

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PLANES DE DESARROLLO RURAL: UNA APLICACIÓN PARA CONSTRUIR UNA HIPÓTESIS DE PLANIFICACIÓN EN LA COMUNA DE NEGRETE¹.

Mg. FREDDY BANDA CHEUQUEPÁN

Dirección General de Planificación y Estudios

Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile

RESUMEN

Nuevas actividades en el medio rural, que superan la noción agrícola tradicional, plantean la necesidad de organizar y optimizar las relaciones que se establecen entre los actores que participan de estas actividades. Desde el sector público se busca dar respuesta a estas necesidades por medio de planes de desarrollo; sin embargo, la experiencia indica que estos planes quedan como declaración de buenas intenciones sin mayor impacto en la población rural. Para enfrentar esta situación, se propone implementar los planes de desarrollo a través de un modelo de gestión, denominado Cuadro de Mando Integral, con el cual se define una hipótesis de planificación para sustentar las respuestas a los nuevos desafíos de las zonas rurales.

En el presente estudio, se aplicaron los principios constructivos del Cuadro de Mando Integral para identificar la hipótesis de planificación que subyace al “Plan de Articulación de Programas y Recursos de Desarrollo Económico” impulsado por el Departamento de Desarrollo Rural de la Municipalidad de Negrete (Región del Bío Bío). Para estos efectos, el estudio se abordó como una investigación exploratoria, descriptiva, basada en estudio de caso. El resultado obtenido, recomienda que el control de gestión del plan debe ser una prueba constante de la validez de la hipótesis de planificación.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, desarrollo rural, hipótesis de planificación.

¹ El presente trabajo es parte de la Tesis de Magíster en Desarrollo Rural “Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Planes de Desarrollo Rural. Una Propuesta para la Municipalidad de Negrete”, desarrollada en la Universidad Austral de Chile, 2005.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el medio rural es un espacio donde se integra la naturaleza, la tecnología y la sociedad para abrir oportunidades de mercado que superan la noción agrícola tradicional. Nuevas actividades, como la industria de transformación agroalimentaria, el crecimiento de las residencias secundarias, las actividades comerciales y de servicios de apoyo al turismo, plantean la necesidad de organizar y optimizar las relaciones entre los diversos actores para desarrollar ventajas competitivas en una zona rural (Gastó et al. 2001).

¿Cómo lograr que una zona rural sea competitiva aprovechando las ventajas comparativas presentes en ella? La respuesta suele darse en extensos planes de desarrollo formulados, principalmente, desde el sector público. Sin embargo, la experiencia indica que la mayoría de los planes queda como una declaración de buenas intenciones con escaso impacto en la población rural; se crean dependencias paternalistas de programas gubernamentales, los que a su vez, suelen tener una difusa evaluación que limita la retroalimentación efectiva para evitar el simple asistencialismo.

Al analizar las estrategias empresariales de la última década hasta hoy, es posible identificar una clara tendencia hacia la gestión del valor en el desarrollo de ventajas competitivas; el valor de una empresa ya no se mide sólo por sus activos tangibles, sino por la habilidad que tienen las empresas para explotar sus activos intangibles.

¿Es posible trasladar esta experiencia de gestión de valor a las estrategias de desarrollo rural? La experiencia internacional nos dice que sí. En Estados Unidos, España y algunos países de América Latina, los gobiernos locales están implementando sus planes de desarrollo a partir de este concepto de gestión del valor, un valor que puede ser medido a partir de los objetivos propuestos en los planes de desarrollo.

Este concepto de valor en una estrategia de desarrollo, se puede presentar por medio de la siguiente analogía entre actores de una organización privada y actores que se relacionan en un gobierno local (Martínez 2000):

- Inversionistas = Electores; buscan maximizar el valor de su participación en la empresa/gobierno y esperan un uso adecuado de los recursos invertidos.
- Clientes = Comunidad; buscan un producto/servicio valorado por su calidad, condiciones de atención, oportunidad de entrega y, en general, por la satisfacción a necesidades.
- Empleados de la empresa = Funcionarios de gobierno; buscan valoración por medio de reconocimientos, clima laboral adecuado y oportunidades de desarrollo personal y profesional.

A partir de esta comparación se puede observar que el valor es creado en función de las personas y sus decisiones; por lo tanto, el modelo a utilizar para gestionar el valor de la organización deberá reflejar las causas y los efectos de tales decisiones. El modelo aplicable bajo esta consideración es el Cuadro de Mando Integral.

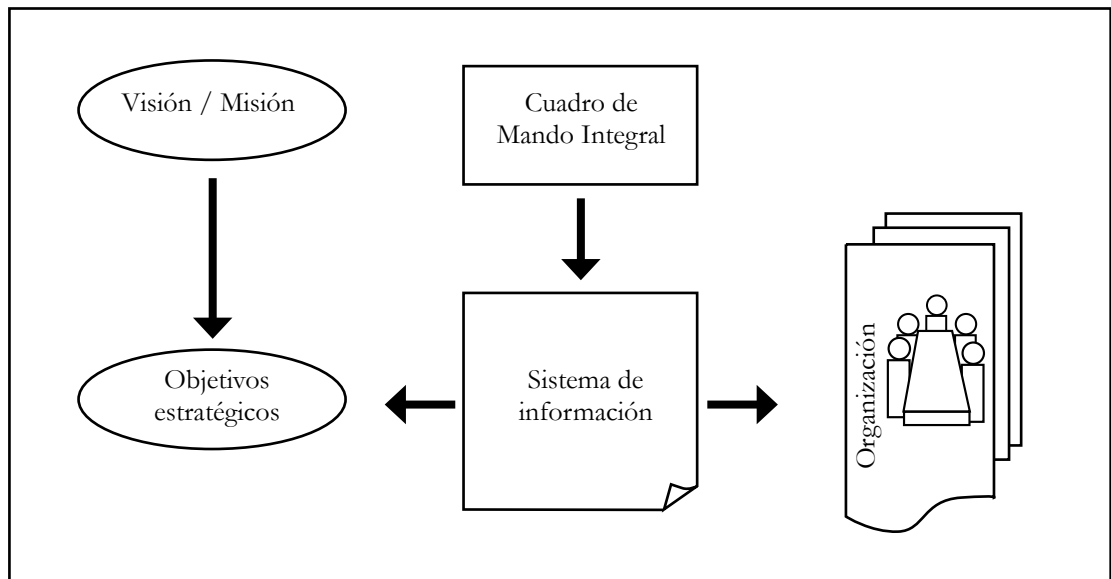
El Cuadro de Mando Integral (también conocido en la literatura anglosajona como “Balanced Scorecard”) es una síntesis de los modelos de contabilidad financiera, basada en los registros históricos, y de los modelos de creación de ventajas competitivas, donde se reúne el análisis económico de corto plazo y el análisis estratégico de las variables que condicionan la actuación de una organización en el largo plazo (Kaplan y Norton 1997).

Este modelo nació como una respuesta al modo de analizar y gestionar las palancas de creación de valor, en una empresa u organización, bajo ambientes competitivos cada vez más complejos, donde el éxito pasa por las capacidades para adaptarse a los constantes cambios y exigencias del entorno (Trullenque 2000).

Kaplan y Norton (2004) señalan que la creación de valor en los activos intangibles se produce cuando éstos se combinan con otros activos, dando origen a un sistema sinérgico de activos tangibles e intangibles; de esta forma, un cambio en estos últimos tendrá siempre un impacto en los resultados de la organización (empresa o gobierno) consecuente con la capacidad de adaptación del sistema de activos.

Esta visión sistémica y la existencia de nuevas condiciones obligan a alinear el comportamiento de los miembros de una organización con los objetivos estratégicos de ésta, para lo cual, el Cuadro de Mando Integral actúa como un sistema de información y gestión capaz de comunicar la estrategia en términos claros y de fácil comprensión (figura 1), ya que como lo señala Fernández (2001), cuando los objetivos estratégicos son poco entendibles, también son poco comunicables, y los resultados a obtener pueden desviarse de los objetivos inicialmente planteados.

Figura 1. El Cuadro de Mando Integral como sistema de información

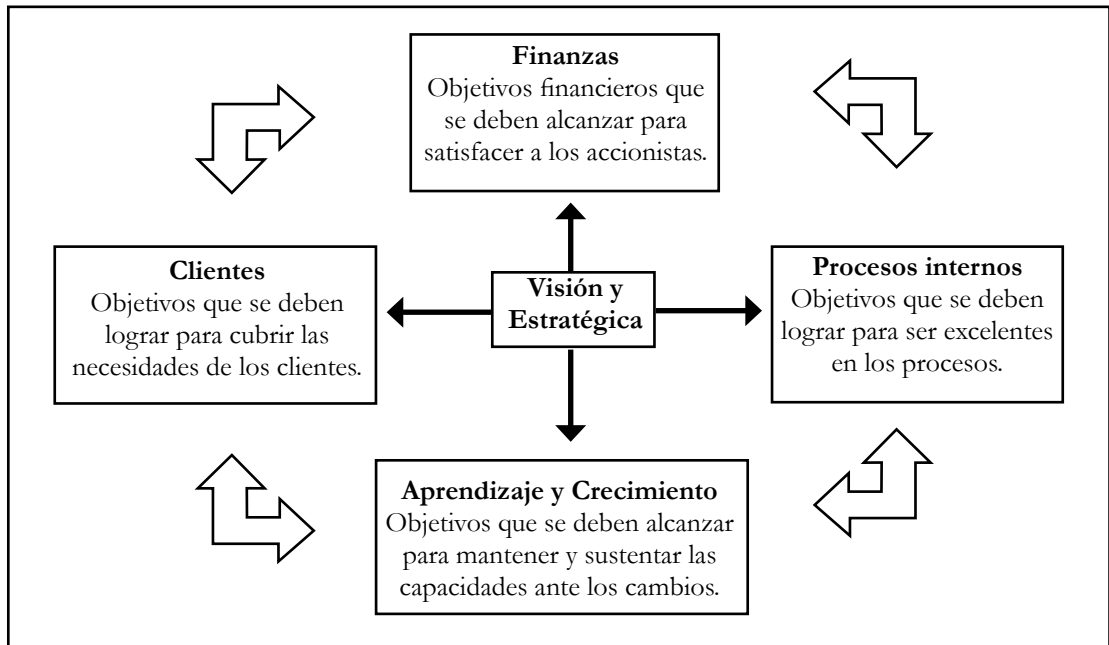


Kaplan y Norton (1997) establecen cuatro perspectivas para organizar los objetivos estratégicos: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (figura 2).

- Perspectiva financiera: Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, dan cuenta de los rendimientos basados en el capital invertido por los accionistas de una empresa. Las mediciones en esta perspectiva permiten observar si la estrategia financiera está creando valor para los accionistas.
- Perspectiva de los clientes: Esta perspectiva permite a una empresa articular la estrategia de clientes basada en las expectativas que éstos tiene para cubrir sus necesidades. Los objetivos están orientados a establecer los nichos de mercado, la adquisición y retención de clientes. La satisfacción del cliente impacta en forma directa en los resultados financieros.
- Perspectiva de los procesos internos: Esta perspectiva da cuenta de los procesos que son críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes. La empresa debe identificar y optimizar aquellos procesos que se constituyen en factores críticos de la cadena de valor; desde esta perspectiva se entregan las propuestas que atraerán y retendrán a los clientes.
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Bajo esta perspectiva se identifican las necesidades relacionadas con la calificación del personal, los sistemas de información, la coordinación de rutinas y, en general, con las habilidades concretas que son requeridas en los nuevos entornos competitivos y en la actuación de cara a los clientes. Las mediciones en esta perspectiva permiten determinar si la empresa cuenta con las competencias necesarias para la creación de valor; competencias para implementar y operar procesos eficientes y eficaces, brindar una atención de calidad al cliente y obtener resultados económicos favorables.

Cabe destacar que en la práctica la estrategia se construye con las miles de decisiones que son tomadas diariamente por las personas (Trullenque 2000); en consecuencia, las capacidades de aprendizaje, innovación y desarrollo, pasan a ser activos intangibles que condicionan el valor económico de la empresa (Kaplan y Norton 1997), y con ello, el capital humano pasa a ser la pieza fundamental de su desempeño.

Figura 2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Kaplan y Norton (2000) señalan que estas cuatro perspectivas han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores de la economía; sin embargo, estas perspectivas deben ser consideradas sólo como plantillas, ya que cada empresa, institución o sector económico, tiene singularidades propias en la formulación de su estrategia y en la detección de sus problemas o necesidades.

Este modelo de gestión deberá estar siempre enfocado a transformar la estrategia en resultados medibles, por lo cual el compromiso de la Alta Dirección de la empresa es fundamental para motivar los cambios que significa asignar responsabilidades y objetivos en todos los niveles de la organización, e impulsar la coordinación de las actividades necesarias para alcanzar las metas propuestas (Trullenque, 2000). Esto significa pasar de un liderazgo autoritario a uno articulador, y de una cultura de información reservada a una de carácter compartida.

López (2004) plantea que los objetivos incorporados en un Cuadro de Mando Integral deben tener un determinado orden y orientarse hacia lo que la organización considera estratégico para la creación de valor económico. Este ordenamiento de los objetivos se describe como una cadena lógica de relaciones causa – efecto, la cual se denomina hipótesis de planificación de la organización. Dicha relación causa – efecto debe ser comunicada en todos los niveles para guiar el curso de las decisiones y evaluar sus impactos.

La hipótesis de planificación que se deduce de un Cuadro de Mando Integral señala que: cuando las personas son competentes y conocen la estrategia, entonces llevan adelante procesos eficientes y eficaces para atender la demanda de bienes y servicios de excelencia, a través de los cuales, se generan los retornos esperados para incrementar el valor económico de las inversiones (Kaplan y Norton 2004).

Al hacer explícita la hipótesis de planificación y comunicarla a toda la organización, este sistema de gestión permite enfrentar las barreras a la implementación de planes estratégicos que, de acuerdo a la experiencia², son comunes a los municipios rurales: (i) de tipo comunicacional, cuando la visión propuesta en el plan no es comunicada y comprendida por todos los actores; (ii) de gestión de objetivos, cuando los objetivos personales de corto plazo no están alineados con los objetivos de largo plazo, originándose conflictos de interés; (iii) de procesos y presupuestos, cuando la asignación de recursos y estructura organizacional responde a criterios financieros de corto plazo más que a objetivos estratégicos; y (vi) cuando la información se enfoca hacia la generación de datos e indicadores, lo que si bien fomenta el control, no asegura la socialización del conocimiento sobre la gestión (Trullenque, 2000).

El Cuadro de Mando Integral ha sido ampliamente difundido a través de Internet con aplicaciones al sector privado: industrias manufactureras, extractivas, empresas de servicios, instituciones financieras, entre otras. En Chile ya se han desarrollado algunas aplicaciones para algunas empresas, tales como la Compañía de Cervecerías Unidas (CCU), Correos de Chile (Romano 2002), Minera Codelco, Telefónica del Sur (Voguel 2004), entre otras; sin embargo, en el sector municipal no se han encontrado experiencias relevantes de aplicación con resultados concretos.

En consecuencia, el objetivo del presente trabajo consiste en proponer las perspectivas de un modelo de Cuadro de Mando Integral que permitan identificar la hipótesis de planificación que subyace a un plan en el nivel comunal, especialmente en aquellos relacionados con el desarrollo rural, para verificar la pertinencia y coherencia de los objetivos que se plantean en dicho plan.

Este objetivo implica: (i) identificar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que han sido aplicadas a estrategias de desarrollo en planes de gobiernos locales; (ii) identificar los denominadores comunes entre perspectivas definidas para diferentes planes; (iii) definir perspectivas que sean aplicables a estrategias de desarrollo rural a partir de los denominadores comunes previamente identificados; y (iv) hacer explícita la hipótesis de planificación que subyace al plan para verificar la coherencia y pertinencia de los objetivos específicos planteados.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

a. Metodología

El estudio se abordó como una investigación exploratoria, descriptiva, basada en estudios de caso. Se revisó la aplicación del Cuadro de Mando Integral en tres servicios públicos cuyas características comunes son la administración de un gobierno local y la puesta en marcha de sus planes de desarrollo por medio de este sistema de gestión estratégica. Se revisó la relación causa – efecto presente entre las perspectivas de los Cuadros de Mando Integral en los tres casos analizados, estableciéndose las perspectivas para el plan materia de este estudio. La hipótesis de planificación, que explica a priori como se crea valor, surge de la narración de la relación causa – efecto entre los objetivos.

b. Revisión de experiencias

Las tres experiencias examinadas son:

1) Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés, España: Se aplicó el Cuadro de Mando Integral para implementar una política de gestión estratégica como respuesta a las necesidades detectadas en una evaluación del ayuntamiento, en el período 1997 al 2001, que dio cuenta de un fuerte crecimiento demográfico y económico con una demanda ciudadana de alto nivel, del deseo de los empleados de ver reconocido el nivel de los servicios prestados, y la necesidad de evaluar la eficiencia y eficacia de las acciones implementadas por el ayuntamiento.

² Experiencia obtenida al trabajar con las Municipalidades de Hualañé, Licantén, Molina, Lago Ranco y Negrete en diferentes asesorías de gestión, entre los años 1994 y 2003.

El modelo se aplicó de manera piloto en el área de Promoción Económica y Hacienda, donde se definieron cuatro grandes temas para conformar sus líneas estratégicas (KD&P SOLUTIONS 2002): (i) Tratar al ciudadano con un servicio personalizado; (ii) promocionar las actividades económicas para atraer nuevos negocios; (iii) optimizar la gestión de los recursos, de manera oportuna, en cantidad adecuada, al menor costo y con una calidad aceptable; y (iv) alcanzar y mantener un crecimiento sostenible para subsistir a los entornos cambiantes que puedan afectar el desarrollo de Sant Cugat.

A partir de estos cuatro grandes temas la empresa consultora KD&P SOLUTIONS (2002) dividió los objetivos estratégicos en las siguientes perspectivas:

- Perspectiva de los clientes: orientada a los objetivos de mejoramiento en calidad y cantidad de los servicios ofrecidos;
- Perspectiva de salud financiera: referida a los objetivos relacionados con la carga impositiva en el ayuntamiento;
- Perspectiva de procesos internos: orientada a los objetivos de mejoramiento de la atención y la gestión económica;
- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: centrada en los objetivos tendientes a generar un clima laboral positivo para los empleados, ante lo cual se considera mejorar las habilidades, entregar las herramientas adecuadas y aumentar la información al interior de la organización.

2) Ayuntamiento de Charlotte, Estados Unidos: Charlotte fue una de las primeras municipalidades que implementó el Cuadro de Mando Integral para establecer un consenso en los temas estratégicos de un plan para reestructurar la organización en un gobierno local. Esta reestructuración buscó instalar un sistema administrativo y operacional que estuviese enfocado en los clientes, orientado a los resultados, descentralizado, competitivo e innovador. Para ello fue necesario definir unidades de negocio que pensarán estratégicamente y desarrollarán actividades alineadas a las prioridades definidas por el Consejo Municipal, de esta manera, se facilitó la conducción del gobierno hacia objetivos establecidos en términos de resultados para la comunidad (Eagle 2004).

Para determinar los objetivos de impacto directo, las unidades de negocio respondieron a preguntas claves organizadas en torno a las siguientes cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral (Eagle, 2004):

- Perspectiva de servicio a los clientes: ¿Qué objetivos deben conseguirse para satisfacer las necesidades de los ciudadanos?
- Perspectiva de la administración de recursos: ¿Qué objetivos deben conseguirse para obtener financiamiento?
- Perspectiva de proceso: ¿Qué objetivos deben conseguirse para establecer los procesos que debe implementar la unidad de negocio?
- Perspectiva de desarrollo de los empleados: ¿Qué habilidades y recursos se necesitan para lograr los objetivos planteados en las tres perspectivas anteriores?

3) Estado de San Luís de Potosí, México: Ante la necesidad de superar el rezago frente a las demandas por desarrollo local y a la exigencia de la federación para operar programas de manera eficiente y eficaz, la administración estatal de San Luís de Potosí, en el período 1997 - 2003, dio inicio a un proceso de reforma interna en la administración del gobierno, en el cual se consideró incorporar las mejores prácticas de la administración tradicional con técnicas que habían demostrado resultados positivos en el sector privado. En este proceso se implementó un modelo de gestión orientado a traducir los objetivos en proyectos operacionales con el fin de mejorar el desempeño público y mejorar la calidad de los procesos. El modelo utilizado fue el Cuadro de Mando Integral (Alva 2004).

El análisis de objetivos con el Cuadro de Mando Integral se realizó en torno a las siguientes cuatro perspectivas (Alva 2004):

- Perspectiva del impacto del gobierno en el ciudadano: propone objetivos que guardan relación con la calidad de los servicios y acciones de impacto directo en la población gobernada;

- Perspectiva de los procesos y proyectos: propone objetivos relacionados con el estatus de proyectos, obras o acciones que tendrán impacto directo en los servicios que ofrece el gobierno a los ciudadanos;
- Perspectiva de los recursos financieros y restricciones económicas: propone objetivos en el ámbito de las finanzas públicas y recursos destinados a proyectos y acciones estratégicas que incidirán directamente en los ciudadanos;
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la institución pública: esta perspectiva se considera la base de las tres antes señaladas, ya que el trabajo en torno a los objetivos relacionados con la calidad de los servidores públicos permitirá resultados concretos para una mejor administración de los recursos económicos.

c. Caso bajo estudio

Para definir las perspectivas que son aplicables a estrategias de desarrollo rural, se estudió el caso del Plan de Articulación de Programas y Recursos de Desarrollo Económico impulsado por el Departamento de Desarrollo Rural de la Ilustre Municipalidad de Negrete.

Dicho plan considera los siguientes objetivos (Municipalidad de Negrete, 2004):

Objetivo general: Obtener el bienestar socioeconómico de la comuna, especialmente de la población rural, a través del establecimiento de una red de apoyo tanto de información, como de financiamiento a las iniciativas productivas, logrando instalar capacidades de autogestión en los grupos con iniciativas productivas.




Objetivos específicos:

- Cumplir con la disposición de la ley orgánica constitucional de municipalidades en materia de gestión local, que señala como función de los municipios hacerse cargo del fomento productivo;
- Mejorar la productividad y fomentar la diversificación de las actividades productivas, propiciando alternativas innovadoras de ingreso, en las áreas agrícola, turismo, comercio y servicios;
- Potenciar las capacidades productivas y la innovación tecnológica de los procesos productivos y de gestión de productores que, aun siendo pequeños, sean capaces de generar un negocio agroindustrial o artesano local;
- Generar y administrar instrumentos de fomento productivo financiados con fondos mixtos, provenientes del municipio, organismos privados y del empresariado local;
- Apoyar y fomentar la generación de fuentes laborales permanentes para la comunidad interesada en el desarrollo turístico;
- Fortalecer una instancia de participación de dirigentes de los distintos ámbitos productivos de la comuna, a través, de la realización de Mesas Comunales con el propósito de hacer participativo y democrático todo intento de desarrollo impulsado por el municipio;
- Apoyar a las organizaciones productivas de la comuna, tanto en la solución de problemas que afecten su desarrollo como la evolución de sus sistemas productivos;
- Promocionar la comuna, destacando las fortalezas y ventajas comparativas de ésta, con el fin de lograr captar inversión y mercados que fomenten la productividad local;
- Lograr un efecto de 'Ventanilla Única', en donde la comunidad se coordine con una sola institución.

III. RESULTADOS

La figura 3 permite comparar las perspectivas de los casos: Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés, Ayuntamiento de Charlotte y Estado de San Luís de Potosí, con las perspectivas definidas por Kaplan y Norton (1997) para una organización con fines de lucro.

Figura 3. Cuadro comparativo entre perspectivas por caso de estudio

Organización con fines de lucro (Kaplan y Norton, 1997)	Casos de estudio (experiencia internacional)		
	Sant Cugat del Vallés	Charlotte	San Luis de Potosí
Financiera 	Cientes	Cientes	Impacto al ciudadano
Cientes 	Salud financiera	Productividad (aporte de valor)	Procesos y proyectos
Procesos internos 	Procesos internos	Procesos	Finanzas y restricción económica
Aprendizaje y crecimiento	Aprendizaje y crecimiento	Aprendizaje y crecimiento	Aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración a partir de los casos de estudio.

En la organización con fines de lucro, el objetivo último es maximizar el rendimiento financiero de los inversionistas (lo que valoran los dueños de la empresa), mientras que en los servicios públicos el objetivo es maximizar el beneficio para la comunidad (lo que valoran los ciudadanos).

Esta diferencia de objetivos genera un cruce entre las perspectivas financiera y de clientes por las diferencias en los componentes que valora cada organización, mientras que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se mantiene en la base, por ser el capital humano la fuente de la creación de los activos intangibles que incrementan el valor de la organización.

A partir de esta comparación, y considerando los elementos comunes que crean valor en cada perspectiva de los casos estudiados, se proponen las siguientes perspectivas para el caso de la Municipalidad de Negrete:

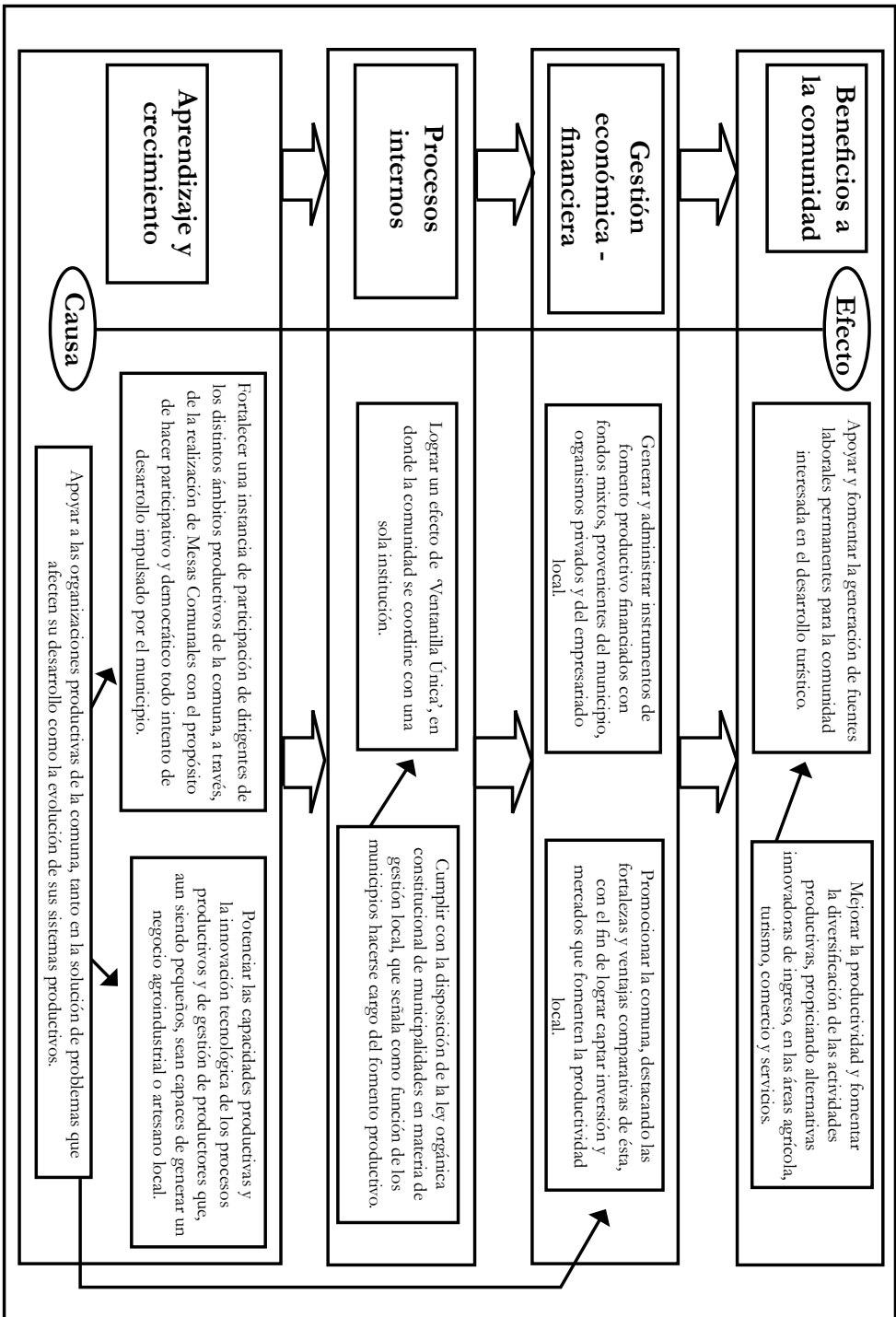
- Perspectiva de beneficios a la comunidad: Relaciona los objetivos que se deben alcanzar con el fin de obtener los beneficios que el Plan de Articulación de Programas y Recursos de Desarrollo Económico reportará a los habitantes de la Comuna de Negrete.
- Perspectiva de gestión económica - financiera: Relaciona los objetivos que se deben alcanzar para que la gestión de los recursos económicos permita financiar y sostener los beneficios del plan bajo estudio.
- Perspectiva de procesos internos: Relaciona los objetivos que se deben alcanzar para ser eficientes, eficaces y oportunos en los procesos que la municipalidad debe implementar para la ejecución del plan.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Relaciona los objetivos que se deben alcanzar para que el capital humano responda a los desafíos del Plan de Articulación de Programas y Recursos de Desarrollo Económico.

En reunión de análisis con los técnicos del municipio se ordenaron los objetivos específicos del plan en estas cuatro perspectivas identificando la dirección causa – efecto entre ellos (figura 4), de esta forma se definió la hipótesis de planificación subyacente al Plan de Articulación de Programas y Recursos de Desarrollo Económico de la Comuna de Negrete. Esta hipótesis se planteó en los siguiente términos: *Apoyar a las organizaciones productivas de la comuna y fortalecer la participación de dirigentes del ámbito productivo, permitirá potenciar las capacidades productivas y de gestión de los agricultores, quienes al disponer de mecanismos de apoyo, articulados desde el municipio, podrán aprovechar las oportunidades de mercado para mejorar y diversificar la producción y así generar fuentes de trabajo.*

Para probar la validez de esta hipótesis los responsables del Plan de Articulación de Programas y Recursos de Desarrollo Económico de la Comuna de Negrete, deberán monitorear el cumplimiento de los objetivos y de las relaciones que se han propuesto entre éstos por medio de indicadores de gestión, los cuales se deben diseñar para verificar el alineamiento de las actividades con los objetivos.

Si la hipótesis no se cumple, significará que las relaciones causa – efecto no son las adecuadas, lo que obligará a revisar la pertinencia y coherencia de los objetivos del plan. De esta manera, la hipótesis de planificación se constituye en la base para implementar un sistema de control de gestión.

Figura 4. Objetivos en perspectivas del Cuadro de Mando Integral - Negrete



Fuente: elaboración propia.

IV. CONCLUSIONES

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado originalmente para empresas donde el objetivo último es lograr rendimiento para los inversionistas, o accionistas, como retribución al capital aportado; sin embargo la experiencia ha demostrado que este método también puede ser aplicado a la gestión de organismos públicos, como los gobiernos locales, donde el objetivo es maximizar el beneficio a la comunidad.

Al revisar aplicaciones del Cuadro de Mando Integral en tres experiencias de gobiernos locales, se desprende que las perspectivas bajo las cuales se propone organizar los objetivos de un plan de desarrollo para una comuna son: beneficio a la comunidad, gestión económica – financiera, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

Las cuatro perspectivas señaladas se pueden considerar como dimensiones de la gestión del desarrollo de una comuna que puede llevar adelante un gobierno local; estas dimensiones ayudan a definir la hipótesis de planificación que sustenta el plan de desarrollo. La hipótesis identifica al beneficio esperado como función de una interrelación causa – efecto de los objetivos de dicho plan.

Las relaciones causa – efecto, que definen la hipótesis de planificación, se construyen a través de una discusión técnica y política que surge cuando se analizan las estrategias que conforman el plan y la contribución que cada objetivo realiza para crear valor en la comuna.

Si las causas no generan los efectos esperados, la hipótesis de planificación se rechaza, ya que los objetivos no estarán provocando los impactos deseados, y por consiguiente, se deberán cuestionar las actividades asociadas a tales objetivos. Esto implica revisar el plan e introducir las modificaciones que sean necesarias, lo cual generará aprendizaje en la institución producto de las evaluaciones que se realicen.

En el caso de estudio, a través de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se identificó la hipótesis de planificación del Plan de Articulación de Programas y Recursos de Desarrollo Económico de la Comuna de Negrete, lo que permitió revisar la coherencia y pertinencia de los objetivos allí planteados; esta actividad arrojó como resultado la necesidad de implementar un control de gestión asociado a dicho plan para validar o rechazar la hipótesis de planificación, y así, alcanzar el objetivo general propuesto, aportando al aprendizaje del municipio respecto a la implementación de su propia estrategia y creación de valor.

Por lo tanto, un sistema de control en la gestión del valor, debe partir sobre la base de una hipótesis de planificación explícita e informada a la organización, para lo cual, el Cuadro de Mando Integral constituye una poderosa herramienta en la administración municipal.

V. BIBLIOGRAFÍA

- ALVA, B. 2004. “Un modelo de planeación estratégica orientada a resultados a través del BSC. El caso de San Luís de Potosí. México”. Artículo disponible en Internet <http://www.tablero-decomando.com> (consultado en septiembre de 2004).
- EAGLE, K. 2004. “Translating Strategy Public Sector Applications of the Balanced Scorecard. The Origins and Evolution of Charlotte’s Corporate Scorecard”. *Rev. Government Finance Review, Virginia Tech’s Center for Public Administration and Police*, Octubre 2004. pp 19 – 22.
- FERNÁNDEZ, A. 2001. “El Balanced Scorecard, ayudando a implementar la estrategia”. Barcelona, *Revista de Antiguos Alumnos de IESE*. pp 30-42.

- GASTÓ, J., RODRIGO, P. Y ARÁNGUIZ, I. (2001). “Ordenación territorial comunal para el desarrollo rural”. En: *Perspectivas para la Ruralidad en Chile, Colección Ciencias Sociales*. Santiago, Ed. de la Universidad de Santiago de Chile. pp 151-204.
- KAPLAN, R. Y NORTON, D. 1997. Cuadro de Mando Integral. 2ª Edición. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- ----- . 2000. “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”. 1ª Edición. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- ----- . 2004. “The strategy map: guide to aligning intangible assets”. Harvard Business School Press. *Strategy & Leadership*. N° 5 (32): 10 – 17.
- KD&P SOLUTIONS. 2002. “Aplicaciones del CMI en el sector público. Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés. Cataluña”. Documento disponible en Internet <http://cuadrodemando.unizar.es/Curri/empresa.htm> (Consultado en septiembre de 2004).
- LÓPEZ, A. 2004. “Balanced Scorecard y Cuadro de Mando. Del diseño de la estrategia a la medición de los objetivos”. En: Actas del *Seminario Taller Universidad de Zaragoza, 29-30 de marzo de 2004*. Santiago de Chile.
- MARTINEZ, R. 2000. “El valor agregado en las entidades públicas”. Documento de trabajo del Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia. Bogotá.
- MUNICIPALIDAD DE NEGRETE. 2004. “Plan de Articulación de Programas y Recursos de Desarrollo Económico para la Comuna de Negrete”. Texto digital elaborado por la empresa consultora ESICO Ltda. Concepción.
- ROMANO, R. 2002. “Determinación de los indicadores relevantes del cuadro de mando integral para la empresa ASENNAV”. *Tesis de Magíster en Administración de Empresas*. Universidad Austral de Chile. Valdivia.
- TRULLENQUE, F. 2000. “Balanced Scorecard, Nuevo Enfoque de Implementación Estratégica”. *Rev. Estrategia Financiera*, N° 162. pp 4 – 14.
- ----- . 2001. “El Balanced Scorecard como Modelo de Gestión Estratégica del Valor”. *Rev. Estrategia Financiera*, N° 175. pp 12 – 18.
- VOGUEL, M. 2004. “Experiencias en Chile”. Artículo disponible en Internet <http://www.tablero-decomando.com/taller/Chile10.htm> (Consultado en octubre de 2004).