

### Del cuadro de medidas de resultados al cuadro de mando estratégico.

- **AUTORES:**

Mikel Latorre Guisasola; Mikel Álvarez Yeregi; Esther Elvira ; Silvia Quintana

- **INTRODUCCIÓN:**

El concepto de calidad ha ido evolucionando en el transcurso de las últimas décadas hasta llegar hoy a los Modelos de Excelencia. El Modelo de la EFQM permite evaluar globalmente la gestión de la Excelencia de las organizaciones en su conjunto. Esta gestión precisa de herramientas, entre las cuales se encuentran los indicadores, estructurados en cuadros de mando más o menos complejos. Los cuadros de mando han medido clásicamente resultados y han reducido el análisis de la relación causa-efecto a ejercicios de reflexión de la dirección. Actualmente, el marco al que llamamos "mapa estratégico" es una estructura lógica y completa para describir una estrategia. Proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral que es la piedra angular de un "nuevo sistema de gestión estratégica".

**OBJETIVO:** Desarrollar una metodología que permita llevar a cabo un proyecto de cambio en toda la organización, desde el cuadro de mando orientado a resultados hacia un cuadro de mando integral orientado a la estrategia.

- **MATERIAL Y MÉTODOS:**

-Se forma un grupo de trabajo formado por el director gerente, la dirección económico-financiera, la dirección de recursos humanos, la subdirección de sistemas de información y la Unidad de Calidad.

-Se identifican los principales elementos de gestión (personas, procesos, financieros, clientes y sociedad), se definen los objetivos estratégicos y se diseñan indicadores clave para cada uno de ellos.

-Se elabora una hipótesis de relaciones causa-efecto (mapa estratégico) con los elementos y sus indicadores y se construye el cuadro de mando. A medida que el cuadro de mando se va aplicando y los sistemas de feedback comienzan a dar datos, se comprueban las hipótesis.

Se han definido los siguientes objetivos estratégicos para cada uno de los elementos de gestión:

-**APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO:** Desarrollar grupos de trabajo; atraer a las personas más capacitadas; potenciar la formación continua; potenciar la creatividad de los trabajadores y facilitar la comunicación.

-**PROCESOS INTERNOS:** Desarrollar nuevos servicios; reducir el tiempo de proceso; desarrollar la investigación y adecuar la infraestructura.

-**FINANCIERO:** Plantear soluciones innovadoras y disminuir el coste de los procesos.

-**CLIENTE:** Instalaciones confortables; facilitar la accesibilidad; trato amable, información e intimidad.

-**SOCIEDAD:** Adecuar la investigación a sus necesidades; manejo eficiente del presupuesto; potenciar la relación primaria-especializada y potenciar el ahorro energético.

- **CONCLUSIONES:**

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de un cuadro de mando integral se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a las finanzas. A los directivos les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento

