

**INFORME FINAL PRÁCTICA EMPRESARIAL
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y OBRAS DE LA ALCALDÍA DEL
MUNICIPIO DE LA JAGUA**

**CRISTHIAN CAMILO RIVERA PARODY
CÓDIGO 1064119783**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PAMPLONA 2021**

**INFORME FINAL PRÁCTICA EMPRESARIAL
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y OBRAS DE LA ALCALDÍA DEL
MUNICIPIO DE LA JAGUA**

**CRISTHIAN CAMILO RIVERA PARODY
CÓDIGO 1064119783**

**Informe presentado como requisito final para optar al título de administrador
de empresas**

**LAURA TERESA TUTA RAMIREZ
60325406**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACION COMERCIAL Y DE SISTEMAS
PAMPLONA 2021**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
1. INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL.....	13
NOMBRE DE LA EMPRESA	13
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	13
1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS	13
1.2.1 Misión.....	13
1.2.2. Visión. No registra.....	13
1.2.3 Objetivos	13
1.2.4 Valores.....	14
1.2.5 Principios.....	14
1.3. DIAGNÓSTICO	14
1.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO.....	25
1.5 FUNCIONES COMO PASANTE:	25
1.6 ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	25
1.6.1 Título	25
1.6.2 Objetivo General	25
1.6.3 Objetivos Específicos.....	26
1.6.4. Justificación	26
1.6.5. Cronograma.....	26
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	27
2.1.1. Planeación estratégica.....	27
2.1.2. Cuadro de mando integral o balanced scorecard	29
2.1.2.1. <i>Perspectiva Financiera:</i>	30
2.1.2.2. <i>Perspectiva Cliente</i>	30
2.1.2.3. <i>Perspectiva Proceso Interno</i>	30
2.1.2.4. <i>Perspectiva de Formación y Crecimiento:</i>	30
2.1.2.5. <i>Beneficios del Balanced Scorecard para las Organizaciones</i>	31
2.1.2.6. <i>Perspectiva de Formación y Crecimiento</i>	33
2.1.2.7. <i>Perspectiva de los procesos internos</i>	35
2.1.3. Gerencia Estratégica.....	37
3 DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	40
3.1 TITULO	40
3.2. PRESENTACIÓN.....	40
3.3. COMPONENTES	40
3.3.1. Direccionamiento estratégico de la organización.....	40
3.3.2. Plan estratégico de la gestión de proyectos mediante el cuadro de mando	40
3.3.3. Estrategias de acción.....	41
3.3.3.1. Factibilidad	41
3.3.3.2. Técnica.....	42
3.3.4. Social	44
3.3.5. Ambiental	44
3.3.6. Económica	45
3.4. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	45
3.4.1. Diseño del direccionamiento estratégico del área de proyectos de la Secretaría de Infraestructura	45
3.4.1.1. Mapa estratégico de procesos internos.....	45

3.4.2.2. Indicadores de desempeño para cada objetivo estratégico	46
3.4.2.3. Establecer las metas de cumplimiento de los indicadores formulados	47
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	53
ALCANCES DE LA PRÁCTICA.....	54
BIBLIOGRAFÍA	55

Lista de tablas

Tabla 1 Análisis externo e interno de la Secretaría de Infraestructura	16
Tabla 2 Matriz EFE (factores externos).....	18
Tabla 3 Matriz PEYEA.....	19
Tabla 4 Matriz POAM	20
Tabla 5 Cuestionario desarrollado en trabajo de campo	24
Tabla 6 Aspectos relacionados con el Cuadro de Mando Integral	31
Tabla 7 Tablero Balanceado de Control.....	43
Tabla 8 Matriz de indicadores y metas – Perspectiva financiera.....	47
Tabla 9 Matriz de indicadores y metas – Perspectiva del cliente	48

Lista de gráficas

Gráfica 1 Conocimiento de la M.. V... de la S.. de I.....	21
Gráfica 2 Procedimientos utilizados para la gestión y ejecución de proyectos	21
Gráfica 3 Influencia de las políticas de la Secretaría de Infraestructura en relación a los proyectos con respecto al plazo y cumplimiento de los mismos.....	22
Gráfica 4 Retraso en la entrega de los proyectos	22
Gráfica 5 Implantación de nuevas estrategias para la solución de problemas	23
Gráfica 6 Aplicación de estrategias para capturar y mantener clientes.....	23

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Aplicación cuestionario al encargado de la Secretaría de infraestructura y Obras Civiles	23
Figura 2 Aspectos importantes de la planeación estratégica	28
Figura 3 Mapa estratégico según Kaplan y Norton	32
Figura 4 . Perspectivas de la planeación estratégica mediante el Balanced Scorecard.....	34
Figura 5 . Perspectiva del proceso interno	36
Figura 6 Acciones de la gerencia estratégica.....	39
Figura 7 Integración del Cuadro de Mando	42
Figura 8 Sistema de Control de Gestión 1 recomendado.....	42
Figura 9 Sistema de Control de Gestión 2 recomendado.....	43
Figura 10 Mapa estratégico.....	46

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Reporte de evaluación	60
Anexo 2 Certificado realización de práctica.....	61
Anexo 3 Certificado entrega de propuesta	62
Anexo 4 Reporte evaluación de práctica	63
Anexo 5 Carta de aceptación de la práctica.....	64
Anexo 6 Acta de vinculación formativa.....	66
Anexo 7 Evidencia fotográfica	69

RESUMEN

Esta propuesta busca llevar a cabo un proceso de planificación estratégica a través de un cuadro de mando integral en la Secretaría de Infraestructura y Obras de la Alcaldía del municipio de Jagua de Ibérico, que se desarrollará de la siguiente manera: como primera medida, se realiza una revisión de la misión y visión establecida por la organización, en segundo lugar, se realizará un diagnóstico estratégico a partir de una matriz DAFO, que permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas derivadas de las matrices: evaluación externa y externa En tercer lugar, presentado como propuesta para el propósito de determinar los objetivos organizacionales y que éstos a su vez puedan dar la dirección correcta a la planificación estratégica; Como último punto de la investigación, se diseña la respectiva propuesta del plan estratégico en base a los objetivos y planteados. Finalmente, como conclusiones, será posible conocer la situación real interna y externa de la organización y de esta forma medir el desempeño en cada una de las perspectivas consideradas para implementar acciones de mejora continua en función de los resultados obtenidos. De igual forma, los resultados derivados de las diferentes matrices estratégicas y cada una de las perspectivas de negocio sirvieron como soporte importante para el área de infraestructura y obras de la citada alcaldía, ya que la combinación de todas ellas permitirá proponer objetivos y estrategias de negocio que Si se ejecutan, conducirán a la consecución de los objetivos propuestos por la empresa. Para ello se utiliza la investigación proyectiva acompañada de un diseño de campo no experimental, de igual forma se utilizaron estudios descriptivos y se aplicó el método cualitativo integrado.

Palabras clave: Diagnóstico; Planificación estratégica; Panel de control; Direccionamiento; Estrategias de negocios.

ABSTRACT

This proposal seeks to carry out a strategic planning process through a balanced scorecard in the Secretariat of Infrastructure and Works of the Mayor's Office of the Jagua de Ibérico municipality, which will be developed as follows: as a first measure, performs a review of the mission and vision established by the organization, secondly, a strategic diagnosis will be made from a SWOT matrix, which will allow identifying the strengths, opportunities, weaknesses and threats derived from the matrices: external and external evaluation Thirdly, presented as a proposal for the purpose of determining the organizational objectives and that these in turn can give the correct direction to strategic planning; As the last point of the investigation, the respective proposal of the strategic plan is designed based on the objectives and proposed. Finally, as conclusions, it will be possible to know the real internal and external situation of the organization and in this way measure the performance in each of the perspectives considered to implement continuous improvement actions according to the results obtained. In the same way, the results derived from the different strategic matrices and each of the business perspectives served as important support for the infrastructure and works area of the aforementioned mayor's office, since the combination of all these will allow to propose business objectives and strategies that If executed, they will lead to the achievement of the objectives proposed by the company. For this, projective research accompanied by a non-experimental field design is used, in the same way descriptive studies were used and the integrated qualitative method was applied.

Keywords: Diagnosis; Strategic planning; Control panel; Addressing; Business strategies.

INTRODUCCIÓN

Para ganar, retener o recuperar una ventaja competitiva, muchas organizaciones han considerado una serie de iniciativas relacionadas con la eficiencia o la mejora. Si bien el fundamento de estas iniciativas comenzó con la necesidad de eficiencia operativa, ahora ha evolucionado para incluir la gestión de procesos no solo comerciales sino también a nivel de instituciones públicas, como son los entes gubernamentales.

La planificación estratégica es vital para cualquier organización. Aún más importante, la planificación estratégica eficaz de proyectos, dentro de una organización, tal como es el caso de la secretaría de infraestructura y obras de la alcaldía del municipio de la Jagua, donde se puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso a largo plazo en los proyectos de infraestructura que se realizan por esta entidad. Por lo tanto, la planificación estratégica de proyectos para una ventaja competitiva sostenible en la gestión de proyectos debe considerar las capacidades organizativas, como la interacción entre los miembros del equipo del proyecto, la dirección y los empleados de las diferentes unidades de negocio, así como los roles de las diversas partes interesadas en general, es decir, los patrocinadores ejecutivos del proyecto. así como, la estructura corporativa y la cultura de la organización.

El objetivo principal del presente trabajo es “Proponer estrategias mediante un Cuadro de Mando Integral (Balance score card) enfocado a la eficiencia y la eficacia en el manejo y control de la gestión de proyectos de la Secretaría de Infraestructura y obras de la Alcaldía del Municipio de la Jagua”. De esta forma se busca fortalecer la dependencia, para lograr la prestación de servicio de alta calidad a la comunidad. Para generar el diagnóstico se realizó la aplicación de herramientas metodológicas como encuestas a los funcionarios de la secretaria y revisión documental mediante mesa de discusión y elaboración de matrices diagnósticas, que permitieron recolectar la información necesaria para realizar el respectivo diagnóstico y evidenciar las falencias que tiene actualmente la secretaría.

Por este motivo se deben determinar las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se presentan en la Secretaría mediante el uso de matrices y la evaluación de los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas metodológicas. Proponiendo estrategias para la mejora de los procesos que maneja dicha dependencia, especialmente en el área de gestión de proyectos, la mejora en su planeación estratégica, la aplicación de manuales de funciones y el fortalecimiento en los procesos de calidad ligados al Cuadro de Mando Integral.

Al fortalecer las falencias evidenciadas en la Secretaria de Infraestructura, especialmente en el área de proyectos en cada uno de los procesos, se mejora la comunicación con el usuario y/o beneficiario, mejora la imagen de la dependencia ante la comunidad por la calidad de los servicios prestados, se optimizan los tiempos de ejecución de las actividades, se obtienen mejores resultados por parte de los funcionarios, consecuencia del buen ambiente laboral que se les brinde.

Por lo descrito anteriormente, es importante considerar el diseño de un el plan estratégico por medio de políticas y procedimientos para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Ante esto, se debe involucrar a todos los niveles de gestión de la organización en la actuación hacia su misión. El proceso de implementación tiene la intención de cerrar la brecha entre los objetivos formulados por la organización y sus actividades en curso. Como resultado, se integran todos los aspectos de la empresa porque todos los niveles organizacionales involucrados cooperativamente.

1. INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

NOMBRE DE LA EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La Secretaría de obras públicas municipal de la Jagua César, fue creada el 6 de marzo de 2013, mediante Decreto 033 de la misma fecha, como una entidad dependiente de la Alcaldía Municipal que tiene dentro de sus funciones la formulación, proyección, diseño, implementación, ejecución, interventoría, control y evaluación de los planes, programas y proyectos de inversión en obra pública para el desarrollo de la infraestructura vial, alumbrado público, así como toda obra de infraestructura que se requiera en el municipio.

Desde la creación de la Secretaria de Infraestructura se han presentado dos ajustes en la estructura organizacional de la dependencia, la cual contempla modificaciones en la planta de personal como resultado de la creación de nuevos cargos.

Al inicio del año 2012 la estructura organizacional de la Alcaldía se encontraba conformada por secretarías, jefaturas y oficinas. Dentro de este esquema se encontraba la Oficina de Vivienda que contaba con su Jefe de Oficina, un auxiliar administrativo, un inspector y se contrataba mediante la prestación de servicios los profesionales necesarios para el desarrollo de los proyectos. En el año 2013, mediante decreto número 033 se llevó a cabo el proceso de modernización desapareciendo la Secretaria de Obras Públicas, para crear la nueva Secretaria de Infraestructura, incorporando a esta las funciones en el tema de alumbrado público y vivienda; actualmente la Secretaria de Infraestructura de la Jagua está conformada por una planta de personal de 16 funcionarios, donde 6 son parte del área Administrativa y 10 hacen parte del área Operativa.

1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS

1.2.1 Misión.

Dirigir la ejecución de las obras públicas que en desarrollo de la inversión social deban ejecutarse en el municipio. Realizar los estudios de necesidad, oportunidad y conveniencia para priorizar, la ejecución de las obras. Direccionar el desarrollo y la conservación de la infraestructura física de uso público, minimizando el impacto ambiental negativo en la ejecución de obras.

1.2.2. Visión. No registra

1.2.3 Objetivos

Direccionar el desarrollo y la conservación de la infraestructura física de uso público, garantizando la óptima ejecución de obras públicas que demande el progreso local que mejore la calidad de vida de los habitantes del municipio de La Jagua de Ibirico.

1.2.4 Valores

No registra

1.2.5 Principios

No registra

1.3. DIAGNÓSTICO

Transcurridos 8 años desde la creación de la secretaría de obras públicas, desde la adopción de la nueva estructura orgánica de la Alcaldía, la secretaría de Infraestructura no cuenta con una estructura organizacional que le permita adelantar y terminar los programas y proyectos con eficiencia y eficacia. Esto genera inconvenientes en la prestación oportuna y eficiente de los servicios y cumplimiento de obras públicas que se requieren en el Municipio, siendo una de las causas de este fenómeno, el déficit de profesionales y personal calificado para atender las múltiples funciones y labores requeridas para la ejecución de las actividades programadas por la secretaría; adicionalmente, la Secretaria de Infraestructura tampoco cuenta con los respectivos manuales de procesos, seguimiento y control y procedimientos internos que permitan desarrollar las actividades con calidad; sumado a la inexistencia de planeación estratégica que permitan una misión y una visión, identificar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, así como los planes operativos que permitan la eficiente y eficaz ejecución de cada una de las actividades propias del quehacer de la Secretaria. Sumado a lo anterior la última reestructuración realizada en la Alcaldía municipal, la Secretaria de Infraestructura se ocupa de gran cantidad de procesos y actividades que ameritan contar con un espacio y estructura organizacional para tener una cobertura total de las actividades, así como el diseño de procesos, procedimientos y formatos claramente definidos para garantizar la prestación oportuna de los servicios a la comunidad.

Análisis externo e interno

Lo anterior, conforme a observación inicial y análisis interno en la Secretaría de Infraestructura y Obras de la Alcaldía del municipio de la Jagua de Ibérico, se observa que esta presenta una deficiencia en el manejo del control de gestión, repercutiendo esto ante la falta de control, en el crecimiento de la organización, y en los procesos internos que en últimas afectan sus funciones.

Un factor determinante en el éxito o en el fracaso del pleno desarrollo de una organización sea empresarial o industrial, de servicios o bienes, es la forma como estas utilizan sus habilidades para desenvolverse en su entorno, pero para lograr lo anterior es indispensable identificar la dinámica competitiva de la industria y los factores que afectan y mejoran el desempeño de estas.

La Secretaría de Infraestructura y Obras de la Alcaldía tiene las siguientes funciones:

- Dirigir la ejecución de las obras públicas que en desarrollo de la inversión social deban ejecutarse en el municipio.
- Realizar los estudios de necesidad, oportunidad y conveniencia para priorizar, la ejecución de las obras.
- Direccionar el desarrollo y la conservación de la infraestructura física de uso público, minimizando el impacto ambiental negativo en la ejecución de obras.
- Dirigir la construcción y conservación de la infraestructura municipal de transporte, las vías urbanas, suburbanas, veredales y aquellas que sean propiedad del municipio.
- Coordinar todas las acciones requeridas para viabilizar los diseños de los proyectos de infraestructura física incluidos en el Plan de Inversiones.
- Definir los requerimientos de estudios de acuerdo con el tipo de proyecto a desarrollar y aplicar los resultados para orientar los diseños
- Consolidar los proyectos de inversión a desarrollar en el área de su competencia, de acuerdo con la metodología formalizada para ello.
- Evaluar los indicadores de gestión que miden la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos.
- Aplicar mecanismos de inspección, vigilancia y supervisión a la ejecución de los contratos que tiene bajo su responsabilidad.
- Elaborar los Proyectos de Actos Administrativos requeridos para dar inicio a los procesos de contratación de menor cuantía.
- Definir las directrices y lineamientos para estructurar los programas y proyectos de la secretaria en concordancia con el Plan de Desarrollo Municipal y los demás instrumentos de gestión.
- Presentar oportunamente los informes requeridos por entidades, dependencias internas o externas, relacionados con el desempeño de sus funciones y gestión de su secretaria.
- Coordinar la prestación de los servicios públicos domiciliarios a cargo del municipio.
- Procesar la información de tipo comercial relacionada con la facturación de los servicios de aseo, acueducto y alcantarillado y la liquidación del impuesto concerniente a esta dependencia.
- Vigilar la prestación de los servicios públicos domiciliarios que estén a cargo de las entidades municipales, departamentales, nacionales, comunitarias o por asociación de municipios.

- Programar, organizar, ejecutar y controlar la prestación de los servicios públicos domiciliarios y alumbrado público.
- Colaborar con el proceso de organización y distribución de facturación de los servicios de aseo, acueducto y alcantarillado en el Municipio.
- Atender, en coordinación con la Entidad prestadora de Salud, la preservación, mantenimiento, tratamiento y suministro de agua potable para el municipio.
- Mantener en buen funcionamiento el banco de maquinaria del municipio a fin de garantizar la prestación de los servicios que demanda la comunidad.
- Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

Conforme a sus funciones se puede decir que es importante que dicha Secretaría considere importante desarrollar una ventaja competitiva que le permita actuar y de esa forma podrán ser reconocida por su calidad y servicio. El servicio es el valor agregado hacia las actividades infraestructura que realiza en el municipio.

Tabla 1 Análisis externo e interno de la Secretaría de Infraestructura

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Falta de una gestión estratégica en el área de proyectos.	Se está invirtiendo en proyectos de mejora e infraestructura en el municipio.
La gestión de proyectos de mejora e infraestructura no se logran terminar a tiempo.	El crecimiento y mejoramiento de la infraestructura la Secretaría de Infraestructura y Obras siendo una premisa de la directiva actual y el gobierno local.
Falta de organigrama que identifique el cuadro de mando en la Secretaría.	Nuevas tecnologías y medios de comunicación que facilitan la exposición y reconocimiento de los proyectos que tengan ideas innovadoras o que resulten ser atractivos.
No cuenta con una dinámica aplicada a la gestión por procesos como parte de una cultura organizacional en cumplimiento de las funciones sustantivas.	Mejoramiento de Infraestructura de la Secretaría de Infraestructura y Obras.
No cuenta con capacidad para generar y gestionar recursos para el desarrollo de las funciones que le competen.	Desarrollo de proyectos de construcción, adecuación y dotación de inmuebles.
FORTALEZAS	AMENAZAS
Hay compromiso por parte del personal que labora para invertir en planes estratégicos que direccionen los objetivos en la Secretaría de Infraestructura y Obras.	Retraso en la etapa pre contractual, contractual y pos contractual en los diferentes procesos y ejecución de proyectos.
Se trabaja con estándares técnicos y de calidad acordes a las exigencias del sector.	Integración de dependencias.

Se ha mantenido un trabajo constante por los últimos años lo que ha permitido el crecimiento de la Secretaría de Infraestructura y Obras con ello el fortalecimiento de la misma.	La reestructuración sin un estudio adecuado.
Maquinaria nueva y de Última tecnología utilizada en proyectos de infraestructura y mejoras.	Problemas legales por incumplimiento de actividades.
Hay interés de parte de los encargados de la Secretaría de Infraestructura y Obras en la implementación de metodologías que mejoren el funcionamiento.	Factor climático para la ejecución de las obras.

A través del estudio del sistema productivo actual y de su entendimiento se realizó un análisis DOFA en el cual se tuvieron en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la de la Secretaría de Infraestructura y Obras, que permiten generar estrategias para corregir los posibles errores encontrados, este análisis se realizó teniendo en cuenta el desarrollo de las variables antes mencionadas y así tener un punto de vista más claro sobre el funcionamiento de la Oficina, específicamente en cuanto a la gestión de proyectos. El diagnóstico determinó que dicha Secretaría no cuenta con herramientas administrativas técnicamente elaboradas que les permitan mejorar los diferentes procesos administrativos y operativos.

Matrices de planeación estratégica EFI, EFE, PEYEA y POAM

Una vez realizado el diagnóstico mediante el análisis interno y externo se procede a realizar las respectivas matrices de planeación estratégica conforme a lo planteado en la matriz DAFO.

Tabla 1 Matriz EFI (factores internos)

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	35%		
1. Falta de una gestión estratégica en el área de proyectos.	0,1	2	0,2
2. La gestión de proyectos de mejora e infraestructura no se logran terminar a tiempo.	0,1	1	0,1
3. Falta de organigrama que identifique el cuadro de mando en la Secretaría.	0,05	1	0,05
4. No cuenta con una dinámica aplicada a la gestión por procesos como parte de una cultura organizacional en cumplimiento de las funciones sustantivas.	0,05	1	0,05
5. No cuenta con capacidad para generar y gestionar recursos para el desarrollo de las funciones que le competen.	0,05	1	0,05
Fortalezas	25%		
1. Hay compromiso por parte del personal que labora para invertir en planes estratégicos que direccionen los objetivos en la Secretaría de Infraestructura y Obras	0,05	4	0,2
2. Se trabaja con estándares técnicos y de calidad acordes a las	0,05	3	0,15

exigencias del sector.			
3. Se ha mantenido un trabajo constante por los últimos años lo que ha permitido el crecimiento de la de la Secretaría de Infraestructura y Obras y con ello el fortalecimiento de la misma	0,05	4	0,2
4. Maquinaria nueva y de Última tecnología utilizada en proyectos de infraestructura y mejoras.	0,05	4	0,2
5. Hay interés de parte de los encargados de la Secretaría de Infraestructura y Obras en la implementación de metodologías que mejoren el funcionamiento.	0,05	4	0,2
Totales	60%		1,4

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

El análisis a través de la matriz EFI arroja el siguiente resultado:

Una calificación de 1,4 quiere decir que la Secretaría de Infraestructura y Obras no está en condiciones adecuadas para ser auto sostenible, por lo tanto, requiere de mejoras internas en el área de proyectos.

Se observa que el factor más débil es: estándares técnicos y de calidad acordes a las exigencias del sector. Donde los factores de debilidades más importantes son Falta de una gestión estratégica en el área de proyectos de la Secretaría de Infraestructura y Obras; La gestión de proyectos de mejora e infraestructura no se logran terminar a tiempo.

De acuerdo a los resultados de la matriz se puede decir que la de la Secretaría de Infraestructura y Obras está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

Tabla 2 Matriz EFE (factores externos)

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	35%		
1. Retraso en la etapa pre contractual, contractual y pos contractual en los diferentes procesos y ejecución de proyectos.	0,1	4	0,4
2. Integración de dependencias.	0,1	4	0,4
3. La reestructuración sin un estudio adecuado.	0,05	4	0,2
4. Problemas legales por incumplimiento de actividades.	0,05	2	0,1
5. Factor climático para la ejecución de las obras.	0,05	3	0,15
OPORTUNIDADES	50%		
1. Se está invirtiendo en proyectos de mejora e infraestructura en el municipio.	0,05	4	0,2
2. El crecimiento y mejoramiento de la infraestructura la Secretaría de Infraestructura y Obras siendo una premisa de la directiva actual y el gobierno local.	0,05	3	0,15

3. Nuevas tecnologías y medios de comunicación que facilitan la exposición y reconocimiento de los proyectos que tengan ideas innovadoras o que resulten ser atractivos.	0,05	2	0,1
4. Mejoramiento de Infraestructura de la Secretaría de Infraestructura y Obras.	0,05	1	0,05
5. Desarrollo de proyectos de construcción, adecuación y dotación de inmuebles.	0,05	2	0,1
Totales	60%		1,85

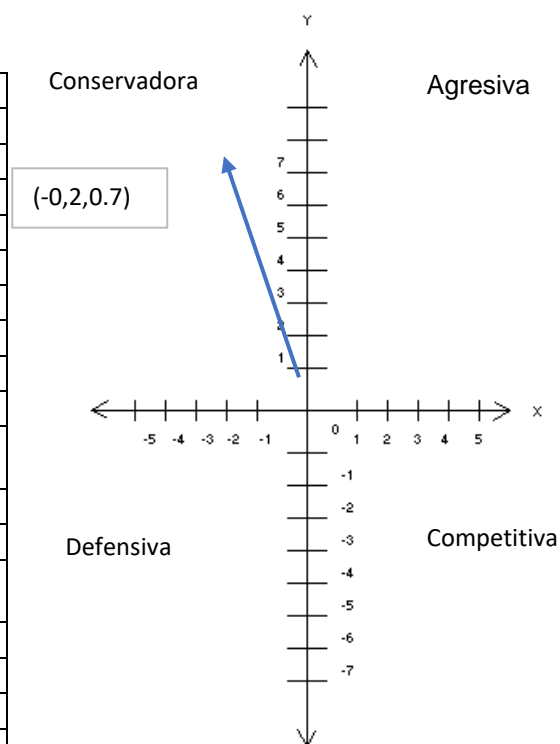
Calificar entre 1y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

El análisis a través de la matriz EFE arroja el siguiente resultado: Da una calificación de 1,85 quiere decir que la Matriz EFE (factores externos) está en condiciones adecuadas para ser más productiva. Los factores de Amenazas más importantes son: Retraso en la etapa pre contractual, contractual y pos contractual en los diferentes procesos y ejecución de proyectos.

Los factores de oportunidades más importantes son: Se está invirtiendo en proyectos de mejora locativas e infraestructura en la Matriz EFE (factores externos) por parte de los directivos. El crecimiento y mejoramiento infraestructura siendo una premisa de la directiva actual y el gobierno local.

Tabla 3 Matriz PEYEA

VARIABLES A EVALUAR	VALOR
FUERZAS FINANCIERAS	VALOR
Solvencia	4
Apalancamiento	5
Liquidez	4
Capital de Trabajo	3
Riesgos Implícitos del Negocio	1
Flujos de Efectivo	4
PROMEDIO	3,5
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	3
Potencial de Crecimiento	4
Conocimientos Tecnológicos	4
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3
Demanda	4
PROMEDIO	3,6
VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR
Participación en el mercado	-3
Calidad del servicio	-5
Lealtad de los clientes	-3
Control sobre proveedores y distribuidores	-3



Utilización de la capacidad competitiva	-5	
PROMEDIO	-3,8	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR	
Cambios tecnológicos	-5	
Tasa de Inflación	-2	
Variabilidad de la demanda	-3	
Presión competitiva	-2	
Estabilidad política y social	-2	
PROMEDIO	-2,8	
	SUMATORIA	SUMATORIA
	EJE X	EJE Y
	-0,2	0,7

Como se demuestra en la matriz PEYEA la Secretaría de Infraestructura de la Jagua, mantiene unas variables importantes que impactan en sus fortalezas como son su solvencia, la liquidez y el flujo de efectivo. Adicionalmente se puede decir que cuenta con un potencial de crecimiento alto que le permite tener las metas de ampliar su participación en la economía del municipio, convirtiendo este factor en oportunidad, así mismo, en la calidad del servicio se encuentra por debajo de los parámetros esperados para que la Secretaría de Infraestructura sea eficiente, de igual forma esto le permite obtener una posición conservadora, es decir, la imagen institucional que posee la empresa realizando estrategias y creando alianzas para penetrar el mercado externo sin hacer inversiones excesivas, impulsando una diversificación concéntrica ya que los servicios de la misma están creciendo en pro del bienestar del municipio.

Tabla 4 Matriz POAM

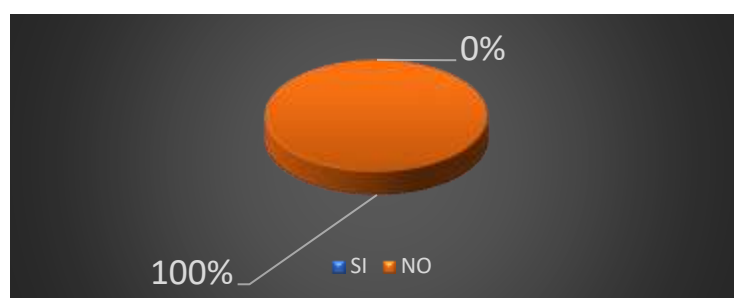
Factores	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades			Alto	Medio	Bajo
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
Económico Inversión política			X	X				X	
Política Normas	X				X			X	
Desempeño			X		X				X
Tecnológico		X		X				X	
Geográfico Ubicación Clima Vías de acceso			X	X			X		
Competitivos Ventajas competitivas Estrategias de precios		X	X	X					X
			X	X					X
			X	X					X

De acuerdo a lo anterior, hasta estos momentos, se logra identificar que ante algunos factores presentados la Secretaría de Infraestructura y de obras presenta

ciertos altibajos que pueden poner en riesgo su funcionamiento como tal. Esto se observa sobre todo en cuanto a las políticas y normas. En cuanto a la competencia no existe ningún peligro, que por un lado no tiene que competir contra las empresas regionales, por ser una dependencia de la Alcaldía del Municipio de la Jagua, sus servicios ofrecidos son para el mismo municipio, teniendo como principales beneficiados a los estudiantes, administrativos, directivos y comunicad educativa en general.

Resultado de la aplicación del instrumento aplicado a los 16 trabajadores de la empresa tanto del área operativa como administrativa.

PREGUNTA 1. ¿Conoce usted la Misión y Visión de la secretaria de Infraestructura?



Gráfica 1 Conocimiento de la M.. V... de la S.. de I...

De acuerdo a la gráfica 1 el 100% de los trabajadores manifiestan no conocer la misión y la visión de la empresa.

PREGUNTA 2 ¿Los procedimientos utilizados para la gestión y ejecución de proyectos son eficientes?



Gráfica 2 Procedimientos utilizados para la gestión y ejecución de proyectos

Del 100% de encuestados solo el 20%, correspondientes al área operativa de la Secretaría de Infraestructura y Obras Civiles consideran que los procedimientos utilizados para la gestión y ejecución de proyectos son eficientes. Sin embargo, la mayoría, es decir el 80%. Correspondiente a administrativos y personal nuevo de esta dependencia, consideran que dichos procedimientos no son eficientes.

PREGUNTA 3 ¿Han influido las políticas de la Secretaría de Infraestructura en relación a los proyectos con respecto al plazo y cumplimiento de los mismos?



Gráfica 3 Influencia de las políticas de la Secretaría de Infraestructura en relación a los proyectos con respecto al plazo y cumplimiento de los mismos

El 31% de los encuestados, pertenecientes al área administrativa de la Secretaría de Infraestructura consideran que existen influencia de las políticas de la misma Secretaría en relación a los proyectos y el cumplimiento de los mismos. El 69% de encuestados, compuestos entre personal administrativo y operativo, consideran que dichas políticas no influyen en el cumplimiento de los proyectos.

PREGUNTA 4: ¿Considera usted, que el retraso en la entrega de los proyectos se debe a la falta de gestión en esta área?



Gráfica 4 Retraso en la entrega de los proyectos

En cuanto al atraso en la entrega de proyectos el 77% señalan que esto se debe a la falta de gestión en el área de proyectos. Solo el 23% consideran que no es así.

PREGUNTA 5: ¿Considera necesario la implantación de nuevas estrategias para la solución de problemas ocasionales entre la ejecución de proyectos y el tiempo establecido para el cumplimiento de la entrega?



Gráfica 5 Implantación de nuevas estrategias para la solución de problemas

El 100% de la población encuestada considera que existe necesidad de implementar estrategias para solucionar aquellos problemas que se han presentado al momento de cumplir con el tiempo de entrega de los proyectos.

PREGUNTA 6: La Secretaría de Infraestructura aplica estrategias para capturar y mantener clientes?



Gráfica 6 Aplicación de estrategias para capturar y mantener clientes

El 74% de los trabajadores expresa que la Secretaría de Infraestructura si aplica estrategias para capturar y mantener clientes, en este sentido se evidencia que hay un interés por parte de esta área para mejorar sus operaciones comerciales; mientras que un 26% manifiesta que no se aplica estrategias que le permitan ampliar y mejorar su cartera de clientes. Dentro de esta perspectiva se observa la disposición que tiene la organización en mejorar las operaciones comerciales y contribuir al logro de sus objetivos.

En este mismo orden de ideas y con el fin de cumplir con lo planteado en cada objetivo para el desarrollo de la propuesta se aplicó un cuestionario al encargado del área de proyectos de la Secretaría de Infraestructura (ver tabla 5).



Tabla 5 Cuestionario aplicado al encargado del área de proyectos

Ítem	Aspectos	SI	NO	Observaciones
1	Estructura Organizativa		X	Falta la estructura organizativa
2	Definición y comunicación de la misión visión y valores		X	No están definidos
3	Proceso de Planeación			
	a) Atención de Oportunidades	X		
	b) Conversión de cifras		X	
	c) Formulación de planes de apoyo		X	
d) Identificación y comparación de alternativas.		X		
4	Análisis comparativo de Planeación			
	a) Procesos	X		Proceso auditorio de los soportes de pago, verificación y comprobación
	b) Periodos	X		Análisis mensual de las actividades realizadas por la fuerza de proyectos para el retorno de los ingresos.
	c) Productos		X	
d) Ciclos		X		
5	Sistema de Administración de Personal	X		Si aplica control de movimiento del personal, pero no tiene todo el alcance para controlarlo puesto que cuenta con personal operativo desarrollando diversos proyectos de construcción.
6	Control de los movimientos del Personal	X		
7	Manual de Normas y procedimientos		X	La Secretaría de infraestructura no cuenta con un manual de normas y procedimientos.
8	Ambiente laboral adecuado	X		La Secretaría de infraestructura brinda un ambiente laboral acorde a las necesidades de cada trabajador.
9	Manejo de la Información			
	a) Software	X		Cuenta con un sistema de información que permite llevar un fácil control de las operaciones de la Secretaría de Infraestructura.
	b) Hardware	X		Se cuenta con la disposición de equipos para el personal administrativo.
	c) Telecomunicaciones	X		
	d) Archivo físico	X		Existe un histórico de soportes físicos de los movimientos y operaciones de la Secretaría de Infraestructura
e) Bases de Datos	X		Consta de una base de datos del personal	
10	Existencia de conflictos		X	Se observa una gran consolidación del personal, la Secretaría de Infraestructura brinda talleres, y eventos donde se permita la integración

De acuerdo a la aplicación del cuestionario al encargado del área de proyectos de la Secretaría se evidenció que dicha área cuenta con las condiciones óptimas para mejorar las operaciones comerciales, puesto que la problemática que presenta en el retraso de sus ingresos derivados en la mora al momento de entregar los proyectos es debido a una falla existente en el cumplimiento de los periodos establecidos en la ejecución y terminación de proyectos. En el aspecto de proceso de planeación se observa debilidades en la formulación de plan de apoyo en lo referente a la conversión de cifra, ya que no cuentan con un plan de evaluación control y seguimiento de los proyectos en el área operativa.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

Sus obras de mantenimiento, construcción y nuevos proyectos son vitales para la población tanto en su integridad física como en la parte de funcionalidad de la sociedad

1.5 FUNCIONES COMO PASANTE:

Apoyar los procesos y trámites administrativos que se adelantan en la **secretaría de infraestructura**.

Revisar y verificar el sistema de seguridad social presentado por el personal contratista vinculado con la sectorial.

Elaborar informes técnicos de los avances físicos y financieros de las obras contratadas por el municipio.

Generar al interior de la sectorial, capacitaciones en comportamiento organizacional que permitan contribuir al ambiente laboral y cultura organizacional de los funcionarios.

Desarrollar estrategias para el fortalecimiento institucional.

1.6 ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

1.6.1 Título

Cuadro de Mando Integral (Balance scord card) enfocado a la eficiencia y la eficacia en el manejo y control de la gestión de proyectos de la Secretaría de Infraestructura y obras de la Alcaldía del Municipio de la Jagua.

1.6.2 Objetivo General

Proponer estrategias mediante un Cuadro de Mando Integral (Balance scord card) enfocado a la eficiencia y la eficacia en el manejo y control de la gestión de proyectos de la Secretaría de Infraestructura y obras de la Alcaldía del Municipio de la Jagua.

1.6.3 Objetivos Específicos

- Describir objetivos y estrategias direccionados a la gestión de proyectos de la Secretaría de Infraestructura y obras de la Alcaldía del Municipio de la Jagua.
- Formular los indicadores de Desempeño para cada objetivo estratégico.
- Establecer las metas de cumplimiento de los indicadores formulados.

1.6.4. Justificación

La presente propuesta está referida a la elaboración de un cuadro de mando integral (balanced score card) para la mejora de la gestión de proyectos de la Secretaría de Infraestructura y obras de la Alcaldía del Municipio de la Jagua, el cual, consiste en direccionar a través de un grupo de estrategias las acciones o iniciativas para alcanzar los objetivos planteados por la organización desde las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje. El desarrollo de la propuesta se presenta mediante un tablero de control, el cual sirve para observar y controlar el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de los indicadores de desempeño, este tablero de control se denomina Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en el cual se constituyen los objetivos, indicadores, metas e iniciativas que enmarcan las cuatro perspectivas que componen dicho cuadro.

Por lo tanto, la planificación estratégica adapta su presentación en la constitución de sus objetivos y asignación de recursos de acuerdo a las cuatro perspectivas, estableciendo así las metas en función a sus finanzas, clientes, procesos y aprendizajes. Es por ello, que basados en el análisis DOFA se plantearon acciones estratégicas oportunas.

1.6.5. Cronograma

TIEMPO	Ejecución del proyecto											
	SEPT				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	Semana 2				Semana 3				Semana 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de la propuesta												
Recolección de información por medio de la revisión de bases de datos.												
Clasificar la información recolectada, y seleccionar lo acorde a la presente propuesta												
Elaboración y diseño de la propuesta.												
Presentación del informe final												
Correcciones del informe final												
Sustentación												

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1.1. Planeación estratégica

Entendiendo como planeación estratégica el conjunto de acciones sistemáticas y organizadas para cumplir con los propósitos y metas trazadas en un proceso permanente de valoración de dichos propósitos y metas a alcanzar. Armijo, (2011) define la planeación estratégica como un proceso sistemático orientado a proyectar su visión en el corto, medio y largo plazo y las estrategias para lograr el cumplimiento esperado. Tanto la planeación como la estrategia permiten establecer la vía que orienta las condiciones que se han de tener en cuenta dentro del contexto estratégico encaminado para llevar a la empresa a convertirse en un recurso económico rentable y competitivo. Por medio de la planeación se pueden establecer objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar las metas propuestas enfocadas a mejorar la calidad dentro de la empresa.

Chiavenato (2017) considera que por medio de la a planeación estratégica se pueden tomar decisiones deliberadas y sistemáticas que incluyen propósitos que afectan la empresa durante largos periodos. Es decir, que por medio de la planeación se pueden diseñar estrategias a corto y largo plazo por medio de un proceso continuo de toma de decisiones que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

La Planeación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios. “Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones”. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos.

Se puede definir la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Con esta definición queda clara la posibilidad de que estas sean las herramientas que se deban implementar y desarrollar en una empresa que se prepara para enfrentar a situaciones que se encuentran en un tiempo y espacio que aún no se genera.

La visión del estado futuro de la empresa, señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Ese

proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta a menudo es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que se hace ahora, puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

Se puede decir que la planeación estratégica orienta a tener un concepto muy claro de la organización, lo que permitirá generar planes, actividades que nos lleven al cumplimiento de las metas establecidas en la organización (Chiavenato 2017). Desde esta perspectiva se puede considerar la planeación estratégica como una de las herramientas gerenciales más efectivas de la actualidad, encaminada a desarrollar empresas competitivas, rentables en un entorno globalizado como el que rige el sector económico y empresarial en la actualidad. En la figura 2.1 se describen aspectos importantes de la planeación estratégica:

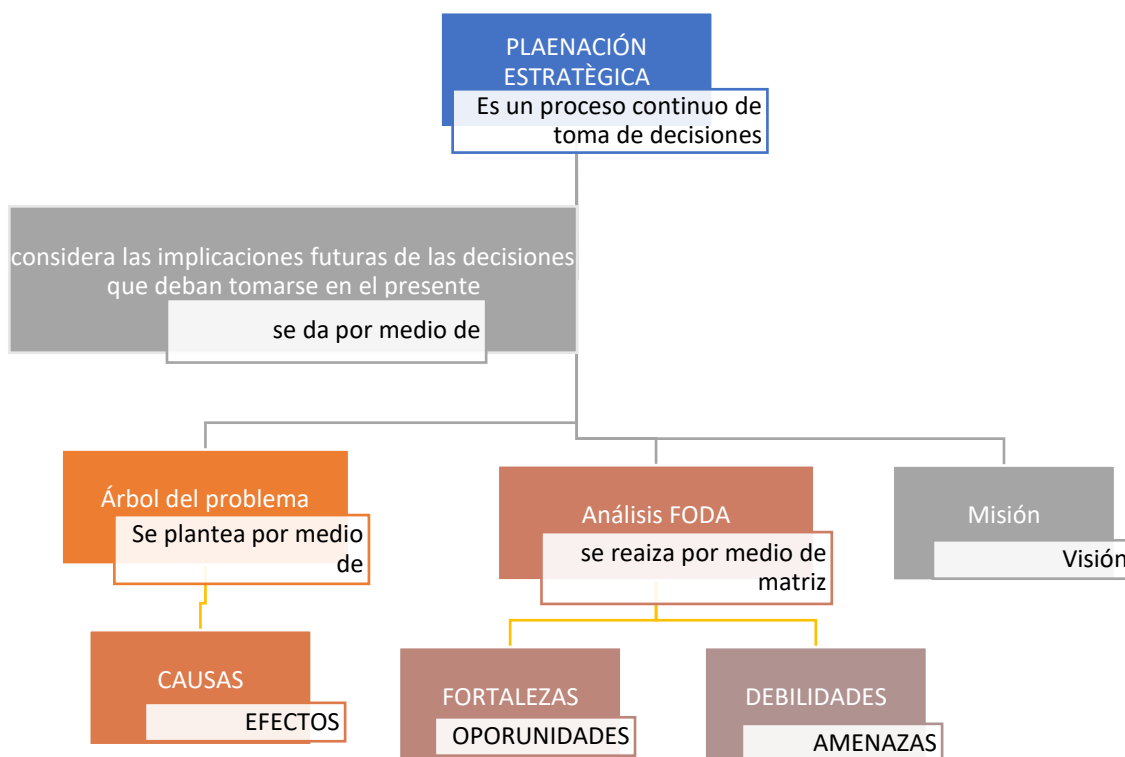


Figura 2 Aspectos importantes de la planeación estratégica

La figura 2 permite observar cada aspecto a tener en cuenta en la planeación estratégica, donde es importante identificar como primera medida el problema. Acto seguido se debe proceder a realizar el respectivo análisis FODA mediante el cual se tendrán en cuenta las Fortalezas; Oportunidades; Debilidades y Amenazas. Por último, se debe plantear la misión y visión de la empresa como fines estratégicos importantes para la misma. A eso cabe agregar lo dicho por Martínez y Milla (2012) quienes consideran que las organizaciones, por medio de la planeación estratégica se diseña una herramienta gerencial enfocada a establecer su capacidad de proyectarse en el contexto interno y externo para la toma de decisiones, determinar sus planes, proyectos, estrategias, objetivos, enfocado al cumplimiento de las metas organizacionales.

2.1.2. Cuadro de mando integral o balanced scorecard

Autores como Martínez y Mill (2012) consideran que toda empresa debe implementar estrategias a través de la herramienta del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Según los precitados autores, por medio de ella se puede concientizar a la gerencia o directivo sobre la importancia de las estrategias en toda su organización y controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, de lo contrario, difícilmente se conseguirán los resultados esperados en el proceso de reflexión estratégica.

Dicho Cuadro de Mando Integral fue desarrollado en los años ochenta por los doctores David Norton Y Robert Kaplan, orientado a establecer las estrategias organizacionales enfocado a ser competitivos y rentables en el mediano y largo plazo (Kaplan y Nortón 2013). De acuerdo a los estudios de Kaplan y Norton (2013), el concepto del Cuadro de Mando Integral tiene su origen en la evolución de los aspectos de planificación y control dentro del proceso de administrar una organización sin importar su fin económico.

Toda empresa requiere hacer frente a retos económicos e innovadores a los que se enfrenta el mundo globalizado, tal como lo son las nuevas condiciones que impone la creciente competencia, la disminución del ciclo de vida de los productos, el deseo de lograr una diferenciación mucho más profunda entre una y otra compañía y de clientes que son cada vez más exigentes que esperan el trato personalizado tanto en productos como en servicios, han surgido soluciones novedosas que exploran mejores maneras de gestión. Al respecto cabe citar a Gan y Triginé (2013) quienes consideran que por medio del Cuadro de Mando se puede plantear un enfoque estratégico fundamentalmente a la formulación básica de una misión, una visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

El cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por el Profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica. Este modelo gerencial para Kaplan y Norton (2013) se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje Crecimiento.

Kaplan Y Norton (2013) refieren que las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo muestran la forma en que los directivos puedan utilizar esta herramienta para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la organización, los mencionados autores describen cada una de estas perspectivas, de la siguiente manera:

2.1.2.1. Perspectiva Financiera:

La perspectiva financiera tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas; a través de los indicadores financieros se puede resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. El *Balanced Scorecard*, tiene como fin vincular los objetivos financieros de las unidades del negocio con la estrategia de la organización, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vincularlos a la secuencia de acciones que deben los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con el capital humano y los sistemas para entregar los resultados económicos deseados en el plazo determinado.

2.1.2.2. Perspectiva Cliente

Esta perspectiva permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basado en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior, así como también, permite a la organización identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que logran integrar a los segmentos de clientes y mercado para desarrollar los indicadores necesarios para lograr esta perspectiva y responder con las expectativas del cliente.

2.1.2.3. Perspectiva Proceso Interno

A través de esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. En ese propósito, Kaplan y Norton (2013) señalan que cada organismo tiene un proceso único para crear valor a sus clientes y producir resultados financieros positivos, a través de la innovación en sus procesos y servicios. De este modo, la perspectiva del proceso interno, permite que la organización haga énfasis en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

2.1.2.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento:

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Desarrolla objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del crecimiento y desempeño de la organización a futuro, de este modo la organización refleja la capacidad para adaptarse a nuevas realidades.

Según los autores Kaplan y Norton, se puede decir que el objetivo fundamental del *Balanced Scorecard*, es organizar y coordinar las estrategias existentes dentro

de una organización y así poder orientar a sus empleados en la ejecución de las estrategias planteadas para obtener los resultados deseados.

2.1.2.5. Beneficios del Balanced Scorecard para las Organizaciones

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones de su negocio.

La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.

Redefinición de la estrategia en base a resultados.

Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard, ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos se extrae lo esencial.

Cuantificar los resultados a largo plazo.

Tabla 6 Aspectos relacionados con el Cuadro de Mando Integral

¿Qué es?	Instrumento de gestión estratégica
Objetivos	Articular la correcta implantación de la estrategia
Sistema de medición	A través de indicadores financieros y no financieros
Proceso de elección de indicadores	A través de un método estructurado basado en las relaciones causa-efecto vinculadas a la estrategia
Soportes del diseño	Existe un mapa de trabajo para guiar la selección de indicadores: modelo de negocio que refleja interrelaciones entre sus diferentes componentes
Enfoque	Integrador: ofrece una visión de conjunto de la organización

Fuente: Orrego y Bedoya (2016)

La formalización y el desarrollo del cuadro de mando integral, según Orrego y Bedoya (2016) ha supuesto un cambio significativo, tanto desde el punto de vista doctrinal como profesional en los planteamientos y modos de la gestión empresarial, generando gran diversidad de literatura y práctica contable al respecto. En este mismo orden de ideas Kaplan y Norton (2013) consideran que

el cuadro de mando integral es guiado por medio de un Mapa estratégico y aprendizaje organizacional:

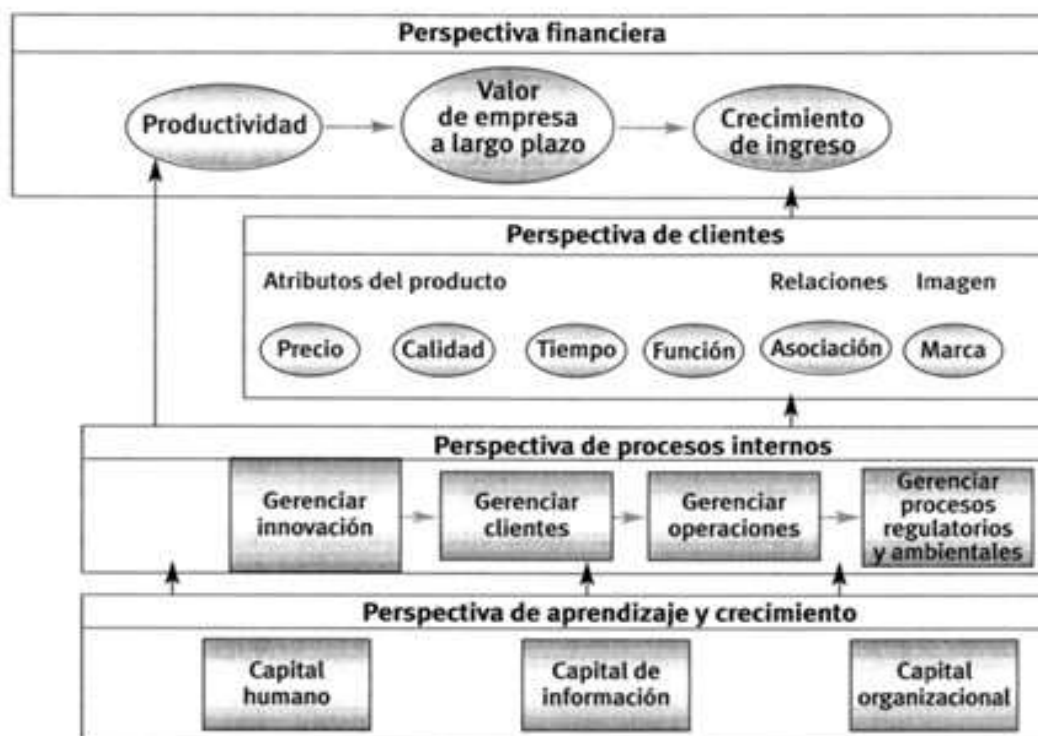


Figura 3 Mapa estratégico según Kaplan y Norton

Fuente_ Kaplan y Norton (2013)

Toda formulación de estrategia lleva implícito un conjunto de hipótesis cuya veracidad o falsedad deberá ser constatada. Si se usa el CMI en la formulación de la estrategia, se pueden identificar los siguientes tipos de hipótesis:

Hipótesis tipo I: son aquellas que se derivan del modelo causa – efecto, es decir, de las relaciones causales que se supone existen entre unos objetivos específicos y otros. Ej: en el ejemplo anterior se postula la hipótesis (HI): “motivar y alinear al personal (con los objetivos de la empresa)”, contribuye (es causal) a “Optimizar la atención al cliente”.

Hipótesis tipo II: son aquellas que se derivan de las relaciones causa – efecto entre los indicadores de resultado y los indicadores guía o de actuación. El logro de metas asociadas a los indicadores de actuación debería, al menos en teoría, llevar al logro de las metas asociada al indicador de resultado respectivo.

Hipótesis tipo III: son las relativas a las relaciones entre el plan de acción (iniciativas, proyectos a ejecutar) y los objetivos específicos propuestos. Sólo el tiempo puede validar las hipótesis de este tipo.

2.1.2.6. Perspectiva de Formación y Crecimiento

En pocas palabras, el Cuadro de Mando se puede diseñar mediante un Plan Estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard, el cual permitirá a las organizaciones notificar la estrategia de la organización hacia sus diferentes procesos de la misma. Teniendo en cuenta a Orrego y Bedoya (2016) consideran que la finalidad de Balanced Scorecard está enfocada a la articulación del direccionamiento estratégico en los diversos niveles de las empresas por medio de indicadores financieros y no financieros, basados en las cuatro perspectivas, es decir que se puede interpretar o entender el Cuadro de Mando Integral como un instrumento para la planificación estratégica de las empresas.

De acuerdo a autores y bibliografía consultada las perspectivas de formación y crecimiento empresarial van de la mano del cuadro de mando integral (Orrego y Bedoya 2016); sin embargo, para lograr esto es necesario contar con los indicadores correctos que permitan medir los esfuerzos y enfocarlos al logro de los objetivos tanto individuales como del negocio.

En la figura 4 se describen las perspectivas de formación y crecimiento claves de la planeación estratégica mediante el cuadro de mando integrado.

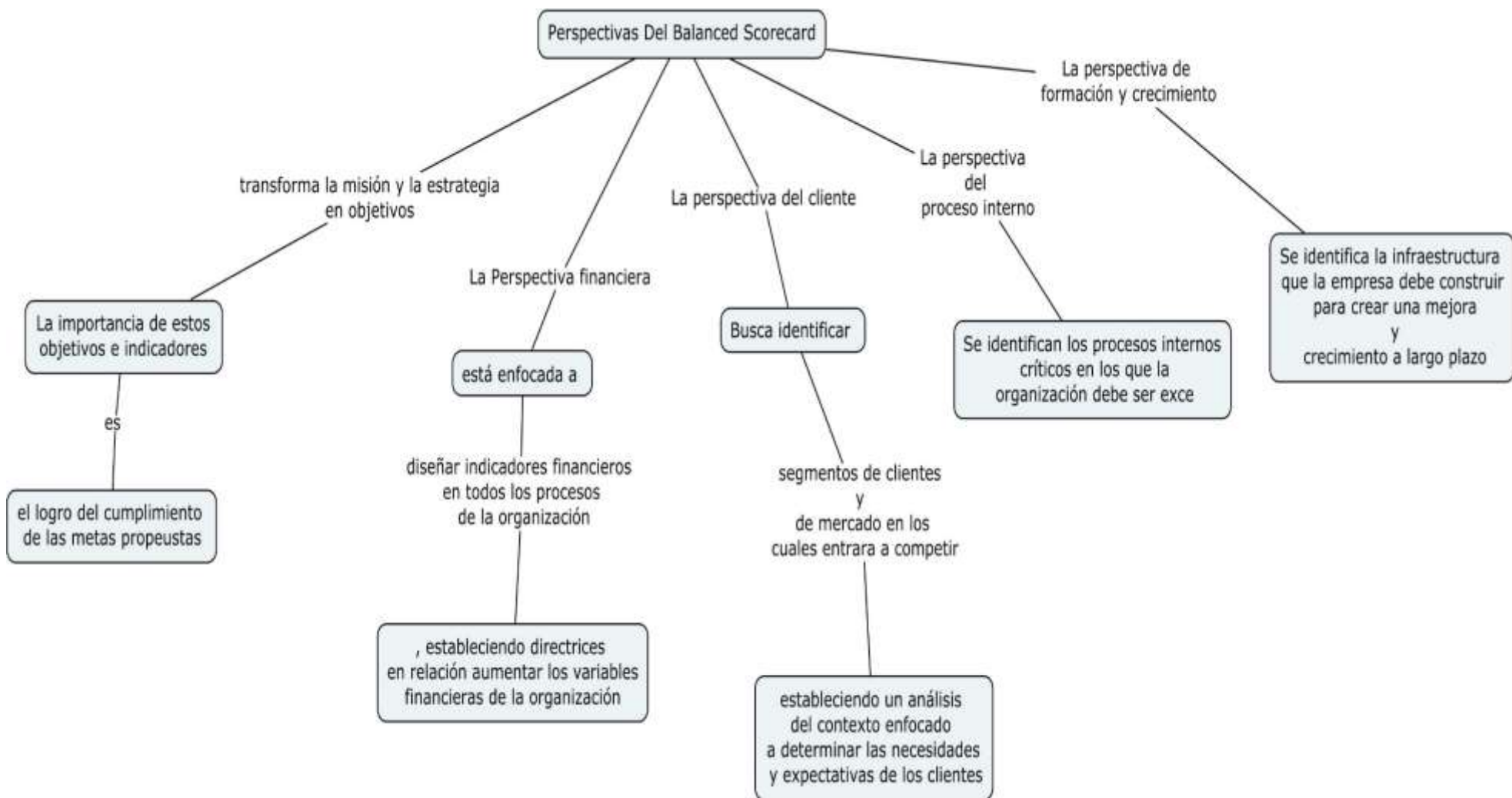


Figura 4 . Perspectivas de la planeación estratégica mediante el Balanced Scorecard

La figura 4. resalta aquellos aspectos importantes relacionados con la Perspectiva de Formación y Crecimiento que direccionan un plan estratégico por medio de un cuadro de mando integral, es decir que por medio de este se pueden diseñar estrategias que tiendan a transformar planes concretos de acción, donde se definen tácticas, plazos, responsables y la inversión que se requiere para ponerla en marcha. En tal virtud, resulta muy importante proyectar en el tiempo cada uno de las planeaciones estratégicas mediante las cuales se puedan definir los objetivos de cada área funcional dentro de cada uno de ellos, así como diseñar planes de acción concretos.

Por medio de la Perspectiva de Formación y Crecimiento se puede observar que el cuadro de mando integral puede ser de gran utilidad a la hora de establecer la misión, los objetivos concretos, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados alcanzados dentro de una lógica de fines o metas y medios o recursos necesarios. Dado que por medio de él se incorpora indicadores financieros y no financieros, su adaptación a entidades donde priman los segundos sobre los primeros adquiere especial relevancia.

2.1.2.7. Perspectiva de los procesos internos

Sanna (2016) sostiene que la perspectiva de procesos dentro del cuadro de mando integral tiene como función definir cómo se va a alcanzar de manera operativa ciertos objetivos estratégicos y los que están relacionados con los clientes. Es decir, que dentro de la perspectiva de los procesos internos se debe coordinar, gestionar y poner en marcha ciertas áreas de la empresa, distintas tecnologías, grupos de personas, y sedes

Uno de los aspectos más importantes de la perspectiva de procesos es la de proyectar en la empresa la innovación, mediante la cual se puede mejorar la producción, el servicio, la calidad. A este aspecto Montesa (2013) señala la importancia de que las empresas, aunque estén posicionadas en el mercado, deben tener innovaciones, ya que deben interesarse por prestar mayor atención a las demandas de los clientes y hacer inversiones que generen alta rentabilidad. En esto se puede decir que la innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes. La figura 5. señala los aspectos importantes relacionados con la perspectiva de los procesos internos.

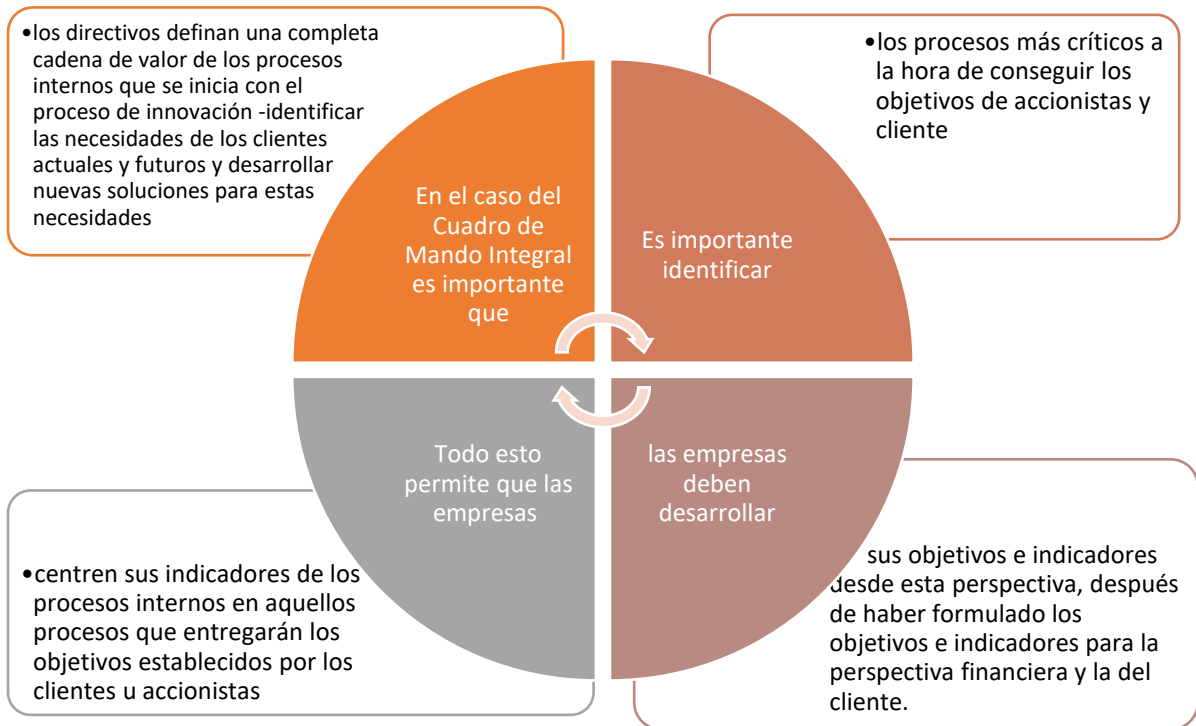


Figura 5 . Perspectiva del proceso interno

Se puede observar en la figura 5. la perspectiva del proceso interno, el cual deriva de los objetivos e indicadores del proceso interno, el cual es representado en una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Es decir que la mayoría de las empresas deben disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales que les permita representar una mejora significativa sobre sus sistemas actuales de indicadores de la actuación.

Si las empresas desean implementar un cuadro de mando integral deben empezar por desarrollar perspectivas del proceso interno, deben propender por la innovación, puesto que este es uno de los principales motores de desarrollo de las economías modernas. Es, además, la principal característica diferenciadora de los países emergentes que superan las denominadas trampas de pobreza y pasan el umbral hacia el progreso (Gómez & Mitchell, 2014 p. 18). Dentro de los principales tipos de innovación, se debe primero fijarse en la Innovación de producto aporta un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales,

en componentes, o con informática integrada. Para considerar un producto como innovador, este debe presentar las características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio, el segundo concepto es la Innovación de proceso, este Concepto es aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución.

2.1.3. Gerencia Estratégica

Se puede entender la gestión estratégica como la comprensión de la manera cómo las empresas alcanzan y mantienen su ventaja competitiva. Para autores como Dasi y Dolz (2014) el mundo empresarial está conformado por aspectos relacionados con una competencia basada en la innovación, la relación precio-desempeño, el incremento de las utilidades y la destrucción creativa. Es decir que la gerencia estratégica se debe fundamentar en la innovación empresarial. Según el manual de OSLO, (2010) la gerencia estratégica y la innovación es la concepción e implantación de cambios significativos en el proceso. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. Como lo indican Dasi y Dolz (2014), las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad.

El propósito de toda organización es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y funciones. Ello significa establecer lo que a cada uno corresponde hacer y ante quién debe reportarse. La gerencia estratégica está en capacidad de formular, ejecutar y evaluar los procesos de forma más efectiva.

La gerencia estratégica es la conducción del funcionamiento y desarrollo del sistema empresarial u organizacional. La gerencia estratégica se relaciona con el gobierno de los sistemas, de allí que la planificación como parte inseparable de la misma, tenga como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones, estableciendo la direccionalidad que las mismas deban asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada.

La Gerencia Estratégica es un modelo esencial de pensamiento y acción empresarial/gerencial que vincula continuamente la capacidad de la organización a su entorno, permitiendo una creación del futuro en escenarios

continuamente cambiantes e inestables. El proceso estratégico involucra verificar el ambiente, investigar alternativas de acción, identificar prioridades, definir la naturaleza de negocio, elegir estrategias y elaborar programas de acción. Todo ello se traduce en el plan estratégico global para la compañía. La gerencia estratégica permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto del consenso entre los involucrados, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización.

La gerencia estratégica contempla dos grandes fases que incorporan la comunicación y la toma de decisiones respectivas. Estas fases son las de análisis y la de diseño. En la primera fase, el equipo que planifica define los problemas que deben ser resueltos, los describe, establece las relaciones entre estos, los diagrama para comunicarlos en forma de síntesis, los jerarquiza y selecciona nudos críticos. La segunda fase procede a diseñar objetivos y estrategias de resolución. La gerencia estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

La gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de la misión de la misma, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa y la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. El proceso de la gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La gerencia estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo "uno, dos, tres, cuatro". Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

De acuerdo a González y Moreno (2014) la gerencia estratégica trae a las empresas beneficios, tanto directamente como indirectamente la mejora de la empresa en el desarrollo de su actividad, indirectamente aumentando el grado de satisfacción de sus clientes por el servicio o bienes producidos mediante la debida utilización de recursos productivos por medio de una decisión administrativa. En este contexto, se encuentran varios paradigmas

que enmarcan el análisis estratégico empresarial. Uno de ellos corresponde a la perspectiva basada en recursos, la cual considera que las empresas se integran en capacidades que le permiten llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos.



Figura 6 Acciones de la gerencia estratégica

En la figura 6. se detallan aquellas acciones que debe implementar el gerente desde diversos procesos estratégicos. El proceso de la creación de la estrategia debe partir desde el nivel superior(corporativo) hacia los niveles de negocio, y de este hacia los niveles funcionales y operativos, uniéndose y potenciándose entre sí. La gerencia debe implementar estrategias que involucren todas las funciones y personas de la empresa. La implementación como un proceso continuo de despertar organizacional, de afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un propósito, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito. En sí, se puede decir que es relevante el papel del gerente general, que muchas veces marca un estilo en la administración, que debe lograr comunicación, cohesión y entendimiento entre las diferentes unidades.

3 DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.1 TITULO

Cuadro de Mando Integral (Balance scord card) enfocado a la eficiencia y la eficacia en el manejo y control de la gestión de proyectos de la Secretaría de Infraestructura y obras de la Alcaldía del Municipio de la Jagua.

3.2. PRESENTACIÓN

Con el propósito de buscar la forma en que la Secretaría de Infraestructura y obras sea más competitiva a nivel local y nacional prevalece la necesidad de contar con el diseño del cuadro de mando integral basado en la metodología balanced Scorecard como una herramienta de control de gestión enfocada al mejoramiento continuo de sus procesos, en la búsqueda de aumentar sus niveles de competitividad, rentabilidad y productividad en un mundo globalizado.

3.3. COMPONENTES

3.3.1. Direccionamiento estratégico de la organización

Se procede a formular los objetivos estratégicos y su respectiva alineación a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, se genera un parámetro de integración a las estrategias definidas en la organización, para evaluar la efectividad de las mismas. A partir de esta integración las perspectivas permitirán evaluar los objetivos estratégicos mediante indicadores en todos los procesos de la organización, estableciendo prioridades en los procesos claves de la misma.

3.3.2. Plan estratégico de la gestión de proyectos mediante el cuadro de mando

Diseñar los indicadores de gestión con su respectiva ficha de indicadores, estableciendo su alienación de acuerdo al objetivo estratégico de su incidencia. Esto teniendo en cuenta que plan estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard tiene cuatro perspectivas, que pueden ser distintos en función del tipo de organización. Cada una de las perspectivas se define por una pregunta clave:

Perspectivas Externas:

La Perspectiva Financiera debe responder a la pregunta: Para maximizar el valor del accionista ¿Qué objetivos financieros se deben alcanzar?

La Perspectiva de Cliente debe responder a la pregunta: Para alcanzar los objetivos financieros, ¿qué necesidades del Cliente se deben satisfacer?

Perspectivas Internas:

La Perspectiva Interna de procesos (operativa) debe responder a la pregunta: Para satisfacer a Clientes y Accionistas, ¿En qué procesos de negocio se debe ser excelente?

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento debe responder a la pregunta: Para alcanzar nuestros objetivos y llevar a cabo nuestra Visión, ¿Con qué Infraestructura (personas y equipo tecnológico) cuenta la empresa para el proceso de mejora?

3.3.3. Estrategias de acción

Como estrategias de acción se propone diseñar la misión, la visión y los objetivos corporativos de la empresa, así como las políticas de calidad.

3.3.3.1. Factibilidad

- El desarrollar la planificación estratégica mediante el Cuadro de Mando Integral induce una serie de resultados que favorecen la gerencia de la empresa. Luego de aplicar la metodología y sea realmente utilizada para el monitoreo, control y análisis de los indicadores obtenidos, se pueden considerar los siguientes aspectos que hacen factible la propuesta:
- Comunica la visión y la estrategia de la empresa.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- Facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la empresa en todos los niveles de la misma.
- Contribuye a maximizar la rentabilidad.
- Mide el grado de contribución del personal con los resultados de la empresa.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.

Lo anterior teniendo en cuenta que el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión empresarial imprescindible para un departamento de Compras, ya que permite medir la evolución y los resultados, desde una perspectiva estratégica y global. Se trata de un conjunto de indicadores que aportan información inteligente al comprador de forma simplificada. Los indicadores que conforman el Cuadro

de Mando permiten evaluar la gestión de compras, detectar amenazas y oportunidades, descubrir posibles incidencias y actuar en consecuencia.

3.3.3.2. Técnica

El resultado final de la propuesta realizada a la Secretaría de Infraestructura y obras fundamenta en el modelo Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para la mejora de las operaciones comerciales). Siendo esta la forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en perspectivas.

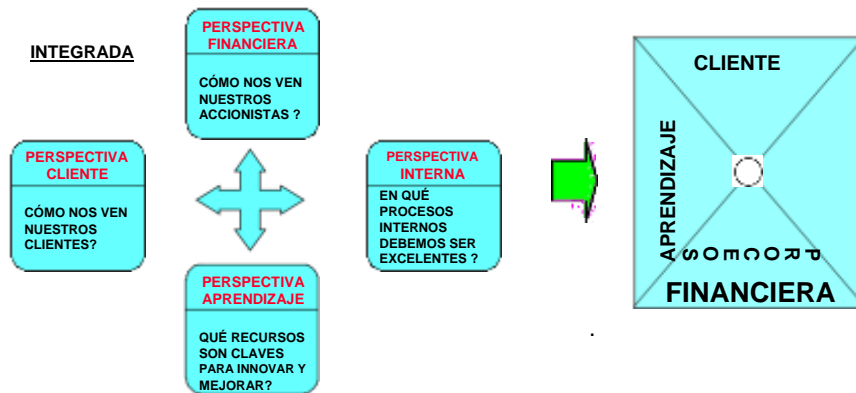


Figura 7 Integración del Cuadro de Mando

En la figura 2 se puede apreciar el sistema Integral de Indicadores de Gestión (SIIG), bajo el enfoque del Balanced Scorecard o Cuadro De Mando Integral.

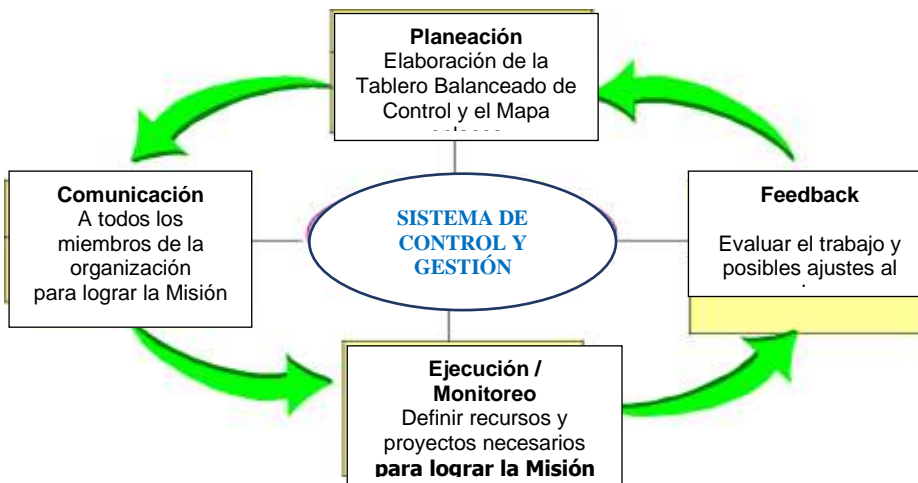


Figura 8 Sistema de Control de Gestión 1 recomendado

En la figura 3 se plantean los aspectos importantes que se han de tener en cuenta al momento de aplicar el cuadro de mando en la Secretaría de Infraestructura y obras



Figura 9 Sistema de Control de Gestión 2 recomendado

Tabla 7 Tablero Balanceado de Control

Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultados	etapas 2022 – 2023 - 2024			Iniciativas Estratégicas
Financieros					
Maximizar Valor Agregado	Valor Agregado (EVA) Retornos (ROCE)	7%	9%	12%	Gerencia de Activos
Cliente					
Generar Confianza en el Cliente	Retención del Cliente Satisfacción del Cliente	60%	65%	80%	Programa de Seguimiento a Clientes Clave Programa de Atención Agil de Reclamos
Procesos					
Entender Necesidades del Cliente	Nuevas Necesidades Detectadas	2	4	6	Programa de Mercadeo
Diseñar Soluciones para el Cliente	Ciclo de Desarrollo del Producto	120	90	60	Programa "Soluciones Integrales"
Dar Servicio al Cliente	Unidades Entregadas Costo Unitario	120	90	60	Programa " Just In Time"
Aprendizaje					
Efectividad del Personal	Ingresos por Empleado	1m	1,5m	2m	
Mejorar Ambiente de Trabajo	Satisfacción del Empleado	2	4	6	Programa "El Mejor Empleador"
Desarrollo de Competencias	Competencias para Venta Cruzada	120	90	60	Progreso Programa de Autoaprendizaje

Tal como se puede en las figuras y en la tabla 6, el enfoque del Cuadro de Mando Integral enriquece y fortalece los Sistemas de Control de Gestión de proyectos.

El Cuadro de Mando Integral aplicado mediante una técnica correcta fomenta una visión integral, proactiva, articulada e interconectada en los empleados de la empresa lo que ayuda a adoptar estas actitudes en forma general en las entidades públicas.

La importancia de empezar a utilizar los indicadores impulsores o guía de resultado asociados a los indicadores de resultados.

La posibilidad de aplicar el concepto del CMI en las áreas de Control Interno y en la implementación de los Sistemas de Control Interno de las entidades públicas para lograr resultados exitosos en muy corto tiempo.

Los beneficios de utilizar los dos formatos del CMI; la tabla y el mapa.

La necesidad de dar respuesta a mayores exigencias de los usuarios con menor presupuesto, aplicando la más alta tecnología (Mejores prácticas) como el caso del Cuadro de Mando Integral.

3.3.4. Social

La propuesta es viable desde un punto de vista social, puesto que al mejorar las fallas observadas en el área de proyectos de la Secretaría de Infraestructura de la Alcaldía mediante gestión estratégica implementando un cuadro de mando integral permitirá que la empresa pueda incorporar cambios necesarios, tanto para la innovación de tecnología, capacitación del recurso humano, como innovación de la empresa, esto permitirá transformar los procesos estáticos en procesos dinámicos, y le posibiliten a la empresa posicionarse en sitios de privilegio en el gusto del consumidor, en este mundo tan competitivo en el que se vive. Desde un punto de vista laboral, la sociedad se beneficia puesto que, al convertirse en ente competitivo, generará fuentes de empleo, de igual forma podrá brindar un excelente servicio y atención al cliente basado en la calidad y la eficacia.

3.3.5. Ambiental

Desde un punto de vista ambiental la propuesta es viable, teniendo en cuenta que en la consecución del desarrollo sostenible la empresa está fuertemente comprometida, toda vez que sus procesos productivos pueden causar rupturas en el equilibrio de los ecosistemas teniendo impactos negativos en el medio ambiente. La acción que sobre el medio ambiente ejerce la actividad empresarial, especialmente la del sector de la construcción, se destruyen,

por necesidades de un proyecto, atender contra los recursos naturales, producir contaminación y generar residuos, lo cual puede causar serios daños, a veces irreversibles. Ante esta perspectiva, el cuadro de mando integral permitirá que el área de proyectos de la Secretaría de Infraestructura direcciona estrategias que le permitan mitigar todo impacto negativo que por sus actividades pueda ocasionar sobre el medio ambiente.

Es así como por medio del cuadro de mando integrado surge un importante factor de cambio en la cultura empresarial al poder incluir la variable ambiental en su gestión de proyectos, llegando la empresa a un cambio estructural para asumir un comportamiento social y ecológico responsable, así como a diseñar sus objetivos considerando no sólo la dimensión económica sino también la social y la ambiental.

3.3.6. Económica

Desde un punto de vista económico la propuesta es rentable, por cuanto le permitirá al área de gestión de proyectos, grandes beneficios desde lo administrativo hasta lo financiero, Al mejorar aquellos aspectos que de una u otra forma influyen en el cumplimiento por parte de la empresa en cuanto al tiempo de entrega de los proyectos va adquirir un valor corporativo que la podrán poseer como una empresa rentable y competitiva en el sector de la construcción. A continuación, se presenta el siguiente análisis financiero de la empresa.

3.4. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.4.1. Diseño del direccionamiento estratégico del área de proyectos de la Secretaría de Infraestructura

Se procede a revisar con la alta dirección el direccionamiento estratégico del área de proyectos, efectuando propuestas para ajustarlo a las necesidades y expectativas de empresa. A continuación, se genera un direccionamiento estratégico a dicha área.

3.4.1.1. Mapa estratégico de procesos internos

La Secretaría de Infraestructura y obras de la Alcaldía del Municipio de la Jagua, es una dependencia de la mencionada alcaldía, que tiene como objetivo “Direccionar el desarrollo y la conservación de la infraestructura física de uso público, garantizando la óptima ejecución de obras públicas que demande el progreso local que mejore la calidad de vida de los habitantes del municipio de La Jagua de Ibirico”.

3.4.2.2. Indicadores de desempeño para cada objetivo estratégico

Se procede a diseñar indicadores que contiene a la alineación de la política, objetiva y a las perspectivas del CMI, a los procesos, los indicadores su fórmula de cálculo, la tendencia esperada, la meta, frecuencia de medición, fuentes de información y responsables.

Mapa estratégico:

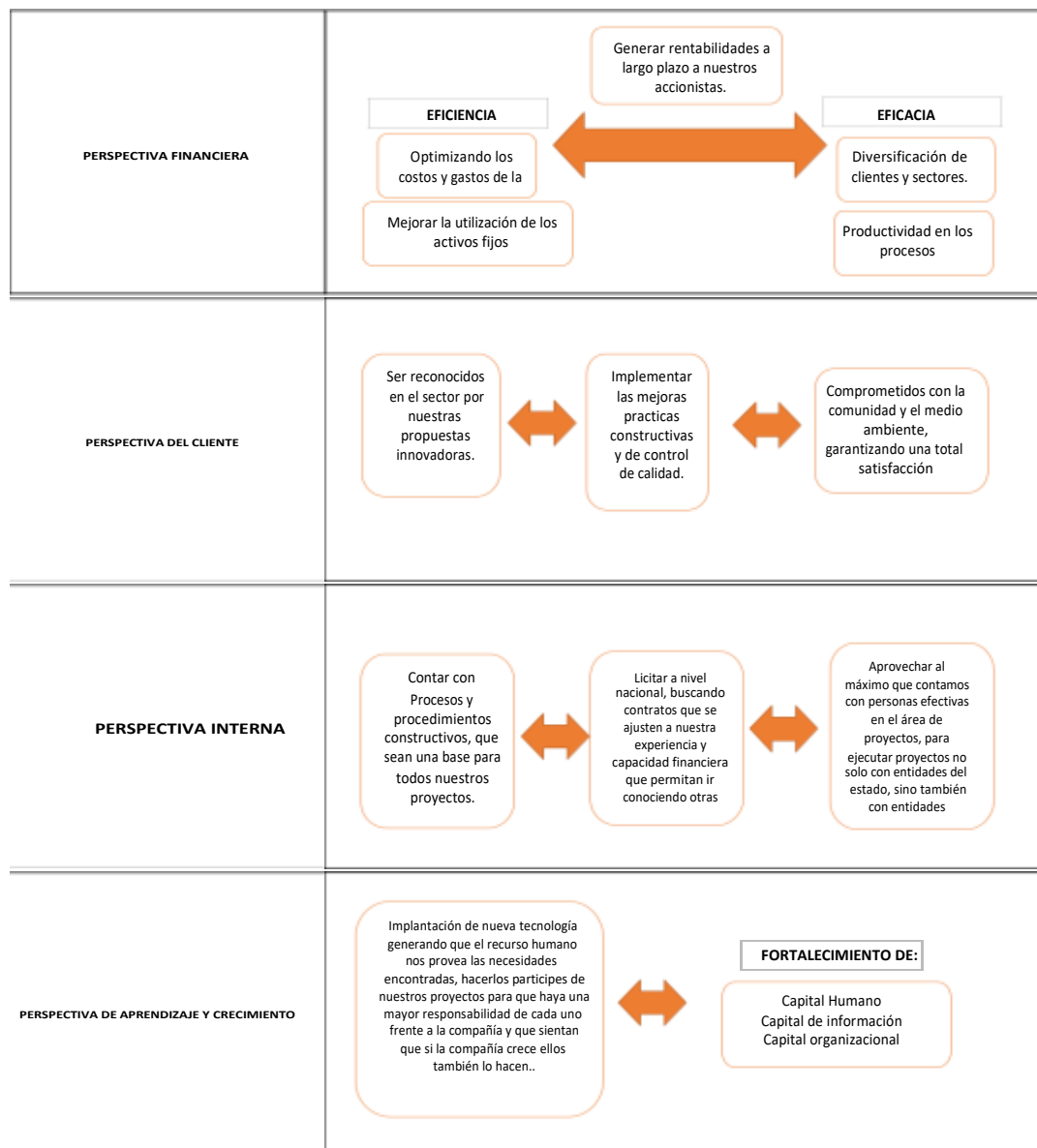


Figura 10 Mapa estratégico

La planificación estratégica del área de Gestión de Proyectos, de la Secretaría de Infraestructura, se debe realizar a largo plazo tanto administrativa como financieras que han sido negativas y han creado escenarios de incertidumbre; las cuales han sido salvaguardadas por la experiencia y conocimiento del sector que se tiene por parte del equipo de los directivos, pero que deja ver debilidades en las estrategias de la entidad.

A continuación, se presenta el mapa estratégico de la empresa; desarrollado a partir del proceso que se está llevando actualmente por medio del Cuadro de Mando Integral en cada una de las perspectivas:

Perspectiva financiera

Se tiene como eje la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos financieros de cada proyecto, la correcta balanza entre estos dos ejes asegura la generación de rentabilidades que den solidez a nuestros accionistas.

Perspectiva del cliente.

Desde esta perspectiva, la gestión de proyectos, debe cumplir tres requisitos constantemente que van ligados a objetivos a largo plazo, tales como: ser reconocidos en el sector, implementación constante de nuevas prácticas constructivas y compromiso con el medio ambiente.

En la matriz se resaltan los principales elementos internos con los cuales el área de gestión de proyectos debe lograr el posicionarse y se consideran como los más valiosos de la compañía; estos a su vez se pretenden evaluar para lograr una retroalimentación día a día que genere un mayor crecimiento ligado a los objetivos estratégicos de esta perspectiva.

3.4.2.3. Establecer las metas de cumplimiento de los indicadores formulados

Tabla 8 Matriz de indicadores y metas – Perspectiva financiera

Administrar eficientemente los recursos, lo cual debe reflejarse en el incremento del margen sobre los ingresos.	Aumentar la rentabilidad para los accionistas	Porcentaje de rentabilidad bruta anual del 35%	RENTABILIDAD CAPITAL
	Aumentar la eficiencia operativa	Incrementar la eficiencia operativa a 2 puntos	EFICIENCIA OPERATIVA
	Crecimiento de la mezcla de ingresos	Incrementar los ingresos en un 20%	MEZCLA DE INGRESOS

Tabla 9 Matriz de indicadores y metas – Perspectiva del cliente

Sensibilidad en las necesidades de los clientes, optimizando el tiempo de servicio mejorando la capacidad de respuesta a las reclamaciones.	Establecer punto de repetición de clientes	Porcentaje de repetición de clientes por año del 80%	REPETICIÓN DE CLIENTES
	Aumentar el número de Nuevos clientes	Número de Clientes nuevas	CLIENTES NUEVOS
	Incrementar La rentabilidad por cliente	Porcentaje De incremento De rentabilidad de clientes	RENTABILIDAD POR SERVICIOS A CLIENTES

En las tablas 7 y 8 se puede observar que una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes dentro de la gestión de proyectos, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción. Permite detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

- **Indicadores de gestión para la Secretaría de Infraestructura y obras de acuerdo a metodología de cuadro de mando integral**

A partir de estas perspectivas se desarrolla dentro de la gestión de proyectos un conjunto de indicadores que en su conjunto permitirá realizar un seguimiento al desarrollo, evolución y metas propuestas por la gerencia.

Perspectiva financiera: En el desarrollo de la perspectiva financiera el área de Gestión de proyectos tiene como base los indicadores financieros sus objetivos respecto a contratación y rentabilidad; a través de este no solo se mide el bienestar financiero de los proyectos, se formulara hacia la competitividad que existen en el sector, teniendo como base que toda la contratación que se realiza actualmente es con entidades públicas las cuales utilizan los indicadores financieros como un filtro a través de los requisitos habilitantes.

Los objetivos financieros de esta forma tendrán dos aspectos a trabajar, el primero relacionado con el crecimiento, el sostenimiento y la utilidad y el segundo en donde los indicadores se convierten en un elemento para ceder al mercado en procesos licitatorios.

- **Objetivos y metas estratégicas que se deben aplicar en el área de gestión de proyectos**

El cuadro de mando integral permite evaluar desde diferentes perspectivas; esto permite ver que es necesario tener un mapa general del área con el cual medir los diferentes escenarios que influyen en el direccionamiento que se debe dar a la organización.

Desde lo financiero: El análisis de esta perspectiva se basa en uno de los principales instrumentos para realizar análisis financiero; los cuales son las razones financieras, ya que estas permiten evaluar en un alto grado la eficacia y comportamiento en la gestión de proyectos; adicional a esto realizando un análisis comparativo con las razones financieras del sector que permita ver que la empresa tiene un perfil competitivo en el sector que le da solidez y posicionamiento para competir en este.

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día que caracteriza por el proceso de globalización de las empresas, contar con una información financiera sólida cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico que tendrá la empresa.

Como estrategia financiera es necesario revisar la capacidad de inversión para aumentar la contratación; teniendo en cuenta los flujos actuales de los proyectos muy pocos de los ofertados aportan un 50% de anticipo que permita financiar el inicio del proyecto por esta razón; es necesario optimizar los recursos financieros para generar mayores fluctuaciones de caja que den una solidez inicial para el inicio de los proyectos. Para desarrollar esta estrategia es necesario contar con tres aliados:

Perspectiva de procesos internos: El análisis de esta perspectiva se basó en centrar los dos procesos principales como fuentes de producción que tiene el área de gestión de proyectos; los cuales son el proceso de licitaciones y el proceso de ejecución de los proyectos; revisando las cadenas de valor que se desarrollan en cada proyecto analizado; y con esto identificando la necesidad que se tiene en el proceso de licitaciones de ampliar el personal; que se tiene ampliando el número de licitaciones presentadas al mes; teniendo un mar amplio de posibilidades solo revisando los departamento donde más se tiene participación. Es necesario para las esta área identificar las necesidades que se tienen sobre cada proceso que se estén manifestando como fallas; a veces únicamente requiere unos ajustes en la cadena de valor, que permitan que esta cumpla su ciclo y no se rompa en algún procedimiento que no se esté vigilando, y finalmente haga que todo el esfuerzo que se haya invertido en el proceso se pierda.

En el proceso de ejecución de contratos; inicia investigando las principales causas por las que se está rompiendo la cadena de valor; la cual permitió observar una excelente actuación en las actividades desarrolladas a nivel técnico optimizando la operación y la reducción de costos; pero que se está rompiendo en la fase de documentación dejando ver fallas administrativas dentro del proceso; las cuales se entraran a revisar para evitar que este tipo de errores de documentación entregada no sean un productor del gasto y una disminución en el cumplimiento de los flujos de inversión que tiene proyectados la empresa; ya que el éxito del cumplimiento de estos flujos garantizara el poder generar la expansión proyectadas en la perspectiva de clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento: Esta perspectiva permite finalmente crear una consolidación de las bases estructurales dejando ver las necesidades que se deben generar a largo plazo; para poder cumplir todas las estrategias planeadas en las demás perspectivas, si se deja de lado esta perspectiva se está rompiendo el modelo de mando integral que manda a actuar bajo estas 4 premisas.

En el análisis de esta perspectiva, se puede desarrollar cada una de las principales fuentes de proyección a largo plazo; donde se debe reiterar que no se evidencia que la empresa este ideando estrategias para el manejo de esta perspectiva, ya que los indicadores expuestos dejar ver esta falta de optimización de los objetivos planteados.

CONCLUSIONES

Se logró culminar con éxito el presente informe conforme a la temática de estudio, desarrollándose en el cada uno de los objetivos que sirvieron como guía para el desarrollo del mismo. A continuación, se describe los resultados conforme a los objetivos.

Se logró definir por medio de un análisis del entorno interno y externo conocer la situación actual de la Secretaría De Infraestructura Y Obras De La Alcaldía Del Municipio De La Jagua, se logró observar que existen falencias dentro del gestión de proyectos.

La Secretaría De Infraestructura Y Obras De La Alcaldía Del Municipio De La Jagua, en cuanto a la gestión de proyectos, no cuenta con un instrumento que permita articular el direccionamiento estratégico con los procesos de la organización, contando con indicadores financieros y no financieros que le permitan al gerente evaluar las estrategias organizacionales y verificar su desarrollo dentro de los procesos y el impacto en el nivel de satisfacción al cliente, aumentar los índices de competencia del talento humano, alineando las estrategias en todos los niveles jerárquicos de la empresa, en busca de establecer una cultura a mediano y largo plazo sobre la importancia de medir y buscar como aporta desde el desarrollo de los procesos al cumplimiento de los objetos y metas de la organización.

Por o anteriormente descrito, se propuso un plan estratégico basados en un cuadro de mando integral en la Secretaría De Infraestructura Y Obras De La Alcaldía Del Municipio De La Jagua. Esto teniendo en cuenta que los resultaos obtenidos señalaron la importancia de gestionar al interior de la misma el plan estratégico, siendo este necesario para asegurar la formulación de una estrategia sólida para gestión de proyectos. y este solo será inútil si se propone utilizarlo como una herramienta para incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa.

En cuanto a los objetivos de la propuesta, se logró plantear una propuesta enfocada a mejorar las deficiencias que existen en el manejo del control de gestión de proyectos, así como las implicaciones que estos tienen en el crecimiento de dicha área. mediante la planeación estratégica del cuadro de mando.

Por otro lado, se plantearon otros objetivos direccionados dentro de la propuesta, que permitieron dar desarrollo al objetivo de intervención general, el cual se mencionó anteriormente, dichos objetivos tuvieron como fin en su respectivo orden, fijar los objetivos estratégicos en la gestión de proyectos de Secretaría De Infraestructura Y Obras De La Alcaldía Del Municipio De La

Jagua, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados de diagnóstico y el análisis DOFA. De igual forma se formularon los indicadores de desempeño para cada objetivo estratégico. así mismo, se logró establecer las metas de cumplimiento de los indicadores formulados. En este mismo orden de ideas, se propuso las iniciativas de mejoras que sean necesarias en el desarrollo de las perspectivas.

De acuerdo a lo anterior, se concluye que el área de proyectos debe reaccionar con un cambio con base en el presente plan estratégico direccionado mediante el cuadro de mando integral, que busque competir con eficiencia en el cambiante sector al que pertenece. Este proyecto permitirá formar directivos y empleados preparados para enfrentar las exigencias que ofrecen su entorno y el ambiente en que se dan las negociaciones actuales.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante trabajo de campo y diagnóstico se recomienda lo siguiente:

El área de proyectos de la Secretaría De Infraestructura Y Obras De La Alcaldía Del Municipio De La Jagua necesita mejorar su imagen ante los servicios que ofrece al municipio en pro del bienestar de la comunidad.

De igual forma es importante que el área de gestión de proyectos de la Secretaría De Infraestructura Y Obras De La Alcaldía Del Municipio De La Jagua, utilice estrategia que le permitan mejorar los tiempos de entrega de los requerimientos de los proyectos, ya que se ha vuelto muy usual el incumplimiento en la entrega de algunos proyectos ejecutados, lo cual genera insatisfacciones que pueden conllevar a la suspensión de las relaciones comerciales.

Se recomienda la implementación del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral en el área estudiada para que se mejore su gestión mediante estrategias que se van a adoptar de acuerdo a las perspectivas y a las necesidades.

ALCANCES DE LA PRÁCTICA

Dentro de los alcances de la práctica, se puede decir que esta se desarrolló con el propósito de diseñar un plan estratégico gerencial del balanced scorecard (cuadro de mando integral), enfocado a mejorar el área de gestión de proyectos. El diagnóstico de la situación actual de dicha área permitió identificar ciertos problemas, especialmente en cuanto a la gestión de proyectos, ya que de acuerdo a los resultados se evidenció que existe retraso a la hora de entregar los proyectos, lo cual lleva a que su ingreso económico derivado de las actividades disminuya, trayendo consecuencias negativas para dicha dependencia. Todo esto es debido a que no se cuenta con un sistema de gestión que permita mejorar las operaciones comerciales, y lograr así un efectivo procesos de cumplimiento con los contratos y proyectos de construcción. Es por ello que se evidencia la necesidad de establecer un sistema de control que permita a la gerencia contar con una herramienta útil y eficaz para una labor trascendente como lo es la toma de decisiones, no solo a nivel de finanzas si no a través de otros puntos clave dentro de la organización.

Es por ello que se propuso un modelo diseñado bajo la técnica balanced scorecard (Cuadro de Mando Integral) que ofrezca al área de gestión de proyectos, la posibilidad de operar productivamente, tomando en consideración una serie de indicadores claves, los cuales hasta el momento no habían sido estudiados, demostrando de esta manera que a través de mejorar los procesos internos de la empresa, darle mayor valor al talento humano y tomar en consideración las necesidades y oportunidades dentro de los servicios que ofrece al municipio.

BIBLIOGRAFÍA

Armijo M. (2011) Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Chile. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Acosta J., Zárate T., Fischer A. (2014). Ba: espacios de conocimiento. Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. Consultado en <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/797/775>

Baena C. (2009). Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión. © Instituto Andaluz de Tecnología. Consultado en <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/GuiaevaluacionInnovacion.pdf>

Barato M. y Parra R. (2013) Impacto financiero en empresas constructoras de vivienda de interés social generados por la no gestión del riesgo operativo. Consejo de estudios superiores de administración "CESA. Consultado en <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/1311/5/TMF00312.pdf>

Bitrán E., Benavente J. & Maggi C. (2011). Bases para una estrategia de innovación y competitividad para Colombia. Documento basado en Informe Final de Consultoría - Centro de Productividad Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. Consultado en <http://www.urosario.edu.co/ICTPI-11/Documentos/Estrategia-innovacion-Colombia-VDEF-Abstract-Bitra/>

Bustos S. y Vargas G. (2016) Diseño de un plan estratégico para la empresa Cemsi S.A.S, basado en la metodología de balanced scorecard. Universidad de Cartagena. Consultado en <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/3315/1/Proyecto%20de%20Grado-DISE%.pdf>

Cedeño S. & Merchán F. (2008) Nuevos modelos gerenciales para la gestión de las empresas de construcción en Venezuela: el enfoque estratégico, la dirección correcta y el aseguramiento de la calidad. Universidad de Oriente, Venezuela. Consultado en <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/277/1/Tesis-IC008->

Chiavenato A. (2017) Administración, proceso administrativo. Editorial McGraw-Hill. Sao Paulo.

Dini M. & Stumpo G. (2002). Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina. Comisión Económica para América

Latina y el Caribe (CEPAL). Consultado en <http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/3/43993/w403.pdf>

Gan F. Triginé J. (2013) Cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. São Paulo.

Feigenbaum A. (2000) Control total de la calidad. Editorial Cecs. México.

González A. y Moreno G. (2014). Planeación estratégica total. Editores Ignius media innovation.

Gómez H. & Mitchell D. (2014). Innovación y emprendimiento en Colombia. Balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. Cuadernos de Fedesarrollo Número cincuenta consultado en http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/CUARDENOS-DE-FEDESARROLLO-No.-50-INNOVACION-Y-EMPREDIMIENTO-EN-COLOMBIA-debate_pres_2014_cuad50.pdf

Gómez H. & Mitchell D. (2014). Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. Cuadernos de Fedesarrollo Número cincuenta consultado en http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/CUARDENOS-DE-FEDESARROLLO-No.-50-INNOVACION-Y-EMPREDIMIENTO-EN-COLOMBIA-debate_pres_2014_cuad50.pdf

Gómez I. et al. (2013). 6 claves para un emprendimiento innovador. Gestipolis. Consultado en <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/6 claves para un emprendimiento innovador.htm>

Gómez, R. (2008). Estrategias y Control de la Innovación. Universidad de Valencia. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas N°. 2. Disponible en http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_2/camarasa_gomez.pdf

González A. (2000). La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas. Dirección general de investigación. Confederación empresarial. Madrid. Disponible en <http://www.oei.es/salactsi/libro9.pdf>

Gonzales y Santana (2011) Reingeniería de procesos y servicios en biblioteca de la Facultad de Ciencias Médicas. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. La Habana – Cuba.

Gutiérrez H. (2005). Calidad total y productividad. México: Ed. Mc Graw-Hill

Iborra J., Dasi A., y Dolz C. (2014) Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. 2ª edición. Editorial Paraninfo. Valencia, España.

Kaplan R. y Nortón D. (2013) Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia. 2ª edición. Editorial Harvard Busines. Estados Unidos.

Karim J. & Gherab M. (2012). La innovación tecnológica. ¿Cómo cambian las conductas? Nueva Revista de política, cultura y arte. Consultado en <http://www.nuevarevista.net/articulos/la-innovacion-tecnologica-como-cambian-las-conductas>

Laffarga J. et al. (2008). Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa. Vol. I, n.º1. consultado en http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mPa0uE8CAn0J:www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num1/articulos/revista_completa.pdf+&cd=87&hl=es-419&ct=clnk&gl=co

López C. (2005). Creatividad e innovación en la práctica empresarial. Fundación Cotec para la innovación tecnológica. Salamanca, España. <http://www.economiaandaluza.es/sites/default/files/creatividad%20e%20innovacion.pdf>

Manganelli R. y Klein (2004) ¿Cómo hacer reingeniería? Editorial Norma, Bogotá – Colombia.

Martinez L. (2017) Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (balanced scorecard) para la empresa de asesoría y consultoría integral de servicios especializados ACIES GROUP S.A.S. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Consultado en <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2217/1/TGT-817.pdf>

Martínez P. y Milla A. (2012) La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Editorial Altair. Brasil.

Migdely B. et al (2007). Innovación, tecnología y gestión tecnológica. versión ISSN 1024-9435 ACIMED v.16 n.4 Ciudad de La Habana. Consultado en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007001000008&script=sci_arttext

Montesa E. (2013). La dinámica de la Innovación (I). España. Consultado en <http://disseny.ivace.es/es/disenyo-y-empresa/innovacion-y-disenyo/la-dinamica-de-la-innovacion-i.html>

Montesa E. (2013). La dinámica de la Innovación (I). España. Consultado en <http://disseny.ivace.es/es/disenyo-y-empresa/innovacion-y-diseno/la-dinamica-de-la-innovacion-i.html>

Mora, R. E., Vera, C. M., Melgarejo, M. Z. (2015) Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios Gerenciales, 31, pp.79- 87, ISSN 0123-5923. Se puede obtener en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>

Olivares J. (2013). La innovación como supervivencia de las empresas tecnológicas. Gestipolis. Consultado en <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/la-innovacion-como-supervivencia-de-las-empresas-tecnologicas.htm>

Orrego S. y Bedoya J. (2016) Propuesta cuadro de mando integral para el Instituto Técnico American Business School en la ciudad de Pereira. Editado e impreso por Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Pereira, Colombia.

Patiño P. (2010). Innovación como motor del desarrollo. Intervención en el Foro “Medellín asume el reto de la innovación”. Consultado en <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaProgramas/Expouniversidad/articulos/Innovaci%C3%B3n%20como%20motor%20de%20Desarrollo>

Pérez R., Camacho O. & Arroyo G. (2007). El incremento de la productividad y competitividad en México: Innovación, conocimiento y desarrollo. PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad. México. Consultado en <http://www.udgvirtual.udg.mx/paakat/index.php/paakat/article/view/204/290>

Pimenta A. y Martínez M. (2014) Análisis de la performance en las empresas: una perspectiva integrada. Editorial UOC. Barcelona.

Rivera S. (2012) Diseño del plan estratégico a través del cuadro de mando integral de la empresa Proaji Cia. Ltda. Universidad Central del Ecuador. Consultado en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/960/1/T-UC-0005-151.pdf>

Rojas J. (2010). La Vigilancia Tecnológica como Herramienta de Competitividad e Innovación CEGESTI. Éxito empresarial. Disponible http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_154_270611_es.pdf

Sánchez J. (2013) Indicadores de Gestión Empresarial: De la Estrategia a Los Resultados. Impreso por Palibrio LLC. Estados Unidos.

Sanna A. (2016) El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica. Editado por 50 minutos.es. España.