de cada alcaldía se debe contar con el respaldo de personas que jalonan proyectos y cambios, partiendo desde los funcionarios de la administración, pero que no dependan exclusivamente de estos, logrando que todas las secretarías contribuyan a mejores resultados.

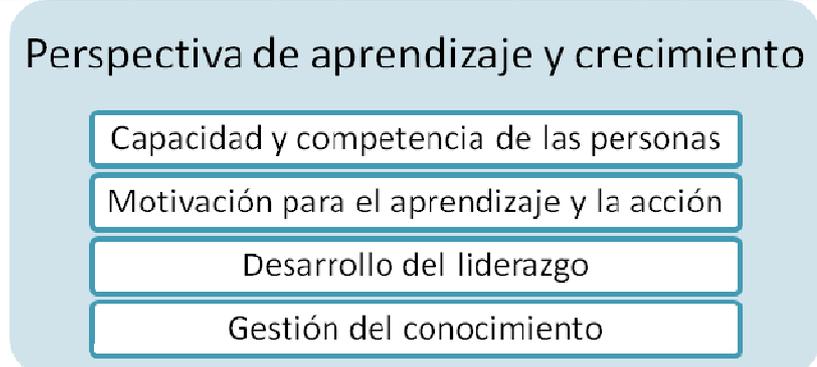
- **Gestión del conocimiento**

En este punto interactúan aspectos como la innovación y la capacidad de generar valor al interior de las alcaldías, que se transmiten a través de la entrega de bienes y servicios de calidad para la comunidad. Para alcanzar dichos cometidos se requiere de procesos previos como la capacitación y la motivación de los empleados, acompañados de una concientización de la necesidad de la promulgación del conocimiento que de dichos procesos se adquiere, tanto para los servidores de un nivel inferior como incluso para los de un mayor rango o quizás pertenecientes a otras dependencias, con el fin de que la formación sea más integral y se complementen los conceptos y las bases desde varios puntos de vista.

La pertinencia de incluir este elemento dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento radica en la necesidad de administrar, transmitir y afianzar el conocimiento adquirido por parte de los funcionarios de dichas alcaldías, para que este sea traducido en procesos de innovación y buenas prácticas que fortalezcan y aceleren el cumplimiento de los objetivos tanto estratégicos como sociales que persiguen las administraciones municipales del Valle de Aburrá.

La figura 6 señala cada uno de los componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, adecuada para las necesidades de las alcaldías del Valle de Aburrá.

Figura 6: Componentes perspectiva de aprendizaje y crecimiento



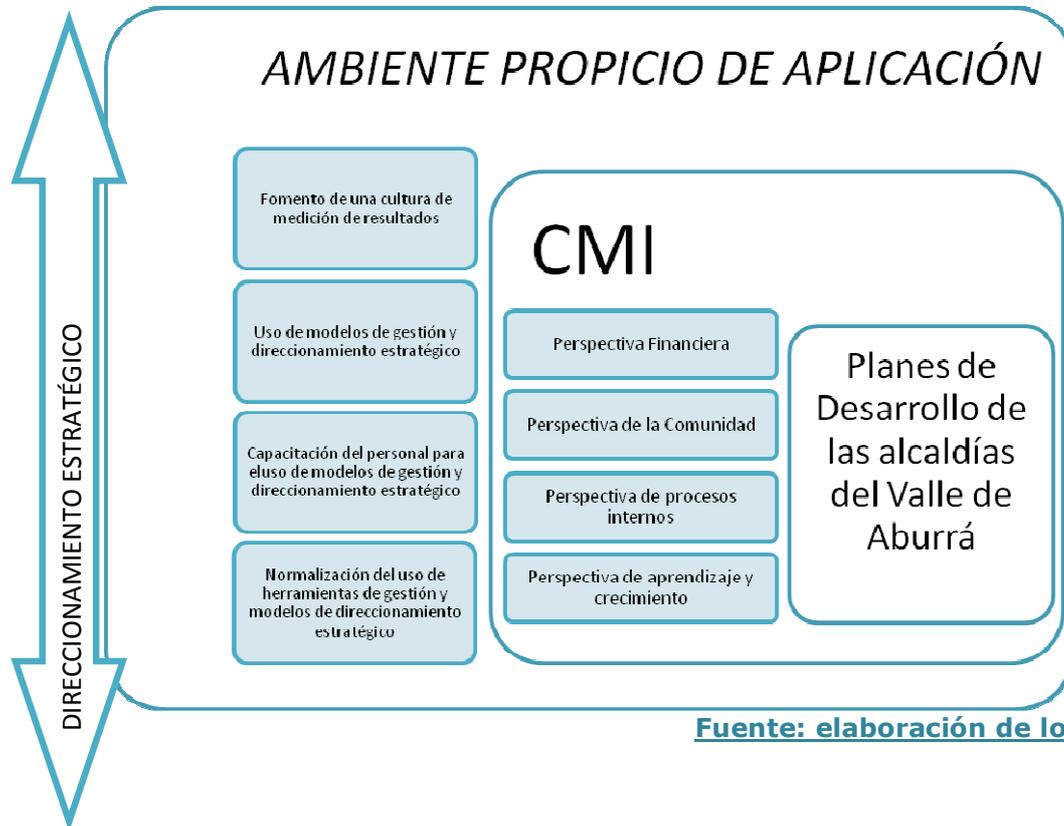
Fuente: elaboración de los autores

Es claro entonces que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento consiste en crear un ambiente que promueva la creatividad en las alcaldías del Valle de Aburrá, una adecuada gestión del conocimiento, el desarrollo de capacidades de liderazgo y la optimización en el uso de los instrumentos de información y tecnología, tanto a nivel interno como externo, sobre todo acompañado de estímulos. La implementación de esta perspectiva en el CMI de las alcaldías estudiadas, potencializará los procesos de eficiencia y celeridad que deben caracterizar la gestión de las alcaldías del Valle de Aburrá.

Pese a que a lo largo de la historia la mayor parte de las entidades han destinado gran porción de sus recursos para invertir en el crecimiento de infraestructura física y la factibilidad de ofrecer nuevos bienes y servicios, el CMI resalta la importancia de invertir para el futuro de manera que se contribuya a alcanzar objetivos a largo plazo, por medio de inversiones tendientes a mejorar o a cualificar al personal, los sistemas y los procesos, lo que complementaría la gestión pública.

Las relaciones que se presentan entre temas de direccionamiento estratégico, cuadro de mando integral con sus elementos contextuales y sus perspectivas de evaluación, así como los planes de desarrollo que orientan las actuaciones de las alcaldías del Valle de Aburrá, se exponen en la figura 7.

Figura 7: Estructura del CMI aplicado a las alcaldías del Valle de Aburrá



Fuente: elaboración de los autores

Para finalizar el capítulo sobre las perspectivas del CMI adaptadas a las alcaldías del Área Metropolitana, se puede resaltar la manera como el desarrollo teórico expuesto anteriormente justifica el carácter de integralidad y de relación causa-efecto que tienen todas las perspectivas de dicha herramienta de gestión y de direccionamiento estratégico, ya que el resultado de las estrategias adoptadas en cada una de éstas, impacta a las demás, potencializando los resultados de la entidad. Adicionalmente, cada uno de los objetivos estratégicos que se proponen para gestionar las perspectivas, contribuyen al cumplimiento de principios que desde siempre han caracterizado las funciones desempeñadas por el sector público, específicamente a los entes territoriales municipales en cuestión, como son la eficacia, la economía, la eficiencia, la efectividad, la equidad e incluso la innovación en aspectos como tecnología y desarrollo sostenible.

CAPÍTULO IV: EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA GESTIÓN EN LAS ALCALDÍAS DEL VALLE DE ABURRÁ HOY

De acuerdo a los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo de campo de la investigación, el cual se llevó a cabo mediante encuestas y entrevistas a servidores públicos de las alcaldías del Valle de Aburrá, se pretende realizar un diagnóstico a dichas entidades encaminado a presentar el modelo organizacional y

administrativo, herramientas de gestión empleadas, enmarcadas en temas de direccionamiento estratégico y medición de resultados.

La caracterización que se presenta en cada una de las alcaldías, toma como referencia la categorización contemplada según la ley 617 de 2000, al igual que los planes de desarrollo y estrategias que manejan en el periodo de gobierno comprendido desde el año 2008 hasta el año 2011.

En el desarrollo de las encuestas y entrevistas es importante destacar la caracterización presente en cada ente territorial municipal, y que la información fue suministrada por funcionarios directa e indirectamente familiarizados con la temática abordada en la investigación, quienes estaban vinculados a Secretarías como las de Planeación, Control Interno, de Hacienda, de Bienestar Social, entre otras.

En las encuestas y entrevistas se indagó por aspectos como la importancia de la medición de resultados, uso y caracterización de herramientas de gestión, cumplimiento de la normatividad, capacitación de los empleados, conocimiento del CMI y la pertinencia de incluir ciertos componentes claves o estratégicos para cada una de las perspectivas de un CMI y otra herramienta de gestión y de direccionamiento estratégico adaptada a las lógicas de lo público, específicamente, de las alcaldías estudiadas.

Diagnóstico Municipio de Barbosa

De acuerdo a los requerimientos establecidos en la ley 617 del 2000, el municipio de Barbosa se encuentra clasificado en la tercera categoría, a la cual pertenecen "todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre treinta mil uno (30.001) y cincuenta mil (50.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a treinta mil (30.000) y hasta de cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales". Esta categorización facilita la comparabilidad que se debe hacer frente a los otros municipios del Valle de Aburrá con relación a la medición de resultados y el uso de herramientas de gestión en dichas entidades.

El Plan de Desarrollo de Barbosa para el periodo 2008 -2011, "Por el Barbosa que Queremos" está en caminado a "Lograr optimizar y procurar la asignación más eficiente de los recursos públicos, orientados básicamente a mejorar la calidad de vida de la población, incrementar los niveles de capital humano y procurar el mejoramiento y la ampliación de la infraestructura existente".

Como mapa estratégico el municipio tiene estructurado seis líneas de acción:

- Primera línea de acción: Infraestructura y vivienda
- Segunda línea de acción: empleo para el Barbosa que queremos

- Tercera línea de acción: por la educación que queremos para la competitividad
- Cuarta línea de acción: gestión administrativa para el desarrollo participativo y sustentabilidad ambientalmente.
- Quinta línea de acción: Barbosa en el mundo globalizado.
- Sexta línea de acción: el desarrollo social del Barbosa que queremos

De acuerdo con lo indagado en las encuestas y entrevista, el municipio está encaminado solamente "a reportar a Planeación Nacional los indicadores que tradicionalmente se han manejado" (Luz Stella, Secretaría de Hacienda), muchos de ellos financieros y de satisfacción de la comunidad.

Para mejorar el proceso de medición de resultados han estado trabajando en el desarrollo de software que les faciliten manejar dicha información, como es el caso del Mejoramiento ISO y el SICEP. El uso de estos softwares se da por el hecho son una herramienta fundamental en los procesos del sistema de gestión de la calidad, pues han facilitado que se cuente con la certificación del ICONTEC con relación al SGC.

En relación al cuadro de mando integral no se maneja actualmente, no obstante se puede destacar el hecho que "en una administración pasada se hizo el intento de implementar esta herramienta, aunque por falta de gestión y políticas no se pudo hacer" (Luz Stella, Secretaría de Hacienda). Por ello se destaca que solo se han realizado capacitaciones con énfasis teóricos en cuanto al CMI y direccionamiento estratégico. Dado que se han dado indicios de la aplicación del CMI en esta alcaldía, da pie para decir que se cuenta con las condiciones propicias para su implementación pero a falta de una constante convicción en esta herramienta no se ha podido llevar a cabo su desarrollo.

Diagnóstico Municipio de Girardota

De acuerdo a los requerimientos establecidos en la ley 617 del 2000, el municipio de Girardota se encuentra clasificado en la cuarta categoría, a la cual pertenecen "todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre treinta mil uno (20.001) y cincuenta mil (30.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a treinta mil (25.000) y hasta de cincuenta mil (30.000) salarios mínimos legales mensuales". Esta categorización facilita la comparabilidad que se debe hacer frente a los otros municipios del Valle de Aburrá con relación a la medición de resultados y el direccionamiento estratégico presente en dichas entidades.

El municipio de Girardota dentro de su Plan de Desarrollo 2008 - 2011 "Con Inclusión y Equidad Girardota Municipio Seguro", contempla cuatro ejes estratégicos

(Capital Humano, Capital Fijo, Cultura Ciudadana, y Gestión). Con los cuales "Busca llevar a la municipalidad, sus estructuras económicas, políticas y sociales hacia cuatro años de prosperidad y el inicio de una dinámica con proyectos de largo alcance y plazo para el bienestar de todos y la disminución de la pobreza. Fundamentalmente pretende convertir al municipio de Girardota en un "municipio moderno, desarrollado con equilibrio y sostenibilidad ambiental, donde haya una mayor inclusión, equidad y solidaridad y donde se mantengan y recuperen las costumbres familiares y sociales que lo han identificado históricamente como un municipio ordenado, de las instituciones y sus conciudadanos".

Girardota considera que la medición de los resultados en todo su que hacer es fundamental para así velar que la estrategia sea encaminada hacia donde se estableció. Es así como un servidor público menciona que "Todos estamos sujetos a medición y lo que no se mide no se controla (...) para mirar efectivamente que acciones podemos implantar allí, acciones de mejora, correctivas o sostener el sistema" (Guillermo Tamayo, Jefe Control Interno). La medición de resultados está apoyada en indicadores de gestión, planes de acción y el mismo Plan de Desarrollo municipal, lo cual se hacen balances generales frente a la gestión de la alcaldía para con la comunidad.

La gestión de la administración ha posibilitado una constante formación de los funcionarios con relación a normas de calidad y cumplimiento de la ley, pues se está en procura que éstos cumplan con todos los lineamientos y perfiles que debe tener la calidad del personal que está vinculado a la administración. Todo ello a través de seminarios y talleres, y de igual forma con el apoyo de capacitadores y asesores externos.

Con relación al uso de herramientas de gestión esta tarea ha sido delegada al jefe de Control Interno quien vela por que se asuma adecuadamente en el municipio el sistema de control interno y el sistema de gestión de la calidad; dando cumplimiento a la ley, se ha avanzado significativamente en la implementación del MECI (Modelo Estándar de Control Interno). Simultáneamente también se desarrolla la implementación de procesos de calidad, avalados con la certificación del ICONTEC, de ahí que en este municipio se enfatice y trabaje arduamente para que todos los procesos estructurados en él, cumplan con las normas de calidad que satisfagan los requerimientos de la institución y sobre todo a la comunidad.

En cuanto al Cuadro de Mando Integral, los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo de esta alcaldía se asemejan a lo que se ha trabajado en esta investigación, un CMI para las alcaldías del Valle de Aburrá, claro está que aunque no se maneja explícita o directamente el CMI, sí se contemplan muchos de los componentes que cada una de las perspectivas de éste maneja.

Diagnóstico Municipio de Copacabana

En concordancia con la ley 617 del 2000, el municipio de Copacabana está en la segunda categoría, a la cual pertenecen "Todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre cincuenta mil uno (50.001) y cien mil (100.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a cincuenta mil (50.000) y hasta de cien mil (100.000) salarios mínimos legales mensuales". Esta clasificación permite que se pueda hacer una comparación en cuanto a la medición de resultados y el uso de herramientas de gestión y direccionamiento estratégico que se llevan a cabo en las demás alcaldías del Valle de Aburrá.

El Plan de Desarrollo 2008 - 2011 "El tiempo de la gente" tiene como propósito fundamental, "instaurar las condiciones necesarias y suficientes que permitan avanzar hacia el desarrollo integral del municipio, donde se cuente con una maximización de la efectividad de la inversión social bajo principios de justicia, equidad y transparencia". Para lo cual articula de la estrategia del municipio de Copacabana a cuatro líneas estratégicas:

Línea estratégica 1: El tiempo del bienestar y el desarrollo humano para la comunidad.

Línea estratégica 2: Un municipio competitivo al servicio de una comunidad emprendedora

Línea estratégica 3: Desarrollo territorial y ambiental con proyección social y regional

Línea estratégica 4: Gobernabilidad democrática y desarrollo institucional

Frente a la medición de resultados puede decirse que es una constante en el desarrollo diario de sus actividades, de acuerdo a la siguiente afirmación que hace uno de los servidores de la Secretaría de Planeación, "Es fundamental, porque si no se miden los resultados no sabemos a qué logros llega una dependencia o una administración de un municipio, llámese municipio de Copacabana o cualquier municipio del país" (Conrado Montoya). Así mismo, esta administración reconoce la importancia de la articulación interna y externa de los procesos territoriales para su posterior evaluación en cuanto a los resultados arrojados.

Básicamente se tiene establecido evaluar el Plan de Desarrollo, así como la gestión del municipio, mediante los proyectos y la confrontación con los manuales de procesos y procedimientos que existen al interior de la administración dando cumplimiento así a los requerimientos que vienen desde Planeación Nacional de la Ley 152/94 como otras leyes. La capacitación en este ente territorial es permanente para los funcionarios, contemplando talleres y seminarios a nivel departamental y nacional.

Referente al uso de herramientas de gestión el municipio de Copacabana apoya su dirección en la utilización de la matriz DOFA, y planes de acción que se

establecen en el Plan de Desarrollo, todo ello centrado en la implementación del sistema de gestión de calidad, a lo cual es importante destacar la certificación con la que cuenta el municipio por el ICONTEC por su buena gestión en los procesos de la administración.

En cuanto al Cuadro de Mando Integral afirman que "no utilizamos esta herramienta de gestión" (Conrado Montoya, Secretaría de Planeación), sin embargo, de acuerdo a las líneas estratégicas plasmadas en el Plan de Desarrollo municipal, se puede evidenciar una semejanza de éstas con las perspectivas de la comunidad, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento del CMI para las alcaldías, y aunque no parezca claro, la gestión financiera se asemeja o contempla muchos de los parámetros que trabaja esta perspectiva financiera.

Diagnóstico Municipio de Bello

En concordancia con la ley 617 del 2000, el municipio de Bello está clasificado en la segunda categoría, a la cual pertenecen "Todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre cincuenta mil uno (50.001) y cien mil (100.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a cincuenta mil (50.000) y hasta de cien mil (100.000) salarios mínimos legales mensuales". La categorización del municipio es importante tenerla en cuenta a la hora de comparar la gestión que se maneja en las administraciones municipales del Valle de Aburrá con relación al uso de herramientas de gestión y direccionamiento estratégico.

El Plan de Desarrollo del municipio de bello 2008 - 2011 "Por el Bello que queremos" está formulado con base en cinco componentes:

- Componente Bello una ciudad más humana, equitativa y diversa
- Componente Bello ciudad educada para la vida y la cultura
- Componente Bello territorio de oportunidades
- Componente ciudad emprendedora y competitiva
- Componente gestión institucional con calidad

"Se busca con dichos componentes definir a Bello como una ciudad más humana, equitativa y diversa; educada para la vida y la cultura; un territorio de oportunidades; emprendedor y competitivo; donde los procesos, resultados y productos se enmarcan en una gestión institucional con calidad".

En relación a la medición de resultados se presenta un compromiso constante pues como afirma un servidor público de la Secretaría de Planeación "básicamente la medición de resultados tiene que estar presente en todas las alcaldías y no solo

en esta" (Jorge Correa). Este proceso se ha venido mejorando teniendo como base todo lo relacionado con el MECI (Modelo Estándar de Control Interno) y el sistema de gestión de la calidad, pues se encuentran actualmente en proceso de certificación.

Siempre han trabajado en procura de los indicadores de eficiencia y eficacia en todos sus procesos, básicamente bajo indicadores de impacto con la ayuda de lo que se denomina en esta alcaldía como "El alcalde en los barrios", donde se evalúa el desempeño del alcalde a través de estos consejos comunales. Así mismo, se encuentran en constante capacitación a los funcionarios directamente responsables de cada proceso y posteriormente realizan una réplica de esta capacitación a los demás funcionarios.

En cuanto al CMI esté no se aplica bajo este nombre, pues según lo expresado por un funcionario de la Secretaría de Planeación (Jorge Correa), se usa esa misma metodología bajo el nombre de SICEP, un software que recopila información desde lo financiero, hasta el cumplimiento de metas y objetivos, distribución de recursos y capacidad administrativa, logística, gestión del personal. Esto da muestra que sí se presentan unas condiciones necesarias para la aplicación de esta herramienta de gestión.

Diagnóstico Municipio de Medellín

Según la ley 617 de 2000, que contiene la categorización de municipios y distritos, el municipio de Medellín se ubica dentro de la categoría especial, en la cual clasifican todos aquellos distritos y municipios con una población superior o igual a 500.001, y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores 400.000 salarios mínimos legales mensuales. Esta clasificación se presenta con el fin de establecer parámetros comparativos y de evaluación respecto al desarrollo y aplicación de herramientas de direccionamiento estratégico en los procesos internos de los entes territoriales que componen el Valle de Aburrá.

Durante los años 2008-2011, el Plan de Desarrollo "Medellín es solidaria y competitiva" es el que rige las acciones emprendidas por administración municipal, el cual busca generar mejores condiciones de educación, seguridad, infraestructura, conectividad, medio ambiente y clima de inversión, entre otros aspectos, con el fin de generar un desarrollo empresarial que permita mejorar la competitividad y la calidad de vida de los ciudadanos. Las líneas estratégicas en las que se enfoca este plan son: "Medellín, ciudad solidaria y equitativa, Desarrollo y bienestar para toda la población, Desarrollo económico e innovación, Hábitat y medioambiente para la gente, Ciudad con proyección regional y global, e Institucionalidad democrática y participación ciudadana".

Aspectos como la inclusión y participación de la sociedad, además del manejo de dineros públicos, hacen que dicha institución mantenga entre sus objetivos organizacionales el llevar a cabo procesos de medición de resultados y rendición de cuentas, lo cual se constituye en prioridad según un servidor público del municipio, ya que "hay un principio y es lo que no se mide no se controla, y las cosas que no se controlan no se pueden..., no existe gestión o no hay gestión, y necesariamente es un proceso para el mejoramiento continuo de la organización", por lo tanto puede afirmarse que la medición de resultados es una prioridad dentro de esta administración.

Muestra de ello son los esfuerzos que se han encaminado hacia la formulación de un mejor direccionamiento y planeación estratégica en el ámbito público, más aún al observar la evolución y el cambio que ha sufrido la administración pública del municipio de Medellín desde el año 2005, momento en el cual inicia el programa piloto dirigido por el Departamento Nacional de Planeación para implementar el SAP en dicha administración, el cual demanda altos niveles de ilustración en la formulación de proyectos, exigiendo de ellos la definición de escenarios, el costeo, los programas con los que se alinea, las diferentes alternativas de ejecución que presenta, entre otros aspectos, para lograr así la correcta formulación, evaluación y control de los mismos.

Partiendo del hecho de que el Plan de Desarrollo de Medellín es tan complejo como la administración de la misma ciudad, los procesos de medición de resultados se llevan a cabo de acuerdo a las líneas estratégicas de acción mencionadas anteriormente, en las cuales se analizan índices de recuperación de la pobreza, subsidios entregados, calidad y cobertura educativa, la mortalidad y natalidad, entre otros, los cuales son el punto de partida para el análisis administrativo y económico que llevan a cabo las Secretarías de Planeación y de Servicios Administrativos. La calificación AAA y la emisión de un dictamen limpio por parte de la Contraloría, hacen pensar que la capacitación del personal es una constante durante las operaciones del municipio, además de que las anteriores calificaciones son la evidencia del oportuno cumplimiento de la normatividad vigente para dichos entes territoriales.

Como fue mencionado anteriormente el respaldo que brinda el sistema corporativo SAP, es el punto de partida en temas de direccionamiento estratégico y herramientas de gestión en la alcaldía de Medellín, este sistema tiene como enfoque llevar a cabo "una administración de gestión por resultados, no por procesos... en la que salga efectivamente la prestación del bien o servicio", según afirma una servidora de dicho ente.

Por lo anterior, la plataforma de información con la cual se dispone para una eventual implementación del CMI es bastante completa, dados los altos niveles de exigencia que dicha herramienta demanda, puesto que en ella se relaciona todo lo referente a las líneas de acción mencionadas al comienzo del texto, las cuales al ser

analizadas en su descripción, son similares a los componentes formulados en cada una de las perspectivas que integran al CMI, según lo investigado en el trabajo de campo.

Diagnóstico Municipio de Envigado

De acuerdo con la Ley 617 de 2000, el municipio de Envigado está clasificado dentro de la primera categoría, la cual integra "Todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre cien mil uno (100.001) y quinientos mil (500.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a cien mil (100.000) y hasta de cuatrocientos mil (400.000) salarios mínimos legales mensuales". Dicha clasificación permite, entre otras cosas, establecer comparaciones con el panorama reflejado en los demás municipios del Valle de Aburrá en temas como el direccionamiento estratégico, la medición de resultados y el uso de herramientas de gestión.

La gestión y el cumplimiento de la misión en este ente territorial está orientada por medio del Plan de Desarrollo 2008-2011 "Avancemos con toda seguridad", compuesto por seis enfoques estratégicos, a saber: Desarrollo Humano Integral, Construcción de Ciudadanía, Desarrollo Económico, Hábitat y territorio, Seguridad y Convivencia, y Fortalecimiento Institucional; a través de los cuales se busca incrementar la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos, por medio de gestiones administrativas efectivas y que estén orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Al realizar el trabajo de campo de la investigación en este municipio, se pudieron evidenciar avances significativos y un alto grado de compromiso por parte de los funcionarios, para con el proceso de medición de resultados y uso de herramientas de gestión que permitan medir el alcance o grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Como sustento de lo anterior, una servidora perteneciente a la Secretaría de Hacienda, expresa en cuanto a la importancia que se le da a la medición de resultados en la entidad que: "A través de una buena medición se pueden detectar las fallas de la planeación y así poder tomar las respectivas acciones, además de poder monitorear de forma rápida la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión". Lo anterior se complementa y ratifica con lo expresado por otro funcionario vinculado a la Oficina Asesora de Planeación, el cual argumenta que la aplicación y uso de herramientas y procesos de medición de la gestión en este tipo de entidades "es muy importante, porque lo que se mide es susceptible de mejorar, y lo que se mide pues se sabe cómo, en que está, para donde va y si es posible redireccionar o implementar estrategias para mejorar".

Desde la administración municipal se realizan diversos tipos de mediciones como son: mediciones periódicas sobre el cumplimiento a los planes de acción y el plan de desarrollo, el POT, la gestión de los procesos estratégicos, misionales y de

apoyo, la ejecución de los proyectos, la inversión a través de los proyectos viabilizados por el banco de programas. Para la realización de dichas mediciones se utilizan indicadores cuantitativos y cualitativos, a la vez que se valen del Sistema de Gestión de la Calidad para medir la gestión de los procesos desarrollados en el municipio.

En esta administración municipal las actividades tendientes a adelantar procesos de direccionamiento estratégico, herramientas de gestión y medición de resultados, están a la cabeza de la Secretaría Administrativa, en nombre de la Oficina de Calidad, además de contar con el apoyo y acompañamiento de la Oficina Asesora de Planeación. Entre las actividades que se desarrollan actualmente en dicho ámbito, se encuentra la implementación y aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad, el Modelo Estándar de Control Interno, y la medición y evaluación a través de indicadores, no solo del plan de desarrollo, a corto plazo, sino también el seguimiento, igualmente por medio de indicadores, de los planes de acción, planes estratégicos, planes de mejoramiento, programas y proyectos, enmarcados en una perspectiva de mediano y largo plazo. El buen desempeño de los servidores que realizan sus labores en estas áreas, está directamente relacionado con la constante capacitación y actualización que a estos se les brinda por iniciativa de la administración municipal, además de que ésta se preocupa por cumplir de manera oportuna las normas establecidas para dichos entes.

Como soporte de lo anterior, el municipio dispone de un avance significativo en cuanto a herramientas de gestión y medición de resultados, debido a que actualmente cuenta con un Cuadro de Mando Integral o Cuadro de Mando Corporativo, como es llamado en este ente territorial, diseñado de acuerdo con las líneas y objetivos del plan de desarrollo. Cabe mencionar además, que este CMI ha sido desarrollado bajo la asesoría y el acompañamiento de la corporación CASALZ, la cual además, año tras año participa también de los ajustes pertinentes y oportunos, que son necesarios hacer a la estructura del CMI que tienen montado, para adaptarlo y hacerlo aplicable al plan de desarrollo que entre en vigencia.

Específicamente, para el plan de desarrollo 2008-2011 "Avancemos con todo seguridad", y bajo sus seis enfoques estratégicos, mencionados anteriormente, el CMI ha sido diseñado de lo estratégico a lo operativo, y se calculan los distintos indicadores que en éste se incluyen, de lo operativo a lo estratégico. En este mismo sentido, el CMI en el municipio es considerado como un sistema de gestión estratégico, que se ha convertido en una herramienta de monitoreo y seguimiento permanente; cada uno de los enfoques estratégicos del plan de desarrollo contiene metas y objetivos, que apuntan directa e indirectamente a los propósitos enmarcados dentro de las perspectivas del CMI.

Sumado al CMI, en el municipio de Envigado se cuenta con distintos aplicativos como el Access y el SPSS, que son softwares estadísticos para el análisis cuantitativo (indicadores) de información en el ámbito social y económico, así como

el ciclo PHVA, planear, hacer, verificar y actuar, los cuales apoyan y complementan los resultados obtenidos a través del CMI.

Sin embargo, pese a las diversas fuentes de medición de resultados y evaluación de la gestión desempeñada, a disposición de la alcaldía, no se presenta el problema de multiplicidad de indicadores que carecen de valor en la toma de decisiones, porque como bien lo afirma un servidor vinculado a la Oficina Asesora de Planeación: "Algo a resaltar en Envigado es que nosotros en el municipio no manejamos datos, manejamos información útil para la toma de decisiones, y no muchos indicadores, sino los consistentes, los que son coherentes con el modelo de desarrollo que tenemos, con la ciudad que tenemos, y los imprescindibles para las acciones de mejoramiento y hacia los cuales focalizamos y enrutamos todas nuestras estrategias para actuar".

Diagnóstico Municipio de Sabaneta

Teniendo presente la categorización de los municipios y distritos que enuncia la ley 617 de 2000, como un parámetro que facilita la comparabilidad y la evaluación en cuanto al desarrollo y aplicación de herramientas de direccionamiento estratégico al interior de dichos entes territoriales del Valle de Aburrá, el municipio de Sabaneta se ubica dentro de la tercera categoría, en la cual se sitúan todos aquellos municipios con población comprendida entre 30.001 y 50.000, y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a 30.000 y hasta 50.000 salarios mínimos legales mensuales.

El Plan de Desarrollo 2008-2011 que orienta las actuaciones del municipio de Sabaneta se conoce como "Un proyecto de ciudad", en el cual se pretende fortalecer el desarrollo local y el modelo administrativo moderno, caracterizado por el dinamismo, la organización, la participación ciudadana, la justicia, la amabilidad y una mejor calidad de vida y en paz con la naturaleza, lo anterior enmarcado en el uso efectivo de los recursos. Las líneas de acción en las que se enfoca su trabajo son: "Sabaneta moderna, Sabaneta competitiva, Sabaneta digital, Sabaneta de gestión y Sabaneta educadora y equitativa".

Es importante resaltar la responsabilidad social que orienta cada una de las actividades de la administración municipal, además de que se encuentra ligada a procesos de medición de resultados y rendición de cuentas que, según un servidor público de dicho ente constituye "un proceso importante dentro de la administración pública para medir el desempeño entre ellos, a través de la suma de indicadores de gestión, tanto financieros como contables y administrativos".

Dichos procesos de medición de resultados y rendición de cuentas, están acompañados por la evaluación del cumplimiento de los objetivos plasmados en el plan de desarrollo, los planes de acción y los proyectos formulados y aprobados

dentro de la administración, la satisfacción de los comunidad por medio de la culminación de las gestiones emprendidas, el cálculo de indicadores por procesos, la medición de la ejecución del presupuesto, tanto de egresos como de ingresos, entre otras acciones que fortalecen la imagen de la administración ante la comunidad. Lo anterior evaluado por medio del uso de indicadores de gestión, de objetivos y de contabilidad, encuestas de satisfacción, número de personas atendidas (a partir de listas, registros e informes), entre otras metodologías de recolección de información.

Es así como el municipio se ha venido preocupando por implementar en sus procesos calificaciones de calidad según la ISO, la cual parte de principios de eficiencia, eficacia y efectividad en todas las áreas de la alcaldía, mediante el cálculo de indicadores y el seguimiento del comportamiento de los mismos en todas las Secretarías que componen al ente territorial municipal en cuestión, así mismo, estos procesos son acompañados por la implementación del MECI. Lo anterior implica que la capacitación al personal en dichos temas, constituye una constante dentro de los procesos de la alcaldía, además de que se preocupan por dar cumplimiento a las normas vigentes que rigen su actuación.

Cabe aclarar que durante la administración pasada la evaluación de resultados fue complementada por la herramienta de gestión CMI, aunque que por cambios de alcalde, ésta se sometió a una reevaluación, y en la actualidad no se viene utilizando por las razones que a continuación expresa un servidor público de Sabaneta: "hemos tenido de pronto que mirar la posibilidad de utilizar otra herramienta o un software que puede de pronto manejar esta figura pero realmente en este momento estamos manejándolo en un tablero de mando en Excel, pero no bajo esta metodología, porque en su momento, como te digo se manejaba en un software que no era muy operativo y se hacía como muy difícil su manejo, entonces en ese sentido nosotros tuvimos que re-direccionar porque no todo el personal tenía acceso al software, y mucho menos el manejo del mismo que no era muy amigable para su manipulación".

La anterior afirmación permite observar como algunos de los argumentos teóricos expuestos a través del artículo cobran importancia al ser contrastados con la realidad en las alcaldías, ya que aspectos como la falta de normalización y de capacitación al personal (elementos contextuales), afectan directamente los resultados obtenidos por dicha herramienta. Sumado a esto, la falta de liderazgo y colaboración por parte de la alta dirección comprometen en gran parte los esfuerzos emprendidos para el uso del CMI, y hace que la implementación y sostenibilidad del mismo se vean comprometidas, este fue el caso visto en Sabaneta, pues al cambiar de mandatario no se continuó trabajando con lo referente al tema establecido desde el periodo pasado.

De otro lado, partiendo de la revisión del contenido del plan de desarrollo y de los propósitos que las líneas de acción plantean, se nota como cada una de ellas

comprende aspectos similares a los objetivos o componentes teóricos estratégicos planteados en cada una de las perspectivas con anterioridad mencionadas, facilitando la posible adopción de una herramienta de gestión como el CMI, ya que la plataforma de información se presta para esta acción. No obstante, se debe recordar que la experiencia vivida durante la administración pasada, es un buen punto de partida en el cual ya se han identificado los pro y contras, para optar por implementar dentro de la alcaldía el CMI como herramienta que orienta no sólo los procesos de direccionamiento estratégico, sino también los procesos de rendición de cuentas a que están sujetos los entes territoriales municipales.

De igual manera, es de resaltar que la actitud proactiva de toda la comunidad en cabeza del alcalde, ha hecho sobresalir a este municipio por la imagen y reputación que goza a nivel local, nacional e internacional, esto cobra aún más importancia en la medida en que se compara la evolución y desarrollo entre municipios de la misma categoría, al observar como la falta de un direccionamiento estratégico bien formulado retrasa el desarrollo social y financiero de muchos de estos entes.

Diagnóstico Municipio de Itagüí

Acorde con la Ley 617 de 2000, el municipio de Itagüí forma parte de los entes territoriales municipales de primera categoría, en la cual se encuentran clasificados "Todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre cien mil uno (100.001) y quinientos mil (500.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a cien mil (100.000) y hasta de cuatrocientos mil (400.000) salarios mínimos legales mensuales". Dicha categorización, se convierte en un parámetro de comparación de los procesos y avances que se tienen al interior de los municipios del Valle de Aburrá, en pro del fortalecimiento de los temas de direccionamiento estratégico y medición de resultados, a través de herramientas de gestión.

La ejecución de programas, proyectos, procesos y actividades adelantadas por este Municipio, están enmarcados en el plan de desarrollo 2008-2011 "Itagüí único", mediante el cual se tienen plasmados los objetivos que permitirán el cumplimiento de la misión social, al igual que atender las necesidades y expectativas de la comunidad. Este plan de desarrollo busca hacer de Itagüí un municipio modelo por su desarrollo social, económico y cultural, a través de dar continuidad a su transformación integral fundamentada en el mejoramiento de la calidad de vida de la población, bajo condiciones crecientes de sustentabilidad ambiental y ecológica, confianza colectiva y seguridad ciudadana. Con el plan de desarrollo 2008-2011 será posible alcanzar "mas desarrollo para todos", reflejado en el mejoramiento del nivel de calidad de vida de sus habitantes y en el crecimiento productivo de la colectividad.

En el municipio de Itagüí, la ejecución del trabajo de campo de la investigación no arrojó los resultados más positivos, debido a que no fue posible tener acceso a la información solicitada, por el sigilo de las pocas personas conocedoras del tema, al igual que por el desconocimiento sobre la temática, de la mayoría de los servidores con los cuales se tuvo algún tipo de acercamiento. Por lo anterior, no se hizo posible acceder a una muestra representativa (solo se logró entrevistar a dos servidores), que permitiera al grupo de investigación formarse una idea u opinión objetiva, sobre los avances en materia de modelos de direccionamiento estratégico y herramientas de gestión, enmarcados en procesos de medición de resultados.

Con respecto a la importancia que se le da en el municipio a la medición de resultados, se pudo detectar, con el alcance de la muestra, que dicha medición de la gestión desempeñada, obedece principalmente, al cumplimiento de una exigencia legal, y al fortalecimiento de la rendición de cuentas a la comunidad y al sector central; sin desconocer que la medición de resultados "no solo es un proceso importante, sino necesario y obligatorio, porque permite mostrar el grado de cumplimiento de las metas o logros propuestos en el plan de desarrollo, así como también emprender planes de mejoramiento continuo", según lo sostiene una servidora de la Secretaría de Bienestar Social.

Desde la administración municipal se lideran varios tipos de mediciones, como son: medición del plan de desarrollo, los proyectos, los programas, el POT, al igual que la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos. Como mecanismos de medición se utilizan las evaluaciones periódicas de los planes de acción, de los procesos corporativos y del mapa de riesgos, materializando dichas mediciones en indicadores.

Según lo expresado por los dos servidores públicos entrevistados, en el municipio no se ha dado la suficiente importancia al tema de la capacitación para el uso de herramientas de gestión que fortalezcan la medición de resultados, ya que dicho tópico ha estado muy a criterio y política del alcalde de turno, y el actual no ha tenido como prioridad la capacitación y preparación de los empleados en los temas antes mencionados. De igual forma, Itagüí presenta falencias en cuanto a la aplicación de las normas vigentes que rigen el accionar público, porque según lo argumenta la misma servidora de la Secretaría de Bienestar Social "este municipio se ha quedado un poco atrasado en cuanto a la aplicación oportuna de la normatividad pública que nos rige, por ejemplo, para el caso del MECI, cuando salió la ley que lo reglamentaba, acá se hicieron muchos esfuerzos tanto financieros como de tiempo, para vincular funcionarios que prepararan el diseño del modelo, pero yo diría que se quedaron en esfuerzos, porque de un tiempo para acá no se volvió a trabajar en eso y lo que había se quedó estancado.

En este municipio no fue posible evidenciar de manera clara, las dependencias o secretarías que lideran y a la cabeza de las cuales se encuentran los

procesos de direccionamiento estratégico y herramientas de gestión para la medición de resultados, ya que el tema no presenta mayores avances y no se han empezado a delegar responsabilidades al respecto.

La medición de resultados en este ente territorial está basada y sustentada en un software llamado SICEP (Sistema de Información para la Captura de la Ejecución Presupuestal de municipios y resguardos indígenas), por medio del cual se plasma el plan de desarrollo y se montan indicadores, principalmente cuantitativos, que permiten medir y hacer seguimiento a todos y cada uno de sus componentes.

Diagnóstico Municipio de la Estrella

En el marco de la Ley 617 de 2000, en su capítulo I, que habla acerca de la categorización de las entidades territoriales, teniendo en cuenta el número de población y el monto de los ingresos corrientes de libre destinación, el municipio de la Estrella se encuentra clasificado dentro de la segunda categoría, en la cual se encuentran ubicados "Todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre cincuenta mil uno (50.001) y cien mil (100.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a cincuenta mil (50.000) y hasta de cien mil (100.000) salarios mínimos legales mensuales". Cabe aclarar que dicha clasificación se constituye en un parámetro de comparación para medir, entre otras cosas, los alcances y avances en cuanto a temas de medición de resultados, direccionamiento estratégico y herramientas de gestión, desarrollados por este ente, y en comparación con el resto de municipios del Valle de Aburrá, cuya categorización los pone en niveles similares.

El desarrollo de la misión social y la actuación de esta administración municipal está sustentada y orientada en el plan de desarrollo 2008-2011 "La Estrella sigue pa lante con sentido común", bajo la operacionalización y gestión de líneas estratégicas como: "Seguridad ciudadana y desarrollo político con sentido común, participación y desarrollo social con sentido común, desarrollo económico con sentido común, ciudad integradora y ambiente con sentido común", a través de las cuales se pretende aportar al proceso de fortalecimiento institucional, como expresión de una oportuna gestión orientada a resultados en el marco de la misión-visión de dicho plan.

Este plan está fundamentado en acciones encaminadas a ejercer la administración pública con responsabilidad y ética, propiciar de manera amplia la participación comunitaria, fortalecer el sentido y forma de vivir como líderes del desarrollo del municipio, articulación de la gestión administrativa con los procesos de planeación del Valle de Aburrá y concertación con los actos circunvecinos, propender por el refuerzo de valores cívicos y sociales, de convivencia, valoración y arraigo por el territorio.

Por otra parte, al realizar el trabajo de campo en este municipio, se pudo evidenciar la importancia y compromiso que se tiene con los temas y procesos de medición de resultados de la gestión desempeñada tanto desde la parte administrativa como a través de todos los servidores del municipio, lo cual puede estar sustentado y sintetizado en la expresión de una servidora de la Secretaría de Planeación la cual expresó al referirse sobre la importancia que le da el municipio a la medición de resultados: "Es importantísimo, porque las entidades que no miden sus resultados no tienen que mostrar, y los alcaldes tienen un compromiso inicial con la comunidad que parte del Plan de Desarrollo. Si no alcanza a medir el Plan de Desarrollo nunca nadie, va a saber qué fue lo que realmente se hizo. Entonces, la medición de resultados, la medición de todos los procesos es importantísimo en las administraciones públicas y es una herramienta de gestión en estos momentos".

De manera específica, en el municipio se ha tratado de hacer una medición completa e integral que involucre aspectos relacionados con todos los procesos, y en general, con el cumplimiento de su misión social, entre los cuales se destacan: Seguimiento al cumplimiento del plan de desarrollo, seguimiento al cumplimiento de los planes de acción, ejecución presupuestal, balance social, impacto de la inversión, eficiencia en el gasto de los recursos, efectividad de los productos y servicios brindados a la comunidad, y, eficiencia y eficacia en el recaudo de los dineros. Para estas mediciones se vienen utilizando indicadores cuantitativos y cualitativos, y también encuestas de satisfacción a la comunidad.

En este municipio del Valle de Aburrá los procesos de direccionamiento estratégico, herramientas de gestión y medición de resultados, son liderados desde la Secretaría General y la Secretaría de Planeación; adelantando actividades y programas enfocados en la aplicación y el fortalecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), y la medición y seguimiento de indicadores basados en las líneas estratégicas del plan de desarrollo. Para lograr que dichos procesos produzcan sus mejores resultados, el municipio ha brindado capacitaciones permanentes a los servidores que están directamente involucrados con estos temas, al igual que se ha promovido el cumplimiento de la normatividad que orienta el que hacer del municipio.

En materia de herramientas de gestión y medición de resultados enmarcadas en un modelo de direccionamiento estratégico, es evidente como la medición de indicadores para cada una de las líneas del plan de desarrollo, es el producto o avance principal del que dispone la administración municipal para hacer un seguimiento y verificación del grado de cumplimiento de las metas plasmadas en dicho plan. Cabe mencionar además, que estas mediciones están siendo realizadas y soportadas con la colaboración del Área Metropolitana, a través de un software llamado ALFACIP, que permite traducir las metas y objetivos del plan de desarrollo en indicadores, que al ser medidos, evaluados y verificados, posibilitan hacerle

seguimiento no solo a dicho a plan, sino también a los planes de acción de cada dependencia.

Es claro además que las líneas estratégicas definidas en el plan de desarrollo 2008-2011, directa o indirectamente, están relacionadas con las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento, propuestas desde la idea de un CMI para las alcaldías del Valle de Aburrá, es decir, que aunque para esta alcaldía no es real ni correcto hablar de una estructura de un CMI como tal, si es razonable pensar que se está aplicando dicha herramienta de gestión, debido a que se miden varios de los elementos que ésta contiene. Lo anterior puede ser sustentado y ratificado con la afirmación hecha por la secretaria general del municipio, la cual al indagarle acerca de la aplicación del CMI, responde: "De pronto la administración no lo conoce ni lo llama de esa manera, pero en sí, en la medición, en el manejo y en la aplicación si se da...si es aplicado pero no lo manejamos como con ese nombre ni con esa estructura". De otro lado, es de destacar que en el municipio se tiene la visión de implementar y aplicar el CMI en el corto plazo (1 año) con el apoyo del Área Metropolitana y el SENA.

Diagnóstico Municipio de Caldas

Dentro de la clasificación que propone la ley 617 de 2000, el municipio de Caldas se ubica dentro de la segunda categoría, en la cual se sitúan todos aquellos municipios con población comprendida entre 50.001 y 100.000, y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a 50.000 y hasta 100.000 salarios mínimos legales mensuales. Lo anterior cobra importancia en la medida en que esta información se convierte en un parámetro que contribuye al proceso de comparabilidad y evaluación, respecto al desarrollo y aplicación de herramientas de direccionamiento estratégico al interior de dichos entes territoriales en el Valle de Aburrá.

"Caldas compromiso de ciudad" es el nombre que recibe el Plan de Desarrollo 2008-2011 del municipio de Caldas, el cual se compromete a ser de éste una ciudad integrada con propósitos sociales, ambientales, económicos, políticos, culturales, territoriales, en pro de la equidad y la justicia, y en el cual interactúen Estado, empresarios, trabajadores, comerciantes, campesinos, niños, adolescentes, jóvenes, mujeres, adultos mayores, y minorías étnicas, entre otros.

En la actualidad, la sociedad se ha interesado por todo lo concerniente a la destinación de los dineros públicos, la medición de los resultados y la rendición de cuentas, y en el municipio de Caldas, tanto la sociedad como la administración municipal, no son indiferentes a dichos temas, por lo cual expresa una servidora pública de este municipio que éste es un proceso "súper importante, porque es el que nos mide el grado de ejecución, de las ejecuciones presupuestales del plan de desarrollo, plan de acción y de los planes operativos de inversión anual".

Sumado a lo anterior, aspectos como el desempeño de los servidores públicos, las actividades de los contratistas, el cumplimiento de las metas y la ejecución de los procesos, el desarrollo de encuestas de satisfacción y percepción, entre otros, han cobrado importancia dentro del desarrollo de las funciones diarias de la alcaldía. De igual manera, es pertinente aclarar que lo medido hace parte de los diecinueve sectores que están definidos por planeación nacional, entre los que se encuentran salud, educación, agua potable, saneamiento básico, vivienda, recreación, deporte, etc.; medición que se hace por medio de indicadores de eficiencia fiscal, eficiencia administrativa y efectividad.

Conscientes de la necesidad de llevar a cabo procesos de medición de resultados y rendición de cuentas en los que se muestren resultados positivos de la gestión desempeñada, la administración municipal de Caldas ha acudido al uso de herramientas de calidad como la ISO 9001:2000 y la NCTPG 1000:2004, las cuales propenden por la obtención de resultados favorables enmarcados en principios de eficiencia, eficacia y efectividad. Así mismo, han adoptado el modelo MECI, el cual principalmente administra el riesgo de cualquier tipo, sea financiero o de cumplimiento.

Esto da pie para afirmar que dentro de esta administración es muy importante mantener capacitados y actualizados a sus servidores públicos, con el fin de garantizar una adecuada ejecución de sus actividades, que contribuya al mejoramiento continuo y a la adecuada alimentación de las herramientas anteriormente mencionadas, muestra de ello es que en los últimos meses han recibido la capacitación en un diplomado dirigido por el grupo RegionalISO de la Universidad de Antioquia, el cual comprende temas como la construcción, medición y tipos de indicadores, entre otros; así como también han establecido contacto con el Área Metropolitana para recibir un software que mide indicadores de cumplimiento del Plan de desarrollo; además de que es evidente el acatamiento oportuno de las normas de obligatorio cumplimiento, relacionadas directamente con este ente territorial.

Analizando los componentes del Plan de Desarrollo, éste contempla aspectos como el desarrollo comunal y participación comunitaria, convivencia y seguridad democrática, educación, cultura, salud, discapacidad tercera edad, niñez y adolescencia, juventud, desplazados, vivienda, recreación y deporte, equidad de género, desarrollo rural y agrario, empleabilidad y emprendimiento, medio ambiente y ecoturismo, agua potable y saneamiento básico, infraestructura física y movilidad, ordenamiento territorial, modernización administrativa y buen gobierno, y situación financiera y presupuestal. Lo anterior permite afirmar que las perspectivas estudiadas durante el desarrollo teórico del CMI aplicado a las alcaldías del Valle de Aburrá, abarcan todos y cada uno de los ítems contemplados en el plan de desarrollo, por lo cual se observa una plataforma de información acorde con lo formulado por el modelo del CMI.

Finalmente, luego de conocer el estado en el que se encuentran los temas de direccionamiento estratégico y manejo de herramientas de gestión para la medición de resultados en las alcaldías del Valle de Aburrá, es importante resaltar el liderazgo que desde algunas administraciones municipales se han venido promoviendo, casos como los de Envigado, Sabaneta, La Estrella y Medellín son de destacar, debido a sus avances y el grado de importancia que le han dado a los temas antes mencionados.

Entre los hechos específicos que vale la pena nombrar, se encuentra la medición de indicadores tanto financieros como no financieros tratando de establecer relaciones de causa-efecto, la medición oportuna del impacto de sus actuaciones en los distintos frentes de acción (financiero, comunidad, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), que permite la adopción de medidas correctivas a tiempo, además de contar con el respaldo de una plataforma tecnológica necesaria para formular, hacer seguimiento y evaluar el direccionamiento estratégico y los resultados de una manera efectiva.

Lo anteriormente expuesto, se hace más relevante en la medida en que se tiene en cuenta la categorización que la ley 617 de 2000 establece; al momento de comparar los municipios que se encuentran ubicados en una misma categoría, pudo observarse que:

De los municipios ubicados en la categoría 1, puede afirmarse que Envigado mantiene altos niveles de actualización y liderazgo en cuanto a temas de direccionamiento estratégico y herramientas de gestión que fortalecen la medición de resultados, mientras que el municipio de Itagüí en la actualidad está encaminando esfuerzos para ponerse a tono con la normatividad actual y en el montaje de una plataforma de direccionamiento estratégico que fortalezca la administración pública.

Respecto a la categoría 2, municipios como La Estrella y Bello cuentan con desarrollos notables en temas relacionados con esta investigación y que influyen directamente en la aplicación del CMI, por su parte, Copacabana y Caldas a la fecha no cuentan con un modelo consolidado de direccionamiento estratégico y medición de resultados, que les permita hacer una evaluación integral de su gestión.

De los municipios pertenecientes a la categoría 3, Sabaneta se destaca por llevar a cabo procesos de medición de resultados y orientar sus actuaciones basadas en la formulación de un direccionamiento estratégico acorde a las exigencias gerenciales de la actualidad. En contraste, el municipio de Barbosa a penas está iniciándose en la medición de indicadores no sólo financieros, que apoyen el cumplimiento de su misión social.

Girardota se encuentra clasificado dentro de la categoría 4, este viene esforzándose por implementar en la administración una cultura basada en la

evaluación y rendición de cuentas, basada en la formulación del direccionamiento estratégico. Por su parte, la alcaldía de Medellín, se ubica en la categoría especial, caracterizada por el uso del sistema corporativo SAP, el cual facilita la evaluación integral de la gestión y el seguimiento y evaluación de los distintos proyectos que emprende la alcaldía.

Lo anterior permite concluir que una buena formulación del direccionamiento estratégico acompañada de un soporte tecnológico adecuado, permite que las administraciones municipales hagan un seguimiento efectivo y oportuno de sus gestiones, siempre procurando encaminar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos plasmados en los Planes de Desarrollo, y acordes con las necesidades de la comunidad.

Es importante resaltar que las causas de medición de los resultados y la gestión al interior de las alcaldías del Valle de Aburrá, obedecen en gran medida a irregularidades que se encuentran en la construcción misma de los Planes de Desarrollo municipales, ya que éstos no se complementan y acompañan con la construcción de indicadores que permitan medir los resultados de la gestión desempeñada basada en dichos planes.

CONCLUSIONES

Las administraciones municipales del Valle de Aburrá deben diseñar planes de direccionamiento estratégico que determinen los parámetros y lineamientos necesarios para orientar la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos y metas plasmados en los planes de desarrollo. Esto se encuentra justificado en el hecho de que la gestión liderada desde las alcaldías, no debe ser improvisada sino que debe estar debidamente planificada y por lo tanto susceptible de evaluarse en términos estratégicos, considerando que los recursos de los que se dispone son limitados y de interés colectivo, además de que las actuaciones deben estar en armonía con la satisfacción de las necesidades básicas de la comunidad y el impacto positivo que éstas puedan generar en la misma y sobre el medio ambiente.

Para evaluar y medir los modelos de direccionamiento estratégico es necesario que las alcaldías del Valle de Aburrá se apoyen en herramientas de gestión y medición de resultados que logren alinear la estrategia y los objetivos globales que se plantearon previamente, con los resultados de la medición y el seguimiento y monitoreo que se están llevando a cabo.

Para que la aplicación de una herramienta de gestión como el CMI, en las alcaldías del Valle de Aburrá resulte razonable y produzca sus mejores efectos sobre la gestión, es necesario que estas entidades se involucren en un ambiente caracterizado por el fomento de una cultura de medición de resultados, el incentivo del uso de modelos de gestión y direccionamiento estratégico, la capacitación del personal para la aplicación de dichos modelos, y la normalización del uso de dichas herramientas y modelos.

En términos generales, respecto a la perspectiva financiera puede afirmarse que es un componente indispensable dentro del CMI ajustado a las necesidades de los entes territoriales municipales del Valle de Aburrá, ya que de ésta depende el equilibrio financiero y presupuestario, al igual que la maximización del bienestar de los ciudadanos atendidos por estas alcaldías. Según las características y necesidades de la estructura organizacional de estas entidades, resulta pertinente señalar como atributos que deben ser traducidos en objetivos e indicadores, los siguientes: asignación de presupuestos, racionalización de costos operativos, administración del riesgo e incremento de los ingresos.

La perspectiva de la comunidad se considera el eje central de medición y evaluación dentro de un CMI adaptado a las lógicas de las alcaldías del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Por una parte, porque todos los esfuerzos que se realizan en las demás áreas deben impactar positivamente a la comunidad y al medio ambiente, y de otro lado, el ciudadano constituye el principal grupo de interés, presente tanto en la misión como en los objetivos y metas proyectados en los distintos planes de desarrollo que orientan el rumbo de los municipios. Los objetivos estratégicos que necesitan ser medidos y evaluados dentro de la gestión de dichas entidades son: calidad del servicio, información y comunicación de

resultados, quejas y reclamos de la comunidad, satisfacción de la comunidad y gestión ambiental.

Procesos críticos a mejorar, modernización de los procesos, administración del riesgo y mejoras continuas, son los aspectos estratégicos a incluir dentro de la perspectiva de procesos internos de un CMI acorde con las necesidades de cada alcaldía. Identificar los procesos que generan valor y los procesos críticos a mejorar, son los factores claves que permiten hacer de la gestión de las alcaldías una actividad eficiente que propende por el mejoramiento continuo, y redundante en el fortalecimiento de la imagen y reputación de las administraciones municipales ante una sociedad exigente de resultados y quienes en últimas detectan los puntos críticos o las falencias, y se convierten en los evaluadores del desempeño de la gestión.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se convierte en la infraestructura que soporta y apoya los demás frentes de medición y evaluación del CMI aplicado a las alcaldías del Valle de Aburrá. Esta enfoca sus esfuerzos hacia la capacitación y motivación de los servidores públicos, además de fortalecer los sistemas de información y la adquisición de nuevas tecnologías. Para hacer seguimiento y monitoreo a este frente de medición es necesario evaluar factores tales como: capacidad y competencia de las personas, motivación para el aprendizaje y la acción, desarrollo del liderazgo y gestión del conocimiento.

Los temas medioambientales han cobrado gran importancia en los últimos tiempos, por tanto es notorio al avance teórico y de la literatura acerca de este aspecto, sin embargo al contrastar lo anterior con el tratamiento práctico que se le da al tema en la realidad, es evidente como las organizaciones tienen pocos avances al respecto, y aunque conocen la importancia e implicaciones del tema, no disponen de planes de acción o de actuación concretos que atiendan las necesidades de desarrollo sostenible y de responsabilidad ambiental, costos ambientales e impactos ambientales, los cuales se desprenden del normal desarrollo de sus funciones. Esto justifica en parte, que para el caso de esta investigación no se contemple el tema medio ambiental como una perspectiva adicional dentro del CMI, ya que por un lado, la medición de indicadores ambientales es subjetiva y compleja, y por otro lado ésta aumentaría los costos de implementación y aplicación del CMI en las alcaldías del Valle de Aburrá.

Las inversiones que se hacen en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, son el principio del mejoramiento de la evaluación de las demás perspectivas, ya que redundante en mejores capacidades y habilidades para la ejecución de los procesos internos. De igual forma, maximiza los beneficios y la calidad de los productos y servicios entregados a la comunidad, en el marco de la perspectiva de dichos agentes, con respecto a lo financiero, optimizan los recursos y permite ampliar la cobertura, mejorando el impacto social. Esto sustenta el carácter integral y de causa-efecto que determina la estructura del CMI aplicable a las funciones y

gestiones inherentes desempeñadas por parte de las administraciones municipales del valle de Aburrá.

Los aspectos relacionados con temas de direccionamiento y herramientas de gestión en las alcaldías del Valle de Aburrá, se encuentran en una etapa primigenia, puesto que estos se limitan en la mayoría de los casos, al simple cálculo y evaluación de indicadores aislados principalmente financieros, que permiten hacer un seguimiento al grado de avance de los planes de desarrollo y la ejecución presupuestaria y municipal, pero que no guardan una relación de causa efecto e integralidad, y además, no están alienados con la estrategia adoptada por el ente territorial. Sin embargo, cabe resaltar los adelantos que al respecto posee los municipios de Sabaneta, Envigado, la Estrella y Medellín, los cuales han tomado la iniciativa y han asumido el reto de adoptar sistemas de medición y evaluación que trasciendan los temas financieros, abarcando incluso controles en áreas sociales y ambientales.

El CMI se presenta como una herramienta de gestión y direccionamiento estratégico con características de flexibilidad y adaptabilidad a las realidades y necesidades de los distintos tipos de organizaciones, pese a esto no se debe caer en el error de construir Cuadros de Mando saturados en perspectivas y componentes pretendiendo incluir cada uno de los grupos de interés en una perspectiva específica, ya que la formulación de dicha herramienta debe estar basada en los objetivos estratégicos de cada organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, D. A. (2002). Una propuesta de investigación: valoración de la inversión ambiental en el área metropolitana del Valle de Aburrá. *Visión contable*. 3, 115-135.
- Álvarez, J. A. (2004). *Gestión empresarial*. (1ª ed.). Pereira.
- Arias, M. V. (2003). En qué se están invirtiendo los dineros del medio ambiente. *El reto del medio ambiente*. 45, 6-7.
- Banegas, R. y otros. (2000). El cuadro de mando como instrumento de control en la gestión social. *Revista española de financiación y contabilidad*. 103, 107-147.
- Bello, C.J. (2002). Balance de líneas de producción ¿Sistema Perfecto? *Revista Fusión Industrial*, 09(06), 36-39
- Correa, H. J. (1996). Los ejecutivos y la gestión medio ambiental. *Facultad de Contaduría Pública*. 19, 87-94.
- Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. *Revista de antiguos alumnos*. 34-40.
- Domínguez, G. (2000). *Gerencia municipal e indicadores de gestión*. Bogotá: Biblioteca Jurídica Diké.
- Fenllón, E. (2007). La contabilidad ambiental como herramienta de gestión. *Ingeniería Química*. 448, 80-87.
- Fernández, B. y otros. (2003). El cuadro de mando integral en las pymes: un instrumento para su contabilidad estratégica. *Partida doble*. 145, 40-53.
- González, D. M. y Rendón, J. A. (2001). Contabilidad y gestión ambiental: un reto para la competitividad. *Gestión y Ambiente*. 4, 123-133.
- González, J. (2007). Perspectiva ambiental del cuadro de mando integral de una organización. *Ingeniería Química*. 448, 70-79.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2005). Alignment. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P (2006). Cómo implementar una estrategia sin trastornar su organización. Harvard Deusto Business Review. 145, 24-36.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2007). La medición y la gestión en la era de la información. Cuadro de Mando Integral. (2ª ed.). (pp. 13-33). Bogotá: Planeta Colombiana S.A.
- Leiserson, D. (2007). BSC en México. Revista Information Week Mexico.
- Machado, M. A. (2004). Dimensiones de la contabilidad social. Revista internacional Legis de contabilidad y auditoría. 97, 173-218.
- Mena, J. A. y Rodríguez, F. (2001). Las cuentas del patrimonio natural en el avance del Estado hacia el desarrollo sostenible. Economía Colombiana y coyuntura política. 287, 91-98.
- Monserrat, A. y Álvarez, R. (1999). La responsabilidad de la contabilidad sobre el medio ambiente. (1ª reimpresión). México.
- Niven, P. R. (2002). El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Barcelona: Gestión 2000.
- Olve, N. Petri, C., Roy, J. y Roy, S. (2004). El cuadro de mando en acción. Barcelona: Duesto.
- Olve, N., Roy, Jan. y Wetter, M. (2004). ¿Por qué de un Cuadro de Mando Integral? Implementando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. (pp. 7-25). Bogotá: Planeta Colombia S.A.
- Oriol, A. y Hernández, J. (2001). El cuadro de mando integral y el crecimiento empresarial. Partida doble. 126, 6-13.
- Oriol, A. (2005). EVA Valor Económico Agregado. Barcelona: Norma.
- Ortiz, J. M. (2000). La Gestión por Competencias y el Cuadro de Mando Integral. Revista Capital Humano: Interacción y Desarrollo de los recursos Humanos. 131(13), 6-8
- Ortiz, J. M. (2000). La Gestión por Competencias y el Cuadro de Mando Integral (y II). Revista Capital Humano: Interacción y Desarrollo de los recursos Humanos. 132(13), 6-7

- Pacheco, J. C., Castañeda, W. y Caicedo, C. H. (2002). Indicadores integrales de gestión. Bogotá: Mc Graw Hill interamericana.
- Partners, H. (2001). Dominar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
- Rampersad, H. K. (2005). Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo. España: McGraw Hill.
- Rodríguez, G. (2005). Balanced Scorecard. Revista Legis del Contador. 20, 53-84.
- Rodríguez, H. A., (2000). El Balanced Scorecard o la estrategia integral de gestión. Revista Fusión Industrial, 0005(004), 26-28
- Urrea, J., Jiménez, A. y Escobar, N. (2004). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales. Revista Universidad EAFIT, 133(40), 22-34.
- Talero, S. (2007). Razón, necesidad y utilidad de la contabilidad para la sostenibilidad (Sustainability accounting): aproximaciones teóricas. Contaduría Universidad de Antioquia. 50(Enero-Junio), 155-176.
- Torres, F. (2002). Balanced Scorecard centrado en lo ambiental. Cuadernos de contabilidad. 14, 26-58.
- Turull, J. y Vivas, C. (2003). El Cuadro de Mando Integral en la administración pública: el caso del ayuntamiento de Sant Cugat del Valles. VIII Congreso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la administración pública. 28-31.
- _____ (2005). La Contraloría General de la Nación cuestiona la gestión ambiental en Colombia. El reto, el medio del medio ambiente. 59, 18-19.

CIBERGRAFÍA

- Barros, J. B. (s.f.). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. Extraído el 15 abril 2008 de www.observatorio-iberoamericano.org/.../Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodríguez%20González.pdf
- Bonnefoy, J. C. y Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Extraído el 24 febrero 2008 de www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/Indicadores%20de%20Desempeño.pdf
- Contraloría General de Antioquia. (2002). Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Contraloría General de Antioquia. Extraído el 14 febrero 2008 de <http://www.contraloriagdeant.gov.co/cmijustifica.asp>
- El Cuadro de Mando Integral (s.f.). Extraído el 14 febrero 2008 de http://www.deinsa.com/cmi/cmi_sector_publico.htm
- Cuadro de Mando Integral. (s.f.). Extraído el 10 abril 2008 de <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>
- Ferrer, M. (2004). El Cuadro de Mando Integral. Extraído el 10 abril 2008 de <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>
- Sánchez, J. (2008). El Balanced Scorecard para organizaciones del Sector Público: enfoques para definición de arquitectura de perspectivas. Extraído el 15 octubre 2008 de www.nrgconsultores.net/Brujula10122008.pdf