

**DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE BALANCEDSCORECARD EN LA  
COOPERATIVA ESPECIALIZADA EN APORTES Y CRÉDITO DEL  
MAGISTERIO DE TÚQUERRES COACREMAT - 2010**

**LEIDY JOHANA ORDOÑEZ BOLAÑOS  
SILVIA LOLITA GUERRERO GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE BALANCEDSCORECARD EN LA  
COOPERATIVA ESPECIALIZADA EN APORTES Y CREDITO DEL  
MAGISTERIO DE TUQUERRES COACREMAT - 2010**

**Trabajo de Tesis para optar al Título de Especialista en Alta Gerencia**

**LEIDY JOHANA ORDOÑEZ BOLAÑOS  
SILVIA LOLITA GUERRERO GUERRERO**

**Asesor  
Esp. LUIS ALBERTO SARASTY**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

**“Las ideas, conclusiones y recomendaciones aportadas en este trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de su autor”**

**Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño**

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como finalidad proponer un diseño para la implementación de BalancedScorecard en la Cooperativa Especializada en Aportes y Crédito del Magisterio de Túquerres COACREMAT, con el fin de obtener la Ventaja Competitiva, que contribuya al desarrollo de la organización, la sociedad, el Departamento y el País.

La investigación refleja los cambios a nivel organizacional, tecnológicos y la implementación de nuevas herramientas de gestión empresarial. De igual manera, el diseño para la implementación de BalancedScorecard propuesto en la presente investigación comprende un análisis del sistema de gestión de calidad, la propuesta y la cadena de valor, el cuadro de mando integral y el sistema de información gerencial a través de evaluación por áreas claves de resultados. A ello, se adiciona información sobre Indicadores de Gestión a nivel de áreas funcionales y operativas, que conducen a evaluar la utilidad de la estrategia para alcanzar las metas establecidas, que conduzcan al logro de la misión y la visión de la organización.

Cada parte del sistema en conjunto e interactuando sinérgicamente debe brindar a la Empresa un alto grado de eficiencia, eficacia y efectividad en todos y cada uno de los procesos de la organización, con una excelente capacidad de respuesta de manera tal que le permita afrontar y adaptarse a los cambios del mundo actual inmerso en el proceso de la globalización y que además dé respaldo al proceso de la toma de decisiones.

### **Palabras Clave:**

- Tecnología
- Sistema de gestión de calidad
- Propuesta de valor
- Cadena de valor
- Cuadro de mando integral
- Indicadores de gestión
- Objetivos
- Metas
- Visión
- Misión

## **ABSTRACT**

This research aims to propose a design for implementing BalancedScorecard in the Cooperativa Especializada de Aportes y Crédito del Magisterio de Tuquerres – COACREMAT with the order to gain competitive advantage, contributing to the development of the organization, society, the Department and the country.

The research reflects the changes in organizational, technological and implementation of new business management tools. Similarly, the implementation model proposed in this research includes an analysis of the quality management system, the proposal and the value chain, the balanced scorecard and management information system through key areas of assessment results. To this end, additional information on management indicators at the level of functional and operational areas, leading to evaluate the usefulness of the strategy to achieve the goals that will lead to achieving the mission and vision of the organization.

Each part of the whole system and interact synergistically to the Company should provide a high degree of efficiency, effectiveness and efficiency in each and every one of the processes of the organization, with an excellent ability to respond in a manner that would respond and adapt the changing world immersed in the process of globalization and also give support to the process of decision making.

### **Keywords:**

- Technology
- Quality Management System
- Value Proposition
- Value Chain
- BalancedScorecard
- Management indicators
- Objectives
- Goals
- Vision
- Mission

## AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo es el resultado de todo nuestro esfuerzo y de corazón queremos agradecer...

A **Dios**, por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A nuestros padres y hermanos por ser nuestro apoyo y nuestra guía porque a pesar de no estar presentes físicamente, sabemos que procuran nuestro bienestar.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de este proyecto, hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento.

*“Nunca consideres el estudio como una obligación,  
si no como una oportunidad para penetrar en el  
bello y maravilloso mundo del saber”*

*Albert Einstein*

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>13</b>
<b>1.1 TÍTULO</b>	<b>13</b>
<b>1.2 PROBLEMA</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1 Planteamiento del problema</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Formulación del problema</b>	<b>15</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>1.4 OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
<b>1.4.1 Objetivo general</b>	<b>16</b>
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b>	<b>16</b>
<b>1.5 MARCO REFERENCIAL</b>	<b>16</b>
<b>1.5.1 Marco de antecedentes</b>	<b>16</b>
<b>1.5.2 Marco teórico</b>	<b>19</b>
<b>1.5.2.1 Economía solidaria</b>	<b>19</b>
<b>1.5.2.2 BalancedScorecard (B.S.C)</b>	<b>26</b>
<b>1.5.3 Marco conceptual</b>	<b>36</b>
<b>1.5.4 Marco demográfico</b>	<b>41</b>
<b>1.5.5 Marco geográfico</b>	<b>51</b>
<b>1.6 DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>56</b>
<b>1.6.1 Tipo de investigación</b>	<b>56</b>

<b>1.6.2 Metodología de la investigación</b>	<b>56</b>
<b>1.6.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información</b>	<b>57</b>
<b>1.6.4 Tratamiento de la información</b>	<b>57</b>
<b>1.7 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>57</b>
<b>1.8 TIEMPO Y CRONOGRAMA</b>	<b>57</b>
<b>2. DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE BALANCEDSCORECARD EN LA COOPERATIVA ESPECIALIZADA EN APORTES Y CRÉDITO DEL MAGISTERIO DE TÚQUERRES – COACREMAT</b>	<b>59</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES DE COACREMAT</b>	<b>59</b>
<b>2.2 POLITICAS Y NORMAS</b>	<b>61</b>
<b>2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>61</b>
<b>2.4 SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>62</b>
<b>2.4.1 Análisis por ejes programáticos</b>	<b>63</b>
<b>2.5 VISIÓN, MISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES</b>	<b>72</b>
<b>2.5.1 Visión</b>	<b>72</b>
<b>2.5.2 Misión</b>	<b>72</b>
<b>2.5.3 Principios</b>	<b>72</b>
<b>2.5.4 Valores</b>	<b>72</b>
<b>2.6 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>74</b>
<b>2.7 EL NEGOCIO DE COACREMAT</b>	<b>75</b>
<b>2.8 MEGA DE COACREMAT</b>	<b>75</b>
<b>2.9 BALANCEDSCORECARD Y LA ESTRATÉGIA</b>	<b>75</b>
<b>2.10 PERSPECTIVAS DEL BALANCEDSCORECARD PARA COACREMAT</b>	<b>78</b>

<b>2.11 PROPUESTA Y CADENA DE VALOR PARA COACREMAT</b>	<b>80</b>
2.11.1 Propuesta de valor	80
2.11.2 Cadena de valor	81
<b>2.12 INDICADORES DE GESTIÓN</b>	<b>84</b>
2.12.1 Hoja de vida de los indicadores	87
<b>2.13 MAPA ESTRATÉGICO</b>	<b>91</b>
<b>2.14 SIMULACIÓN DEL DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE BALANCEDSCORECARD CON EL APOYO DE UNA HERRAMIENTA COMPUTACIONAL</b>	<b>94</b>
<b>3. CONCLUSIONES</b>	<b>96</b>
<b>4. RECOMENDACIONES</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>99</b>
<b>NETGRAFÍA</b>	<b>100</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Algunos tipos de medidas	34
Tabla 2. Población por edad y genero (2008)	42
Tabla 3. Población Municipal por zonas urbana y rural	42
Tabla 4. PIB, per cápita y comparativo	47
Tabla 5. Crecimiento del PIB per cápita y comparativo	47
Tabla 6. Organizaciones comunitarias inscritas a cámara de comercio (2006)	50
Tabla 7. Subregiones administrativas del Departamento	52
Tabla 8. Presupuesto de la investigación	57
Tabla 9. Cronograma de actividades	58
Tabla 10. Productos y servicios – COACREMAT	62
Tabla 11. Perspectivas y objetivos estratégicos	80
Tabla 12. Tablero de indicadores, metas y proyectos para COACREMAT	85
Tabla 13. Hoja de vida del indicador	87

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Modelo de las perspectivas del BalancedScorecard</b>	<b>27</b>
<b>Figura 2. Mapa estratégico</b>	<b>27</b>
<b>Figura 3. Perspectivas del BalancedScorecard</b>	<b>32</b>
<b>Figura 4. Ubicación geográfica del Departamento</b>	<b>41</b>
<b>Figura 5. Evolución de la estructura poblacional</b>	<b>45</b>
<b>Figura 6. Evolución del número de asociados</b>	<b>50</b>
<b>Figura 7. Subregiones administrativas del Departamento de Nariño</b>	<b>51</b>
<b>Figura 8. Hidrografía del Departamento de Nariño</b>	<b>54</b>
<b>Figura 9. Organigrama general de COACREMAT</b>	<b>71</b>
<b>Figura 10. Ciclo de gestión para COACREMAT</b>	<b>77</b>
<b>Figura 11. Modelo de perspectivas del BalancedScorecard para COACREMAT</b>	<b>79</b>
<b>Figura 12. Propuesta de valor para COACREMAT</b>	<b>81</b>
<b>Figura 13. Cadena de valor para COACREMAT</b>	<b>83</b>
<b>Figura 14. Mapa estratégico para COACREMAT</b>	<b>92</b>
<b>Figura 15. Representación grafica del BalancedScorecard para COACREMAT</b>	<b>93</b>
<b>Figura 16. Herramienta de simulación – comportamiento de un indicador</b>	<b>95</b>

## INTRODUCCIÓN

La confianza y el desarrollo han impulsado el crecimiento del sector solidario en Colombia, lo cual ha obligado a sus representantes a dejar de lado la alta informalidad en el manejo administrativo, poca tradición de supervisión, esquemas de control predominantemente flexibles, la baja preparación académica de los administradores y la escasa inversión en tecnología.

La transformación en el mundo de los negocios en los últimos veinte años hace patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa, obtener un alto desempeño y por el otro expresar dichos objetivos en estrategias específicas cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.

Por ello se hace necesario que la Cooperativa del Magisterio de Túquerres implemente un nuevo sistema que dirija a la organización hacia la maximización del beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles, expresado en indicadores que demuestren la eficacia, eficiencia y efectividad en el desarrollo y/o ejecución de la misión institucional.

Para lograr este objetivo se plantea el diseño de BalancedScorecard, como un sistema que permita integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la evaluación del desempeño del negocio.

## **1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TÍTULO**

**DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE BALANCEDSCORECARD EN LA COOPERATIVA ESPECIALIZADA EN APORTES Y CREDITO DEL MAGISTERIO DE TUQUERRES COACREMAT - 2010**

## 1.2 PROBLEMA

**1.2.1 Planteamiento del problema.** En la actualidad un modelo de control de gestión ya no es un tema únicamente de las grandes organizaciones mundiales y locales, si no que se ha convertido en una necesidad que las medianas y pequeñas empresas requieren para fortalecer su presencia en el mercado.

Tradicionalmente se controla la gestión empresarial midiendo resultados de naturaleza financiera, una vez que estos se han producido, para luego; efectuar las correcciones que sean necesarias en cualquiera de los elementos que contribuyen a producirlos. De hecho esta forma de proceder impide detectar a tiempo posibles desvíos de la gestión o del contexto, que influirían negativamente en los resultados a obtener. Es imprescindible entonces, identificar factores claves de la gestión, no solo financieros, que permitan monitorear paso a paso las relaciones causales implícitas en los procesos críticos, para que se encaminen adecuadamente a los objetivos establecidos, la identificación de indicadores de gestión y la presentación legible de esta información para facilitar la toma de decisiones que permita efectuar el control de la organización en tiempo real.

La Cooperativa del Magisterio de Túquerres COACREMAT, está dedicada a brindar servicios a sus asociados principalmente de aportes y crédito, complementados con otros servicios como son el de consumo, vivienda, educación, recreación, deportes, cultura y turismo; además de prestar servicios a no asociados, siempre en razón del interés social, del bienestar colectivo y conveniencia institucional. En la actualidad la Cooperativa carece de un sistema de planificación estratégica que permita una toma de decisiones basado en indicadores que engloben la gestión de la empresa.

La falta de un sistema de control de la gestión en la cooperativa, provoca serios inconvenientes en el óptimo desarrollo de los procesos, servicio al cliente, etc., lo cual hace que se presenten variaciones en los estándares de la calidad de sus productos y servicios.

Esta situación refleja la necesidad de la cooperativa de implementar un modelo de gestión que le permita cada uno de sus colaboradores tener una visión integral de la misma, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo por el cual deben darse a conocer la misión, la visión, los objetivos organizacionales, indicadores, entre otros, para involucrar a los funcionarios en los diferentes procesos, con el objetivo de lograr un óptimo cumplimiento de las metas establecidas, las cuales serán controladas a través de indicadores de gestión, que aseguren el éxito de la organización.

**1.2.2 Formulación del problema.** ¿Cuenta la Cooperativa especializada en aportes y crédito del Magisterio de Túquerres COACREMAT con un diseño para la implementación de BalancedScorecard?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Los mercados globales y el crecimiento de estos hacen que las empresas se vean obligadas a mejorar sus procesos con el objetivo de ser más eficientes y tener mayores beneficios económicos por los productos y servicios ofrecidos. La economía mundial que cada vez es más dinámica, ha eliminado las barreras internacionales y ha creado escenarios muy exigentes en cuanto a competitividad y calidad.

El escenario nacional no ha dado la espalda a los procesos de globalización y se ha tenido que enfrentar a un reto mayor ya que no se cuenta con los recursos tecnológicos, ni la infraestructura adecuada para alcanzar los niveles deseados de producción y determinar los alcances de eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Los cambios que en diferentes ordenes se han producido en el contexto Nacional e Internacional en los últimos años, están generando un mundo más complejo y exigente para la empresa cooperativa cuyo accionar está orientado a mejorar las condiciones sociales y económicas de los asociados. Estos cambios implican nuevas y mayores exigencias con relación a los resultados, capacidades y habilidades de la cooperativa para ser competitiva, adecuándose a los requerimientos y necesidades de los clientes.

Hoy en día el proceso de planeación exige que toda organización que pretende alcanzar exitosamente su visión y misión empresarial, debe gestar un sistema que contenga los planes, programas y proyectos, con su debida estructura estratégica, plan de inversiones y cronograma de trabajo, los cuales faciliten la gestión administrativa y financiera, para finalmente obtener resultados concretos eficientes y eficaces, en el sentido de optimizar el tiempo, al menor costo y cuyo resultado permita cumplir a cabalidad los objetivos propuestos, generando satisfacción a nivel empresarial y comunitario.

Teniendo en cuenta que la Cooperativa actualmente no cuenta con una herramienta de gestión organizacional, planteamos el diseño para la implementación de BSC, el cual permitirá materializar sus objetivos a través de unas estrategias y un direccionamiento definidos, que conduzcan al éxito de la empresa.

## 1.4 OBJETIVOS

**1.4.1 Objetivo general.** Elaborar el diseño para la Implementación de BalancedScorecard, de la Cooperativa especializada en aportes y crédito del Magisterio de Túquerres - COACREMAT, que proporcione a la misma un sistema de medición y control de sus procesos.

**1.4.2 Objetivos específicos.** Realizar un diagnóstico a la Cooperativa especializada en aportes y crédito del Magisterio de Túquerres – COACREMAT, identificando los problemas, riesgos y oportunidades de mejora, en todos los niveles en que intervienen sus procesos.

Construir el mapa estratégico de la Cooperativa y cadena de valor.

Elaborar un tablero de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad para la cooperativa, acoplados a la Visión y Misión de la empresa y de cada una de sus áreas, desde las perspectivas adecuadas de un diseño para la implementación de BalancedScorecard que se ajuste a las necesidades de la misma.

Construir la hoja de vida de los indicadores.

Simular la operatividad de la herramienta

## 1.5 MARCO REFERENCIAL

**1.5.1 Marco de antecedentes.** Después de haber realizado un rastreo, se pueden citar los siguientes trabajos relacionados con el trabajo de investigación:

✓ Sixtina Consulting Group. Sixtina BalancedScorecard. Herramienta informática de Tablero de Comando (BalancedScorecard o Cuadro de Mando Integral), con el cual se puede crear un modelo de negocios y establecer los indicadores, métricas y reportes necesarios para aumentar los resultados económicos de empresas y organizaciones.

El concepto del BalancedScorecard permite vincular estrechamente los objetivos estratégicos con las operaciones cotidianas, visualizando en tiempo real cómo las áreas de la gestión se alinean con los objetivos fijados, otorgando gran flexibilidad e interacción para alcanzar un nuevo modelo de gestión más moderno y actual.

Sixtina BalancedScorecard corre por Intranet e Internet. Esto permite que cualquier integrante de la empresa autorizado pueda acceder a los distintos Tableros creados y comprender la información allí depositada.

Con una clara y actualizada información sobre objetivos, resultados, planes de acción e iniciativas se puede aspirar a tomar mejores decisiones que lo conduzcan a una mejora continua<sup>1</sup>.

✓ Ríos Rodríguez, Juan Felipe. Elabora el Diseño del Cuadro de Mando Integral 2009 – 2015 para la Dirección de Relacionamiento con el Inversionista de ECOPETROL S.A. Universidad Distrital Francisco José de Caldas (BOGOTÁ D.C.), Facultad de Ingeniería.

El resultado de este trabajo es la obtención del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Dirección de Relacionamiento con el Inversionista (DIR), con proyecciones de medición para los años 2009 a 2015, contribuyendo a la obtención de los resultados esperados por esta dirección, a través de la medición y el control de sus procesos y de sus puntos críticos<sup>2</sup>.

✓ Pérez González, Daniel desarrolla la tesis doctoral Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión, 2005. Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Cantabria. En el cual plantea como objetivo general “contribuir al desarrollo de un marco conceptual que, mediante un enfoque integrador y multidimensional “gestión de conocimiento, productividad y excelencia en la gestión”, permita explicar si las tecnologías de la información contribuyen a la excelencia en la gestión y generación de valor y si, contribuyen, en qué forma lo hacen, y en qué contexto se realiza esta contribución ”<sup>3</sup>

✓ Rosero Villabón, Omar Giovanni presenta el trabajo titulado: Indicadores financieros para el BalancedScorecard, 2006. Universidad Nacional de Colombia (Sede Manizales), Facultad de Ciencias y Administración

El cual tiene como objetivo plantear el cuadro de mando como modelo de gestión que permite administrar la implementación de un plan estratégico organizacional y de sus objetivos, trasladándolo a la acción. Igualmente permite que la gerencia de la organización se encuentre informada de forma permanente y en tiempo real del avance de las metas establecidas. El presente trabajo muestra de que forma el

---

<sup>1</sup> Sixtina Consulting Group S.A. Herramientas para crecer. Sixtina BalancedScorecard. [artículo de Internet]. <http://www.sixtina.com.ar/>. [Consulta: 25 de enero de 2010]

<sup>2</sup>Ríos R. Juan Felipe. Diseño del Cuadro de Mando Integral 2009 – 2015 para la Dirección de Relacionamiento con el Inversionista de ECOPETROL S.A. [artículo en Internet] <http://www.slideshare.net/Juanferios/tesis-bsc-direccin-de-relacionamiento-con-el-inversionista-ecopetrol-universidad-distrital>. [Consulta: 3 de febrero de 2010]

<sup>3</sup> Pérez González, Daniel. Tesis Doctoral Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión, 2005. Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Cantabria.

cuadro de mando integral o BalancedScorecard como fue llamado originalmente, se convierte en una excelente herramienta de gestión para los gerentes y/o Directivos de las organizaciones, ya que permite que se tengan en un solo cuadro toda la información relevante de la organización y el grado de contribución de variados aspectos hacia el cumplimiento de la visión organizacional. Los sectores de mayor dinamismo en el departamento del Tolima son el arrocero y el de la confección, mas sin embargo en el estudio realizado, se evidencio que no utilizan el cuadro de mando integral como herramienta de gestión y soporte en la toma de decisiones, ocasionando esto que las decisiones que se ejecuten al interior de las organizaciones carezcan de una visión sistémica de los componentes de estas<sup>4</sup>.

✓ Sanchez Martorelli, Jesus. Desarrolla la investigación de El Balanced SoreCard para organizaciones del sector público: enfoques para definición de arquitectura de perspectivas. 2008. Bello Monte, Caracas.

En el cual evalúa el desempeño de la gestión pública, el cual está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos transparencia y de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública, son los fundamentos básicos que han impulsado a los gobiernos para enfatizar el desarrollo de sistemas de medición y de indicadores de desempeño en las instituciones públicas. Una de las metodologías usadas para ello es la denominada BalancedScorecard<sup>5</sup>.

En conclusión la mayoría de los trabajos planteados se enfocan en la importancia de la gestión de conocimiento y sus fases - adquisición, interpretación, distribución-. La implementación de un modelo de gestión como el BSC contribuye a mejorar la productividad, calidad y desempeño de las organizaciones, en especial en las que cuentan con RRHH muy cualificados.

- Estos sistemas de gestión ejercen un efecto positivo sobre la valoración que el cliente hace de la empresa.
- Favorecen la satisfacción y el sentido de pertenencia de los empleados de la organización.
- Facilitan una evolución favorable de la rentabilidad económica y del valor agregado.

---

<sup>4</sup>Rosero V, Omar Giovanni. Indicadores Financieros para el BalancedScorecard. [artículo en Internet]

<http://hdl.handle.net/10245/532>. [Consulta: 3 de febrero de 2010]

<sup>5</sup>Sanchez Martorelli, Jesus. El Balanced SoreCard para organizaciones del sector público: enfoques para definición de arquitectura de perspectivas. [artículo de Internet]. <http://www.nrgconsultores.net/Brujula10122008.pdf>. [Consulta: 18 de marzo de 2010]

## 1.5.2 Marco Teórico.

**1.5.2.1 Economía solidaria.** “En el modelo de la economía solidaria, la empresa (solidaria) tiene como principal objetivo generar modos de vida satisfactorios para los que trabajan en la misma y valor para la sociedad”<sup>6</sup>

La **economía solidaria** es un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Son un conjunto de organizaciones que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico.

Dichas organizaciones tienen como principios comunes: la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de la persona natural y la independencia total frente al Estado.

### ✓ **Características de la economía solidaria**

- Estar organizada como empresa, cuyo objeto social sea el de satisfacer necesidades de los asociados y el beneficio comunitario.
- Tener establecido un vínculo asociativo.
- Tener incluido en sus estatutos la ausencia de ánimo de lucro.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros, sin consideración a sus aportes.
- Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles.
- Integrarse social y económicamente con otras entidades sin ánimo de lucro.

### ✓ **Características de las organizaciones de economía solidaria**

Las organizaciones de economía solidaria se desarrollan simultáneamente en tres ejes:

- Eje **ECONÓMICO** mediante actividades de producción de bienes y/o servicios.
- Eje **SOCIAL** atendiendo las necesidades de los asociados, sus familias y de la comunidad.

---

<sup>6</sup> Escorihuela, José Luís. Principios de la Economía Solidaria. [artículo en Internet] <http://www.autosuficiencia.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=988>. [Consulta: 5 de febrero de 2010 ]

- Eje **CULTURAL** como dinamizador de los anteriores.

#### **a. Organizaciones solidarias en Colombia**

Existen dos grandes sistemas de organizaciones solidarias en Colombia que funcionan dentro del sector, conformadas por:

##### **Organizaciones solidarias de desarrollo (vigiladas por las Gobernaciones):**

- Asociaciones.
- Fundaciones.
- Corporaciones.
- Voluntariado.

##### **Organizaciones de economía solidaria (vigiladas por la SES):**

- Cooperativas.
- Fondos de Empleados
- Asociaciones Mutuales
- Cooperativas de Trabajo Asociado
- I.A.

#### **b. La economía solidaria y el sistema financiero**

La creación de un modelo económico con estas características tiene también importantes requisitos en relación con la estructura política, organizativa y participativa, de una comunidad. Es conveniente que dicha estructura esté fundada en principios de participación igualitaria y democrática y que goce de cierta autonomía.

La erradicación de la pobreza no consiste solamente en permitir que las comunidades o países más pobres satisfagan sus necesidades básicas, si no también reducir las diferencias entre distintos colectivos dentro de una misma sociedad o país y entre las distintas sociedades o países<sup>7</sup>.

En economía el dinero tiene tres funciones:

- a. Como unidad de valor (el precio de las cosas)
- b. Como medida de cambio (se utiliza en las transacciones, en lugar del trueque)
- c. Como depósito de valor (permite ahorrar de una forma cómoda los recursos que no se van a consumir inmediatamente)

La reforma del sistema financiero mundial no es fácil desde el punto de vista político, debido al enorme poder autónomo del que las instituciones financieras

---

<sup>7</sup> Ibíd., p. 1

gozan al margen de los gobiernos. Es necesario añadir una perspectiva de abajo arriba, introduciendo pequeños cambios en los hábitos de ahorro y de consumo de la gente, cabe esperar algún tipo de reforma que acabe con la situación actual, que favorece exclusivamente a unos pocos y condena a la pobreza a la gran mayoría.

En algunos países desarrollados, estos cambios en los hábitos de los ahorradores se están introduciendo poco a poco, lo que está repercutiendo en un mayor desarrollo de lo que sería una inversión socialmente responsable. Este tipo de inversión se caracteriza por tres factores:

**1. Fondos éticos:** consideraciones de orden ético se tienen en cuenta a la hora de conceder el crédito, tanto en las repercusiones medioambientales de la actividad para la que se solicita inversión, como en sus repercusiones humanas.

**2. Participación activa de los inversores:** los ahorradores que depositan el dinero en estos fondos están permanentemente informados de cuál va a ser el destino de su dinero, pudiendo influir en la formulación de las líneas directrices de préstamo.

**3. Inversiones alternativas:** se promueven especialmente proyectos "alternativos", de carácter ecológico, social o cultural. Estos cambios en el ahorro se deben complementar necesariamente con cambios en los hábitos de consumo, pues de nada sirve invertir el dinero en actividades "alternativas", si los bienes y servicios producidos por estas actividades no son preferidos por los consumidores sobre los ofertados por las grandes empresas.

### **c. Principios de la economía solidaria**

◆ El objetivo fundamental de la economía ha de ser la satisfacción de las necesidades básicas de la comunidad en su totalidad, eliminando por tanto las bolsas de pobreza y de marginación, y aumentando paulatinamente el bienestar de todos.

◆ Todas las actividades económicas que se lleven a cabo con ese objetivo han de ser ecológica y socialmente sostenibles, lo que significa que han de ser

◆ Autóctonas y autónomas,

◆ Autosuficientes, reduciendo el intercambio al ámbito local o regional,

◆ Igualitarias y no discriminatorias y

◆ Sujetas a las decisiones políticas de la comunidad.

#### **d. Cooperativas de economía solidaria**

Las empresas de economía solidaria son aquellas que se crean por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

"Se presume la ausencia del ánimo de lucro en cualquier entidad de economía solidaria"

#### **Que es una cooperativa**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Sin la actitud cooperativa en cada ser humano, es difícil tener conveniencia y desarrollo social, económico, político, cultural, tecnológico y científico.

En la cooperación y el cooperativismo está la fuente que da origen y vida al desarrollo de una sociedad. Ellas tienen sus bases en la autonomía de las unidades que lo integran; en una administración interna democrática; y en la ausencia de ánimo de lucro, según lo que -dice Robert Owen, el más fiel exponente de la cooperación y el cooperativismo de Inglaterra.

Como podemos apreciar en todo lo expuesto, la cooperación y el cooperativismo tienen una importancia fundamental en el desarrollo de una sociedad.

Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumpla los siguientes requisitos:

- Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real"<sup>8</sup>.

#### **e. Principios del cooperativismo**

---

<sup>8</sup>Principios del Cooperativismo. [artículo en Internet]  
[http://www.cooprudea.com/webcooprudea/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=42](http://www.cooprudea.com/webcooprudea/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=42). [Consulta: 7 de febrero de 2010]

◆ **Primer principio: Adhesión abierta y voluntaria**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa. “Toda persona tiene derecho a pertenecer a una cooperativa, en forma libre y voluntaria, con mentalidad política y religiosa”.

◆ **Segundo principio: Control democrático de los socios**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

◆ **Tercer principio: Participación económica de los socios**

Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio.

◆ **Cuarto principio: Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

◆ **Quinto principio: Educación, entrenamiento e información**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo. Es la regla de oro del cooperativismo.

◆ **Sexto principio: Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.

#### ◆ Séptimo principio: Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

#### Toda cooperativa deberá reunir las siguientes características:

1. Que tanto el ingreso de los asociados como su retiro sean voluntarios.
2. Que el número de asociados sea variable e ilimitado.
3. Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.
4. Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa.
5. Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo.
6. Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes.
7. Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.
8. Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente.
9. Que tenga una duración indefinida en los estatutos y
10. Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre"<sup>9</sup>.

#### f. Prohibiciones de las cooperativas

1. Establecer restricciones o llevar a cabo prácticas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas.
2. Establecer con sociedades o personas mercantiles, combinaciones o acuerdos que hagan participara éstas, directa o indirectamente, de los beneficios o prerrogativas que las leyes otorgan a las cooperativas.
3. Conceder ventajas o privilegios a los promotores o fundadores, o preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales.
4. Desarrollar actividades distintas a las enumeradas en sus estatutos, y
5. Transformarse en sociedad comercial.

Las organizaciones de economía solidaria son reguladas en Colombia por el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria

#### g. Cooperativismo en Colombia

---

<sup>9</sup> Principios Cooperativos. [artículo en Internet] [http://es.wikisource.org/wiki/Principios\\_cooperativos](http://es.wikisource.org/wiki/Principios_cooperativos). [Consulta: 7 de febrero de 2010]

Las ideas de los precursores y el interés de otros políticos y estadistas tuvieron su culminación cuando el Congreso de 1931 aprobó la primera Ley cooperativa - la número 134 del mismo año, en la cual participaron juristas conocedores del sistema.

A partir de la década de los treinta el desarrollo del cooperativismo se fue incrementando satisfactoriamente. De acuerdo con datos estadísticos en 1933 existían 4 cooperativas con 1807 asociados; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados.

En Colombia, aunque su proceso aún no ha adquirido las magnitudes de otros países, existen cooperativas que están pisando con fuerza en sectores como la salud, la agricultura, los seguros, la industria, el mercado masivo de productos de la canasta familiar, las actividades de intermediación financiera y los servicios funerarios. Actualmente existen más de 2800 organizaciones activas, 2.2 millones de asociados y activos que superan los 5.2 billones de pesos.

La crisis del sector en la década de los 90 quedó superada. Ahora el cooperativismo sigue demostrando su ascenso económico y social.

Hoy el sector cooperativo financiero agrupa a 740.000 asociados y cuenta con activos superiores a 2,4 billones de pesos.

Durante el año 2000 el sector solidario registró excedentes brutos cercanos a los 214.000 millones de pesos y la mayoría de entidades cooperativas crecieron en activos entre el 12% y el 25%.

## **h. Marco jurídico general de la economía solidaria en Colombia**

### **Constitución:**

- Artículo 38: “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”.
- Artículo 58: “El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad”.
- Artículo 333: “El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”.

### **Leyes:**

- Ley 79 de 1988: El objetivo fue dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental del cooperativismo

- Ley 454 de 1998: El objetivo fue determinar el marco conceptual de la Economía Solidaria, transformar el DANCOOP en DANSOCIAL, crear la SUPERSOLIDARIA y el FOGACOOOP y transformar el CONES.

### **Decretos**

- Decreto 1333 de 1989: PRECOOPERATIVAS
- Decreto 1480 de 1989: ASOCIACIONES MUTUALISTAS
- Decreto 1481 de 1989: FONDOS DE EMPLEADOS
- Decreto 1482 de 1989: ADMINISTRACIONES PUBLICAS COOPERATIVAS
- Decreto 468 de 1990: C. T. A.

### **1.5.2.2 BalancedScorecard (BSC).**

**¿QUÉ ES EL BALANCEDSCORECARD?**<sup>10</sup> El BSC (BalancedScorecard) o CMI (Cuadro de Mando Integral) es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía.

El BalancedScorecard traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, organizados en 4 o más perspectivas diferentes: financiera, del cliente, procesos internos de la empresa, y aprendizaje y crecimiento. El balancedscorecard provee un esquema, un lenguaje para comunicar la visión y la estrategia; utilizando indicadores para informar a los empleados acerca de los impulsores del éxito presente y futuro de la compañía. (Figura 1)

Podríamos terminar diciendo que es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir, planear y monitorear el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía.

El BSC opera a través de perspectivas que se vinculan por medio de enlaces, para conformar el modelo de negocio o arquitectura de perspectivas, la cual es diseñada de acuerdo a cada tipo de organización.

---

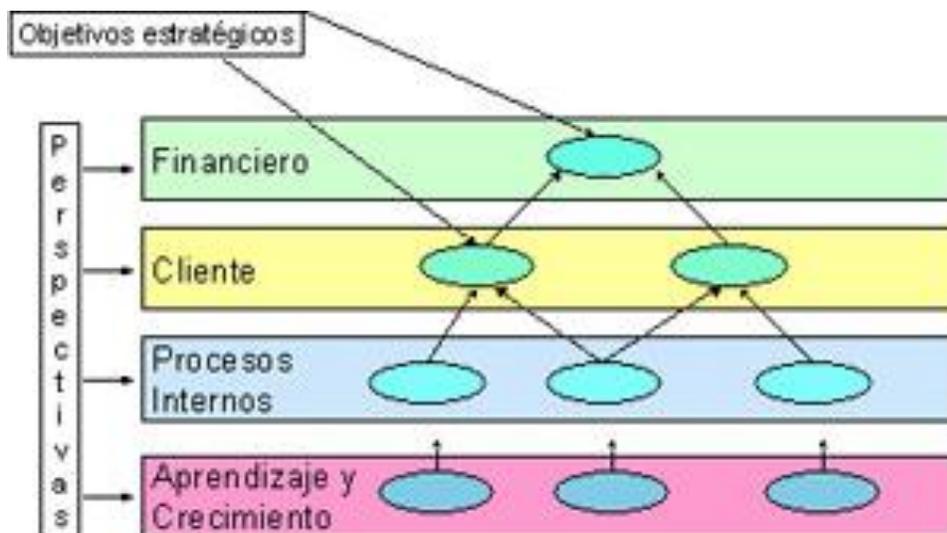
<sup>10</sup> Sarmiento P, Ivan. Que es el BalancedScorecard. Sistema de Facilitación de Competencias - SFC Colombia. [artículo de internet]. [http://www.sfccolombia.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=28&Itemid=54](http://www.sfccolombia.com/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=54). [Consulta: 19de marzo de 2010]

**Figura 1. Modelo de Perspectivas BSC**



El BSC muestra la historia de la estrategia, a través del mapa estratégico, comenzando por los objetivos financieros en marcha, uniéndolos a la secuencia de acciones a tomar con los procesos financieros, clientes, procesos internos, y finalmente los empleados y sistemas dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, para entregar el logro económico deseado a largo plazo. (Figura 2).

**Figura 2. Mapa Estratégico**



Esta forma de medir, planear y monitorear se contrapone, con la tradicional que se ha venido utilizando normalmente en todas las organizaciones del mundo, y que se caracteriza por ser unidimensional, e inducir a las organizaciones a trabajar como islas, cada uno por su lado en forma independiente, a ser estáticas y reactivas. Hoy en día, se requieren un modelo como el BSC, que induzca todo lo

contrario; proactividad, dinamismo, flexibilidad, un enfoque multi-dimensional y que lleve a trabajar en equipo y lograr la sinergia de toda la organización.

➤ **Componentes del BalancedScorecard:** Según la definición de los autores Kaplan y Norton, El BalancedScorecard debe reflejar la estrategia del negocio a través de objetivos encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Los componentes básicos de un buen BalancedScorecard son los siguientes:

**1. Cadena de relaciones de causa efecto** que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (resultados - lag).

**2. Enlace a los resultados financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

**3. Balance de Indicadores de Resultados (lag) e Indicadores Guía (lead):** Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía-lead). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

**4. Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

**5. Alineación de Iniciativas o Proyectos con la estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores

**6. Consenso del equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El BalancedScorecard, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo

directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

### ➤ **Las cuatro perspectivas del negocio**

✓ **Perspectiva Financiera.** Respondiendo a las expectativas del accionista la perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos
- Rotación de Activos
- Retorno de la Inversión (ROI)
- Relación Deuda/Patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas

✓ **Perspectiva de Clientes:** Nuestras relaciones con los clientes en esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la **propuesta de valor** que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos

- Incorporación y retención de clientes
- Mercado

✓ **Perspectiva de Procesos Internos:** Asegurando la excelencia de los procesos

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas **Financiera** y de **Clientes**. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la **cadena de valor** o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los **objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas** relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la **cadena de valor** debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de rehacer el trabajo, desperdicio (Costos de Calidad)
- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo / reingeniería
- Eficiencia en Uso de los Activos

✓ **Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:** Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

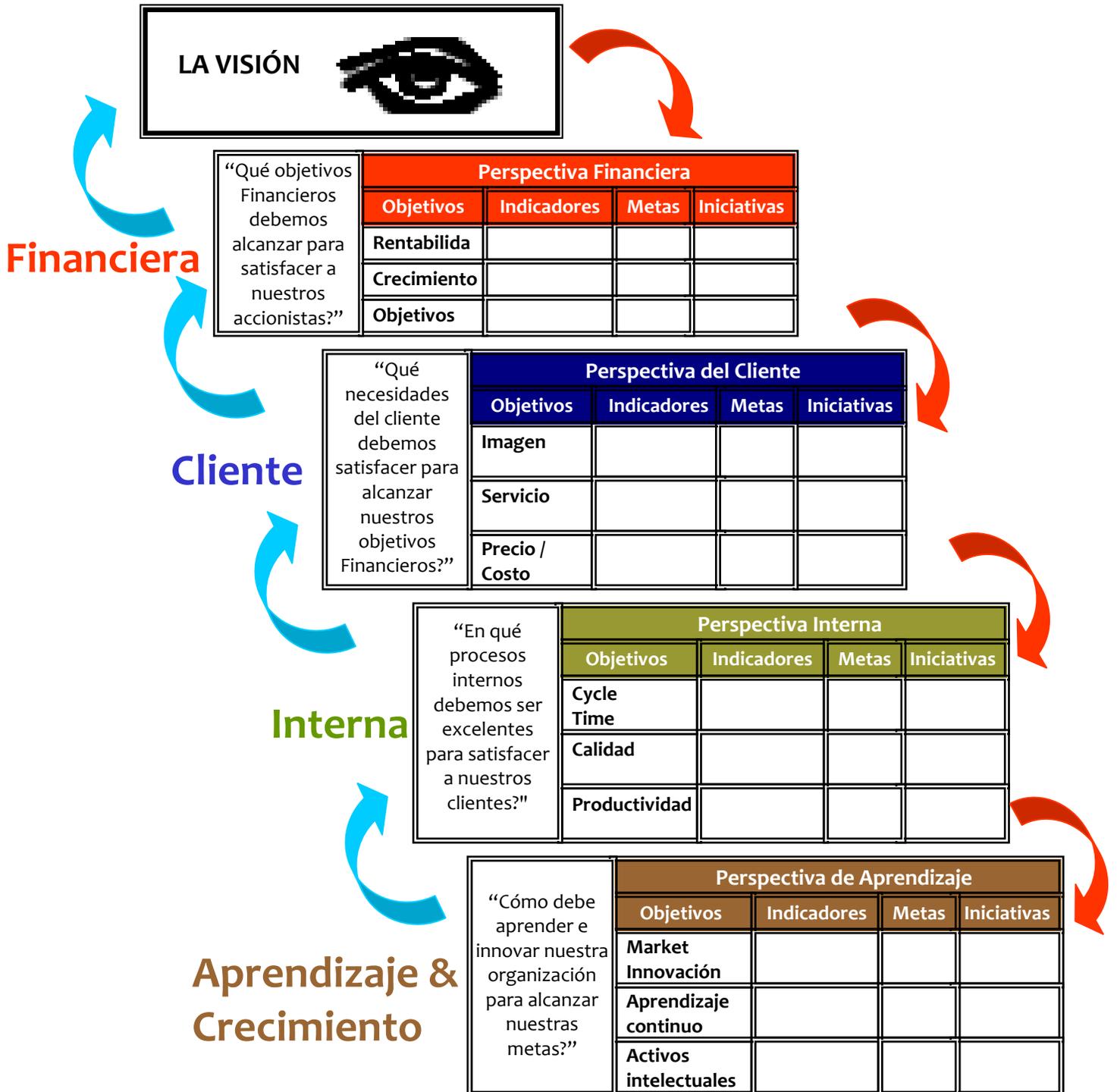
A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del BalancedScorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Clima Organizacional

Figura 3. Perspectivas del Balanced Scorecard



## ➤ **Objetivos, Iniciativas Estratégicas e Indicadores.**

✓ **Objetivos.** Tal como apuntan Kaplan y Norton, verdaderamente el proceso de configuración del BalancedScorecard se inicia cuando la Dirección se pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos.

Sin duda, el fin último del BalancedScorecard es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

El BalancedScorecard proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de la plantilla se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

El BalancedScorecard se centra en aquellos valores que generan valor a largo plazo. Por lo tanto, el concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o a largo plazo. Entre dichos factores críticos, se pueden señalar entre otros: los clientes, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores, crecimiento organizativo, etc.

✓ **Iniciativas Estratégicas.** Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar en función de los objetivos estratégicos. Si se analiza el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, se puede visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de iniciativas.

Las iniciativas pueden tener sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un cuadro de mando integral (MCI).

✓ **Indicadores.** Los indicadores (también llamados medidas) son el medio para visualizar si los objetivos estratégicos se cumplen.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales el personal clave, puede medirse a través de indicadores.

Hay que poner de relieve que no existen indicadores perfectos y que puede convenir medir ciertos objetivos a través de varios indicadores. En un MCI habrá siempre más indicadores que objetivos.

Los objetivos son el fin mientras que los indicadores son el medio para medirlos.

Además del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es recomendable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, que complemente a los indicadores. (Tabla 1)

**Tabla 1. Algunos tipos de medidas**

Medidas	Comentarios
Financieras, Presupuestarias y de Recursos	Orientadas al seguimiento de fuentes y usos de recursos según presupuestos asignados
Salidas o Resultados de Programas y Procesos de la Organización	Generalmente, están orientadas a medir los productos o servicios prestados (tales como # folletos distribuidos) y personas atendidas.
Cumplimiento de estándares tales como los de calidad	Se refieren al seguimiento de variables de calidad de servicio, condiciones de confidencialidad, cumplimiento o desviación respecto a normas, etc.
Medidas relativas a los participantes	Buscan reflejar el que las personas o comunidades que se sujetan a los programas de la organización, cumplen los requisitos para ingresar y participar en los mismos, y pueden percibir sus beneficios
Indicadores o ratios de los procesos	Miden relaciones o índices que puedan indicar tasas de beneficio por persona, por participante, participantes por empleado y otros que reflejen la capacidad del proceso de la organización, las competencias organizacionales y personales, el manejo de la información, etc.
Satisfacción de Clientes, Beneficios de Largo Plazo	Reflejan el seguimiento a la satisfacción de los participantes de los programas de la organización, y los beneficios percibidos a largo plazo <sup>11</sup>

➤ **Fases para la implementación del BalancedScorecard.** El proceso de establecimiento del BSC en una organización requiere las siguientes fases:

**Diseño:** se refiere a la construcción del BSC con todos sus elementos.

**Implantación:** se refiere a la introducción y visualización del diseño realizado “en papel” en una herramientas de software.

<sup>11</sup> Hermoso, Carolina. BalancedScorecard al español Cuadro de Mando integral. [artículo en Internet] <http://www.geocities.com/wallstreet/floor/9269/>. [Consulta: 8 de febrero de 2010]

**Integración:** se refiere al proceso de identificación de fuentes de datos para alimentar el CMI, así como al proceso de comunicación por el cual se consigue la implicación de todos los miembros de la organización.

**Seguimiento:** debe permitir la realimentación y mejora de todo el proceso, de la estrategia y de su despliegue<sup>12</sup>.

➤ **Ventajas del BalancedScorecard.** El BSC llena un vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica una estrategia y obtener una realimentación que permita su ajuste permanente. El BSC asiste a la empresa del siguiente modo:

✓ **Aclara y traduce la misión y la estrategia.** El proceso de construir un BSC permite establecer una definición clara de los objetivos de la empresa. Una vez que se establecen claramente los objetivos financieros y de clientes (ingresos, cash flow, crecimiento de mercado, segmento de clientes foco, etc.), la organización está en condiciones de identificar los objetivos e indicadores para su proceso interno así como para su aprendizaje y crecimiento permanente.

✓ **Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia.** El seguimiento permanente de los objetivos e indicadores provoca el compromiso de todos los involucrados en una meta común: la estrategia de la unidad de negocios.

Esto es posible debido a que dichos objetivos e indicadores fueron deducidos a partir de la fijación a priori de la estrategia de la unidad de negocios.

✓ **Asiste en la planificación estratégica para el mediano y largo plazo.** Los objetivos para los indicadores del BSC son establecidos hacia el futuro en un período de mediano a largo plazo. Deben ser ambiciosos de modo que cuando son alcanzados provocan un cambio radical. El proceso de planificación y establecimiento de objetivos le permite a la empresa:

- Cuantificar los resultados de largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazo para los indicadores financieros y no financieros del BSC.

✓ **Mejora la retroalimentación y la actualización estratégica.** El BSC facilita la vigilancia y el ajuste permanente de la estrategia. Por medio de revisiones de gestión periódicas (mensuales y trimestrales) es posible examinar de cerca si la

---

<sup>12</sup> Gomez, Carmen y Garcia, Carlos. BalancedScorecard, un modelo innovador para la gestión estratégica Págs. 2 y 3

unidad de negocios está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones de la gestión son útiles para aprender del pasado y pronosticar sobre el futuro. El BSC ayuda a evaluar cómo se consiguieron los resultados pasados y a determinar si las expectativas para el futuro están en el buen camino.

Cuando el BSC está bien construido, es un buen representante de la teoría del negocio. En ese caso, es conveniente que el BSC incluya entre sus indicadores varias relaciones de causa - efecto, con estimaciones de los tiempos de respuesta. Estas medidas serán un estimador de correcta aplicación de la estrategia de la empresa<sup>13</sup>.

### 1.5.3 Marco conceptual

✓ **BalancedScorecard.** El concepto de cuadro de mando integral – CMI (*BalancedScorecard* – BSC) fue presentado con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*Management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.<sup>14</sup>

✓ **Economía solidaria.** La norma colombiana realiza un acercamiento a la definición de un concepto apenas debatido en ámbitos académicos, presentando una fórmula genérica que permite la identificación de las diferentes expresiones organizativas que la Constitución Nacional denomina “formas asociativas y solidarias de propiedad”, reconociendo a la Economía Solidaria como “sistema socioeconómico, cultural y ambiental” unido en torno a prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas, humanistas y sin ánimo de lucro que tiene como objeto el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

---

<sup>13</sup> Quiroga, Alejandro. El BalancedScorecard aplicado al Individuo, Universidad del CEMA. Octubre de 2000. Págs. 7-8

<sup>14</sup> Cuadro de Mando Integral. [artículo en Internet] <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>. [Consulta: 10 de febrero de 2010]

Es la parte de la ciencia económica que se dedica al estudio de las relaciones sociales de solidaridad que interactúan en el circuito económico, fundamentadas en principios de cooperación, participación democrática, autogestión, ayuda mutua y bien común, con el propósito de satisfacer las necesidades humanas<sup>15</sup>.

✓ **Cooperativa.** Según la Alianza Cooperativa Internacional, organismo máximo del Movimiento Cooperativo a nivel mundial, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1995, define:

Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas. Es decir la Cooperativa: "es una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente".

Estas dos características de propiedad y control democrático son las que las diferencia de otros tipos de organizaciones como las empresas controladas por el capital o por el gobierno. Cada Cooperativa es una empresa, en el sentido que es una entidad organizada que funciona en el mercado, por lo tanto debe esforzarse para servir a sus miembros eficiente y eficazmente. Pero es una empresa con un doble propósito: económico y social. Y lo que la diferencia de las organizaciones basadas en la cooperación son sus valores y principios que emergen de su Doctrina<sup>16</sup>.

### ✓ **Sistema financiero**

Son un conjunto de instituciones, medio y mercado, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit. Es un medio de canalización de recursos desde los ahorradores (personas que gastan menos de lo que ganan) a los prestatarios (personas que gastan más de lo que ganan)<sup>17</sup>.

Los sistemas financieros se conforman por las instituciones financieras prestadoras de los respectivos servicios y por las autoridades gubernamentales

---

<sup>15</sup>Lopera, Luz Dolly. Solidaridad y Economía Solidaria. Problemas y Definiciones [artículo en Internet] <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/e10-05.pdf>. [Consulta: 12 de febrero de 2010]

<sup>16</sup> Alianza Cooperativa Internacional. [artículo en Internet] <http://www.ica.coop/es/>. [Consulta: 12 de febrero de 2010]

<sup>17</sup> Bancafácil. Glosario de Términos. [artículo en Internet] <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.0&idCategoria=98&letra=S>. [Consulta: 15 de febrero de 2010]

que regulan y ejercen el control sobre ellas y sobre la actividad financiera en general<sup>18</sup>.

✓ **Principios cooperativos.** Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Son la estructura base de las organizaciones asociativas y están estrechamente ligados entre sí, por lo que si se ignora uno se menoscaban los demás.

Estos principios deben servir por consiguiente para restringir e incluso prohibir ciertas acciones o prácticas y para fomentar y estimular otras. Así mismo se los considera como estrategias institucionales o empresariales que permiten a las cooperativas superar obstáculos en el desarrollo de sus actividades y como parámetros orientadores para la toma de decisiones institucionales<sup>19</sup>.

✓ **Valores cooperativos.** Los valores cooperativos son la actitud y aptitud que caracteriza el significado y la importancia de las actuaciones de sus asociadas y de sus involucrados, en razón a la ética ciudadana y profesional para el cumplimiento del objeto y razón social de la cooperativa.

La actividad de las cooperativas está regida y signada por un conjunto de valores que la misma declaración de Identidad Cooperativa de ACI describe así: "Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás"<sup>20</sup>.

✓ **Indicadores.** Los indicadores son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones políticas, evaluar logros y metas.

Sirven para poder objetivar una situación determinada y a la vez poder evaluar su comportamiento en el tiempo mediante su comparación con otras situaciones que utilizan la misma forma de apreciar la realidad.

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de un sistema de referenciación, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización (referenciación interna) o al exterior de la misma (referenciación externa colectiva).

---

<sup>18</sup> El Sistema Financiero Colombiano. [artículo en Internet]  
[http://www.camaco.es.com.co/modules/ContentExpress/img\\_repository/sistema%20financiero.pdf](http://www.camaco.es.com.co/modules/ContentExpress/img_repository/sistema%20financiero.pdf).  
[Consulta: 15 de febrero de 2010]

<sup>19</sup> Alianza Cooperativa Internacional. Op.cit., p.1

<sup>20</sup> Ibíd., p.1

Sin embargo, para que un indicador cumpla este objetivo de manera efectiva, debe poseer, entre otras, las siguientes características: relevante, entendible, basado en información confiable, transparente, verificable, y debe estar basado en información específica con relación al lugar y el tiempo<sup>21</sup>.

✓ **Perspectiva financiera.** La perspectiva financiera tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital. La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

✓ **Perspectiva de clientes.** Esta perspectiva responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, mercado.

✓ **Perspectiva de procesos internos.** En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.

Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos: tiempo de ciclo del proceso (cycle time), costo unitario por actividad, niveles de producción, costos de falla, costos de trabajo, desperdicio (Costos de Calidad), beneficios derivados del mejoramiento continuo, reingeniería, eficiencia en uso de los activos.

---

<sup>21</sup>Que son los Indicadores y para que Sirven. [artículo en Internet]. <http://dirgac.unab.cl/2008/07/%C2%BF-que-son-los-indicadores-y-para-que-sirven/>. [Consulta: 16 de febrero de 2010]

✓ **Perspectiva de aprendizaje organizacional.** Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias fundamentales del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La consideración de esta perspectiva dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: brecha de competencias clave (personal), desarrollo de competencias clave, retención de personal clave, captura y aplicación de tecnologías y valor generado, ciclo de toma de decisiones clave, disponibilidad y uso de información estratégica, progreso en sistemas de información estratégica, satisfacción del personal, clima organizacional<sup>22</sup>.

✓ **Iniciativas estratégicas.** Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Algunas organizaciones limitan el número de iniciativas estratégicas a 5, 8 o 10. Se trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado periodo de tiempo.

Las iniciativas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento. Hay organizaciones que incluyen las acciones estratégicas como una de las perspectivas del modelo.

✓ **Mapa estratégico.** Se llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del BalancedScorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados, los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar los objetivos además de producir un gran aprendizaje en el trabajo en equipo. El mapa estratégico

---

<sup>22</sup> Pavisich, Luís. BalancedScorecard. [artículo en Internet]. <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>. [Consulta: 16 de febrero de 2010]

ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en las perspectivas<sup>23</sup>.

#### 1.5.4 Marco Demográfico.

##### ➤ Aspectos generales del Departamento.

**Físicos.** Nariño es un territorio de 33.093 Km<sup>2</sup>, ubicado al suroccidente del país, de acuerdo a los datos suministrados por el DANE, la población del Departamento para el año 2008 asciende a 1.599.646 habitantes; de éstos, 801.887 son hombres, que representan el 50.13%, y 797.759 mujeres, equivalentes al 49.87%. (Tabla No. 2)

**Figura 4. Ubicación Geográfica del Departamento**



<sup>23</sup> Fernández, Alberto. El Blanced Scorecard. Ayudando a Implantar la Estrategia. [artículo en Internet].  
<http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/BSCayudaaimplementarlaestrategia.pdf>.  
[Consulta: 18 de febrero de 2010]

**Tabla 2. Población por Edad y Género – 2008 (Cifras y Porcentajes)**

<b>EDAD</b>	<b>MUJER</b>	<b>%</b>	<b>HOMBRE</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Total</b>	797.759	49,87	801.887	50,13	<b>1.599.646</b>
0-4	81.013	48,96	84.451	51,04	<b>165.464</b>
5-9	83.886	49,29	86.315	50,71	<b>170.201</b>
10-14	81.461	48,59	86.202	51,41	<b>167.663</b>
15-19	74.007	48,00	80.186	52,00	<b>154.193</b>
20-24	69.971	48,81	73.396	51,19	<b>143.367</b>
25-29	66.285	49,45	67.769	50,55	<b>134.054</b>
30-34	58.191	50,40	57.264	49,60	<b>115.455</b>
35-39	52.391	51,16	50.014	48,84	<b>102.405</b>
40-44	48.797	50,88	47.110	49,12	<b>95.907</b>
45-49	40.006	51,18	38.164	48,82	<b>78.170</b>
50-54	33.416	51,51	31.456	48,49	<b>64.872</b>
55-59	27.603	51,06	26.460	48,94	<b>54.063</b>
60-64	22.641	50,64	22.065	49,36	<b>44.706</b>
65-69	18.505	51,74	17.260	48,26	<b>35.765</b>
70-74	15.782	52,98	14.006	47,02	<b>29.788</b>
75-79	12.008	55,00	9.823	45,00	<b>21.831</b>
80 +	11.796	54,25	9.946	45,75	<b>21.742</b>

Fuente DANE – CENSO 2005

### ***Demográficos y sociales***

En el año 2005, que se tomó como base para la mayoría de las proyecciones estadísticas, la población era de 1.541.956 personas; 770.048 mujeres, que representan el 49.9%, y 771.908 hombres, es decir el 50.1% de la población nariñense. (Tabla No.3).

**Tabla 3. Población Municipal por Zonas Urbana y Rural – 2005 (Cifras y Porcentajes)**

<b>MUNICIPIO</b>	<b>AÑO 2005</b>			<b>PARTICIPACION URBANA %</b>	<b>PARTICIPACION RURAL %</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>ZONA URBANA</b>	<b>ZONA RURAL</b>		
Albán	19.303	6.363	12.940	32,96	67,04
Aldana	6.850	1.771	5.079	25,85	74,15
Ancuya	8.991	1.872	7.119	20,82	79,18
Arboleda	7.443	1.029	6.414	13,83	86,17

Tabla 3. (Continuación).

Barbacoas	30.270	11.602	18.668	38,33	61,67
Belén	6.587	2.813	3.774	42,71	57,29
Buesaco	22.233	4.686	17.547	21,08	78,92
Chachagüí	12.792	6.118	6.674	47,83	52,17
Colón Genova	9.658	1.274	8.384	13,19	86,81
Consacá	10.287	1.699	8.588	16,52	83,48
Córdoba	13.499	2.093	11.406	15,5	84,5
Cuaspu	8.101	2.003	6.098	24,73	75,27
Cumbal	30.996	6.712	24.284	21,65	78,35
Cumbitara	11.425	1.317	10.108	11,53	88,47
El Charco	25.733	6.768	18.965	26,3	73,7
El Contadero	6.667	1.910	4.757	28,65	71,35
El Peñol	6.851	908	5.943	13,25	86,75
El Rosario	11.368	3.557	7.811	31,29	68,71
El Tablón de Gomez	13.991	985	13.006	7,04	92,96
El Tambo	14.146	5.128	9.018	36,25	63,75
Francisco Pizarro	11.029	5.207	5.822	47,21	52,79
Funes	6.991	2.398	4.593	34,3	65,7
Guachucal	16.837	3.221	13.616	19,13	80,87
Guaitarilla	13.712	3.918	9.794	28,57	71,43
Gualmatán	5.673	2.150	3.523	37,9	62,1
Iles	7.836	1.721	6.115	21,96	78,04
Imués	7.492	696	6.796	9,29	90,71
Ipiales	109.116	74.362	34.754	68,15	31,85
La Cruz	17.630	6.256	11.374	35,48	64,52
La Florida	11.423	1.876	9.547	16,42	83,58
La Llanada	6.544	1.966	4.578	30,04	69,96
La Tola	8.408	5.656	2.752	67,27	32,73
La Unión	27.914	10.278	17.636	36,82	63,18
Leiva	11.785	3.236	8.549	27,46	72,54
Linares	11.821	2.269	9.552	19,19	80,81
Los Andes	16.249	5.755	10.494	35,42	64,58
Magui Payán	16.394	3.237	13.157	19,75	80,25
Mallama	9.286	1.464	7.822	15,77	84,23
Mosquera	11.995	3.803	8.192	31,7	68,3
Nariño	4.183	3.156	1.027	75,45	24,55
Olaya Herrera	27.359	3.582	23.777	13,09	86,91
Ospina	8.221	2.099	6.122	25,53	74,47

Pasto	382.618	312.377	70.241	81,64	18,36
Policarpa	13.785	2.197	11.588	15,94	84,06
Potosí	13.152	2.002	11.150	15,22	84,78
Providencia	11.699	4.072	7.627	34,81	65,19
Puerres	8.979	2.812	6.167	31,32	68,68
Pupiales	18.404	5.215	13.189	28,34	71,66
Ricaurte	14.904	2.072	12.832	13,9	86,1
Roberto Payán	16.892	863	16.029	5,11	94,89
Samaniego	50.437	17.514	32.923	34,72	65,28
San Bernardo	14.261	3.075	11.186	21,56	78,44
San Lorenzo	18.398	2.164	16.234	11,76	88,24
San Pablo	18.103	3.898	14.205	21,53	78,47
San Pedro de Cartago	7.051	612	6.439	8,68	91,32
Sandoná	25.220	10.670	14.550	42,31	57,69
Santa Bárbara	15.332	2.734	12.598	17,83	82,17
Santacruz	20.670	4.484	16.186	21,69	78,31
Sapuyes	7.473	1.659	5.814	22,2	77,8
Taminango	17.218	3.509	13.709	20,38	79,62
Tangua	10.892	2.141	8.751	19,66	80,34
Tumaco	160.034	84.668	75.366	52,91	47,09
<b>Túquerres</b>	<b>41.380</b>	<b>16.385</b>	<b>24.995</b>	<b>39,6</b>	<b>60,4</b>
Yacuanquer	9.965	2.403	7.562	24,11	75,89
<b>TOTAL</b>	<b>1.541.956</b>	<b>706.440</b>	<b>835.516</b>	<b>45,81</b>	<b>54,19</b>

Fuente DANE - Censo 2005

Entre los años 2005 y 2008, la población creció en 57.690 habitantes. “En cuatro décadas (1964 - 2005) la población de Nariño se duplicó al pasar de 706 mil a 1.5 millones de habitantes. En este periodo su población experimentó una tasa de crecimiento de 1.9% promedio anual, frente a 2.1% del total nacional y 3.4% de Bogotá.

En esas cuatro décadas, Nariño disminuyó levemente su participación dentro del total de la población colombiana, al pasar del 4% en 1964 al 3.6% en el 2005. En este último año la densidad de población en Nariño fue de 45 habitantes por kilómetro cuadrado, superior a la media colombiana.” Al comparar la estructura demográfica de Nariño entre los años 1993 y 2005 (Figura No. 5) se tiene que la Población Económicamente Activa (PEA) incrementó su participación en 2.1%, al pasar de 58.4% al 60.5%.

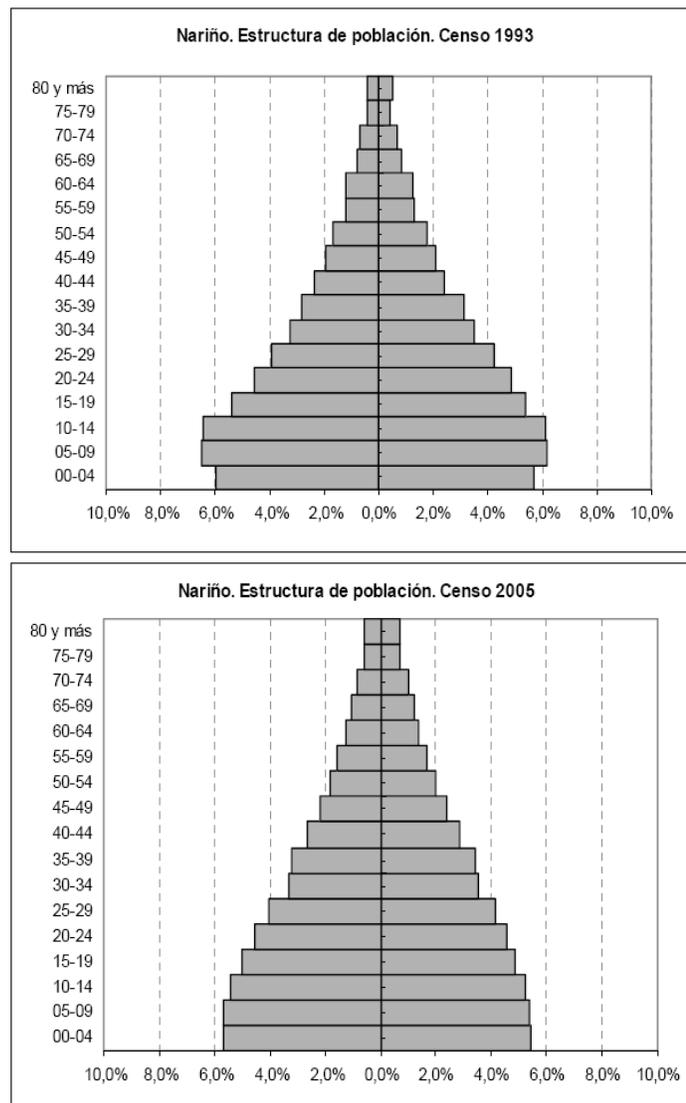
Distintos analistas plantean que el crecimiento de la PEA, como el que registra Nariño, es expresión del denominado “bono demográfico”, entendido como el

activo del que por un determinado tiempo dispone una sociedad cuando la mayoría de su población está en capacidad de trabajar, situación que luego decrece paulatinamente.

El grupo de mayor peso poblacional es el menor de 4 años (11.1%), en 1993 lo eran los grupos de 5 a 9 y de 10 a 14 años; paradójicamente la población entre 14 y 26 años perdió 1.2 puntos en la participación, al pasar de 20.2% al 19%; este fenómeno se explicaría por la migración juvenil.

De igual manera, la población menor de 15 años perdió un 11% de su peso específico y lo ganó la población entre 30 a 64 años. La población mayor de 65 años aumentó en 2 puntos, al pasar del 4.7% en 1993 al 6.7% en 2005; estos dos hechos señalan el avance de un proceso de envejecimiento de la población nariñense.

**Figura 5. Evolución de la Estructura Poblacional**



Una de las características y principales fortalezas de Nariño es la condición pluriétnica de sus pobladores: 166.531 (10.8%) son indígenas; 289.888 (18.83%) afrodescendientes y 1.085.537 (70.4%) mestizos, según datos poblacionales de 2005.

La población indígena, en su mayoría, se asienta en 67 resguardos que ocupan una extensión de 467.000 hectáreas, los que se ubican en jurisdicción de 24 municipios. Los pueblos indígenas son los Pastos, Inga, Awá, Eperara - Siapidara, Kofán y Quillacingas.

La población afrodescendiente habita principalmente en Tumaco, Barbacoas, El Charco, La Tola, Magüí-Payán, Mosquera, Olaya Herrera, Francisco Pizarro, Roberto Payán, Santa Bárbara; también existen importantes asentamientos de estas comunidades en Leiva, Cumbitara y Policarpa. Tumaco concentra el 65 por ciento de los habitantes de la subregión pacífica. Los afrodescendientes y mulatos representan el 93% de la población de la subregión, los indígenas el 6% y los blancos y mestizos el 1%. La población afrodescendiente le aporta a la cultura el cimarronaje libertario, su amigable relación con un territorio particularmente biodiverso, al igual que la fiesta y la alegría que les son propias.

De otra parte, en el citado estudio sobre ruralidad y aislamiento geográfico del Departamento de Nariño, se señala: “En 1964 el departamento tenía el 70% de su población en el sector rural, frente al 48% del total nacional. En 2005 más de la mitad de la población de Nariño (54%) todavía vivía en zonas rurales, sólo superado por el Departamento del Cauca (59%), mientras en el total nacional esa participación se había reducido al 24%. Nariño tiene 21 municipios con población igual o inferior a 10 mil habitantes y apenas tres municipios con más de 100 mil (Pasto, Tumaco e Ipiales). Esta situación demográfica confirma la condición de ruralidad del Departamento de Nariño, así como su dependencia con el sector primario de la economía”.

➤ **Economía del Departamento de Nariño.** El nivel de ingresos per cápita de un nariñense es menor al 50% de los ingresos promedio de un colombiano, situación que ha permanecido constante al menos para el periodo 2000-2005. (Tablas 4 y 5).

**Tabla 4. PIB, Per-cápita y Comparativo (Pesos corrientes, porcentajes) 2000 – 2005**

AÑOS	COLOMBIA	NARIÑO	COLOMBIA	NARIÑO	PARTICIPACION %
	PIB PERCAPITA ANUAL		PIB PERCAPITA MENSUAL		
2000	4.135.574	1.789.011	344.631,17	149.084,25	43.26
2001	4.377.889	1.997.761	364.824,08	166.480,08	45.63
2002	4.641.394	2.225.741	386.782,83	185.478,42	47.95
2003	5.125.578	2.430.900	427.131,50	202.575,00	47.42
2004	5.686.594	2.641.834	473.882,83	220.152,83	46.45
2005	6.197.180 *	2.882.761*	516.431,67*	240.230,08	46.51

Fuente: DANE. Pesos corrientes con corte a 29 de enero de 2008. \* preliminar - base 1994

**Tabla 5. Crecimiento del PIB Per-cápita y Comparativo 2000 – 2006 (Porcentajes)**

AÑOS	NARIÑO	NACIONAL
2000	.90	2.92
2001	8.34	1.47
2002	6.53	1.93
2003	3.64	3.86
2004	4.02	4.87
2005 *	2.23	4.70
2006	ND	6.80

Fuente: DANE - \* Preliminar

Este hecho no niega, como lo anota Vilora, que “en el periodo 1990-2004, la economía nariñense tuvo mayor dinamismo que la de Colombia en su conjunto. En efecto, el PIB del país creció en promedio de 2.8% anual, mientras el de Nariño lo hizo a 4%. Este mayor dinamismo de las actividades productivas de Nariño se explica por el crecimiento del sector electricidad, gas y agua, que lo hizo al 13% promedio anual, y del sector de la construcción que creció al 8.3%.

El sector agropecuario de Nariño, aunque creció al 3.6% promedio anual durante el periodo, fue inferior al crecimiento de la economía departamental. Por el contrario, la actividad industrial decreció el -1.5% mientras a nivel nacional presentó un crecimiento positivo”. (VILORA, 2007: 40)

La prelación de los distintos sectores en la composición del Producto Interno Bruto del Departamento en el periodo 2000 - 2005 se ha mantenido estática; sin embargo se registra una mayor participación del sector agropecuario, silvicultura y pesca que pasa del 34.1% al 39.5% y una disminución del sector de servicios comunales y sociales del 25.6% a 17.1%.

El comportamiento de los otros sectores es el siguiente: explotación de minas y canteras que redujo la participación de 1.2% a 0.8%; en contraste al crecimiento de la industria manufacturera que pasó del 5.4% al 6.2%; la construcción del 1.8% al 2.4%; el comercio, los restaurantes y los hoteles del 15% al 16%; transporte, almacenamiento y comunicaciones del 7.2% al 8.3 y establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas del 9.6% al 10.1%.

Junto con el predominio del sector agropecuario hay que señalar la existencia de una estructura de propiedad de la tierra caracterizada por el minifundio en la zona andina; 268.096 propietarios (75%) poseen, en conjunto, 172.779,67 hectáreas.

En la costa consejos comunitarios integrados por un total de 16.533 familias son titulares de cerca de un 1.0000.000 de hectáreas, 460.000 hectáreas hacen parte de 67 resguardos indígenas.

Sin desconocer los problemas del minifundio en cuanto al desaprovechamiento de la economía de escala y del ejercicio real de la propiedad colectiva por parte de los consejos comunitarios afrodescendientes, lo cierto es que en Nariño se presenta un fenómeno de relativa democratización en la propiedad de la tierra.

De otra parte, la laboriosidad de los hombres y mujeres del Departamento tiene un amplio y generalizado reconocimiento.

Las deficientes estadísticas en los ingresos de los nariñenses se deben a situaciones de carácter estructural como la desnutrición; la baja cobertura, calidad y pertinencia de la educación; escaso desarrollo en investigación; barreras de acceso a la tecnología, al financiamiento y a los mercados nacionales e internacionales; deficiente infraestructura de comunicaciones y servicios básicos; bajo nivel de emprendimiento y asociatividad empresarial.

Si bien existen una relativa democratización en la propiedad de la tierra, igualmente es cierto que en este aspecto se presentan dos serios problemas: el primero, una tendencia al microfundio que hace inviable económicamente la actividad agropecuaria y el segundo, la ausencia de una política de reforma agraria tendiente a dotar de tierra a los campesinos que no la poseen; esta última situación se ha agravado por el proceso de despojo de predios de familias campesinas por la acción de grupos armados ilegales ligados al narcotráfico.

Además se registra la extensión de las áreas dedicadas a los cultivos de coca y amapola, el desplazamiento y el desarraigo como fruto del conflicto, la fumigación y la erradicación de los cultivos antes mencionados sin alternativas reales de sustitución, lo mismo que el encarecimiento creciente de los insumos agropecuarios y una mayor variabilidad en los regímenes climáticos haciendo más volátil la actividad agropecuaria, base de la economía nariñense.

A este panorama hay que agregar que varios sectores agropecuarios y en especial pequeños y medianos productores, han sido golpeados duramente por las políticas estatales como la apertura económica y la privatización o supresión de instituciones de apoyo y fomento de la actividad agropecuaria; actualmente un sector que merece especial atención por las dificultades que atraviesa es el fiquero.

Como consecuencia de la combinación de estos factores, el nivel de valor agregado que tiene la producción nariñense es mínimo, destacándose, sin embargo, algunos avances en el caso de la cadena láctea en la parte andina y de la palma en la costa.

Al no agregarse valor, los productores en general lo son de materias primas, que están al vaivén de las variaciones del mercado afectados ahora por la competencia, muchas veces desleal, derivada de la globalización y los tratados de libre comercio.

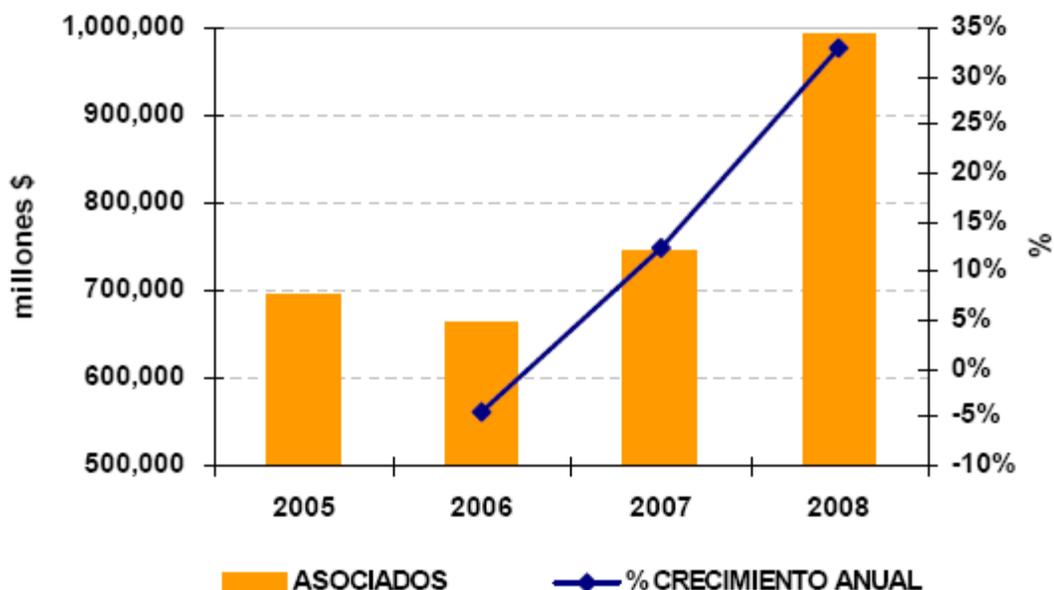
Desde el lado positivo hay que señalar que en los últimos años, los gobiernos, los gremios, la academia y diversos sectores de la sociedad han avanzado en la búsqueda de consensos respecto a políticas, y mecanismos para mejorar la productividad, los ingresos y con ello el nivel de vida de los habitantes del Departamento.

➤ **Sector cooperativo.** Las cooperativas denominadas de aporte y crédito tienen una participación importante en el cooperativismo nacional: por número de entidades representan el 15.36%, por activos el 12.67%, por patrimonio el 22.51%, por asociados el 22.17% y por empleados el 4.60%.(Figura No. 6)

El sector cooperativo en el **Departamento de Nariño** cuenta con 248 cooperativas activas, de las cuales 8 corresponden a cooperativas financieras de ahorro o aportes y crédito.

Además se creó el Consejo Regional de Economía Solidaria que alienta las acciones encaminadas a un mayor posicionamiento del denominado tercer sector de la economía, que en varios países del mundo constituye la base de su desarrollo. (Tabla 6)

**Figura 6. Evolución del Número de Asociados**



**Tabla 6. Organizaciones Comunitarias Inscritas en Cámara de Comercio 2006**  
Cifras

NATURALEZA	2005	2006
Entidades democráticas, participativas, cívicas y comunitarias	966	1.115
Asociaciones agropecuarias y campesinas	766	835
Fundaciones	662	728
Entidades de naturaleza cooperativa	572	2
Asociaciones civiles	318	321
Asociación de padres de familia	143	147
Corporaciones	118	132
Asociaciones de ambientalistas	25	29
Asociación de copropietarios	7	7
Asociaciones mutuales	6	6
Entidades juveniles	6	7
Asociaciones y fundaciones para trabajos con indígenas	5	5
Entidades de rehabilitación y ayuda a indigentes, drogadictos e incapacitados	2	2
Asociaciones de vivienda, compartidas y vecinos	1	7
Entidades de beneficencia	1	6

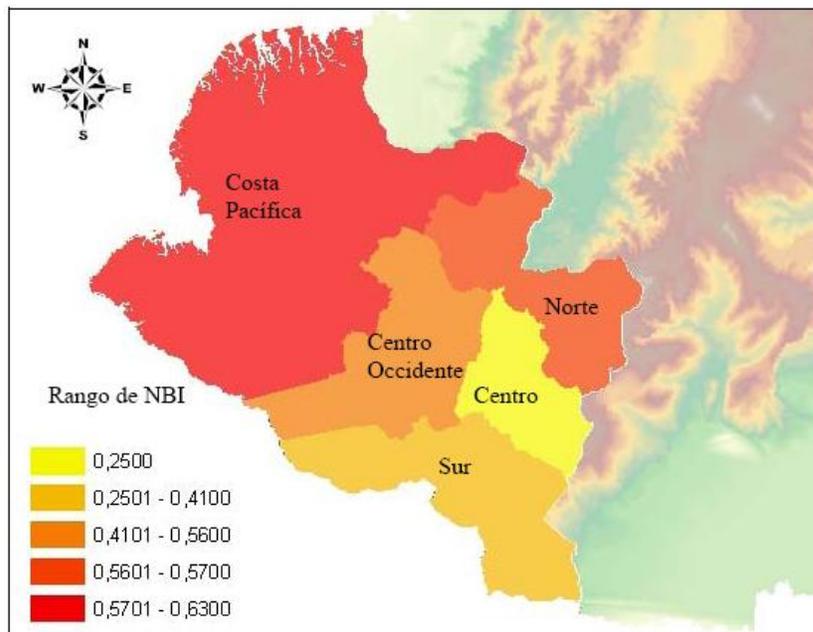
Fuente: Cámara de Comercio de Pasto – 2006.

### 1.5.5 Marco geográfico

#### ➤ División político administrativa.

**Categorización de los Municipios en el Departamento de Nariño.** La propuesta de subregionalización formulada en el programa de gobierno se modificó por decisión de algunos alcaldes, quienes argumentaron que además de criterios de tipo natural, geográfico, histórico, cultural y productivo, debían considerarse factores y dinámicas de orden social e institucional. Por ello, las subregiones para los procesos de planificación y gestión administrativa en este periodo, quedaron definidas así: (Figura 7 - Tabla 7)

**Figura 7. Subregiones Administrativas del Departamento**



FUENTE: cálculos del autor con base en IGAC

#### **Subregión Norte**

Abarca el 15.35% del territorio, con una superficie de 5.080 kilómetros cuadrados, de los cuales el 47% se ubica en el piso término templado, el 30% en el piso frío y el 18% en el cálido y su temperatura media es de 19 grados centígrados.

Su población representa el 18.5% del total del Departamento, con 285.399 habitantes, de éstos, el 76% vive en el sector rural.

**Tabla 7. Subregiones administrativas del Departamento de Nariño**

<b>Subregión</b>	<b>Departamento</b>	<b>Características</b>
<b>Centro</b>	Pasto, Nariño, Chachagüí, Consacá, Ancuyá, Yacuanquer, Sandoná, La Florida, Tangua, El Tambo, Guaitarilla, El Peñol.	Área montañosa y volcánica. Producción de artesanías. Ganadería lechera.
<b>Sur</b>	Ipiales, Aldana, Contadero, Cuaspud, Cumbal, Gualmatán, Iles, Ospina, Pupiales, Potosí, Córdoba, Puerres, Funes, Sapuyes, Guachuchal, Imués.	Municipios fronterizos con Ecuador. Se concentra el mayor número de resguardos de Nariño. Ganadería lechera y comercio fronterizo.
<b>Norte</b>	Albán, Arboleda, Belén, Buesaco, Colón, Cumbitara, El Peñol, El Rosario, El Tablón de Gomez, El Tambo, La Cruz, La Unión, Leiva, Los Andes, Policarpa, San Bernardo, San Lorenzo, San Pablo, San Pedro de Cartago, Taminango	Zona cafetera, ganadera y panelera.
<b>Costa Pacífica</b>	Tumaco, Barbacoas, El Charco, Francisco Pizarro, La Tola, Magüi, Santa Bárbara, Iscuandé, Olaya Herrera, Roberto Payán, Mosquera.	Pesca y cultivo de palma africana; turismo incipiente. Zona de difícil acceso y graves problemas de orden social y público.
<b>Centro Occidental</b>	Túquerres, Samaniego, Ricaurte, La Llanada, Linares, Santacruz, Los Andes, Providencia, Mallama.	Agricultura, ganadería y minería. Presencia de población indígena. Problemas de orden público.

FUENTE: Gobernación de Nariño, *Informe Departamental de evaluación del desempeño de la gestión municipal período 2005*, San Juan de Pasto, 2006, pp. 9-10.

### **Subregión Occidente**

Posee una extensión del 4.04% del Departamento, con una superficie de 1.337 kilómetros cuadrados, el 50% está en el piso térmico templado, el 32% en el piso térmico frío y el 12% en el cálido. La temperatura media es de 17 grados centígrados. Su población representa el 10.3% del total del Departamento, con 159.381 habitantes, de los cuales el 4% es indígena y el 70% vive en el sector rural.

### **Subregión Sur**

Tiene el 15.5% del territorio del Departamento, con una superficie de 5.130 kilómetros cuadrados, de éstos, el 48% pertenece al piso térmico frío, el 31% al

páramo y el 12% al templado. Su población es el 20.6% del total de Nariño con 317.667 habitantes, el 35% es indígena y el 61% vive en la zona rural.

### **Subregión Pacífica**

Abarca el 60.04% del territorio del Departamento con 19.872 kilómetros cuadrados, el 90% piso término cálido y el 10% templado. Tiene el 22.6% de la población total del Departamento, 347.636 habitantes, el 79% es afrodescendiente, el 16% indígena y el 65% vive en el sector rural.

### **Subregión Centro – Pasto**

Concentra el 28% de la población total del Departamento, con aproximadamente 431.873 habitantes. Su área es de 1.674 kilómetros cuadrados equivalentes al 5.05% de la extensión de Nariño.

➤ **Hidrografía.** El Departamento de Nariño, tiene una excelente ubicación geoestratégica porque en él confluyen el Pacífico biogeográfico, la Amazonía, los Andes y la frontera internacional de Colombia con Suramérica. El “Chocó Biogeográfico”, del cual forma parte el Pacífico nariñense, es reconocido como una de las regiones de mayor producción de biodiversidad, de agua y oxígeno en el mundo; la Amazonía constituye la gran reserva ambiental del planeta y los Andes, la cuna de la identidad cultural de una gran parte de los pueblos latinoamericanos. (Figura 8)

Desde el punto de vista ambiental, en el Departamento se encuentran identificados, entre otros, los siguientes ecosistemas estratégicos y abiertos: Dos sistemas estuarinos en la desembocadura de los ríos Mira y Patía, donde se localizan las formaciones de mangle, identificándose las seis especies reportadas en el mundo (*Avicennia*, *Conocarpus*, *Laguncularia*, *Mora Megistosperma*, *Pelliciera* y *Rhizophorae*), cuya extensión aproximada es de 135.000 hectáreas, constituyendo el 40% de la superficie establecida en el país y el 47% de la Costa Pacífica; ecosistema Guandal, con una extensión aproximada de 130.000 hectáreas; ecosistema de páramo, con una extensión aproximada de 87.000 hectáreas (Bordoncillo, Galeras, Azufral, Cumbal, Chiles, Paja Blanca, Doña Juana, Azonales), lo que representa el 6% de la superficie total del país, cuya extensión es de aproximadamente 1.443.425 hectáreas, según el Ministerio del medio ambiente.

**Figura 8. Hidrografía del Departamento de Nariño**



FUENTE: INGEOMINAS.

La riqueza hidrográfica hace que el Departamento sea una despensa significativa de recursos hídricos por tener origen importantes ríos, sistemas lagunares y cuerpos de agua que irrigan todo el territorio destacándose los ríos Patía, Mira, Telembí, Iscuandé, La Tola, Tapaje, Magüí, Caunapí, Guelmambí, Satinga, Sanquianga, Tabujo, Nulpe, Pasto, Bobo, Guáitara, Mayo, Juanambú, Guamués, Güisa, Blanco, Sapuyes, El Molino, La Magdalena, San Juan, Pascual, Salado, Guabo, Alisales, Miraflores, Molinoyaco. Por otra parte, se tienen identificados aproximadamente 20 complejos lagunares que sirven de reservorio de agua, destacándose las lagunas de La Cocha, La Bolsa, Verde, El Trueno, Nerete, Pirí, Chimbuza, Zumbí, Telpis y Negra.

La existencia de distintas formaciones vegetales, como tres zonobiomas de tierras bajas (subxerofítico tropical, húmedo, ecuatorial tropical alternohigrico), cinco orobiomas de alta montaña (selva húmeda, selva nublada, páramo, subpáramo y nival), sumados a la variedad topográfica y climática, contribuyen a la caracterización de una gran diversidad y riqueza florística y faunística.

También se han identificado algunas biorregiones por su potencial natural y su posición geoestratégica como escenarios para la oferta turística y mercados verdes, entre ellas están: la del Pacífico, Mira - Mataje, Medio y Bajo Patía, Santuario de Flora y Fauna Galeras, Complejo Volcánico Suroccidental, Cuenca Alta del río Putumayo, Cuenca del río Telembí y afluentes y de Piedemonte Andino.

Por todo esto se puede afirmar que uno de los grandes activos del Departamento para su desarrollo lo constituye su enorme riqueza natural; sin embargo, hay que anotar que, sus recursos ambientales muestran signos de grave deterioro, que más adelante se señalan, debido al aprovechamiento inadecuado y al uso irracional de los mismos.

La interrelación ambiental y cultural han configurado a Nariño como un Departamento de costa y sierra, integrado por varias subregiones, claramente identificables.

#### ➤ **Red vial de Nariño.**

##### **Infraestructura y Conectividad para la Intercomunicación y la Productividad.**

Una de las limitantes para el desarrollo del Departamento la constituye la debilidad de su infraestructura, especialmente en las áreas de riego, comunicación y conectividad. Si bien el Departamento, en general, posee abundantes recursos hídricos, muchas zonas se ven afectadas por la escasez de agua en épocas de verano, tanto para el consumo humano como productivo; la infraestructura de sistemas de riego es mínima con relación a las necesidades en este aspecto de vital importancia para la producción agropecuaria.

En el campo vial, de 6.385,93 kilómetros de carreteras, únicamente están pavimentados 721 Kms, frente a 5.564,54 que están afirmadas; en general, la red vial del Departamento está en regular o mal estado, registrándose las situaciones más críticas en las subregiones norte y occidente y en el caso de la vía Junín Barbacoas, en la costa Pacífica.

El Departamento no cuenta con un solo tramo de doble calzada. Las obras de la concesión vial Rumichaca – aeropuerto Antonio Nariño, que comprende un trayecto de este tipo (Daza – aeropuerto Antonio Nariño), la construcción de las vías perimetrales de Pasto e Ipiales, el túnel de Daza y el mantenimiento general de la vía, prácticamente no han iniciado y el concesionario no demuestra, hasta el momento, la capacidad técnica y financiera para cumplir con las obligaciones contractuales adquiridas con el INCO.

El proyecto vial, Pasto - Mocoa sólo tiene asegurada la financiación del tramo del Encano - Santiago y se adelanta únicamente como rectificación y pavimentación

del actual trazado, sin considerar la variante recomendada por varios estudios técnicos.

La carretera Pasto - Mocoa es de importancia estratégica para la conexión del Departamento con el centro del país y la troncal del Magdalena y hace parte, además, del corredor intermodal Belén del Pará, Brasil - Tumaco, Colombia, cuyo funcionamiento en el futuro, significará la salida al Océano Pacífico del país con la economía más fuerte de Latinoamérica.

El aeropuerto Antonio Nariño, por su ubicación geográfica y condiciones climáticas, opera de manera muy irregular; los de Ipiales y Tumaco requieren la ampliación de las pistas para mejorar su capacidad operativa que les permita movilizar mayor flujo de pasajeros y de carga.

El puerto de Tumaco prácticamente permanece inactivo y la comunicación con la capital de Nariño se ve interrumpida frecuentemente por causas naturales o por problemas de orden público.

Las principales ciudades de Nariño carecen de los equipamientos urbanos básicos para el ordenamiento de sus territorios y para mejorar sus condiciones de productividad y competitividad.

El desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones y el acceso a internet es menor que en el resto del país<sup>24</sup>.

## **1.6 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.6.1 Tipo de investigación.** En el tipo de investigación que se realizará corresponde a la investigación descriptiva, y de aplicación.

Aplicación: Porque de los criterios y observaciones realizadas se establecerán las pautas para proponer la alternativa que más se ajuste a la problemática presentada.

**1.6.2 Método de investigación.** Para describir el capítulo I se utilizará el método deductivo. Y para el capítulo II se aplicará el método inductivo. Utilizaremos el método deductivo porque primero mencionaremos aquellos estudios de interés general para luego centrarnos en los de mayor interés e importancia. Luego usaremos el método inductivo ya que a partir de las investigaciones realizadas en el primer Capítulo, para realizar el diseño de implementación que dará solución al problema planteado.

---

<sup>24</sup> Plan de Desarrollo 2008 – 2011. Adelante Nariño. P. 1-182.

**1.6.3 Fuentes y técnicas para recolección de la información.** La técnica de recopilación documental será la utilizada para los capítulos I y II, partiendo con la información bibliográfica necesaria en el capítulo I, para luego desarrollar el capítulo II, en el cual se tendrá como referencia principal el plan de desarrollo que rige a la cooperativa, el cual será el insumo principal para llevar a cabo el diseño para la implementación del BalancedScorecard en la misma.

**1.6.4 Tratamiento de la información.** Se organizará la información recopilada, de manera que sirva de base para estructurar el diseño a través de herramientas electrónicas en forma escrita, utilizando tablas y figuras que permitan una mejor interpretación de la información.

## **1.7 PRESUPUESTO**

La labor que llevaremos a cabo no requiere gastos especiales a parte de los recursos materiales básicos (computador, hojas, transporte, etc.), lo cual correrá por parte de los investigadores, sin embargo, a continuación se hace una descripción de los mismos:

**Tabla 8. Presupuesto de la Investigación**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
PAPELERÍA Y FOTOCOPIAS	\$ 200.000.00
SERVICIOS TELEFÓNICOS Y DE COMPUTACIÓN	\$ 150.000.00
TRANSPORTE DE LOS INVESTIGADORES	\$ 300.000.00
ATENCIÓN A LOS EMPRESARIOS	\$ 150.000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 800.000.00</b>

El tiempo para el trabajo de investigación se usará de acuerdo con la disponibilidad de los investigadores.

## **1.8 TIEMPO Y CRONOGRAMA**

El presente proyecto se ha concebido para ser realizado en un periodo de 5 meses, iniciando en el mes de diciembre de 2009 y finalizando en el mes de mayo de 2010.

**Tabla 9. Cronograma de Actividades**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	2009				2010																			
	MES				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	SEMANA				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD																								
1. Presentación del proyecto de investigación																								
2. Investigación bibliográfica																								
3. Recolección de la información teórica																								
4. Análisis de la información																								
5. Recolección de la información de la empresa																								
6. Análisis de la información de la empresa																								
7. Síntesis de la información																								
8. Elaboración del informa final																								
9. Presentación del proyecto de investigación																								

## **2. DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE BALANCEDSCORECARD EN LA COOPERATIVA ESPECIALIZADA EN APORTES Y CRÉDITO DEL MAGISTERIO DE TUQUERRES COACREMAT**

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA**

El 20 de septiembre de 1976, según acta No. 029, se decidió fundar la Cooperativa COACREMAT, que se inició en un pequeño espacio del Colegio San Luis Gonzaga, con la gerencia “ad honorem” del profesor Luis Álvaro Legarda, la cual fundamentó su trabajo en los principios y valores cooperativos como una manera de realizar la acción cotidiana de la gestión estratégica, caracterizándose por la coherencia y la congruencia que existe entre “su pensar y su hacer”. El 28 de octubre de 1976, la Asamblea general de asociados aprobó los primeros estatutos que regirían a la Cooperativa.

Mediante resolución No. 0452 de Mayo 25 de 1.977 la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL MAGISTERIO DE TUQUERRES obtuvo de parte de la Superintendencia Nacional de Cooperativas, el reconocimiento legal mediante personería Jurídica y en Junio del mismo año, mediante escritura No. 357 de la Notaría primera de Túquerres se protocolizó la vida jurídica de la Cooperativa.

Con un capital inicial de \$60.021, aportados por 36 asociados fundadores, se inician las funciones de su primer gerente el señor Luis Álvaro Legarda, quien la manejó desde 1976 hasta 1983. Posteriormente en encargatura, se desempeñó como gerente la señora Cielo Zeneida Calvache. La sucedió en el cargo el señor Guillermo Bacca Arteaga de 1983 a 1987. Luciano Rosales Ordóñez de 1987 a 1999. Jesús Orlando Patiño Gavilanes de 1999 a 2002 y Manuel Mera desde el año 2003 hasta 2008 y Oscar Efraín Suarez Guerrero desde el año 2009 hasta la fecha.

Una de las primeras decisiones fue la revisión de las líneas de crédito ofrecidas a los asociados, en cuanto a los montos de crédito, destinaciones, plazos y tasas de interés, con el fin de ofrecer los servicios que realmente respondieran a sus necesidades. Además de prestar algunos servicios que generen bienestar a los asociados, como eran adquisición de artículos personales, como electrodomésticos, alimentos, útiles de estudio a los estudiantes de la institución a precios bajos; ofrecer auxilios médicos, auxilios por muerte del asociado, cónyuge e hijos; ofrecer apoyo en cursos de capacitación y también se propuso brindar a los asociados los créditos de vivienda, en proporción al capital ahorrado.

El señor Luis Álvaro Legarda como primer Gerente consiguió generar confianza entre los maestros de Túquerres y otros municipios vecinos, quienes fueron la base para que la Cooperativa tenga su asiento hoy en la sociedad y sea reconocida en el Departamento de Nariño como una entidad organizada del sector solidario. Posteriormente los tres gerentes, que han manejado la Cooperativa, con

la colaboración de los funcionarios de la empresa han avanzado en la organización administrativa, financiera, contable y tecnológica, contando a la fecha con siete zonas de atención en varios sitios del departamento y sumando más de tres mil asociados.

Igualmente en la historia de la Cooperativa el año 2000 es un año de recordación, ya que se hicieron varias acciones que permiten el reconocimiento de COACREMAT a nivel nacional como son: inversiones financieras, que se reflejan en el Balance, con la adquisición de 30.000 acciones en el grupo aval por valor de \$850.000 y 100 acciones con el fondo Regional de Garantías. Por autorización del Consejo, COACREMAT entra a conformar la FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE EDUCADORES DE COLOMBIA y por mandato de la Asamblea General, se cambia su razón social quedando como: COOPERATIVA ESPECIALIZADA EN APORTES Y CREDITO DEL MAGISTERIO DE TUQUERRES.

A partir de 1984 COACREMAT inicia su innovación tecnológica con la implementación de equipos y programas en sistemas contables que facilitan el trabajo, la organización interna y producen información financiera oportuna y confiable y en igual forma avanza en aspectos de organización administrativa, financiera, contable y sistemas. A través de las Asambleas de asociados y delegados se han dado un sinnúmero de reformas a los estatutos con el fin de garantizar mejores servicios a los asociados y se han adoptado reglamentos de crédito y de trabajo en bien de los asociados y funcionarios.

COACREMAT en sus inicios, funcionó con un mínimo de colaboradores ad honorem quienes se encargaban de recoger los aportes a través del descuento y disponer de éstos para otorgar el crédito a los mismos asociados. En el momento la Cooperativa cuenta con una estructura administrativa conformada por 42 funcionarios, profesionales, técnicos y operarios quienes para ofrecen la mejor atención en el servicios en bien de los asociados y público en general, dan lo mejor de sí.

Buscando brindar el mejor servicio, además de la ampliación y cobertura en el año 1977, se inició la apertura de la primera oficina en el Municipio de Samaniego, con los docentes del Colegio Simón Bolívar, este hecho dejó buenos resultados para la Cooperativa y es así como en el año 1991 se abrió la oficina en Pasto y año tras año se han abierto oficinas en varios municipios entre los cuales están: Túquerres, donde funciona la sede administrativa, Pasto, Ipiales, Samaniego, La Unión, Tumaco y Barbacoas.

COACREMAT dentro de su multiactividad, tiene la unidad de negocio comercial: el Supermercado ubicado en la ciudad de Túquerres, que ofrece mercancías para los asociados y comunidad. El proyecto se inició en el año de 2003, con la adquisición de un lote, durante el año 2004 se continuó con su estructura y es a mediados del

2005 que se abren sus puertas al público. El supermercado ha representado un reto no solo económico sino de tipo social, en el inicio y hasta la fecha, su sostenibilidad ha sido difícil pero se esperaba que para finales del año 2007, llegara al punto de equilibrio y que se fortaleciera económicamente. El supermercado a brindado una buena imagen corporativa especialmente en Túquerres, donde presta este servicio, mediante un moderno establecimiento comercial y ofreciendo a sus habitantes una opción para vincularse al mercado laboral y conseguir el progreso de la región.

## **2.2 POLÍTICAS Y NORMAS**

COACREMAT debe cumplir los requisitos de las partes interesadas y mejorar continuamente sus procesos, trabajando con un talento humano competente y preocupado por una “Economía solidaria de altura” y “Mejora calidad de vida”, para lo cual debe respetar las políticas, normas y principios que se hayan creado, los cuales ayudaran a asegurar y mantener el desarrollo y crecimiento de la organización:

### ***Políticas***

- ✓ Eficiencia, calidad y oportunidad en el servicio.
- ✓ Fortalecimiento Institucional.
- ✓ Competitividad, productividad y rentabilidad social.
- ✓ Promoción y divulgación del desarrollo y proyección del magisterio.
- ✓ Innovación tecnológica y anticipación a los cambios del entorno.
- ✓ Evaluación permanente de la gestión administrativa y operativa para mejoramiento continuo.
- ✓ Seguimiento continuo a la ejecución y cumplimiento de las políticas trazadas en el plan de desarrollo.
- ✓ Valoración del recurso humano existente como proyección de la cooperativa.

### ***Normas***

COACREMAT se regirá por las normas Legales vigentes y en general por las normas del derecho aplicables a su condición de persona jurídica del sector solidario.

## **2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Los servicios de Aportes, Crédito, Consumo, Educación, Vivienda, Recreación, Deportes, Cultura y Turismo, se detallan en las siguientes secciones:

**Tabla 10. Productos y Servicios - COOACREAMT**

SERVICIOS	PRODUCTOS
<b>DE APORTES Y CRÉDITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recaudo de los aportes de los asociados</li> <li>b. Créditos a asociados</li> <li>c. Actividad financiera con los asociados.</li> <li>d. Gestión de créditos con entidades de crédito y preferentemente con el Estado los recursos necesarios para el cumplimiento de su objeto social.</li> <li>e. Compra de cartera hipotecaria de los asociados.</li> <li>f. Otras operaciones complementarias a las anteriores</li> </ul>
<b>DE CONSUMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Venta de contado o a crédito de víveres, útiles escolares, medicamentos, abarrotes y otros a los asociados.</li> </ul>
<b>DE VIVIENDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Creación de programas de vivienda, previo estudio de factibilidad.</li> <li>b. Gestionar e intermediar recursos de fomento y del sector financiero, para otorgar créditos de vivienda y de remodelación favorables a sus asociados</li> </ul>
<b>DE EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Programas educativos formales, no formales e informales auspiciados por COOACREMAT LTDA., o en convenio con otras entidades.</li> <li>b. Convenios con entidades universitarias para ofrecer diplomados, programas de pregrado y postgrados.</li> <li>c. Impartir educación solidaria a la comunidad en general y a sus asociados.</li> <li>d. Servicios de asesoría y acompañamiento a empresas del sector solidario.</li> <li>e. Capacitación cooperativa y de alto nivel empresarial, para sus asociados y comunidad en general</li> </ul>
<b>DE RECREACIÓN, DEPORTES, CULTURA Y TURISMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Programas de recreación, deporte, cultura y turismo a sus asociados y comunidad en general</li> <li>b. Venta de pasajes aéreos y/o terrestres para viajar dentro y/o fuera del país.</li> <li>c. Planes de recreación, deporte, cultura y turismo Regionales, Nacionales e Internacionales.</li> </ul>

## 2.4 SITUACIÓN ACTUAL

Teniendo en cuenta los aspectos sociales, económicos, financieros, administrativos, de servicios y operativos.

Dentro de la multiactividad COACREMAT, está ubicada dentro de las primeras cooperativas a nivel departamental con activos a septiembre 30 de 2007 por valor de \$19.970.490.203, presenta buena solidez y estabilidad económica. Su principal actividad económica es el servicio de crédito en varias modalidades, además de otros servicios que complementan el bienestar de su base social.

El número de asociados a 30 de septiembre es de 3327. Está bien posicionada en el Departamento de Nariño por los servicios prestados a sus asociados, sus familias y comunidad en general. Se estima que hoy en día mantiene en su base social al 35% del personal activo del Magisterio de Nariño. Cuenta además con recurso humano capacitado, idóneo y con un gran sentido de pertenencia por la empresa.

En la actualidad no se cuenta con un canal directo de comunicación entre los funcionarios, asociados y directivos de la Cooperativa, que permita optimizar la relación. En cuanto al ambiente laboral, es imprescindible que los directivos escuchen las sugerencias o comentarios de los funcionarios. Lo que se desea es tener participación de personas que aporten ideas, opiniones, comentarios y proyectos para la buena marcha de la cooperativa así como las buenas relaciones interpersonales y por consiguiente reflejarlo en la atención al asociado.

#### **2.4.1 Análisis por ejes programáticos**

- ***Eje Organizacional***

##### **Organización administrativa**

La planta de personal está conformada por 42 funcionarios que laboran en la empresa para dar cumplimiento a los procesos, funciones, actividades y tareas de sus dos unidades de negocio, aportes y crédito y supermercado, los funcionarios se encuentran distribuidos en su mayoría en la sede administrativa y supermercado en Túquerres y el resto en las zonas, (IpiALES, Pasto, La Unión, Samaniego, Tumaco, Barbacoas), municipios donde se han abierto oficinas de atención al cliente, donde recepcionan documentación y brindan información a asociados y público en general.

De los 42 funcionarios, la mayoría han ingresado por concurso y se manejan dos clases de contratos; a término fijo de un año, para los funcionarios que ingresan a la empresa, e indefinido para los antiguos o personas que superan el primer año de vinculación. La Cooperativa está rodeada de un buen número de profesionales de las áreas administrativas, económicas, financieras y sistemas, además de técnicos y tecnólogos que han ingresado por concurso abierto. Estos concursos han permitido a Coacremat un respaldo profesional importante y talento humano altamente calificado garantizando la calidad en el servicio y atención a los

asociados y el cumplimiento de sus objetivos con economía, celeridad, eficiencia y eficacia.

Se debe tener en cuenta que la planta de personal no cuenta con incentivos laborales, ni equidad para los funcionarios que los comprometa con los objetivos de la empresa, por el contrario por iniciativa del Consejo año tras año se les ha ido quitando derechos laborales adquiridos como la prima de antigüedad, la cual fue desmontada del presupuesto y negociada por un incremento salarial por una sola vez en contra del funcionario, algo similar sucede con la prima extralegal, la que no es pagada a todos los funcionarios, sino únicamente a los “antiguos”. En la Cooperativa no existe el comité de bienestar social, que permita una cobertura a favor del funcionario, comité que por norma legal de salud ocupacional es de carácter obligatorio en toda empresa.

Otra falencia dentro de la estructura administrativa es la ausencia del Plan Carrera que permita a los funcionarios mediante evaluaciones periódicas, por la experiencia adquirida dentro de la empresa y por resultados acceder a cargos vacantes de mayor jerarquía, responsabilidad y por consiguiente con mayor remuneración, antes de convocar a concurso abierto.

El personal del nivel profesional manifiesta su interés por colaborar en la solución de los problemas; sus inquietudes en algunos casos son valoradas por la Gerencia y el Consejo de Administración, pero en la mayoría de los casos el Consejo toma decisiones basándose en su propio criterio y sin el apoyo técnico de éstos.

El Consejo de administración, cada año aprueba los incrementos salariales que por lo general están por encima del legal establecido por el Gobierno, pero teniendo en cuenta lo manifestado anteriormente, ello no refleja un incentivo económico para los funcionarios, ya que las asignaciones salariales son bajas y faltan estímulos laborales, esto conlleva a la deserción de los profesionales vinculados a la Cooperativa ocasionando traumas y problemas administrativos en el desarrollo normal de las actividades.

Existe un manual de funciones desactualizado, que por su puesto no es aplicado en debida forma, el número de encargaturas e interinidades y supresión de cargos genera en la Cooperativa desorden administrativo.

No existe planificación, a corto, mediano y largo plazo de actividades internas como externas de la cooperativa; no existe el trabajo coordinado mediante planes de acción de Gerencia, jefes de área o zonas que les permita planificar, ejecutar y evaluar los proyectos y cumplir las metas. Por no existir delimitadas las funciones en el orden jerárquico, en algunos casos la Gerencia invade funciones de otras áreas de acuerdo a la aplicación del manual de funciones. En el proceso de compras e inventarios, tampoco existe una adecuada planificación.

## **Manual de funciones y perfiles**

La organización interna de Coacremat, presenta falencias en cuanto a la implementación y aplicación del manual de funciones y perfiles, puesto que no se les ha dado el manejo que corresponde, primero porque no se han actualizado en la medida de las necesidades de la empresa, se han dejado de lado y no se han tomado como el documento normativo que determina y regula los procesos administrativos de una empresa; esto ha llevado a encontrar en las oficinas información no estandarizada y confiable; si estos manuales se aplicaran en forma debida se evitaría duplicidad de funciones, actividades y tareas en algunos cargos, igualmente ha permitido que los funcionarios no laboren sobre lo mínimo establecido, dejando actividades propias de las funciones de cada cargo, que redundarían en una excelente prestación de servicios permitiendo la agilidad de los procesos.

La falta de aplicación del manual de funciones y perfiles en todas las áreas, no permite evaluar a los funcionarios de la Cooperativa de manera técnica de acuerdo al desempeño y por el cumplimiento de actividades realizadas, al igual que por las metas propuestas y los resultados obtenidos.

En la actualidad existe un manual de funciones inoperante, dado que no está actualizado, además de nunca haber sido aprobado por el Consejo de administración, esto redundando negativamente en los procesos y un mejor desempeño laboral de todos y cada uno de los funcionarios.

El Consejo de Administración como órgano de dirección en su afán de solucionar los problemas de la Cooperativa asume funciones de carácter administrativo que le competen directamente al Gerente.

En algunos casos el Consejo de Administración, toma decisiones en materia de inversión o funcionamiento sin los debidos soportes, información o estudios técnicos que permitan vislumbrar el verdadero análisis financiero y social de la Cooperativa, que afectan directamente el desarrollo de ésta, igualmente se produce un desgaste administrativo y financiero para la Cooperativa, cuando estas decisiones o instrucciones se imparten en algunos casos fuera de tiempo y oportunidad.

## **Manual de procesos y procedimientos**

La Cooperativa no cuenta con un manual de procesos y procedimientos que permita medir tiempos y movimientos de las acciones administrativas y financieras, que se desarrollan en la cooperativa diariamente. Por esta razón los funcionarios ejecutan sus funciones y tareas, en la forma como lo consideran correcto, pero sin contar con un orden de procesos previamente establecido

## **Sistemas**

Desde 1984 COACREMAT inició su modernización en sistemas, mediante la adquisición de equipos de cómputo e implementación de programas para el área financiera y contable, que le permiten organizar sus estados financieros y conocer con exactitud su estado de cuenta para mejorar la atención a los asociados y prestar el mejor servicio.

El software utilizado actualmente en la sede administrativa de Túquerres y en la oficinas zonales, se denomina SAPIENS versión 9, que viene utilizándose desde el año 2001, este software a tenido sus modificaciones por parte de la firma vendedora y por el área de sistemas de la empresa, pero actualmente y teniendo en cuenta el número de asociados y la carga de trabajo que tiene la Cooperativa, éste no es la mejor opción. Los equipos de cómputo e impresoras a partir del 2002 se han venido actualizando y prestan un buen servicio. En el mes de septiembre de 2007, el Consejo de Administración, aprobó la compra del software llamado Aqueron, con la firma Fronterasoft, que inicio su implementación a partir de noviembre y empezó a funcionar en el mes de enero de 2008.

Actualmente los equipos de cómputo e impresoras en la sede administrativa, se encuentran laborando en forma normal, conectados en red mediante un servidor de mediana capacidad, pero por la modernización se debe invertir en un sistema de conexión de la central con las oficinas zonales.

Los funcionarios de la sede administrativa, contaban con el servicio de intranet, como medio de comunicación interna que permitía agilizar la información y los procesos de trabajo e igualmente mejorar la calidad de los servicios. También como un instrumento de presentación y venta de la empresa mediante el portafolio de servicios hacia el mundo exterior, se había iniciado la implementación de la página Web. Más sin embargo, en la actualidad no se cuenta con estos servicios, dado que en el mes de abril de 2007, sin ninguna previsión, se hizo un formateo del servidor de sistemas, perdiéndose mucha información necesaria, entre otras cosas: intranet y página Web.

En el organigrama de la empresa, aparece la jefatura de sistemas bajo la responsabilidad de un ingeniero de la materia, a la fecha del presente estudio el profesional encargado del área de sistemas, renunció por encontrar una mejor alternativa de trabajo con otra empresa y está en encargatura un tecnólogo en el área.

## **Área comercial, Mercadeo y de ventas**

### **Sistemas de mercadeo**

Por no tener un área comercial estas funciones han recaído en el gerente pero no de una manera apropiada, por lo tanto no se ha hecho auditoria en este aspecto.

La cooperativa posee un servicio de ventas, en lo que hace referencia al supermercado, pero con respecto a la prestación de servicios se busca promover la empresa en sus diferentes zonas y municipios aledaños con publicidad radial, plegables, periódicos, capacitaciones en cursos de inducción cooperativa, reuniones, eventos deportivos, sociales y culturales, los cuales no son de gran trascendencia y se ve la necesidad de invertir más en promoción y publicidad.

En cuanto al servicio del crédito la asignación de éstos se realiza por turnos de acuerdo con su fecha de recepción y se otorgan hasta que la cooperativa evacue lo recaudado cada mes. Es decir, la cooperativa por la disminución en las tasas de interés ha entrado en iliquidez y no cuenta con dinero, sino únicamente en forma mensual que no le permite solventar la totalidad de las necesidades de crédito de los asociados, por consiguiente la cooperativa se ha visto en retroceso y en la obligación de solicitar créditos bancarios, que tan solo permiten solucionar en parte las solicitudes de crédito que se presentan. Esto se constituye en una debilidad importante para mejorar el servicio y ampliar su mercado.

Otra debilidad institucional, está dada por la insuficiencia de capital y la cooperativa no cuenta con una verdadera política de mercadeo de sus servicios.

### **Auditoria en funciones de mercadeo**

El objetivo de la cooperativa es el crédito. Por las líneas de crédito y los beneficios de solidaridad que ofrece, se puede afirmar que es su mayor fortaleza institucional. La cobertura del servicio de crédito se extiende tanto a asociados de nómina como a independientes constituyendo esto una fortaleza de la Cooperativa.

Entre los objetivos publicitarios de COACREMAT está el de dar a conocer sistemáticamente la cooperativa y masificar la afiliación. Sin embargo, hace falta incrementar la publicidad utilizando diferentes medios, radiales, televisión regional, vallas, informativos, asistencia y realización de eventos deportivos, culturales y sociales, debidamente reglamentados por el consejo de Administración y Comité de Educación. La poca visibilidad de su imagen corporativa constituye una debilidad de la cooperativa.

### **Comité de educación.**

Jurídica y normativamente COACREMAT cuenta con el Comité de Educación, integrado por siete miembros de las diferentes zonas; es el ente encargado de programar, definir y realizar planes y programas, orientados al fomento de la investigación, educación y promoción de la cooperativa en el campo solidario. Este

Comité se reúne ordinariamente una vez al mes y de manera extraordinaria cuando lo estime conveniente. Está conformado por tres subcomités a saber:

- Subcomité de investigación y asesoría (recreación y deporte).
- Subcomité de publicidad, prensa y propaganda
- Subcomité de educación y capacitación.

Cada uno de los éstos ha desarrollado actividades de gran importancia, como son la impresión de estatutos, acuerdos y reglamentos y la publicación de periódicos, revista institucional, folletos y portafolio de servicios.

• **Eje Prestación de Servicios.** COACREMAT en concordancia con su objeto social estatutario y en beneficio de sus asociados su principal unidad de negocio, está dada en el servicio de Crédito, éste es de alto contenido social, con tasas por debajo de las que maneja el mercado financiero y con las garantías mínimas, que permitan proteger los intereses de la cooperativa y de su base social.

Los créditos que se ofrecen en la cooperativa se clasifican de la siguiente manera:

- Crédito de consumo
- Crédito de vivienda
- Crédito supermercado

COACREMAT cuenta con un reglamento de crédito para la prestación de este servicio, en sus diferentes modalidades, éste compila las condiciones, tasas de interés, requisitos y plazos de amortización de cada una de las modalidades de crédito; dicho reglamento ha tenido varias modificaciones a través del tiempo.

Los créditos de consumo son operaciones activas de crédito otorgadas a personas naturales, cuyo objeto es financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales, independientemente de su monto.

Los créditos de vivienda son las operaciones activas otorgadas a personas naturales, destinadas a la adquisición de vivienda nueva o usada, liberación de hipoteca del inmueble, constituida para adquisición o construcción de vivienda, remodelación de vivienda y compra de lote para vivienda.

Los créditos supermercado son aquellos servicios que se ofrecen a asociados y terceros por intermedio del Supermercado COACREMAT, en artículos de consumo y electrodomésticos.

En la revisión de las encuestas realizadas en el año 2006, en las diferentes zonas, se encuentra similitud en las apreciaciones sobre la aplicación de la prestación de estos servicios; un 30% de los encuestados manifiestan que se hace necesaria la

implementación del crédito de emergencia o inmediato, que sea estudiado y otorgado directamente en las oficinas zonales, con el fin de solventar urgencias que se les presentan a los asociados en muchas ocasiones. El 45% de los asociados a quienes se les ha otorgado créditos ordinarios manifiestan su inconformidad en el desembolso de dichos créditos por los descuentos de intereses anticipados; dado que los recursos desembolsados se ven disminuidos en éstos valores.

Una de las principales causas de inconformismo entre las personas que han solicitado crédito de vivienda es el tiempo que toma la Cooperativa para su aprobación y desembolso, al igual que en algunos casos específicos en los que por manejo contable deficiente, se realizan cobros duplicados, lo cual hace significar la falta de control.

Un bajo porcentaje de los encuestados manifiesta su malestar por el rechazo de la documentación anexa a su solicitud de crédito lo cual demora o impide se lo haga efectivo.

En términos generales los asociados manifiestan su satisfacción en la consecución del crédito con la cooperativa, por la aplicación de buenos mecanismos de información financiera, agilidad en el otorgamiento, bajas tasas de interés y comodidad de pagos.

Algo que llama mucho la atención dentro del grupo de asociados es el servicio de créditos por convenio, requiriendo se expanda a las zonas con casas comerciales de cada región. Lo mismo sucede con la necesidad que manifiestan los encuestados de realizar convenios con entidades prestadoras de servicios de viaje y turismo.

La cooperativa a partir del año 2005 haciendo eco a su multiactividad, está prestando el servicio en el Supermercado, el cual ha sido cuestionado por los asociados en todas las zonas, aduciendo que este servicio favorece a muy pocos asociados a un alto costo financiero para la cooperativa. Aflora la sugerencia de la creación de Supermercados en cada zona, a pesar de conocer los inconvenientes financieros que este tipo de proyectos genera, por lo cual surge como alternativa el manejo de convenios de prestación de servicios con empresas comerciales del mismo tipo en las zonas.

En el accionar del supermercado se debe tener en cuenta como lo manifiesta la base social, que sus servicios son utilizados por un mínimo de asociados, dado que tan solo el 23% tiene aprobado la línea de crédito supermercado y de éstos solo el 44% hace uso permanente de los servicios que presta. En términos generales de los 3327 asociados solo el 2,5% utilizan los servicios del supermercado. Por la buena atención prestada en el supermercado y los productos ofrecidos que satisfacen los requerimientos de sus clientes, estos

acuden al establecimiento a pesar de los precios más bajos que ofrece la competencia.

Desde el punto de vista social, con la creación del supermercado, se ha generado empleo directo que aporta crecimiento en la economía regional, ya que la planta de personal operativa de éste maneja una nómina de dieciocho (18) personas.

Financieramente el supermercado para COACREMAT, representa en capital de trabajo una inversión considerable.

- **Eje Social.** Por normas legales, en cumplimiento del artículo 54 de la ley 79 de 1988, COACREMAT como todas las cooperativas, deben distribuir sus excedentes en los fondos de Educación y Solidaridad, en un monto mínimo del 20% y 10%, respectivamente, pero por orden de la Asamblea General, éstos porcentajes puedan ser incrementados.

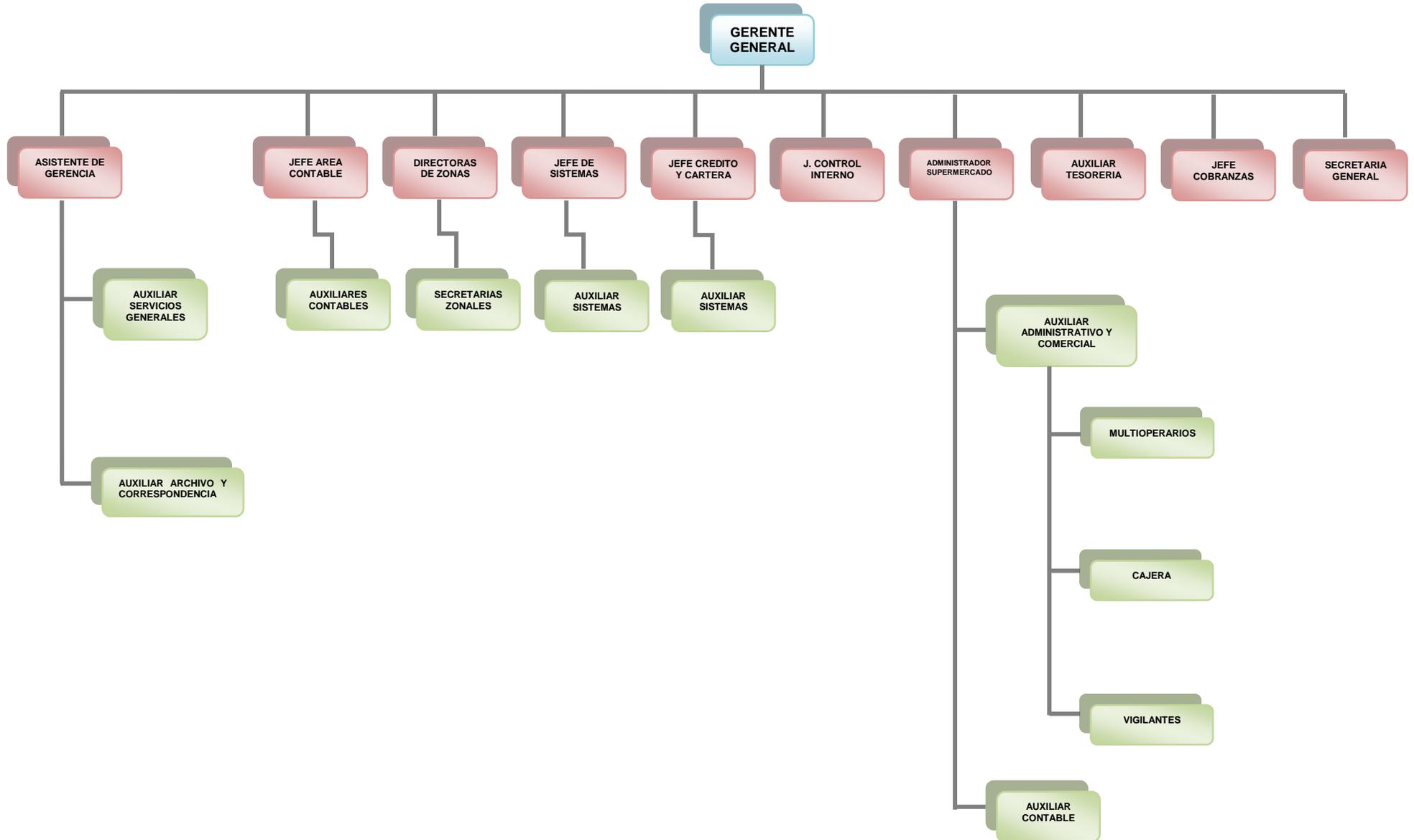
Igualmente la Cooperativa por tener régimen especial de tributación, cumple con lo establecido en la ley 454 de 1998 y decreto 2880 de 2004, de invertir el 20% de sus excedentes en educación formal, tomados de los fondos de Educación y Solidaridad.

Por aprobación de la Asamblea, COACREMAT además de tener los fondos legales, actualmente maneja los fondos de recreación, muerte del asociado y calamidad.

En el fondo de educación han realizado actividades como cursos básicos de cooperativismo, conferencias y seminarios, capacitación a directivos y empleados, integración cultural y zonal de asociados, juegos deportivos, la carrera atlética que se realiza cada dos años; y apoya programas de investigación social y educativa, educación informativa, cursos informales, conferencias, dotación de biblioteca, horas radiales, reuniones de comité, servicio de Internet, publicación de documentos, elaboración PESEM, video institucional, actividades recreativas, culturales y ecológicas, materiales y suministro de oficina, servicio de fotocopidora.

El Fondo de Solidaridad cubre diferentes auxilios, entre los cuales podemos mencionar: por muerte del asociado y familiares, escolar, de nacimiento, de útiles escolares, por calamidad y gastos de condolencia. Existe también el Fondo Social de Recreación.

Figura 9. Organigrama General de COACREMAT



## **2.5 VISIÓN, MISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES.**

**2.5.1 Visión.** En el año 2012 COACREMAT se establecerá como una cooperativa multiactiva con la filosofía centrada en la experiencia del servicio que le permite crecer financieramente y posicionarse. Sustentado en talento humano competente, con ética profesional, para mejorar la satisfacción del asociado y comunidad.

**2.5.2 Misión.** COACREMAT es una cooperativa multiactiva, presente en el Departamento de Nariño que presta servicios de asesoría y crédito, con calidad, comercialización con precios justos generando beneficio social para nuestros asociados y comunidad en general. Para ello contamos con tecnología adecuada y talento humano competente y comprometido con la organización.

**2.5.3 Principios.** COACREMAT desarrolla y regula sus actividades dentro del marco de los siguientes principios.

1. Primacía del ser humano sobre los medios de producción
2. Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
3. Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
4. Participación económica de los asociados con justicia y equidad.
5. Educación, formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
6. Participación democrática
7. Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción
8. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
9. Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
10. Promoción de la cultura ecológica
11. Servicio a la Comunidad.

### **2.5.4 Valores.**

**a. Honestidad y Transparencia:** Es aquel valor que da credibilidad a la cooperativa, sus dirigentes deben actuar de manera transparente y defender los intereses de los asociados a quienes representan, deben actuar con justicia y no pueden hacer uso del dinero de la empresa para negocios personales.

**b. La Solidaridad, el Desarrollo Humano y Empresarial:** Estos valores dirigen la acción de la cooperativa hacia el mejoramiento continuo, el empresarial permite generar el bienestar social tanto al asociado, como a su familia y demás comunidad.

**c. Igualdad, Equidad y Justicia:** No se conceden privilegios ni diferencias y los asociados, directivos y administradores no tienen ni prebendas ni favores que no puedan tener los demás.

**d. Tolerancia:** El asociado debe manejar un espíritu de entendimiento y estar dispuesto al diálogo y ser un buen conciliador en los problemas y conflictos que se susciten en la cooperativa.

**e. Responsabilidad Social y Ambiental:** El asociado debe vincularse a los diferentes programas y actividades que desarrolle la cooperativa. La empresa cooperativa establece un compromiso con los asociados, con los directivos, con los funcionarios y con la comunidad en general, la lucha se realizará de manera igualitaria y con mucho compromiso.

**f. Respeto al Ser Humano:** Por ser una comunidad de personas que tienen ideales comunes, que trabajan y luchan por objetivos comunes, se respetarán las cualidades humanas, las creencias y opiniones y en especial los derechos de los asociados y demás colaboradores.

**g. Lealtad:** Por parte de asociados, directivos y funcionarios, las actuaciones de ellos deben regirse por el sentimiento de lealtad hacia su propia empresa como ya habíamos visto en uno de los principios mencionados anteriormente, que para una empresa cooperativa es más importante el respaldo o patrocinio de los asociados que los aportes de capital, puesto que de él surge la fuerza y al mismo tiempo su eficacia.

**h. Laboriosidad:** El trabajo como instrumento al servicio del hombre pasa a ser un valor que genera beneficios a todos los asociados.

**i. Sentido de Pertenencia:** La actuación y participación de todos aquellos que están vinculados y comprometidos con la empresa tiene carácter desinteresado, no existe contraprestación más que la de obtener satisfacción por el trabajo de todos y para todos.

**j. Liderazgo y Superación Permanente:** El carácter de empresa nos lleva a mejorar permanentemente con el fin de convertirnos en líderes del sector a nivel del departamento, calidad que se cultiva mediante el trabajo y el esfuerzo de quienes llevan en sus manos la responsabilidad de conducirla hacia el éxito.

**k. Perseverancia:** La constancia en el trabajo y en la gestión hace de COACREMAT una empresa emprendedora, cuyos logros se ven reflejados en su crecimiento y desarrollo permanentes y en especial en el alto grado de satisfacción de sus asociados.

**l. Prudencia:** Nos lleva a aceptar errores del pasado para convertirlos en fortalezas del presente y en oportunidades en el futuro, nos conduce a mejorar y a establecer minuciosamente posiciones frente a los retos y al final descubrir con los resultados que se han tomado las decisiones correctas y oportunas en bien de nuestros asociados.

## **2.6 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

En La actualidad la cooperativa no cuenta con un sistema de gestión de calidad estructurado, únicamente se plantean unos objetivos y unas políticas de calidad, las cuales se relacionan a continuación:

❖ **Política de Calidad.** COACREMAT debe cumplir los requisitos de las partes interesadas y mejorar continuamente sus procesos, trabajando con un talento humano competente y preocupado por una “Economía solidaria de altura” y “Mejor calidad de vida”, para lo cual mantendrá para su desarrollo y crecimiento:

- a. Eficiencia, calidad y oportunidad en el servicio.
- b. Fortalecimiento Institucional.
- c. Competitividad, productividad y rentabilidad social.
- d. Promoción y divulgación del desarrollo y proyección del magisterio.
- e. Innovación tecnológica y anticipación a los cambios del entorno.
- f. Evaluación permanente de la gestión administrativa y operativa para mejoramiento continuo.
- g. Seguimiento continuo a la ejecución y cumplimiento de las políticas trazadas en el plan de desarrollo.
- h. Valoración del recurso humano existente como proyección de la cooperativa.

### ❖ **Objetivos de Calidad.**

- a. Aumentar la satisfacción del cliente, mediante la prestación de los diferentes servicios, procurando el mejoramiento permanente de las condiciones económicas, sociales y culturales de éstos y sus familias y en la medida de las posibilidades, beneficiar a la comunidad en general.
- b. Desarrollar e impulsar la solidaridad y la ayuda mutua entre los asociados.
- c. Cumplir con las metas de los indicadores de gestión de todos los procesos o del sistema de gestión de calidad.

d. Promover a través del comité de Educación la creación de la Escuela de Líderes para Asociados, delegados y consejeros con el propósito de visualizar hacia el futuro, los líderes que se encargarán del direccionamiento de la cooperativa.

e. Incrementar el número de asociados en un 20% anual.

f. Optimizar los recursos financieros de la organización<sup>25</sup>.

## **2.7 EL NEGOCIO DE COACREMAT**

La Cooperativa Especializada en Aportes y Crédito del Magisterio de Túquerres COACREMAT, se encuentra en el negocio de la confianza, venderá su imagen y se va a etiquetar a sí misma como: "En la que se puede confiar / su mejor amigo", cultivara una relación a largo plazo centrada en la entrega de un servicio excepcional y conveniente a través del reconocimiento que hagan nuestros empleados y directivos de las necesidades de las socias y socios; la clave del éxito de la cooperativa será ofrecer soluciones a cada uno de sus asociados.

## **2.8 MEGA DE COACREMAT**

COACREMAT, será en el 2019 la cooperativa líder en aportes y crédito del Departamento de Nariño.

Ampliara su cobertura a 10 Departamentos de Colombia, con adecuada infraestructura y utilización de destrezas y competencias claves para la operación exitosa de la organización, generando un mejor nivel de vida para sus clientes internos y externos, incrementando sus índices de crecimiento constantemente y generando grandes utilidades para sus asociados.

## **2.9 BALANCEDSCORECARD Y LA ESTRATÉGIA**

Las medidas del Cuadro de Mando Integral deben ser utilizadas para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio y para coordinar las iniciativas individuales, de la organización e interdepartamentales a fin de conseguir un objetivo común. Este modo de empleo del cuadro de mando lo transforma en un sistema de comunicación, de información y de formación, y no en un sistema de control tradicional.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro.

---

<sup>25</sup> Plan de Desarrollo COACREMAT 2008 – 2012. p. 1 - 45

Es destacable que lejos de ser simplemente un nuevo sistema de medición, el cuadro de mando integral se transforma en un sistema de gestión el cual se utilizara para:

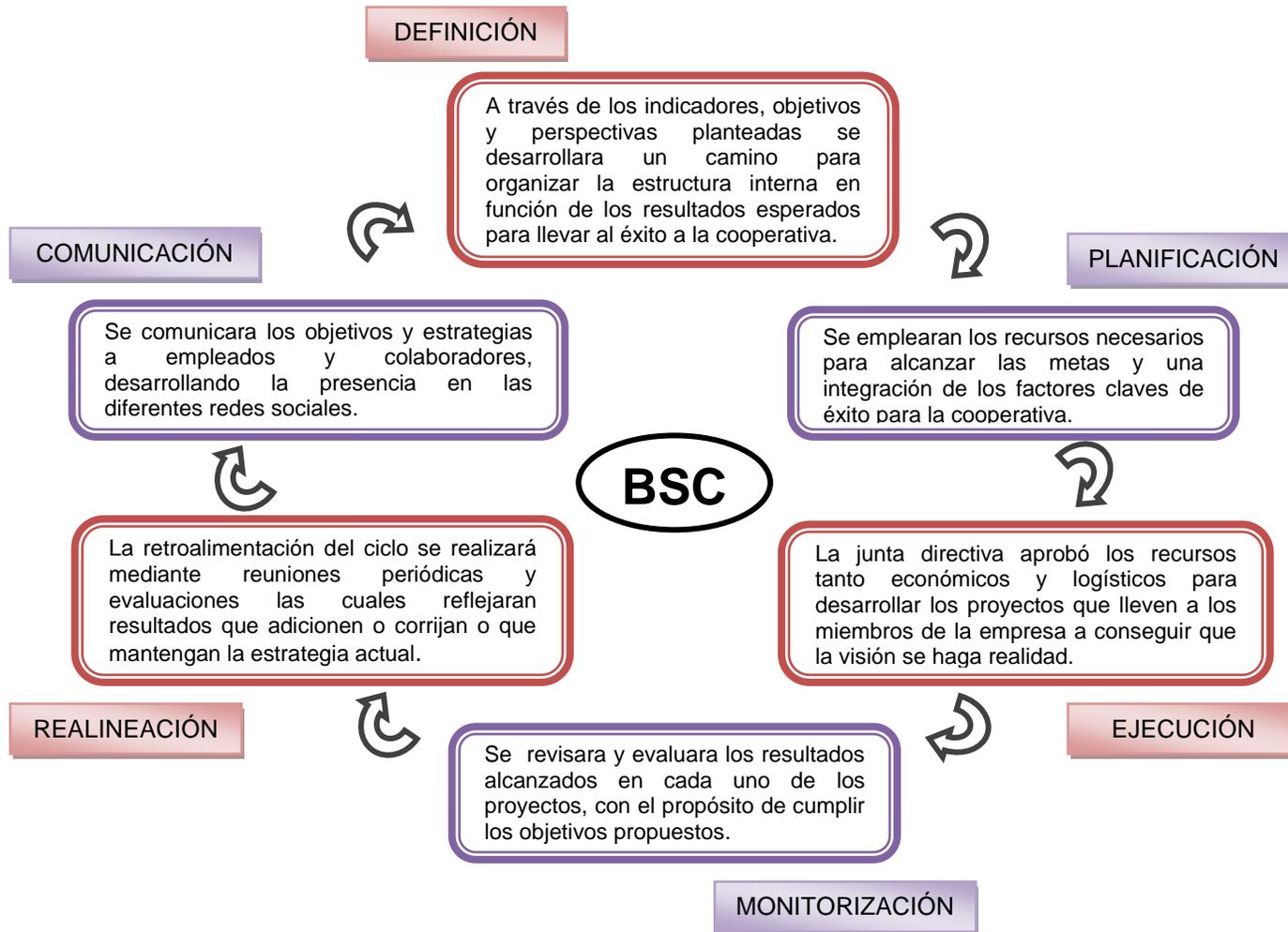
**Clarificar y traducir la visión y la estrategia:** El proceso del CMI empieza cuando se intenta traducir la estrategia de una unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Estos serían los objetivos financieros (ej.: crecimiento del mercado, obtención de ingresos, etc.). Se debe ser explícito en la definición de los segmentos de clientes y de mercado en los que se ha decidido competir. Luego de los objetivos financieros y de clientes, se deben definir los objetivos e indicadores de los procesos internos. Aquí es importante destacar los procesos críticos, ya existentes o que se deban generar. Debe asignarse importancia relativa a los objetivos estratégicos los que, una vez consensuados, contribuyen a generar una responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos y permite contar con un marco organizativo para un conjunto de importantes procesos.

**Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos:** Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda la organización. Esto sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que se deben alcanzar para que la estrategia de la organización tenga éxito.

**Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas:** El CMI causa su mayor impacto cuando se despliega para generar el cambio de la organización. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio y si se alcanzan, transformarán la empresa. Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo el CMI contribuye a los programas de mejora continua, de reingeniería y de transformación.

**Aumentar el feedback y la formación estratégica:** El Cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando Integral permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información. (Figura 10)

**Figura 10. Ciclo de gestión para COACREMAT**



## 2.10 PERSPECTIVAS DEL BSC PARA COACREMAT

De acuerdo con los autores Norton y Kaplan, en la anterior investigación realizada en el marco teórico, las perspectivas planteadas para un CMI son en su orden sucesivo, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

En cuanto a COACREMAT, es claro que estas perspectivas se adoptan sin cambiar su denominación, en su respectivo orden prioritario: Financiera, Clientes y Grupos de Interés, Interna y Aprendizaje. El hecho de que la perspectiva financiera sea la principal está determinado por el carácter lucrativo de la sociedad y sus asociados. Su objetivo primordial es aumentar su utilidad en el tiempo. También es de vital importancia los clientes en este caso los asociados, que son quienes se encargan de atraer más inversión, hacia quienes están orientadas todas las funciones de la cooperativa.

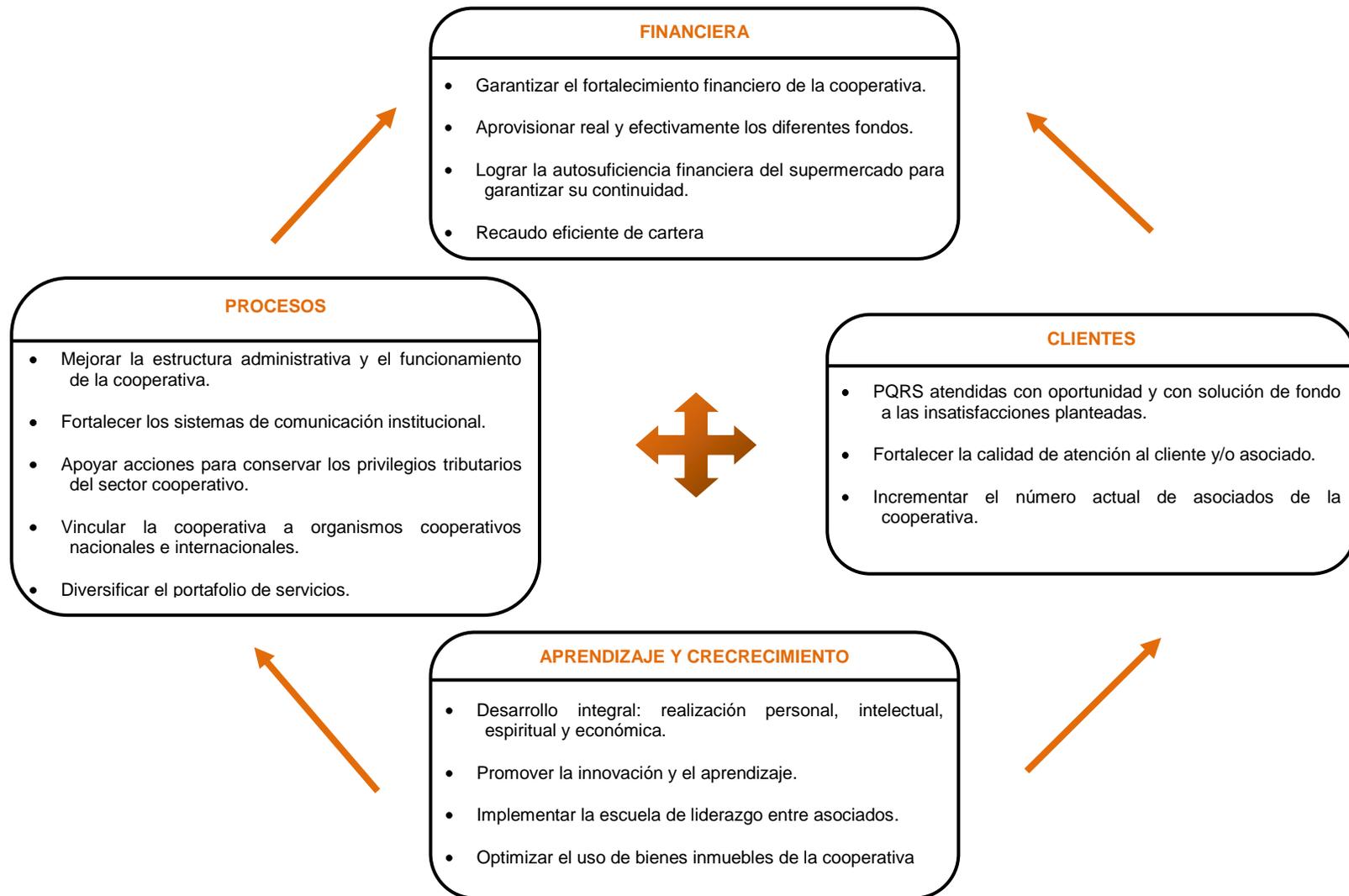
La perspectiva **Financiera** se centra en los factores de costo de operación, rentabilidad para asociados y comunidad en general.

La perspectiva **Clientes y Grupos de Interés** contempla la orientación al cliente de la cooperativa y abarca los objetivos e indicadores relacionados con los asociados y grupos de interés.

La perspectiva **Interna** está relacionada con los procesos del área y su gestión. Tiene en cuenta tanto al proceso de relación y atención al asociado.

La perspectiva de **Aprendizaje** está orientada al talento humano y todas sus necesidades, a la gestión del conocimiento, la tecnología y la infraestructura. (Figura 11 y Tabla 11)

**Figura 11. Modelo de Perspectivas BSC para COACREMAT**



**Tabla 11. Perspectivas y Objetivos Estratégicos**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
<b>FINANCIERA</b>	Garantizar el fortalecimiento financiero de la cooperativa Aprovechamiento real y efectivamente los diferentes fondos Lograr la autosuficiencia financiera del supermercado Recaudo eficiente de cartera
<b>CLIENTES</b>	PQRS atendidos con oportunidad y con solución de fondo a las insatisfacciones planteadas Fortalecer la calidad de atención al cliente y/o asociado Incrementar el número actual de asociados de la cooperativa
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Mejorar la estructura administrativa y funcionamiento de la cooperativa Fortalecer los sistemas de comunicación institucional Apoyar acciones para conservar los privilegios tributarios del sector cooperativo Vincular la cooperativa a organismos cooperativos nacionales e internacionales Diversificar el portafolio de servicios
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Desarrollo integral: realización personal, intelectual, espiritual y económica Promover la innovación y el aprendizaje Implementar la escuela de liderazgo entre asociados Optimizar el uso de bienes inmuebles de la cooperativa

## **2.11 PROPUESTA Y CADENA DE VALOR PARA COACREMAT**

**2.11.1 Propuesta de Valor.** Es necesario efectuar una propuesta de valor a los asociados que genéricamente puede sintetizarse en seleccionar objetivos y medidas relativos a tres ejes fundamentales:

- a) Atributos del producto o servicio
- b) Relación con los clientes
- c) Imagen y prestigio.

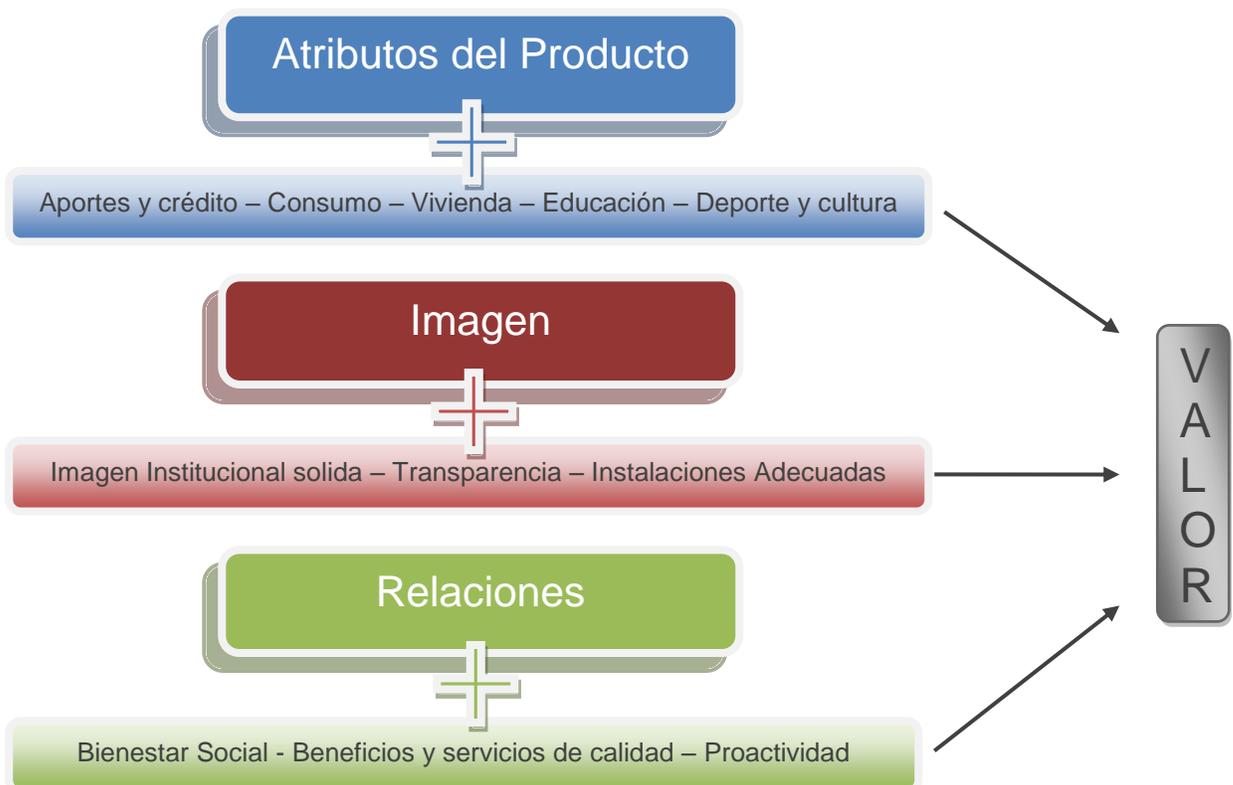
Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden ofrecer a los segmentos de clientes

seleccionados una propuesta de valor superior que permitirá a la cooperativa retener y ampliar sus negocios.

Si bien cada organización debe desarrollar el conjunto de propuestas de valor que desea reflejar en la perspectiva del cliente de su Cuadro de Mando Integral, casi todas las propuestas de valor incorporan indicadores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basados en los clientes.

En la propuesta de valor para la cooperativa se establecieron los siguientes criterios: en el producto y servicio se reflejan todos los servicios que hasta el momento desarrolla la cooperativa principalmente el de aportes y crédito; la imagen está basada en tener unas buenas instalaciones para poder ofrecer al cliente y/o asociado un servicio de calidad y que esta refleje para este una imagen institucional sólida en la que se pueda confiar; y las relaciones con el cliente y/o asociado se fortalecerán mediante la prestación de beneficios y servicios de calidad, brindando bienestar social al asociado y su familia.(Figura 12)

**Figura 12. Propuesta de Valor para COACREMAT**



**2.11.2 Cadena de valor.** El análisis de la cadena del valor agregado es totalmente compatible con el enfoque de las competencias e incluso con el de los recursos, pues termina con una jerarquización de las fuerzas y las debilidades.

Después del análisis de las actividades, el diagnóstico de la empresa consiste en identificar, entre las actividades fuertes, aquellas donde se encuentran los principales recursos o competencias en tanto fuentes de ventaja competitiva y, entre las debilidades, aquellas que son las principales fuentes de desventaja competitiva.

El análisis de la cadena de actividades de la empresa está también emparentado con el enfoque de la mejora continua de la calidad total, que ha demostrado ser algo más que un modo de gestión. La cadena ampliada permite dar cuenta de las relaciones de asociación con los proveedores, los empleados y los clientes. En la empresa colectiva, cuando la actividad es realizada con los miembros, la función está ya solidarizada. He aquí los tipos ideales de la cooperación y de la economía social.

Para el desarrollo de la cadena de valor en la cooperativa se tuvieron en cuenta principalmente las necesidades de los clientes y/o asociados que es de donde parte la estrategia ya que se pretende dar una mejor calidad a la prestación de los servicios y productos, el desarrollo de actividades para la consecución de la cadena de valor se realizará con el apoyo de la gestión estratégica y con las actividades de soporte, con ello se obtendrá bienes y servicios de calidad para los clientes y/o asociados los cuales contribuirán a generar confianza en la institución y bienestar social al asociado. (Figura 13)

Figura 13. Cadena de Valor para COACREMAT



## 2.12 INDICADORES DE GESTIÓN

A través de los indicadores de gestión se pretende determinar el comportamiento de las variables que intervienen en los procesos y los atributos de los resultados, que permiten analizar el resultado de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

Para realizar la medición se debe tener una referencia de cuya comparación se puede establecer una desviación o acierto, sobre las cuales se determinarán **acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento.**

Por tratarse de una cooperativa de aportes y crédito, de carácter privado, los indicadores financieros adquieren gran importancia para el logro de la misión organizacional y el bienestar de todos sus asociados y/o clientes, sin dejar de lado los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento del talento humano.

A cada indicador se le elabora la hoja de vida con el fin de que cada colaborador de la cooperativa tenga claridad del beneficio que conlleva el cumplimiento satisfactorio de cada indicador, de los objetivos que se pretende alcanzar, cuales son las metas y a qué tiempo se lograrán y con qué estrategias se cuenta para conseguirlos.

Cada objetivo cuenta con uno o varios indicadores, a los cuales se les definen unas metas con el fin de fijar un tiempo para su alcance, quienes se van a sustentar en unas estrategias previamente definidas de acuerdo a su propósito. (Tablas 12 y 13)

**Tabla 12. Tablero de indicadores, metas y proyectos para COACREMAT**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	META	PROYECTO
FINANCIERA	Garantizar el fortalecimiento financiero de la cooperativa	Incremento de la rentabilidad del patrimonio	5% anual	Conformar comité de viabilidad financiera y técnica para aprobación de proyectos de inversión y prestamos y/o créditos
	Aprovisionar real y efectivamente los diferentes fondos	% de presupuesto ejecutado.	100% de los recursos ejecutados en cada fondo	Expedir acto administrativo de apropiación y asignación de fondos al iniciar la vigencia
	Lograr la autosuficiencia financiera del supermercado	% de pérdidas disminuido	100% de perdidas disminuidas	Desarrollar estrategia sistemática de medios dirigida a clientes internos y externo
	Recaudo eficiente de cartera	% de recaudo de cartera	Incrementar el recaudo en 100%	Creación oficina de cartera y/o jurisdicción coactiva
CLIENTES	Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias atendidos con oportunidad y con solución de fondo a las insatisfacciones planteadas.	% de PQRS atendidos	100% de las PQRS atendidos	Implementar el buzón de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias
	Fortalecer la calidad de atención al cliente y/o asociado	Índice de satisfacción del cliente y/o asociado	100% de los clientes satisfechos	Aplicar de manera sistemática encuesta de percepción del cliente externo.
	Incrementar el número actual de asociados de la cooperativa	Número de asociados afiliados por año	20% de afiliaciones nuevas cada año	Desarrollo de estrategia publicitaria y/o de medios dirigida a visualizar las bondades del sistema cooperativo y/o solidario.
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la estructura administrativa y funcionamiento de la cooperativa	Reorganizaciones administrativas realizadas	100% reorganizaciones administrativas realizadas	Documentación de procesos y aplicación de reingeniería de procesos con el fin de establecer la nueva estructura organizacional, dicho en otras palabras aplicar proceso de restructuración pero previo estudio técnico.
PROCESOS INTERNOS	Fortalecer los sistemas de comunicación institucional	% de funcionarios con capacitación en comunicación	100% de funcionarios capacitados	Implementar la comunicación organizacional y establecer los procesos de comunicación externa e interna.

		organizacional		
	Apoyar acciones para conservar los privilegios tributarios del sector cooperativo	Número de eventos organizados y/o proyectos ejecutados	100% de eventos organizados	Participar activamente en organismos de integración y participación cooperativa
	Vincular la cooperativa a organismos cooperativos nacionales e internacionales	No. de afiliaciones con organismos nacionales e internacionales	100% de afiliaciones	Participar en diferentes eventos organizados por entidades cooperativas nacionales e internacionales
	Diversificar el portafolio de servicios	Numero de nuevos productos o servicios implementados	100% de nuevos productos implementados	Conformar comité de viabilidad financiera y técnica para aprobación de proyectos de inversión y préstamos y/o créditos.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Desarrollo integral: realización personal, intelectual, espiritual y económica	% de nivel de satisfacción del personal	100% del personal satisfecho	Formulación y/o ejecución del plan de incentivos para el cliente interno
	Promover la innovación y el aprendizaje	No. de propuestas recepcionadas	50% de propuestas recepcionadas	Crear el área de investigación y aprendizaje
	Implementar la escuela de liderazgo entre asociados	No. De asociados vinculados a la escuela de liderazgo	100% asociados vinculados	Implementar un plan de formación y capacitación
	Optimizar el uso de bienes inmuebles de la cooperativa	% de aprovechamiento de bienes inmuebles de la cooperativa	80% de aprovechamiento de bienes inmuebles	Realizar estudio de conveniencia y oportunidad relacionado con la localización de sedes, con el fin de poder determinar la viabilidad de reubicación

### 2.12.1 Hoja de vida de los indicadores (Tabla 13)

<b>Hoja de Vida del Indicador</b>	
<b>Objetivo Estratégico:</b>	F1 - Garantizar el fortalecimiento financiero de la cooperativa
<b>Nombre del indicador:</b>	<b>Rentabilidad del patrimonio</b>
<b>Descripción:</b>	Nivel de rentabilidad de las inversiones de los asociados
<b>Propósito Justificación:</b>	/ Incrementar el porcentaje de rentabilidad del patrimonio de los asociados
<b>Fórmula:</b>	$(\text{Utilidad neta} / \text{patrimonio}) * 100$
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje
<b>Fuente de Datos</b>	Estado de ganancias y pérdidas y Balance General
<b>Frecuencia:</b>	Semestral
<b>Meta:</b>	5% anual
<b>Responsable:</b>	<b>Jefe Área Contable</b>

<b>Hoja de Vida del Indicador</b>	
<b>Objetivo Estratégico:</b>	F2 - Aprovisionar real y efectivamente los diferentes fondos
<b>Nombre del indicador:</b>	<b>% de presupuesto ejecutado</b>
<b>Descripción:</b>	Nivel de presupuesto provisionado y ejecutado en los diferentes fondos
<b>Propósito Justificación:</b>	/ Ejecutar de forma eficiente la totalidad del presupuesto asignado a los diferentes fondos
<b>Fórmula:</b>	$(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto asignado}) * 100$
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje
<b>Fuente de Datos</b>	Plan presupuestal
<b>Frecuencia:</b>	Trimestral
<b>Meta:</b>	100% de los recursos ejecutados en cada fondo
<b>Responsable:</b>	<b>Responsable de cada fondo</b>

<b>Hoja de Vida del Indicador</b>	
<b>Objetivo Estratégico:</b>	F3 - Lograr la autosuficiencia financiera del supermercado
<b>Nombre del indicador:</b>	<b>% de pérdidas disminuido</b>
<b>Descripción:</b>	Determina el % de disminución de las pérdidas en el ejercicio del supermercado
<b>Propósito Justificación:</b>	/ Disminuir el porcentaje de pérdidas en el supermercado
<b>Fórmula:</b>	$(\text{Pérdidas P1} - \text{Pérdidas P2}) / (\text{Pérdidas P1}) * 100$
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje
<b>Fuente de Datos</b>	Estado de pérdidas y ganancias
<b>Frecuencia:</b>	Anual
<b>Meta:</b>	70% anual
<b>Responsable:</b>	<b>Administrador del supermercado</b>

<b>Hoja de Vida del Indicador</b>	
<b>Objetivo Estratégico:</b>	F4 - Recaudo eficiente de cartera
<b>Nombre del indicador:</b>	<b>% de recaudo de cartera</b>
<b>Descripción:</b>	Nivel de recaudado ejecutado en un periodo
<b>Propósito Justificación:</b>	/ Realizar de manera eficiente el recaudo de la cartera sobretodo de la que se encuentra en mora
<b>Fórmula:</b>	$(\text{Recaudo} / \text{Cartera}) * 100$
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje
<b>Fuente de Datos</b>	Plan presupuestal
<b>Frecuencia:</b>	Trimestral
<b>Meta:</b>	100% de los recursos ejecutados en cada fondo
<b>Responsable:</b>	<b>Responsable de cada fondo</b>

<b>Hoja de Vida del Indicador</b>	
<b>Objetivo Estratégico:</b>	C1 – Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias atendidos con oportunidad y con solución de fondo a las insatisfacciones planteadas.
<b>Nombre del indicador:</b>	<b>% de Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias atendidos</b>
<b>Descripción:</b>	Determina el % de Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias atendidos en un periodo
<b>Propósito Justificación:</b> /	Satisfacer las necesidades de los clientes y asociados
<b>Fórmula:</b>	$(\# \text{ de PQRS efectivamente atendidas} / \# \text{ de PQRS recepcionadas}) * 100$
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje
<b>Fuente de Datos</b>	Buzón de PQRS
<b>Frecuencia:</b>	Mensual
<b>Meta:</b>	95% de PQRS atendidos
<b>Responsable:</b>	<b>Responsable del área de atención al asociado y/o cliente</b>

<b>Hoja de Vida del Indicador</b>	
<b>Objetivo Estratégico:</b>	C2 – Fortalecer la calidad en la atención al cliente y/o asociado
<b>Nombre del indicador:</b>	<b>Índice de satisfacción del cliente y/o asociado</b>
<b>Descripción:</b>	Nivel de satisfacción de clientes y/o asociados con la atención prestada
<b>Propósito Justificación:</b> /	Incrementar el porcentaje de clientes y/o asociados satisfechos
<b>Fórmula:</b>	$(\# \text{ de clientes y/o asociados con resultados de encuestas favorables} / \# \text{ de clientes y/o asociados encuestados}) * 100$
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje
<b>Fuente de Datos</b>	Buzón de PQRS
<b>Frecuencia:</b>	Mensual
<b>Meta:</b>	100% de los satisfechos
<b>Responsable:</b>	<b>Responsable del área de atención al asociado y/o cliente</b>

<b>Hoja de Vida del Indicador</b>	
<b>Objetivo Estratégico:</b>	PI2 – Fortalecer los sistemas de comunicación institucional
<b>Nombre del indicador:</b>	<b>% de funcionarios con capacitación en comunicación organizacional</b>
<b>Descripción:</b>	Número de funcionarios informados
<b>Propósito Justificación:</b>	/ Incrementar el porcentaje de funcionarios informados
<b>Fórmula:</b>	(# de funcionarios capacitados en comunicación organizacional / # total de funcionarios) * 100
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje
<b>Fuente de Datos</b>	Encuestas realizadas
<b>Frecuencia:</b>	Mensual
<b>Meta:</b>	100% de funcionarios informados
<b>Responsable:</b>	<b>Área de talento humano</b>

<b>Hoja de Vida del Indicador</b>	
<b>Objetivo Estratégico:</b>	AC2 – Promover la innovación y el aprendizaje
<b>Nombre del indicador:</b>	<b># de propuestas recepcionadas</b>
<b>Descripción:</b>	Nivel de innovación y aprendizaje en los colaboradores
<b>Propósito Justificación:</b>	/ Incrementar el la innovación y el aprendizaje en los colaboradores
<b>Fórmula:</b>	# de procesos mejorados y/o innovados/# Total de procesos *100
<b>Unidad de Medida:</b>	Numero
<b>Fuente de Datos</b>	Área de investigación y aprendizaje
<b>Frecuencia:</b>	Anual
<b>Meta:</b>	10 propuestas anuales
<b>Responsable:</b>	<b>Responsable del área de investigación y aprendizaje</b>

## 2.13 MAPA ESTRATÉGICO

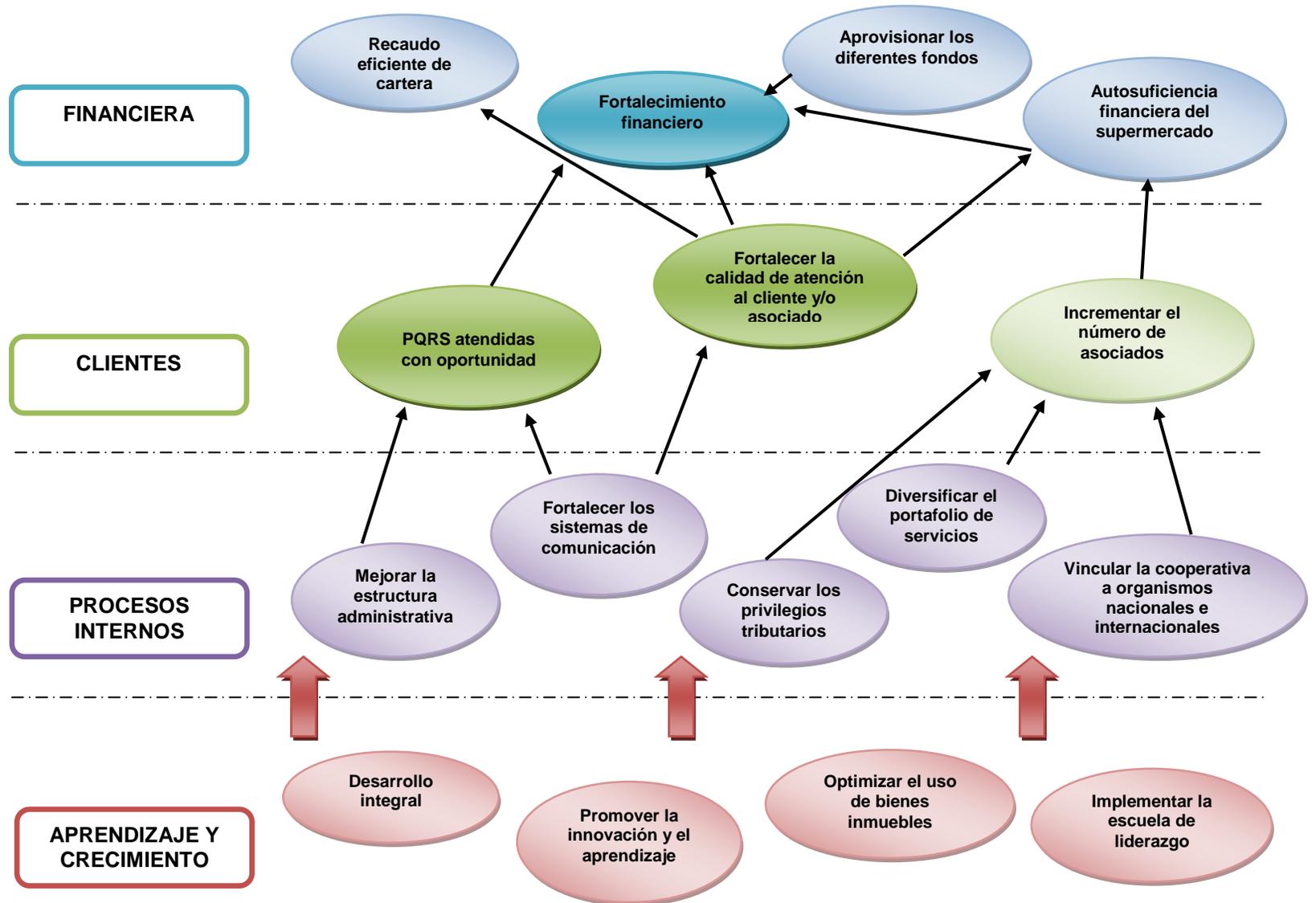
Una vez que hemos definido los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral debemos interrelacionarlos los unos a los otros.

Utilizamos un objetivo para alcanzar otro, que a su vez dará lugar al objetivo corporativo final; este proceso se explica mediante una cadena de relaciones causa – efecto la cual se muestra en la (Figura No. 14).

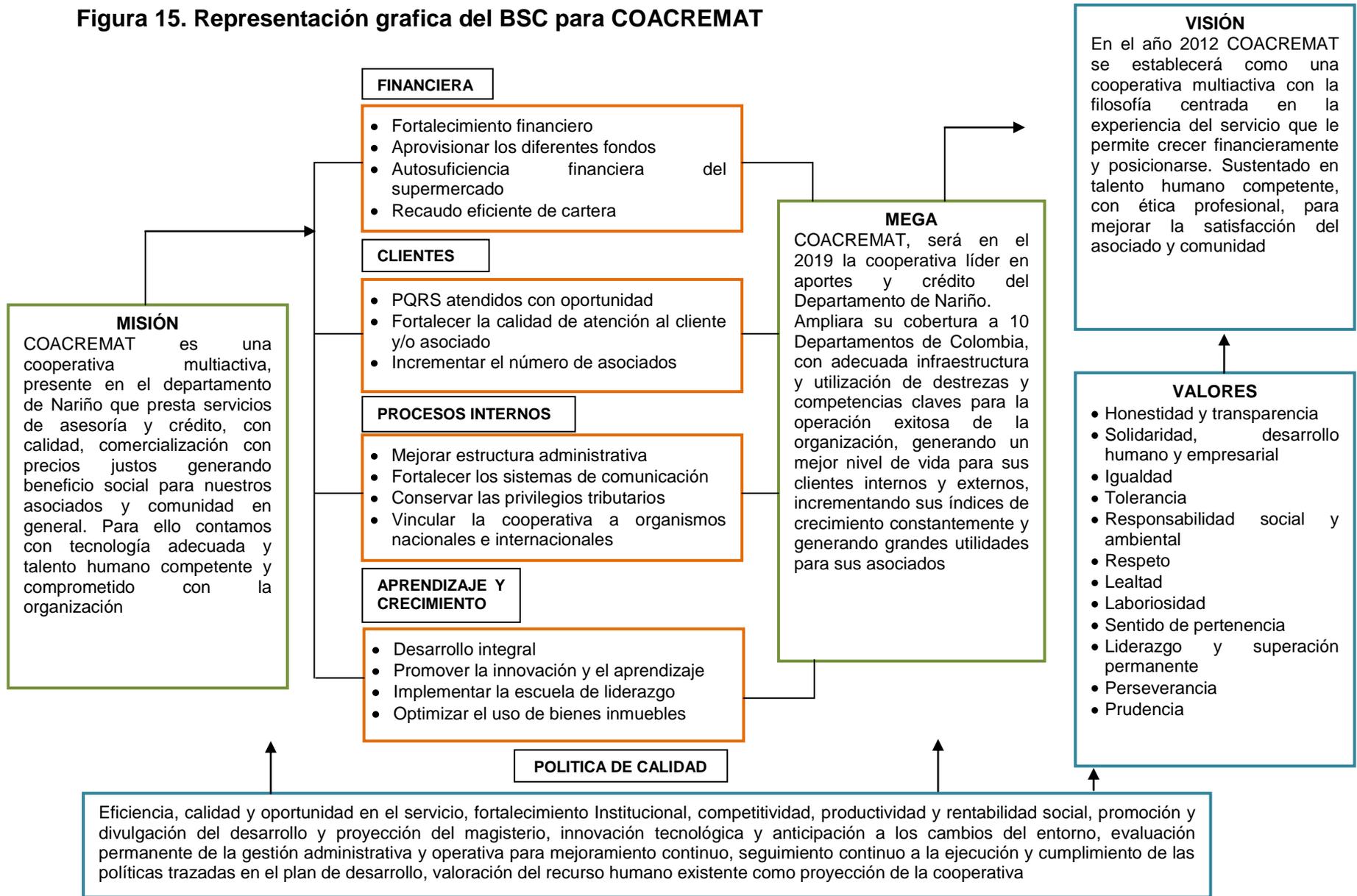
En el mapa estratégico planteado para COACREMAT, se cuenta con objetivos estratégicos relacionados entre sí, facilitando a los directivos de la empresa, comunicar la estrategia, asignar responsabilidades y gerenciar por resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados, construidos entre todas las áreas y en forma consensada, no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la cooperativa, si no que, haciendo que todos conozcan de qué modo contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la misma.

El enlace se realiza de la siguiente manera: los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite el alcance de los objetivos de las otras tres perspectivas, siendo estos objetivos los inductores necesarios para conseguir resultados planteados en las otras áreas. En esta perspectiva se da importancia de las capacidades, la motivación, la innovación y el aprendizaje de los colaboradores; los objetivos para la perspectiva de procesos internos se enfocan en función de la actividad empresarial, en el diseño se analiza la mejora de la estructura administrativa, la diversificación del portafolio de servicios y el fortalecimiento de los sistemas de comunicación, con el fin de cumplir con los requerimientos de los asociados y/o clientes de los productos y servicios que ofrece la cooperativa; la perspectiva de clientes utilizando objetivos clave como el fortalecimiento de la calidad de atención, el incremento de los asociados o clientes, representa las fuentes que proporcionarían el componente de ingresos de los objetivos financieros de la cooperativa, por último en la perspectiva financiera muestra la relación causa – efecto para alcanzar los resultados financieros, estos objetivos reflejan el compromiso de mantener la confianza de los socios y/o clientes y aumentar las posibilidades de negocios.

Figura 14. Mapa Estratégico para COACREMAT



**Figura 15. Representación grafica del BSC para COACREMAT**



## 2.14 SIMULACIÓN DEL DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE BSC CON EL APOYO DE UNA HERRAMIENTA COMPUTACIONAL

Para simular el diseño de la implementación especificada anteriormente, se procedió a sistematizar el modelo de gestión, con el apoyo de una herramienta en Excel, la cual nos permitirá presentar de manera didáctica las perspectivas e indicadores definidos durante la etapa de diseño.

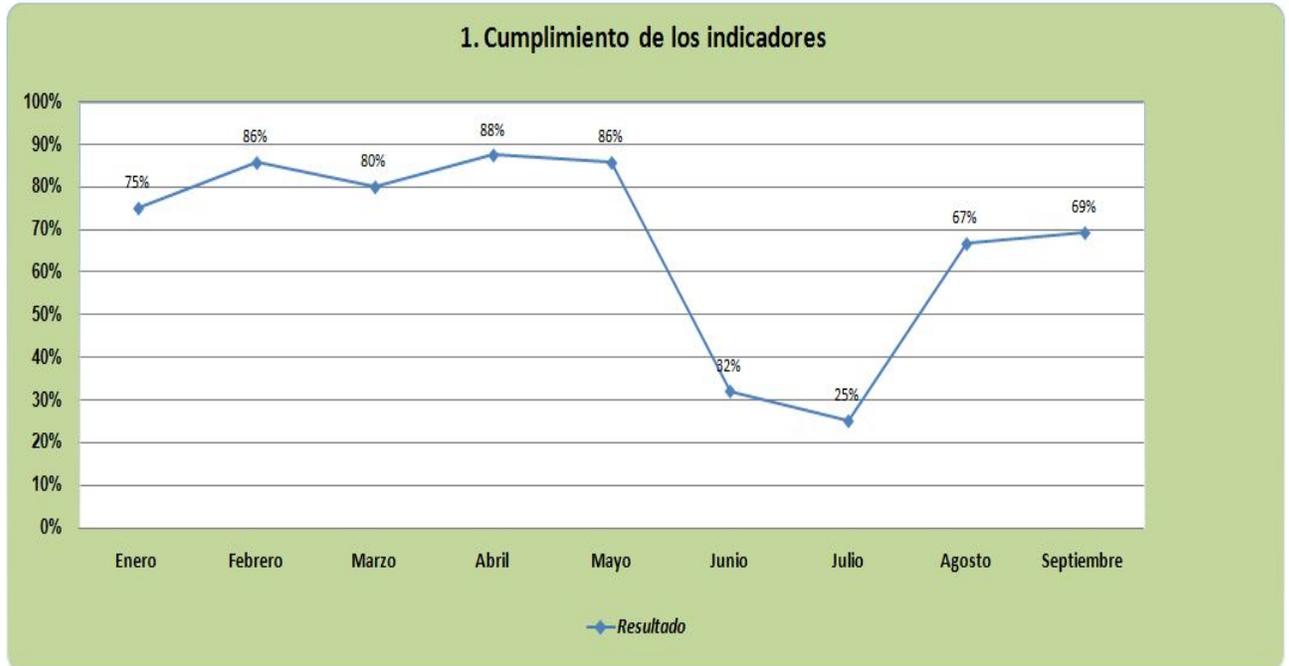
Para ello se analizó y determinó la información que se incluiría en la herramienta y la cual permitirá determinar el proceso sobre el que actúa el indicador, visualizar, el comportamiento de cada uno de los indicadores, los cuales pueden ser analizados por el responsable, en base al rango de evaluación en el que se ubique.

Por ejemplo, si el indicador, **% de recaudo de cartera** está en verde (bueno), indica que esta variable se encuentra bajo lo esperado, si por el contrario este se ubica en amarillo (regular) o en rojo (deficiente), significa que se hace necesario tomar acciones correctivas sobre los procesos que los generan y los que están relacionados con este, las cuales se registraran en una tabla anexa denominada ***análisis, seguimiento y mejora***, que incluye comentarios sobre el comportamiento del indicador, la necesidad de tomar acciones correctivas y un consecutivo de cada acción tomada.

Se cuenta con información adicional sobre el tipo de indicador que se está evaluando, por ejemplo: indicador de eficiencia, eficacia o efectividad. (Figura 16)

Figura 16. Herramienta de simulación – Comportamiento de un indicador

PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR					ANÁLISIS, SEGUIMIENTO Y MEJORA		
Mes	Meta	Resultado	Variables		OBSERVACIONES SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	ACCIÓN A REALIZAR	CONSECUTIVO Acción Correctiva/Preventiva
			(X)	(Y)			
Enero	15%	75%	15	20			
Febrero	15%	86%	18	21			
Marzo	15%	80%	24	30			
Abril	15%	88%	28	32			
Mayo	15%	86%	30	35			
Junio	15%	32%	8	25			
Julio	15%	25%	10	40			
Agosto	15%	67%	8	12			
Septiembre	15%	69%	9	13			

**RANGOS DE EVALUACIÓN**

Bueno	$x \geq 80\%$
Regular	$60\% < x < 80\%$
Deficiente	$x \leq 60\%$

Tipo de Indicador
Eficacia

### 3.CONCLUSIONES

El diseño para la implementación de BalancedScorecard en la Cooperativa Especializada en Aportes y Crédito del Magisterio de Túquerres COACREMAT, se constituye en una herramienta y filosofía de trabajo que pondera de forma eficaz el razonamiento que permiten canalizarse a través de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para la toma de decisiones gerenciales de todos los niveles organizacionales.

Los indicadores de gestión de la cooperativa especializada en aportes y crédito del Magisterio de Túquerres permiten el monitoreo en tiempo real del avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y traducidos por medio de la visión de la organización.

La utilización del diseño de BalancedScorecard asegura un uso eficiente de los recursos, con una visión clara de la organización.

El CMI podrá ser modificado a lo largo del tiempo, y subsecuentemente. El objeto de establecer ese horizonte de planeación es que las actividades de hoy se enfoquen a la visión, fijando planes alternativos ante cualquier contingencia que se presente, y sin descuidar el corto plazo.

El diseño para la implementación de BalancedScorecard permitió enfocar a la cooperativa a un exitoso futuro competitivo.

El BalancedScorecard nos permitió contar con herramientas más dinámicas que se adaptan a las condiciones cambiantes del mercado.

Por las exigencias del mercado mundial y de la economía local, la calidad se ha convertido en los últimos años en un factor crítico de éxito para cualquier tipo de empresa, por lo tanto la cooperativa debe alcanzar niveles de alta calidad de los productos y servicios que ofrecen y así apuntar a satisfacer los requerimientos de sus asociados los cuales deben ser claramente identificados.

En los tiempos actuales, toda empresa en general sea gubernamental o privada, no puede enfrentar el futuro con improvisación, sino con una adecuada planeación estratégica que permita una gestión eficiente y una administración efectiva para el logro de los objetivos propuestos. La importancia del diseño para la implementación del BalancedScorecard, es que permite aplicar procedimientos que conducen al logro de los objetivos empresariales, minimizando riesgos y aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno.

La propuesta del diseño para la implementación de BalancedScorecard presentada en esta tesis se elaboro exclusivamente para la Cooperativa Especializada en Aportes y Crédito del Magisterio de Túquerres; y será aplicable solamente a esta; así mismo dichos resultados serán analizados por la junta general de socios de la misma; para estudiar la posibilidad de ser implantados por medio de una herramienta informática.

#### **4. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que los directivos de la cooperativa se organicen para resolver conflictos situacionales que contribuyan a la disminución de las debilidades y las amenazas y que centren sus esfuerzos en generar respuestas oportunas que propicien el mejoramiento organizacional.

Para la implementación del BalancedScorecard se debe tener en cuenta que este involucra a todos los funcionarios de la organización, lo que obliga a la Alta Gerencia a conocer todo el proceso, llevarlo e implementar un sistema de comunicación fluido entre todos los niveles de la entidad.

El control debe ser estratégico, no operativo. Para ello todos los profesionales deben tener muy clara la estrategia para saber hacia dónde dirigirse.

Se deben definir señales de tolerancia de indicadores, con miras a disipar la presión sobre los responsables de su medición y mantener su continuo monitoreo.

Las tareas de la cooperativa deben incrementar la competitividad, se deben centrar en mejorar la capacidad de absorción en tecnología de información, así como en la de mejoramiento cooperativo y capacitación laboral de manera tal que permitan calificar mejor el proceso, la mano de obra, el producto y el servicio.

La cooperativa debe adecuarse al impacto y a la velocidad con que se presentan los cambios del entorno. Para tal efecto deberá demostrar una eficaz capacidad de respuesta a dichos cambios para así neutralizar o minimizar los riesgos que ponga en peligro su competitividad.

La Cooperativa debe tener en cuenta que el diseño para la implementación es el primer paso de la inclusión del modelo en la organización y que para su implementación se hace necesario el respaldo de una herramienta informática especializada que brinde la posibilidad de automatizar los indicadores a través de los sistemas de información que utiliza la cooperativa en el desarrollo de sus procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

DRUCKER, Peter. La sociedad post capitalista. Edit. Norma S.A Bogotá. 1994.

GÓMEZ, Carmen y GARCÍA, Carlos. BalancedScorecard, un modelo innovador para la gestión estratégica Págs. 2 y 3

KAPLAN, Robert y NORTON, David, BalancedScorecard: Translating strategy in to action. Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, Robert y NORTON, David, Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001.

PÉREZ GONZÁLEZ, Daniel. Tesis Doctoral Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión, 2005. Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Cantabria.

Plan de Desarrollo 2008 – 2011. Adelante Nariño. P. 1-182

Plan de Desarrollo 2008 – 2012 de la Cooperativa Especializada en Aportes y Crédito del Magisterio de Túquerres. COACREMAT. p. 1 -45

QUIROGA, Alejandro. El BalancedScorecard aplicado al Individuo, Universidad del CEMA. Octubre de 2000. Págs. 7-8

## NETGRAFÍA

Alianza Cooperativa Internacional. <http://www.ica.coop/es/>.

Bancafácil. Glosario de Términos. <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.0&idCategoria=98&etra=S>.

Cuadro de Mando Integral. <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>.

El Sistema Financiero Colombiano. [http://www.camaco.es.co/modules/ContentExpress/img\\_repository/sistema%20financiero.pdf](http://www.camaco.es.co/modules/ContentExpress/img_repository/sistema%20financiero.pdf).

ESCORIHUELA, José Luís. Principios de la Economía Solidaria. <http://www.autosuficiencia.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=988>.

FERNÁNDEZ, Alberto. El Blanced Scorecard. Ayudando a Implantar la Estrategia. <http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/BSCayudaaimplementar/aestrategia.pdf>.

HERMOSO, Carolina. BalancedScoreCard al español Cuadro de Mando integral. <http://www.geocities.com/wallstreet/floor/9269/>.

LOPERA, Luz Dolly. Solidaridad y Economía Solidaria. Problemas y Definiciones. <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/e10-05.pdf>.

PAVISICH, Luís. BalancedScorecard. <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>.

Principios del Cooperativismo. [http://www.cooprudea.com/webcooprudea/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=42](http://www.cooprudea.com/webcooprudea/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=42).

Que son los Indicadores y para que Sirven. <http://dirgac.unab.cl/2008/07/%C2%BF-que-son-los-indicadores-y-para-que-sirven/>.

RÍOS R. Juan Felipe. Diseño del Cuadro de Mando Integral 2009 – 2015 para la Dirección de Reracionamiento con el Inversionista de ECOPETROL S.A. <http://www.slideshare.net/Juanferios/tesis-bsc-direccin-de-relacionamiento-con-el-inversionista-ecopetorl-universidad-distrital>.

ROSERO V, Omar Giovanni. Indicadores Financieros para el BalancedScorecard. <http://hdl.handle.net/10245/532>.

SANCHEZ MARTORELLI, Jesus. El Balanced SoreCard para organizaciones del sector público: enfoques para definición de arquitectura de perspectivas. <http://www.nrgconsultores.net/Brujula10122008.pdf>.

SARMIENTO P, Ivan. Que es el BalancedScorecard. Sistema de Facilitación de Competencias - SFC Colombia. [http://www.sfccolombia.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=28&Itemid=54](http://www.sfccolombia.com/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=54).

Sixtina Consulting Group S.A. Herramientas para crecer. Sixtina BalancedScorecard. <http://www.sixtina.com.ar/>.