

Universidad Siglo 21.



Trabajo Final de Grado

Proyecto de Aplicación Profesional

Carrera: Contador Público

**Diseño de Tablero de Comando: El Balanced Scorecard en la Agencia
Córdoba de Inversión y Financiamiento, Provincia de Córdoba, Año 2019**

Autor: Carla Griselda Marenchino

D.N.I.: 32.372.735

Legajo: VCPB17152

Tutor: Lic. Darío Alejandro Freites

Córdoba, Septiembre 2019

Agradecimientos

A mis padres, por hacerme libre y sacrificarse siempre.

A mis hermanos, por ser el sostén de mi vida.

A mis sobrinos, la luz de mi vida.

A mis tíos, por ser compinches y padres.

A mis amigos, por apoyarme siempre.

A mi tío Dani, quién fue el primero en creer.

A Alejandro Dumas, quién me enseñó que toda la sabiduría humana consiste en “aguardar y conservar la esperanza”.

Resumen

El presente proyecto consistió en el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral para la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento (Sociedad de Economía Mixta), organismo público que actúa bajo la órbita del Ministerio de Obras Públicas y Financiamiento de la provincia de Córdoba. En la actualidad, la mencionada agencia administra su gestión sobre la base de indicadores financieros que manifiestan los resultados positivos y negativos de su accionar. Para alcanzar sus objetivos estratégicos surge la necesidad de analizar dichos indicadores de manera conjunta. Al desarrollar el presente proyecto se pretendió diseñar un sistema de gestión estratégica para el funcionamiento de los procesos y la toma de decisiones gerenciales y operativas. Así, se logró una óptica global de la organización, sirviendo de base para la toma de decisiones que ocurren en los niveles más altos de la organización, y que por lo tanto se traducen en decisiones estratégicas. Con la implementación del cuadro de mando, se introdujo una herramienta que permitió conectar la misión y la visión con los objetivos estratégicos de la agencia, y comunicarlos a todos los niveles de la organización.

Palabras claves: cuadro de mando integral, tablero de comando, planificación estratégica.

Abstract

The present project consisted of the design and implementation of the Integral Scorecard for the Córdoba Investment and Financing Agency (Mixed Economy Society), a public body that acts under the Ministry of Public Works and Financing of the province of Córdoba. Currently, the aforementioned agency manages its management on the basis of financial indicators that show the positive and negative results of its actions. To achieve its strategic objectives, there is a need to analyze these indicators jointly. When developing the present project, it was intended to design a strategic management system for the operation of the processes and the management and operational decision making. Thus, a global perspective of the organization was achieved, serving as a basis for decision-making that occurs at the highest levels of the organization, and that therefore translates into strategic decisions. With the implementation of the scorecard, a tool was introduced that allowed to connect the mission and the vision with the strategic objectives of the agency, and to communicate them to all the levels of the organization.

Keywords: integral control panel, command board, strategic planning.

Índice

Capítulo 1. Introducción	8
1.1 Área de Interés	8
1.2 Tema	8
1.3 Antecedentes	9
1.4 Planteamiento del Problema	11
1.5 Justificación	12
1.6 Limitaciones	12
Capítulo 2. Objetivos	14
2.1 Objetivo General	14
2.2 Objetivos Específicos	14
Capítulo 3. Marco Teórico	16
3.1 Cuadro de Mando Integral (C.M.I.)	16
3.2 Misión, Visión y Valores	17
3.3 Perspectivas y Mapa Estratégico	18
3.4 Los Indicadores	21
3.5 Implementación del Cuadro de Mando Integral	22
Capítulo 4. Marco Metodológico	24
Capítulo 5. Diagnóstico	31
5.1 Denominación y Forma Jurídica	31
5.2 Ubicación Geográfica	31
5.3 Reseña Histórica	31
5.4 Organización y Funciones	32
5.5 Estructura Orgánica	33
5.6 Sector de Operación	34
5.7 Instalaciones	36
5.8 Misión, Visión, Valores, y Estrategia	36
Misión:	36
Visión:	37
Valores:	38

Estrategia:	38
5.9 Principales Clientes	38
5.10 Principales Proveedores	39
5.11 Procesos Internos.....	40
5.12 Coyuntura Económica Internacional, Nacional y Provincial	47
5.13 Matriz F.O.D.A.	49
5.14 Conclusión Diagnóstica.....	50
Capítulo 6. Desarrollo.	51
6.1 Etapa Estratégica	51
6.2 Etapa Táctica	53
6.3 Etapa Presupuestaria	54
6.4 Misión de la A.C.I.F.....	55
6.5 Visión de la A.C.I.F.	55
6.6 Valores de la A.C.I.F.....	55
6.7 Estrategia de la A.C.I.F.	56
6.8 Objetivos Estratégicos de la A.C.I.F.	56
6.9 Iniciativas Estratégicas de la A.C.I.F.	57
6.10 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la A.C.I.F.	58
6.11 Indicadores Estratégicos de la A.C.I.F.	61
6.12 Relaciones Causa - Efecto de la A.C.I.F.	62
6.13 Metas Estratégicas de la A.C.I.F.	62
6.14 Implementación del Cuadro de Mando Integral en la A.C.I.F.	63
6.15 Cronograma de Actividades	64
6.16 El Cuadro de Mando Integral	66
6.17 Resultados Obtenidos	67
Indicador N° 1: Nivel de satisfacción del cliente.	67
Indicador N° 2: Porcentaje de reclamos.	68
Indicador N° 3: Porcentaje de puntualidad.....	68
Indicador N° 4: Porcentaje de necesidades solucionadas.	69
Indicador N° 5: Calificación obtenida en Certificación de Normas IRAM - ISO 9001:2015.	70

Indicador N° 6: Calidad de los sistemas de información.....	71
Indicador N° 7: Porcentaje de cumplimiento de los compromisos.	71
Indicador N° 8: Porcentaje de procesos rediseñados en base a las demandas.....	72
Indicador N° 9: Tiempo promedio de control de un trámite	73
Indicador N° 10: Tiempo promedio de contrataciones.....	74
Indicador N° 11: Porcentaje de informes técnicos con errores.	75
Indicador N° 12: Porcentaje de cumplimiento del presupuesto.	76
Indicador N° 13: N° de nuevos de organismos de financiamiento externo.....	77
Indicador N° 14: Porcentaje de ingresos provenientes del financiamiento externo. .	78
Indicador N° 15: Porcentaje de empleados eficientes: calificación excelente y muy buena.....	78
Indicador N° 16: Coherencia en los objetivos.	80
Indicador N° 17: Cantidad de proyectos nuevos presentados.	82
6.18 Recomendaciones.....	85
Conclusión	87
Referencias.....	89
Anexo I.....	92
Entrevista N° 1	92
Entrevista N° 2	96
Anexo II	98
Entrevista N° 1 al Personal de la Agencia.....	98
Entrevista N° 2 al Personal de la Agencia.....	101
Entrevista N° 3 al Personal de la Agencia.....	105
Entrevista N° 4 al Personal de la Agencia.....	109
Anexo III.....	112
Encuesta a los Clientes: Reparticiones Públicas	112
Anexo IV.....	116
Encuesta al Personal.....	116
Anexo V	123
Competencias de la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento.....	123
Anexo VI.....	125
Funciones de la A.C.I.F.....	125

Anexo VII	129
Directorio y Capital Social de la A.C.I.F.	129
Anexo VIII	131
Procesos Internos.....	131
Proceso de compras y contrataciones:	131
Proceso de selección, contratación y desarrollo de los recursos humanos:	131
Proceso de resguardo de información:.....	132
Proceso de planificación estratégica:.....	132
Proceso de ejecución presupuestaria y seguimiento de la deuda pública:.....	134
Proceso registro de la información contable y proceso de pagos:	135
Anexo IX.....	139
Fichas de Indicadores	139
Perspectiva Clientes:.....	139
Perspectiva Procesos Internos:	140
Perspectiva Financiera:	143
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:	144
Anexo X	145
Certificación Normas IRAM – ISO 9001:2015	145

Capítulo 1. Introducción

El presente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) tiene como objetivo el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento (Sociedad de Economía Mixta), como herramienta para la planificación estratégica. Para ello, se comienza con la delimitación del tema, el planteamiento del problema que se quiere abordar, la justificación del porqué dicha herramienta es la más adecuada para abordar la problemática, y se definen tanto el objetivo general como los específicos que se persiguen con el proyecto. Luego se presenta el marco teórico, con la finalidad de conceptualizar todos aquellos temas relevantes para el desarrollo del trabajo. Se continúa con la presentación de la metodología que se utilizará, seguida del diagnóstico de la organización en su situación actual, presentando el análisis F.O.D.A. Una vez realizado el diagnóstico se comienza con el desarrollo de todas las etapas del cuadro de mando integral aplicado a la A.C.I.F. S.E.M., con su implementación y las recomendaciones sugeridas.

Por último, se presentan las conclusiones a las cuales se arribará con el proyecto realizado.

1.1 Área de Interés

Control de Gestión.

1.2 Tema

Diseño de Cuadro de Mando Integral para la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento (Sociedad de Economía Mixta), perteneciente al Gobierno de la Provincia

de Córdoba, en el año 2019, con el fin de mejorar el proceso de medición y evaluación de los resultados alcanzados por dicha organización.

1.3 Antecedentes

Existen numerosos avances en la utilización de tablero de comando por parte de las grandes organizaciones.

Kaplan (1990) explica cómo se aplicó el cuadro de mando integral en Metro Bank, quien se enfrentaba a dos graves problemas. Por un lado, la excesiva dependencia a solo producto, y por el otro una estructura de costos que no resultaba rentable.

Para atacar dichas problemáticas, Metro Bank optó por una estrategia de dos puntas. Por un lado, hacer crecer sus ingresos, reduciendo la volatilidad de los beneficios, aplicando los mismos a ofrecer productos adicionales a sus clientes. Por otro lado, aumentar la productividad mejorando la eficiencia operativa pasando clientes no rentables a canales de distribución más rentables como la banca electrónica.

La implementación del cuadro de mando integral le permitió a esta organización traducir cada una de estas estrategias en objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas. Se buscó enfatizar en las relaciones de causa - efecto sobre las que se basaba la estrategia.

Handleman Company, es una empresa líder en distribución de música y videos. La misma consiguió comunicar 16 Balanced Scorecard y mapas estratégicos a 2.700 personas ubicadas en 3 continentes diferentes. A través de la implementación del cuadro de mando integral, esta compañía logró la integración de todos sus empleados a la vez que alineó a los mismos con los objetivos estratégicos (Ballvé, 2006).

En Venezuela, Suárez (2007) realizó una investigación sobre el desempeño gerencial y calidad de servicio en la atención al cliente en los centros ambulatorios de salud, con la finalidad de determinar la relación entre el desempeño gerencial y la calidad de servicio en los centros ambulatorios de salud del Municipio Lagunillas, del estado Zulia, Venezuela. Dicha investigación fue de tipo descriptivo, correlacional y de campo, con un diseño no experimental. La población estuvo conformada por 1792 sujetos, constituida por: 12 gerentes, 310 empleados (administrativos y asistenciales), y 1470 usuarios de los servicios de salud, que asistieron a dichas instituciones. Para recabar la información se aplicó un instrumento auto administrado tipo escala Lickert, con 36 ítems, para la correlación de la variable se aplicó el cálculo estadístico de Pearson. Los resultados fueron analizados sobre la base de la estadística descriptiva, y permitieron establecer que los problemas o fallas existentes en dichas instituciones en cuanto a recursos financieros, materiales y capital humano, así como los insumos médicos hospitalarios, son responsabilidad del ente regulador de los mismos, es decir, el Sistema Regional de Salud, el Ministerio de Sanidad y Desarrollo Social y el IVSS. El rol del gerente de salud, es diligenciar que dichos recursos lleguen a la institución, en cantidad, calidad y en el tiempo oportuno requerido. Se sugiere tomar en consideración los lineamientos formulados por el investigador, orientados al mejoramiento del desempeño gerencial y la calidad del servicio prestado en los centros ambulatorios analizados.

En la Universidad Católica del Perú, se realizó una investigación efectuada por Illía (2007), acerca de la implementación del Sistema de Calidad ISO 9001, y su relación con la gestión estratégica por indicadores del cuadro de mando integral aplicado a un operador 18 logístico. Se logró la estandarización de procesos, a partir de la

implementación de un sistema de gestión de calidad. Se logró la documentación de procesos, así como un control del funcionamiento de los mismos. Por otra parte, se incrementó la productividad al reducirse el tiempo de entrega de los productos.

En la Universidad Nacional de San Luis, Argentina, se propuso un cuadro de mando integral orientado a gobiernos locales. Para ello se estudiaron casos donde la herramienta fue probada para organizaciones públicas. Se partió del modelo establecido por Kaplan y Norton, innovando en una quinta perspectiva, denominada “Perspectiva de la Comunidad y la Gobernabilidad”. Se concluyó que las perspectivas tradicionales del C.M.I. para el sector privado podían adaptarse eficientemente en el sector público, incluyendo una perspectiva que, como organización del estado, debe contemplar la sociedad a la cual se orientan los beneficios (Novillo Rangone, 2015).

1.4 Planteamiento del Problema

La Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento (A.C.I.F. S.E.M.) es una persona de derecho público que se rige por su propio estatuto y, complementariamente, por las disposiciones de la Ley de Sociedades de Economía Mixta, con domicilio legal en jurisdicción de la Ciudad de Córdoba, cuya competencia es atender todo lo referente a la planificación, administración, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos con financiamiento, subsidios y/o asistencia técnica nacional e internacional en el marco de la obra pública en la Provincia de Córdoba.

La A.C.I.F. S.E.M. en el año 2018 se encuentra utilizando métodos tradicionales de medición de desempeño estratégico, los cuales presentan deficiencias en cuanto a la eficacia con la que se obtiene la información necesaria para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. Se observa que no se cuenta con una herramienta que permita

medir distintos procesos en forma simultánea. La A.C.I.F. como organismo público y administradora de los recursos públicos, tiene la responsabilidad de evaluar permanentemente los resultados obtenidos que creen un valor que sea percibido por sus usuarios.

1.5 Justificación

El tablero de comando, es una herramienta moderna que presenta indicadores interrelacionados entre sí, y con las distintas áreas de una organización. El mismo posibilita el monitoreo de las direcciones estratégicas que toman los procesos, a través del seguimiento constante de la evolución de dichos indicadores.

El presente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) se fundamenta en la necesidad de la A.C.I.F. (S.E.M.) de organizar la información acerca de sus actividades, de manera tal que brinde utilidad a los usuarios de la misma. Del mismo modo que hagan visibles la forma en que llevan a cabo sus procesos. Esta Agencia, como organización pública, requiere de modernas herramientas de gestión para llevar a cabo sus funciones y así dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos.

El Contador Público, como profesional independiente, tiene un papel fundamental en el diseño e implementación del cuadro de mando integral en una organización, ya que es quien definirá cuales son los indicadores claves para la medición estratégica.

El directorio de la A.C.I.F. está interesado en el desarrollo e implementación de esta herramienta de planificación estratégica, para lo cual ofrece la información y colaboración necesaria a tal fin.

1.6 Limitaciones

El presente Proyecto de Aplicación Profesional se abocará a proporcionar de una herramienta eficiente para la medición y monitoreo de los resultados alcanzados.

El cuadro de mando integral se diseñará sobre la base del diagnóstico efectuado en la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento (A.C.I.F. S.E.M.), organismo de carácter público, ubicado en la ciudad de Córdoba, y perteneciente al Gobierno de la Provincia de Córdoba.

La finalidad de implementar un cuadro de mando en esta organización, radica en proporcionar a la misma de un mecanismo ágil que facilitará la toma de decisiones estratégicas, a partir de la evaluación de los resultados obtenidos.

Se buscará aportar una herramienta que genere información de valor para los directivos, teniendo en cuenta que serán estos últimos de quienes dependerá el correcto uso de la misma y su utilidad al momento de la toma de decisiones.

Capítulo 2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral acorde a las necesidades y características de la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento (A.C.I.F. S.E.M.) del Gobierno de la Provincia de Córdoba, durante el año 2019, que provea a la misma de una herramienta integral a los fines de la planeación estratégica.

2.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la estrategia de la A.C.I.F. en función de su misión, visión y valores, para arribar a las iniciativas estratégicas que permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar las perspectivas en base a las cuales se construirá el cuadro de mando integral teniendo en cuenta las características de la A.C.I.F. como organismo público y como sociedad del estado, para establecer las relaciones causa – efecto que muestren cómo se interrelacionan los diferentes procesos de cada área de la organización.
- Definir los indicadores cualitativos y cuantitativos de cada perspectiva del cuadro de mando, de manera que la información que suministren sea relevante para la fijación de metas y para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la agencia.
- Diseñar el mapa estratégico para conectar las perspectivas a través de las relaciones causa – efecto con la finalidad de visualizar el funcionamiento de la estrategia.

- Desarrollar una propuesta de mejora para la planificación estratégica de la agencia, utilizando como herramienta base el cuadro de mando integral, con la finalidad última de mejorar el desempeño en el año 2019.

Capítulo 3. Marco Teórico

El presente Marco Teórico expondrá el contenido relacionado con el diseño y utilidad del cuadro de mando integral en las organizaciones actuales.

3.1 Cuadro de Mando Integral (C.M.I.)

El concepto de “Cuadro de Mando Integral” o “Balanced Scorecard” es introducido por Kaplan y Norton (1992), definiéndolo como un conjunto de indicadores que permiten a los directivos tener una perspectiva global de la organización.

Es un instrumento de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores (Kaplan y Norton, 1992).

Para Dávila (1999) el mayor aporte del concepto de C.M.I. en relación al tablero de comando tradicional, es “...la forma en la que se seleccionan los indicadores” (p.36).

Según Kaplan y Norton (2000), el cuadro de mando integral se utiliza como un sistema de gestión estratégica, teniendo en cuenta los siguientes procesos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia: la estrategia se traslada a la organización a través del establecimiento de objetivos estratégicos específicos.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: en una organización existen diferentes canales para dar a conocer los objetivos e indicadores estratégicos, entre ellos boletines informativos, carteles, reuniones, videos, internet.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: evaluar las preferencias de los usuarios tanto reales como potenciales.

- Aumentar el feedback y formación estratégica: se refiere a la retroalimentación de la estrategia. El aprendizaje de doble bucle es aquel en que los directivos de la organización ponen en tela de juicio su proceder constatándolo con la evidencia.

Se comienza a desarrollar un método más estructurado de selección de indicadores (Fidalgo Cerviño y Santos Cebrián, 2004).

En opinión de Álvarez López (1998), el cuadro de mando integral "...equilibra los aspectos financieros y no financieros de la gestión y planificación estratégica de la organización" (p.37).

Analizando las definiciones de diferentes autores, como Kaplan y Norton (2000), se concluye que el concepto de cuadro de mando integral, presenta una herramienta estratégica, en comparación con el tablero de comando tradicional, cuya base es la combinación e interrelación de indicadores financieros con indicadores no financieros para brindar a quienes sean encargados de tomar las decisiones relevantes, un panorama completo de la situación organizacional.

El cuadro de mando integral logra relacionando de manera eficiente sus componentes, simplificar la gestión, privilegiando los aspectos más relevantes para la organización.

3.2 Misión, Visión y Valores

Toda buena estrategia necesita tener definidos claramente la misión, la visión, y los valores organizacionales (Fernández, 2001).

Como dice Fernández (2001), en numerosas ocasiones ya están definidos, pero se acuerda en que son el punto de partida en la aplicación del modelo de cuadro de mando integral.

La misión de una organización expresa su razón de ser, según Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) el porqué de su existencia, tiene que ver con lo que el cliente espera de la misma.

“La visión de la empresa presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa” (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2005, p.206).

Se visualiza que, al momento de planificar, resulta primordial que los directivos conozcan la misión, propósito principal de la organización, y también la visión, que es lo que la organización pretende llegar a ser (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2005).

Concluyendo, se determina que para construir un cuadro de mando integral se debe partir de la conceptualización de la misión, visión y valores organizacionales. Es a partir del conocimiento de dichos conceptos que se puede definir la estrategia de la organización (Fernández, 2001).

3.3 Perspectivas y Mapa Estratégico

“Llamamos 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 Balanced Scorecard” (Fernández, 2001, p. 34).

“El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento” (Kaplan y Norton, 1992, p. 18).

Una de las principales ventajas del cuadro de mando integral, es que permite integrar estas cuatro perspectivas en una misma herramienta, posibilitando visualizar cómo se interrelacionan los diferentes procesos de cada área de la organización, y de qué manera intervienen los recursos humanos en ellos (Kaplan y Norton, 1992).

Cada una de las perspectivas integrantes del cuadro de mando plantea un interrogante que se deberá descifrar a la hora de definir y elaborar los indicadores relevantes (Araújo Pinzón, Sánchez Vázquez y Vélez Elorza, 2016).

- Perspectiva Financiera: Galarza López y Rivero Alonso (2017) plantean el interrogante: “¿Cómo deben vernos nuestros accionistas?” (p.89).

-Perspectiva del cliente: para tener éxito con nuestra visión “¿Cómo deben vernos nuestros clientes?” (Galarza López y Rivero Alonso, 2017, p. 89).

-Perspectiva del proceso interno: para medir la excelencia, Galarza López y Rivero Alonso (2017) establecen la siguiente pregunta: “¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?” (p.89).

López Viñegla (2001), resalta como el cuadro de mando integral innova respecto de los modelos tradicionales de control interno. Se refiere a como se les otorga mayor importancia a determinados procesos, y a descubrir otros que aún no se están desarrollando y son más críticos para la organización.

-Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: “para tener éxito con la visión ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?” (Galarza López y Rivero Alonso, 2017, p.89).

Para Kaplan y Norton (1992): “La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los

procedimientos de la organización.” (p.42). Es esta perspectiva la que se ocupa de interrelacionar estos tres factores.

Para Kaplan y Norton (2000): “Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa-efecto” (p.163).

Según Kaplan y Norton (2000), los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y de relaciones de causa – efecto. Los objetivos estratégicos indican lo que la organización quiere lograr, mientras que las relaciones causa – efecto sirven para explicar las relaciones entre los objetivos.

“Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos” (Fernández, 2001, p.38).

Fernández (2001) plantea que en toda organización se realizan múltiples actividades, pero no todo lo que se hace está orientado a la estrategia. Por tanto, las iniciativas estratégicas deben estar enfocadas en los objetivos estratégicos.

Se concluye que es la propia organización quien debe construir el cuadro de mando integral como herramienta de medición. Según sus características, su propia naturaleza y los objetivos que persiga serán definidas las perspectivas que se utilizarán (Galarza López y Rivero Alonso, 2017).

Al elaborar un mapa estratégico, es posible visualizar simultáneamente los objetivos estratégicos de cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando, y como se relacionan entre sí, analizando cuáles son relevantes y cuáles no (Fernández, 2001).

A su vez, las relaciones causa – efecto surgen del mapa estratégico y son la base para la posterior definición de los indicadores claves (Kaplan y Norton, 2000).

3.4 Los Indicadores

Los indicadores son la medida de cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte de la organización (Fernández, 2001).

Para Fernández (2001), “existen dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden la consecución del objetivo estratégico.

También se les llama indicadores de efecto.

- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución” (p. 37).

Vinculando estos dos tipos de indicadores a través de las relaciones causa – efecto, se logra narrar la estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 2002).

Dentro de la perspectiva financiera, los objetivos considerados más importantes son: la creación de valor, el crecimiento, la productividad, los ingresos, la rentabilidad, la estrategia de costos, la sostenibilidad, entre otros (Kaplan y Norton, 2000).

En la perspectiva del cliente los objetivos más importantes son la fidelidad y satisfacción del cliente (López Viñegla, 2001).

La perspectiva del proceso interno incluye los objetivos de analizar la operativa de la organización para satisfacer al cliente y conseguir los beneficios económicos esperados (Salgueiro, 2001).

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se ocupa principalmente de la capacidad de la infraestructura para apoyar los procesos internos, el capital humano, y la innovación (López Viñegla, 2001).

Se concluye que los indicadores sirven para visualizar si se han logrado los resultados esperados en base a los esfuerzos realizados, y cómo se deberían orientar dichos esfuerzos para crear valor en el futuro (Fernández, 2001).

3.5 Implementación del Cuadro de Mando Integral

Fernández (2001) afirma que la implementación del cuadro de mando integral ha tenido éxito, si ha logrado simplificar y mejorar la planificación y la gestión de la organización.

El éxito de la implementación dependerá fundamentalmente de la capacidad de liderazgo de los directivos, de una eficiente comunicación, y del esfuerzo del equipo de trabajo (Fernández, 2001).

El cuadro de mando integral comunica acerca de la evolución de la estrategia de la empresa, por lo cual es fundamental que sea permanentemente actualizado con información oportuna y relevante (Escobar Rodríguez, 1999). Dicha estrategia, al implementar el C.M.I. puede ser puesta en reconsideración, por lo cual, según Fernández (2001) se debe comenzar con la conceptualización de la misión, la visión y los valores de la organización.

Es indispensable el seguimiento del logro de los objetivos, comparando los indicadores con las metas establecidas. Esta es la etapa de control y ajustes, que permiten un mejoramiento continuo del C.M.I. de la organización (Falguera, 2002).

Se concluye que el cuadro de mando integral es una herramienta que vincula la estrategia con la misión y visión de una organización con un conjunto de procedimientos a realizar, para medir la actuación y el desempeño de la misma a través de distintas perspectivas relacionadas entre sí: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la

perspectiva de formación y crecimiento, son las consensuadas por los principales expertos en el tema.

En muchas organizaciones, los indicadores son utilizados como una herramienta para evaluar la actuación pasada. El C.M.I. propone comunicar la estrategia de la organización, coordinando las iniciativas y así alcanzar los objetivos estratégicos. Lo que se busca con el C.M.I. es una herramienta de comunicación, información y aprendizaje, innovando respecto de tradicionales herramientas enfocadas en el control (Galarza López y Rivero Alonso, 2017).

El cuadro de mando integral permite tener una óptica global de la organización, favoreciendo considerablemente la toma de decisiones estratégica. Se deduce, que la estrategia es importante para la organización, pero el éxito de ella depende de cómo está alineada a la misión, a la visión y a los objetivos estratégicos, y como son comunicados estos a todos los niveles de la organización (Kaplan y Norton, 2000).

La implementación del cuadro de mando integral será exitosa en la medida que, a través de este, se comunique la visión y la estrategia de la organización, a la vez que se comuniquen también los objetivos estratégicos vinculados a sus respectivos indicadores para medirlos. Todo esto deberá permitir la mejora continua en el actuar de la organización (Fernández, 2001).

Se deberá tener en cuenta, que esta herramienta para ser exitosa, dependerá en gran medida del compromiso de la dirección en llevarla a cabo. Del mismo modo, es fundamental que se cuente con el apoyo de todos los recursos humanos.

Capítulo 4. Marco Metodológico

El estudio de la situación actual de la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento se inició en el mes de junio del 2018.

Se realizó una investigación de tipo exploratoria, ya que la finalidad radicaba en obtener conocimiento e información de la situación y problemática de la agencia en cuestiones carentes de análisis (Bermúdez y Rodríguez, 2013).

Luego, se utilizó la investigación descriptiva ya que se debían medir los fenómenos, describirlos, caracterizarlos, con la finalidad de analizar la información para construir los indicadores, establecer las relaciones causa – efecto, y diseñar el mapa estratégico (Bermúdez y Rodríguez, 2013).

El tipo de metodología utilizada fue por un lado la cualitativa, ya que se requirió analizar fenómenos, experiencias y situaciones (Baptista Lucio et al., 2010).

Por otro lado, se empleó la metodología cuantitativa, con la finalidad de obtener datos que luego fueron tabulados y codificados para finalmente analizar los resultados obtenidos (Sabino, 1992).

Se utilizaron distintos tipos de técnicas para llevar adelante la investigación exploratoria para recabar información.

Se comenzó con el relevamiento documental del Manual de Procedimientos y Manual de Calidad de la agencia, ya que se necesitaba identificar y recoger información (Baptista Lucio et al., 2010) acerca de la misión y visión de la organización, la estructura orgánica, la historia de la organización y las funciones de las distintas áreas. Se utilizaron como instrumentos las fichas.

Posteriormente se recurrió a la técnica de la entrevista por medio de la cual se buscó obtener información sobre la misión, la visión, los valores, la estrategia y los compromisos de la agencia, sus procesos internos, su sistema contable, su relación con clientes y proveedores, su ámbito de actuación, sus recursos humanos, su infraestructura, sus recursos informáticos y su relación con el exterior.

Se eligió la técnica de la entrevista para obtener la mayor parte de la información diagnóstica, porque se consideró la manera más óptima de recopilar información en forma privada, desde un punto de vista personal, dónde el entrevistado puede contar su versión de los hechos o de una situación (Valdes Soutelo, 2017).

Las entrevistas que se utilizaron son del tipo cerrada o estructurada, ya que sus preguntas se precisaron previamente y en un orden establecido para el análisis posterior (Baptista Lucio et al., 2010).

Se realizó una (1) entrevista al Presidente de la agencia, y una (1) entrevista al Referente de Recursos Humanos. Cada una de ellas se diseñó enfocándose en los aspectos relevantes de su función. Las mismas se detallan con sus preguntas y respuestas en el Anexo I incluido en el presente trabajo.

Posteriormente se realizaron entrevistas al personal de distintas áreas de la agencia seleccionados al azar en una muestra de 4 de una población de 42 empleados en total con los que cuenta la organización. Se escogió una muestra al azar para garantizar la aleatoriedad de la misma (Sabino, 1992). Dichas entrevistas se encuentran con sus preguntas y respuestas en el Anexo II de este trabajo.

Todas las entrevistas se llevaron a cabo utilizando como instrumento el cuestionario debido a que se requería recopilar la información obtenida (Valdes Soutelo, 2017).

Las entrevistas realizadas a los empleados fueron de carácter confidencial, se solicitó autorización al presidente de la agencia, y se realizaron de manera privada a cada miembro seleccionado, donde se le solicitó responder cada una de las preguntas, a partir de su experiencia personal y de su propia visión de la organización.

Se utilizó además la técnica de la observación directa no estructurada, donde se llevaron registros de las observaciones empleando como instrumento una grilla de observación. A través de la misma, se buscó obtener conocimiento en forma directa acerca de los procesos que se llevan a cabo en las distintas áreas de la organización, las instalaciones de la misma, y los recursos físicos y tecnológicos con los que cuenta (Sabino, 1992).

Se recurrió a dos tipos de fuentes. Por un lado, la fuente primaria, como el caso de la entrevista, los apuntes de observación, y la ley emanada del poder legislativo, ya que los datos se obtienen en forma directa de la realidad investigada. Por otro lado, la fuente secundaria, como el manual de procedimiento y el manual de calidad de la agencia, datos recogidos y registrados con anterioridad (Sabino, 1992).

Con toda la información obtenida, se elaboró la matriz F.O.D.A.

Dicha herramienta se utilizó para evaluar la situación actual de la agencia a la vez que se tuvo en cuenta la influencia tanto positiva como negativa de su entorno (Díaz, 2005).

A través de la construcción de la matriz se identificaron los aspectos positivos de la organización con el objetivo de explotarlos (fortalezas en el ámbito interno y oportunidades en el externo), y se reconocieron los aspectos negativos (debilidades en el ámbito interno y amenazas en el externo) con la finalidad de reducirlos al mínimo posible para minimizar sus consecuencias perjudiciales en la organización (Díaz, 2005).

Posteriormente se efectuó una conclusión diagnóstica, donde se analizaron las fortalezas, las debilidades, las oportunidades, y las amenazas.

Para llevar a cabo el desarrollo del presente proyecto se realizó a partir del mes de agosto del 2018, en primer lugar, una investigación de tipo exploratoria, ya que fue necesaria la recopilación de información (Bermúdez y Rodríguez, 2013).

Finalizado el diagnóstico de la A.C.I.F. S.E.M., y con el fin de evaluar la estrategia se utilizaron como técnica la entrevista al presidente, detallada en el Anexo I y el relevamiento documental del manual de procedimientos de la agencia. Los instrumentos para dichas técnicas fueron el cuestionario y las fichas.

Para definir la perspectiva financiera, la técnica empleada fue la entrevista al presidente, desplegada en el Anexo I, debido a que es éste quien, con la colaboración del directorio, establece las expectativas respecto al crecimiento y rentabilidad, y define los riesgos que se consideran aceptables.

Para desplegar la perspectiva del cliente, se utilizó como técnica la encuesta, desarrollada en el Anexo III, ya que fue necesario identificar y medir las propuestas de valor agregado que se les brindará a los clientes. Utilizando la encuesta como técnica, se logró la recolección de datos acerca de los puntos de vista de los individuos de la población a analizar, en este caso los clientes (Bermúdez y Rodríguez, 2013).

La encuesta estuvo dirigida a los clientes de la agencia, en este caso pertenecientes las reparticiones públicas a las que asiste. De una población de 2300 agentes de la administración pública provincial que intervienen en el proceso de la obra pública con la A.C.I.F., se seleccionó una muestra de 690 clientes. El muestreo fue del tipo probabilístico, con el objeto de que cada cliente de la población tuviese idéntica posibilidad de ser seleccionado (Sabino, 1992).

Los datos obtenidos por medio de las encuestas fueron tabulados mediante un gráfico de barras que refleje el valor obtenido de cada categoría de respuesta (Arteaga, 2009).

En la perspectiva de procesos internos, se definieron aquellas actividades en las que se debe distinguir la agencia para entregar la propuesta de valor al cliente y alcanzar los objetivos estratégicos. Se utilizó como técnica la entrevista al presidente, incluida en el Anexo I, ya que éste debe definir la cadena de valor de los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes, ya identificadas en la perspectiva del cliente. Por otra parte, se realizó una encuesta dirigida al personal de la agencia, la cual puede visualizarse en el Anexo IV, con la finalidad de evaluar la manera en que los miembros de la organización se identifican con ella y se alinean con sus objetivos estratégicos. Además, se empleó como técnica la observación directa desarrollada anteriormente.

En cuanto a la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, se identificó la infraestructura o capital intelectual necesaria con la finalidad de cumplir los objetivos de los procesos internos. Para esto se utilizaron como técnicas, las entrevistas desarrolladas en los Anexos I y II, las encuestas ubicadas en el Anexo IV, y la observación directa desarrollada.

Las entrevistas se utilizaron como técnica de recolección de información a partir de la interacción con el presidente de la agencia. Dicha técnica permitió explorar los hechos de manera privada, desde la perspectiva de la cabeza de la organización (Valdes Soutelo, 2017).

Las entrevistas fueron estructuradas, formulando las preguntas con antelación y en un orden establecido (Baptista Lucio et al., 2010).

Se utilizaron como instrumentos para las entrevistas y encuestas desarrolladas en la definición de las perspectivas los cuestionarios, ya que estos permitieron organizar las preguntas y luego recopilar las respuestas obtenidas (Valdes Soutelo, 2017).

La información obtenida a través de las entrevistas y encuestas fue la base para construir la tabla de perspectivas del cuadro de mando integral.

La técnica que se empleó para arribar a los indicadores fueron por un lado las entrevistas y encuestas descriptas anteriormente.

Por otro lado, se utilizó como técnica el relevamiento documental de: memorias del directorio, registros contables, proyecciones elaboradas por la agencia, informes de expertos, indicadores de medición desarrollados por el área de programas y proyectos.

Se utilizaron como instrumentos de dichas técnicas, las fichas para plasmar lo recolectado de la documentación de la agencia, y las fórmulas para desarrollar los indicadores de cada perspectiva del cuadro de mando.

Para establecer las relaciones causa – efecto y diseñar el mapa estratégico, se realizó un análisis de contenido de la información recopilada y descripta en los pasos anteriores, siendo el mapa estratégico el instrumento donde se plasmó esto. El mapa

estratégico permitió conectar los objetivos estratégicos a través de las relaciones causa - efecto (Fernández, 2001).

Para realizar la propuesta de mejora para la planificación estratégica de la agencia, se utilizó como técnica el cuadro de mando integral diseñado, plasmando la propuesta en forma escrita.

Capítulo 5. Diagnóstico

El presente capítulo brinda una perspectiva de la situación actual de la La Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento, su origen, forma jurídica, su estructura organizacional y sus procesos internos, su relación con el entorno, con la finalidad de desarrollar los fundamentos sobre los que se lleva a cabo este proyecto.

Las herramientas utilizadas para el diagnóstico, fueron expuestas anteriormente en la metodología para el diagnóstico.

5.1 Denominación y Forma Jurídica

La Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento (A.C.I.F.) Sociedad de Economía Mixta (S.E.M.), es una persona de derecho público que se rige por su propio estatuto y, complementariamente, por las disposiciones de la Ley de Sociedades de Economía Mixta, Decreto Ley N° 15.349/46, ratificado por la Ley N° 12.962.

5.2 Ubicación Geográfica

La A.C.I.F. tiene su domicilio legal en jurisdicción de la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, República Argentina, pudiendo establecer agencias, sucursales, corresponsalías y establecimientos, dentro del país o en el exterior.

Se encuentra en calle Rivera Indarte N° 33, B° Centro, ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, domicilio en el cual funcionan sus instalaciones.

5.3 Reseña Histórica

La Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento es una Sociedad de Economía Mixta creada por Ley Provincial N° 9050, promulgada el 23 de octubre de 2002. Se

encuentra comprendida en la Ley de Administración Financiera N° 9086 según Art. 5 ° y 7°. Funciona en la órbita del Ministerio de Obras Públicas y Financiamiento de la provincia de Córdoba.

5.4 Organización y Funciones

Con el objetivo de conocer la forma de organización de la agencia, y su actividad principal, se efectuó una observación de los manuales de la misma, y se realizaron las entrevistas que se detallan en el Anexo I y Anexo II.

La Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento, tiene como actividad principal centralizar las actividades de planificación, administración, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos con financiamiento, subsidios y/o asistencia técnica nacional e internacional.

Es el organismo facultado para evaluar, aprobar técnicamente, coordinar y administrar los proyectos que se ejecuten con fondos provenientes de los convenios de préstamos entre la provincia de Córdoba y los distintos organismos nacionales o internacionales.

Tiene a su cargo todo lo relacionado a la gestión de las operaciones de financiamiento, lo que abarca desde las negociaciones para obtener la línea pretendida hasta la ejecución y cierre de la operatoria, en estrecha vinculación con las distintas áreas de gobierno vinculadas a la misma.

En el Anexo V se detallan las competencias de la agencia en el cumplimiento de sus funciones.

5.5 Estructura Orgánica

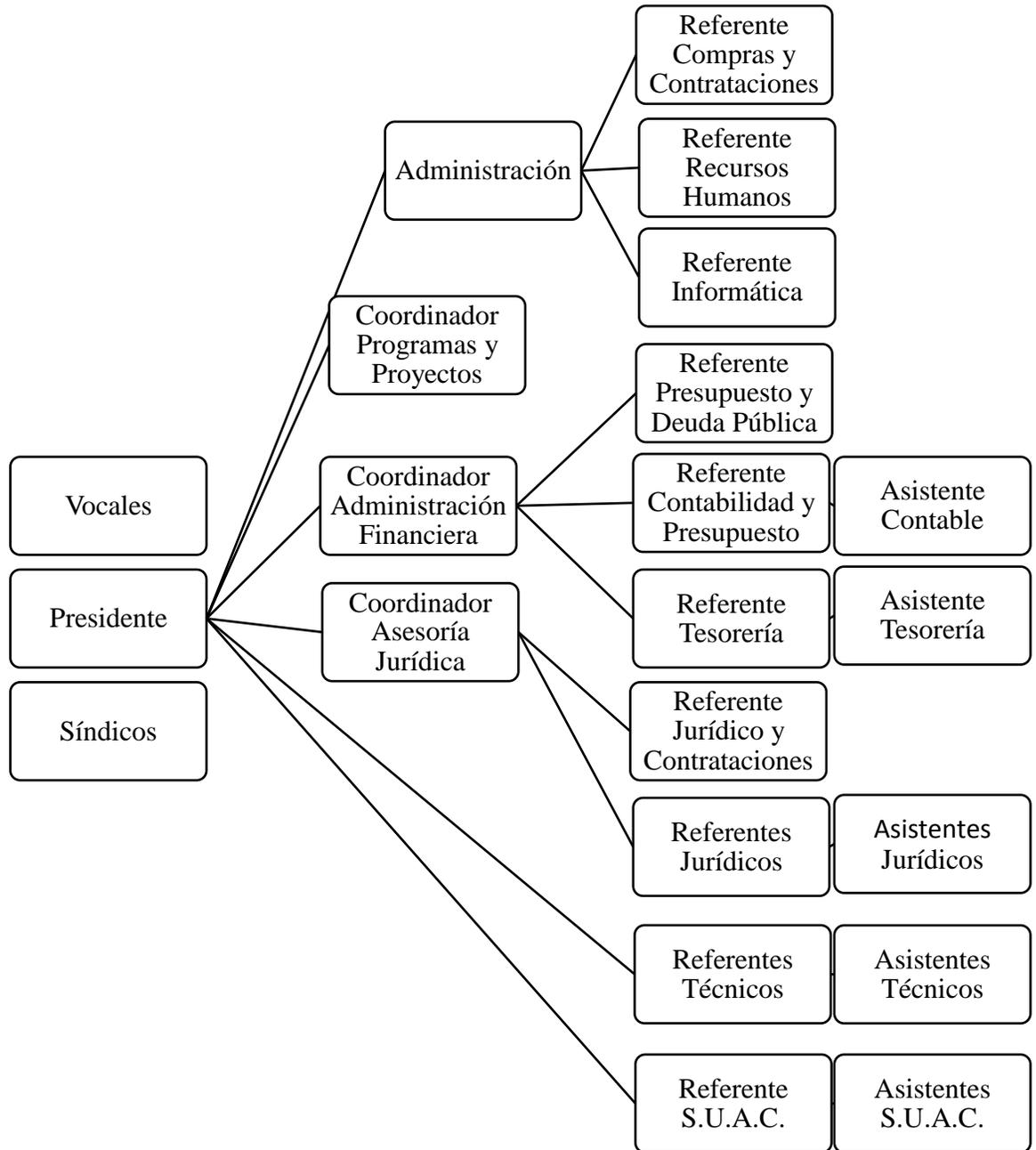


Figura 1. Organigrama A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2018.

Según las entrevistas realizadas, y habiendo consultado el estatuto de la agencia, se conoce que la agencia posee una estructura orgánica formal, con funciones claramente definidas para cada puesto en su manual de procedimiento. Se incluye en el Anexo VI la descripción de cada una de las funciones que figuran en el organigrama.

Por otra parte, se efectuó la observación directa de las funciones de cada cargo dentro del organigrama, y se realizó un análisis del manual de procedimientos y funciones.

La A.C.I.F. por estatuto está obligada a tener un porcentaje mínimo de empleados y obreros nacidos en la provincia de Córdoba ocupados en los trabajos de la empresa equivalente al ochenta por ciento (80%) de su nómina de recursos humanos.

Orgánicamente, la agencia tiene en su máxima jerarquía al Presidente, cuya función principal es coordinar, administrar y planificar los programas y proyectos con financiamiento, subsidios y/o asistencia técnica nacional e internacional a su cargo.

La A.C.I.F. cuenta con una nómina de 42 integrantes.

Se consulta el estatuto de la agencia a fin de conocer y resumir los principales aspectos de la estructura de capital de la misma. Dicho análisis se encuentra en el Anexo VII del presente trabajo.

Se observa que cada función se encuentra claramente definida en el manual de procedimientos y funciones de la agencia, lo cual es una importante ventaja ya que esto permite la separación de funciones, la correcta asignación de responsabilidad y autoridad. Cada persona dentro de la agencia conoce perfectamente cuál es su función y cuáles son las funciones del resto de los integrantes.

5.6 Sector de Operación

A través de la observación directa, y de la entrevista realizada al presidente de la agencia, se conoce su ámbito de actuación.

La A.C.I.F. opera bajo la órbita del Ministerio de Obras Públicas y Financiamiento del Gobierno de la Provincia de Córdoba, financiando obras públicas tales como obras viales, hospitales, escuelas, obras hídricas, gasoductos, entre otros.

La agencia asiste al gobierno nacional de la República Argentina informando acerca de préstamos y programas tanto nacionales como internacionales.

Realiza informes para el poder legislativo de la provincia de Córdoba, e informa al Ministerio de Finanzas en cuestiones presupuestarias, financieras, de servicios de deuda de los préstamos vigentes, entre otros.

Como actividad principal la agencia efectúa los procesos licitatorios con el asesoramiento de los ministerios técnicos del Gobierno de la Provincia de Córdoba, entre ellos el Ministerio de Obras Públicas y Financiamiento, el Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Ciencia y Tecnología, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Ministerio de Desarrollo Social, y el Ministerio de Gobierno.

Por otra parte, la agencia brinda financiamiento a los municipios de la provincia de Córdoba para la realización de sus obras.

Se evidencia la importancia de la agencia dentro del sector público de la provincia de Córdoba, ya que interviene en obras públicas de gran magnitud, a la vez que tiene relación directa con todos los ministerios provinciales.

La amplia experiencia en el sector, y el liderazgo de la agencia en los servicios que brindan, suponen importantes fortalezas para esta organización.

5.7 Instalaciones

La agencia cuenta con cinco (5) plantas en un edificio que comparte con otros organismos provinciales. En la planta baja funciona el S.U.A.C. donde se recibe la documentación y se brinda la atención al ciudadano. Cuenta con dos ascensores. En el primer piso funciona el directorio, la oficina del Presidente con su secretaría privada, el área de coordinación, el área contable, el área jurídica, el área despacho, un archivo y una cocina. En el segundo piso se encuentra la sala de situaciones, que se utiliza para reuniones y para capacitaciones. En el tercer piso se encuentra el sector informático. En el cuarto piso se ubican el departamento técnico, la oficina de recursos humanos y dos oficinas de archivo. Cada piso cuenta con un baño, habiendo un baño para damas en los pisos impares y un baño para caballeros en los pisos pares.

A través de la observación directa, se evidencia que existe insuficiencia en la inversión en equipos y herramientas de trabajo, como también en los recursos informáticos. Esto constituye una debilidad, ya que con el objeto de que los miembros de la agencia se desempeñen bien en sus puestos de trabajo, y los procesos de la organización se lleven a cabo de manera eficiente, se requiere de las herramientas apropiadas para cumplir sus funciones.

5.8 Misión, Visión, Valores, y Estrategia

La Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento tiene una clara definición de su misión y su visión.

Misión:

Gestionar la planificación, administración, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos de inversión con financiamiento, subsidio

y/o asistencia técnica internacional, nacional y provincial, para promover el desarrollo económico y social de la Provincia de Córdoba.

Como se puede observar, la declaración de la misión de la agencia indica una estrategia orientada al beneficio de sus clientes, en este caso los usuarios de sus bienes y servicios, tanto las reparticiones públicas a las cuales provee financiamiento, como a los usuarios finales de las obras que se realizan, que son los ciudadanos.

Visión:

Ser líder en la gestión de programas y proyectos de Inversión Pública con financiamiento de Organismos Internacionales y Nacionales, que potencien las políticas del Poder Ejecutivo Provincial.

Tanto la misión como la visión de la agencia, se encuentran conceptualizadas en el manual de procedimientos y funciones de la misma.

A través de las entrevistas, se observó que los directivos tienen perfecta claridad de las mismas, y que los empleados conocen que la agencia cuenta con una misión y visión definidas, saben dónde encontrar tales definiciones, y entienden en general a que se refieren éstas. Esto representa una importante fortaleza.

Respecto de los valores de la agencia, a partir de las entrevistas se observa que los integrantes de A.C.I.F. tienen una idea parecida acerca de cuáles son los valores de la misma, y muchos coinciden en que algunos se han ido perdiendo con el paso del tiempo. Sin embargo, los valores no se hayan definidos por escrito, lo cual constituye una debilidad.

Para el presidente, cabeza visible de la organización en este momento, y para los empleados, los valores más importantes son los que se detallan a continuación.

Valores:

- Transparencia en la gestión.
- Austeridad.
- Excelencia en la ejecución de las obras.
- Trabajo en equipo.

Por otra parte, en la entrevista realizada al presidente de la agencia se conoce que la misma no tiene una estrategia claramente definida, lo cual es una importante debilidad. Se expone la estrategia que el presidente define como tal, a la vez que expresa la necesidad de elaborar una estrategia definida.

Estrategia:

agilizar los procesos de certificación de pagos y de selección de la obra pública dando respuestas inmediatas a las áreas ministeriales, a través de los recursos que ingresan desde los organismos nacionales, internacionales y multilaterales, sumados a los recursos genuinos que ingresan desde la provincia de Córdoba , a la vez que se priorizan las buenas relaciones con los organismos nacionales e internacionales, manteniendo la absoluta transparencia de los actos administrativos, y buscando alcanzar la máxima expertise y desarrollo.

5.9 Principales Clientes

Para conocer acerca de quiénes son los clientes de la agencia y como la misma se relaciona con ellos, se analizaron las entrevistas realizadas al presidente y a los empleados. Tales entrevistas se detallan en el Anexo I y Anexo II.

La Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento es una repartición pública dependiente del Gobierno de la Provincia de Córdoba, por tal motivo, sus clientes se

denominan usuarios, siendo estos principalmente los ciudadanos de la provincia de Córdoba, quienes se preocupan por conseguir el mejor retorno fiscal a través de bienes y servicios públicos de calidad. En algunas ocasiones, ciudadanos de otras provincias se vuelven usuarios de esta agencia.

Se puede definir al cliente de la agencia, como el destinatario de los productos, servicios y recursos provistos: la ciudadanía en general, las dependencias del gobierno provincial, nacional, municipal y comunal, personal de áreas internas y los organismos multilaterales e internacionales de crédito.

La agencia posee un claro enfoque de servicio al cliente que implica que su satisfacción es la prioridad, y durante la planificación de los proyectos se priorizan los clientes más importantes, a los cuales se les brinda un tiempo de respuesta menor en comparación con el resto de los clientes. Este importante poder del cliente sobre la agencia constituye una debilidad.

Para evaluar la satisfacción del cliente, la agencia utiliza como instrumento de medición el desarrollo de encuestas. De allí se obtienen indicadores a partir del procesamiento de sus resultados, que luego son analizados por la dirección en sus revisiones periódicas, con el fin de definir las acciones necesarias para optimizar el desempeño.

5.10 Principales Proveedores

Se identifican los proveedores de la organización y su relación con los mismos, a través del análisis documental del manual de procedimientos y de la entrevista desarrollada en el Anexo I al presidente de la agencia.

La obra pública puede ser ejecutada por administración, por terceros o por una combinación de ambas modalidades (Ley N° 8614, 1997).

Las empresas que pretendan convertirse en proveedores del estado de la provincia de Córdoba tanto para realizar obras como para proveer materiales, deben inscribirse en el Registro Oficial de Proveedores y Contratistas del Estado, a través de un trámite online en la página oficial de Gobierno de la Provincia de Córdoba.

Existen diversos mecanismos de selección de proveedores, siendo el más importante la Licitación Pública; otros mecanismos utilizados son la Licitación Privada, Subasta Pública, Concurso de Precios, Contratación Directa, Concurso de Iniciativa, según lo determine la ley, tomando a la obra en su totalidad o por partes claramente identificables.

Los principales proveedores de la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento, por el objeto de la misma, son las empresas constructoras, quienes deben inscribirse en el Registro de Constructores de Obras de la Provincia de Córdoba para calificar como tal y obtener capacidad para contratar con el estado provincial, debiendo renovar dicha capacidad de acuerdo a las normas provinciales.

5.11 Procesos Internos

Para analizar los procesos internos de la organización, se utilizaron como instrumentos las entrevistas desarrolladas en los Anexos I y II, y se efectuó la observación directa de todas las áreas relevantes. A continuación, se realiza un análisis de las características primordiales de los principales procesos de la agencia, para conocer el funcionamiento de los mismos. Cada proceso se detalla en el Anexo VIII del presente trabajo.

La agencia cuenta con un conjunto de procesos internos que le permiten llevar adelante su operatoria y generar valor para el cliente con la finalidad de cumplir con sus objetivos estratégicos.

La toma de decisiones gerenciales se lleva adelante conducida por el presidente de la agencia, en conjunto con el directorio. Sus decisiones conducen los procesos de la organización.

Se evidencia a través de las entrevistas realizadas, y de la observación directa, que la política de la agencia otorga mayor importancia a maximizar la eficiencia dentro de sus procesos que involucran clientes, con el objetivo de satisfacer los intereses de los mismos.

La Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento posee un sistema de gestión de calidad certificado por la norma IRAM - ISO 9001:2015 cuyo alcance es el pago de obras, bienes y servicios, la determinación, seguimiento y control de la deuda pública financiera, y las contrataciones de obra pública. Por lo cual se observa un amplio compromiso de la dirección y de todos los miembros de la agencia para llevar a cabo los procesos mencionados que gozan con la acreditación de un órgano reconocido internacionalmente.

El sistema de gestión de calidad se plasma en su manual de calidad, lo que representa una fortaleza para la agencia, ya que posee una buena calificación por parte del Instituto IRAM – ISO 9001:2015.

La agencia realiza periódicamente auditorías internas a las áreas que necesitan seguimiento constante, lo que le permite el control de sus procesos y donde recaen las

acciones correctivas. Esto a su vez logra que los miembros de la organización se comprometan con la misma y con la excelencia en sus funciones.

La formalización de normas y procedimientos le aportan claridad a los procesos más relevantes que se realizan en la organización. Es muy importante porque las actividades de cada sector se realizan como deben hacerse, siguiendo procedimientos preestablecidos.

Una vez por semana el directorio se reúne para dar seguimiento al sistema. En dichas reuniones, se revisan las acciones definidas anteriormente, se informa sobre los resultados de auditoría interna, se revisan los indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos, se efectúan las recomendaciones para mejora continua, y se toman las acciones correctivas. Se elabora un acta de reunión de revisión para plasmar lo anterior.

El directorio conjuntamente con los responsables de procesos, analizan la situación actual de sus procesos y los resultados alcanzados. Identifican aspectos mejorables, proponen objetivos tendientes a mejorar o realizar el seguimiento del desempeño del sistema de gestión de calidad, de los procesos y de los resultados.

Definidos los objetivos, identifican para cada uno las variables críticas involucradas. Teniendo en cuenta esas variables definen los indicadores a utilizar y las metas a alcanzar en cada caso. Estos objetivos e indicadores comprenden al sistema de gestión de la calidad, a los procesos principales comprometidos con el cliente y a los resultados de los mismos. Para cada indicador se establecen: su identificación, la fórmula a aplicar para el cálculo, el origen de los datos utilizados, el responsable del cálculo, la

frecuencia del cálculo, y la meta a alcanzar, tanto su valor inicial como las tolerancias admitidas, en caso de aplicar.

El directorio es el responsable de establecer las acciones y programas y proveer los recursos necesarios para el logro de los objetivos establecidos, revisar en forma periódica el grado en que se cumplen y ajustarlos cuando sea necesario. Cuando define y aprueba estas iniciativas, fija los responsables y plazos de ejecución.

Se registran en una tabla de medición y seguimiento del desempeño, los objetivos e indicadores definidos, la fórmula a aplicar y la frecuencia de cálculo de los mismos.

Los principales indicadores empleados son: tiempo promedio de control administrativo, legal, técnico y de contrataciones, tiempo de demora en emisión de informes, porcentaje de informes con errores, días promedio de compra individual, tiempo promedio de control de proyectos, encuestas a los clientes externos, y evaluaciones de desempeño para los empleados y directivos.

Para gestionar el riesgo, los responsables elaboran una matriz F.O.D.A. del área bajo su cargo. Identifican los riesgos revisando el proceso, su objetivo y los eventos que pueden afectar su cumplimiento. Las causas internas y externas identificadas a través del F.O.D.A. sirven de base para la identificación de los riesgos del proceso.

Los riesgos se clasifican según su probabilidad e impacto, confeccionando una tabla para cada clasificación. A partir de esto se hace una evaluación de los riesgos identificados y se trata en las reuniones de dirección como evitarlos, controlarlos o eliminarlos.

La agencia se encuentra bien encaminada en su planificación estratégica, ya que certifica calidad frente a un organismo reconocido internacionalmente, realiza auditorías internas, y posee un manual de calidad.

Por otra parte, se utilizan indicadores de gestión, y se toman medidas correctivas.

Se elabora la matriz F.O.D.A. como herramienta de diagnóstico, pero la misma no se encuentra actualizada al año 2018.

En cuanto al personal de la agencia, se observa que la jornada normal de labor es de seis (6) horas diarias o treinta (30) semanales, la que se cumple de lunes a viernes entre las ocho (8) y las veinte (20) horas, horario de funcionamiento de todo el ámbito de la administración pública provincial de Córdoba.

El personal superior tiene una jornada de labor de ocho (8) horas diarias.

La tolerancia en el ingreso del personal es de quince (15) minutos, a partir de los cuales su ingreso es considerado como llegada tarde. Para controlar esto, el personal registra su ingreso y su salida del lugar de trabajo por medio de un reloj digital ubicado en el ingreso de la repartición. El referente de recursos humanos es quien controla el cumplimiento de asistencia y puntualidad.

Todas las funciones del área de recursos humanos son llevadas a cabo por el referente, ya que se carece de asistentes para el puesto. Esto presenta serios problemas ya que existe una sobrecarga de trabajo para el referente e impide que éste se ocupe de cuestiones más relevantes como el plan de capacitaciones que aún no puede desarrollarse en forma eficiente.

La política respecto a los recursos humanos, sugiere que para alcanzar la eficiencia es necesario que el personal de la agencia se encuentre conforme y

desarrollando sus tareas en un ambiente agradable. No están en claro los mecanismos que se utilizan para lograr esto.

Por otra parte, se observa que la cantidad de empleados con la que cuenta la agencia en este momento es limitada respecto de las operaciones que se deben cumplir, con lo cual se está en una etapa de contratación de personal.

Se cuenta con gran parte del personal con años de experiencia en la agencia y en sus puestos actuales, lo que permite una mayor eficiencia en la actuación en dichos puestos.

La agencia posee una rotación de personal alta, debido a que como organismo del estado sus autoridades cambian en forma relativamente frecuente; por el mismo motivo muchos empleados cambian de repartición. Sin embargo, la mayor parte de la nómina de personal posee al menos 3 años de experiencia en la agencia. Debido a esto, los empleados cuentan con gran conocimiento y experiencia sobre los procesos internos. De esta manera, se observa como aspecto sumamente positivo, que gran parte de los empleados y personal con rango superior, se hallan adaptados a la estructura funcional de la organización.

La A.C.I.F. posee un plan de capacitaciones regulares para sus empleados, personal superior y directivos, tanto para actualizarse en sus conocimientos como para desarrollar habilidades nuevas.

A través de las entrevistas realizadas obrantes en los Anexos I y II, se detecta que las capacitaciones existentes provienen de un plan diseñado para la administración pública de la provincia de Córdoba. El mismo no está adaptado para las necesidades

específicas de la agencia, lo que obliga a elegir por el personal capacitaciones que frecuentemente no son las que se requieren.

La dirección posee apertura al diálogo con el personal de la agencia. Escuchan y tienen en cuenta sus sugerencias y sus reclamos. Esto es un punto muy positivo, ya que la información proveniente de quienes llevan a cabo las tareas es de vital importancia para la toma de decisiones y para detectar las debilidades de la organización.

Un aspecto clave a mejorar es la comunicación interna, ya que según las entrevistas realizadas y que se encuentran en el Anexo II del presente trabajo, los empleados coinciden en que la mayor parte de la comunicación se produce a través de canales informales.

Se observa que no existe un sistema de compensaciones y premios por la dedicación y el esfuerzo dedicado a la organización. No existe la política de ofrecer beneficios de acuerdo a las necesidades de cada miembro.

A través de las entrevistas realizadas al personal, se detecta que existe descontento general por la falta de actualización de sueldos.

Por medio de la entrevista detallada en el Anexo I, y de la observación directa, se observa que el principal problema en cuanto a la información, es que existen áreas que no cuentan con el espacio de almacenamiento informático necesario.

La información contable de la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento se expresa bajo el principio de partida doble, y se concilia con la información del Ministerio de Finanzas de la provincia de Córdoba, lo cual luego se incorpora a la ejecución presupuestaria y a la cuenta de inversión de la provincia de Córdoba.

Los sistemas de información que posee la agencia en la actualidad se encuentran en un muy buen nivel, principalmente porque brindan información oportuna para ayudar a la toma de decisiones, a la medición y al control.

Se evidencia que existe una correcta separación de funciones en los procesos de pago de la agencia, lo que contribuye a un adecuado control.

En general, se observa que los procesos más importantes de la agencia funcionan correctamente.

5.12 Coyuntura Económica Internacional, Nacional y Provincial

En el año 2018, se produjo una aceleración de la tasa inflacionaria, respecto del año anterior, producto del aumento de las tarifas de los servicios públicos y de la depreciación del peso.

En el segundo trimestre del año 2018, se observa una significativa depreciación del peso respecto de las monedas de los demás países emergentes.

Respecto de la actividad económica mundial se observa una mejoría en el año 2018, tanto en los países avanzados como emergentes.

Actualmente, en Argentina se está viviendo una turbulencia financiera causada por el endurecimiento de las condiciones de financiamiento globales. De todas maneras, las condiciones crediticias tanto para el sector público como para el privado son relativamente favorables. Los precios de las principales materias primas de exportación de Argentina se incrementaron en el último trimestre del 2018.

La volatilidad de los mercados financieros, es producto por un lado del temor a que la tasa de política monetaria de Estados Unidos continúe creciendo, y por el otro, de las medidas proteccionistas de algunos países.

Las condiciones globales de liquidez continúan siendo holgadas para los países emergentes en general y para Argentina en particular, aunque empeoraron en el margen.

Las reservas internacionales crecieron en el año 2018 respecto del año anterior. A pesar de las intervenciones vendedoras en el mercado cambiario, el stock de reservas internacionales se incrementó debido a la compra en forma directa al Tesoro Nacional en los primeros dos meses del 2018.

En la provincia de Córdoba, la economía se caracteriza por ser diversificada, con una gran variedad de producción de bienes tanto primarios como industriales y servicios. Esto reduce el impacto de la volatilidad de los precios internacionales de los commodities y le permite contar con un entramado industrial generador de empleo y promotor de avances tecnológicos menos dependiente de las fluctuaciones de los precios de los bienes primarios.

En particular, el vínculo de la agencia con organismos de crédito, nacionales e internacionales, el acceso a nuevos créditos, los nuevos proyectos a su cargo, constituyen claras oportunidades.

Por otra parte, la buena calificación otorgada por un organismo internacional a los procesos internos de la agencia, sumado al acceso a capacitación nacional e internacional de sus miembros y la puesta en valor de las funciones de sus profesionales le otorgan muy buenas oportunidades a la agencia respecto a otros organismos de su rubro.

El aumento generalizado de precios, el aumento sistemático en los índices de la construcción, el clima de inestabilidad, y los fuertes cambios en las condiciones financieras, afectan las finanzas y la forma de financiamiento de la agencia.

En el contexto político, como organismo público provincial, la agencia se relaciona con el gobierno nacional argentino, pero por cuestiones políticas estas relaciones se ven supeditadas a los gobiernos de turno lo que afecta las operaciones que se deben realizar conjuntamente.

Del mismo modo, por ser un organismo del estado, ante cambios de gobierno, o cambios en los lineamientos de un mismo gobierno, es frecuente que las autoridades como también parte de los empleados roten de una organización a otra.

5.13 Matriz F.O.D.A.

Tabla 1.
Matriz F.O.D.A. A.C.I.F. Elaboración propia. 2018.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en calidad del servicio. • Misión y visión claramente definidas. • Experiencia en el sector. • Equipo de trabajo con amplia experiencia. • Estabilidad laboral de sus empleados. • Política de capacitación constante. • Normas y procedimientos formalizados. • Auditoría interna. • Vinculación con organismos multilaterales de crédito. • Recursos provenientes del presupuesto provincial para mantenimiento. • Buena calificación de los organismos multilaterales. • Certificación de normas ISO. • Política de sistema de gestión de calidad. • Estructura orgánica formalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia de personal. • Falta de definición de valores organizacionales. • Falta de definición de la estrategia. • Inadecuados planes de capacitación. • Diferencias en la cultura organizacional. • Personal nuevo. • Exceso de carga de trabajo en puestos claves. • Recursos informáticos insuficientes. • Problemas de comunicación interna. • Falta de proactividad y autogestión profesional. • Descontento generalizado respecto de los sueldos. • Amplio poder de los clientes sobre la agencia.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte vinculación con organismos provinciales y nacionales. • Nuevos créditos y nuevas demandas a financiar. • Identificación de nuevos proyectos. • Certificación internacional de los procesos internos. • Capacitación nacional e internacional del personal. • Puesta en valor de las funciones de los profesionales. • Financiamiento para el fortalecimiento institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado nivel de la tasa de inflación. • Encarecimiento del costo de la construcción. • Inestabilidad económica en la Argentina. • Problemas de fluidez en las relaciones políticas entre el gobierno nacional de Argentina y la provincia de Córdoba, • Potenciales cambios en el gobierno provincial y en las autoridades de la agencia. • Cambios bruscos en las condiciones financieras nacionales e internacionales.

5.14 Conclusión Diagnóstica

A partir del análisis del diagnóstico de la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento y de la elaboración de la matriz F.O.D.A., se concluye que esta organización posee amplias fortalezas en cuestiones relevantes como la clara definición en su misión y visión, la formalización de sus procesos, la certificación en normas I.S.O. de su sistema de gestión de calidad, y el liderazgo en el sector; pero también las debilidades son numerosas y en cuestiones importantes que merecen atención urgente por parte de la dirección, como la falta de personal y por ende carga de trabajo, la falta de definición de valores y de la estrategia, y los problemas de comunicación interna.

Capítulo 6. Desarrollo.

6.1 Etapa Estratégica

Con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo general, diseñar un Cuadro de Mando Integral para la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento durante el año 2019, se elabora una estrategia orientada a dotar a los directivos y operadores de dicha organización de los instrumentos necesarios para construir e implementar esta herramienta de gestión. La estrategia comprende el máximo aprovechamiento de los recursos humanos con los que cuenta la agencia, a fin de que la implementación del cuadro de mando sea económicamente factible, a la vez que resulta necesario que todos los integrantes de la organización intervengan y conozcan cómo opera el mismo.

La estrategia comienza con la presentación formal del proyecto a la dirección, y la obtención de una autorización y de una carta de compromiso por parte de la misma, la cual deberá hacerse extensiva a todo el personal.

Luego se solicita autorización para realizar las entrevistas y encuestas pertinentes, que serán analizadas y tabuladas para su posterior aplicación en el diseño de las perspectivas e indicadores del cuadro de mando.

Posteriormente se debe realizar una reunión con los directivos a fin de definir los objetivos estratégicos, clarificar la estrategia de A.C.I.F. y a partir de ellos sugerir las iniciativas estratégicas para perseguir los objetivos definidos.

Se sugiere a los directivos la difusión de la misión y visión de la agencia, y la definición clara de los valores organizacionales, proponiendo la confección de carteles institucionales distribuidos en la planta baja del edificio donde funciona la A.C.I.F., para

que tanto empleados como clientes tengan rápido acceso a dicha información. También se propone la impresión y distribución de folletos institucionales.

Se propone a cada Referente de Área como responsable en la construcción de los indicadores estratégicos, con la colaboración de todos los dependientes de dichas áreas. Estos indicadores serán estudiados por el Área Coordinación de Programas y Proyectos a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, plasmados en las perspectivas del cuadro de mando integral. La creación de cada indicador deberá volcarse en una ficha que contenga todos sus datos.

Proponer también el mapa estratégico a partir del cual se establecen las relaciones causa – efecto.

Una vez obtenido todo lo anterior, se deberá realizar una nueva reunión con la dirección para que a partir de los indicadores elaborados se establezcan las metas estratégicas.

Con todo lo anterior se elabora el cuadro de mando integral. Se establece preliminarmente un periodo de tres (3) meses para la primera implementación, a fin de observar su funcionamiento. En esta instancia se analizará si los objetivos estratégicos de la A.C.I.F. S.E.M. son cumplidos respecto de las metas formuladas.

Finalizado el periodo preliminar de implementación, se elaborará una propuesta de mejora para la dirección y se sugerirá una política de incentivos.

Se propone realizar una capacitación a todos los miembros de la agencia, cuyo responsable será el Referente de Recursos Humanos; dicha capacitación comprenderá una breve reseña acerca de la organización en general, enfocada en su misión, su visión, sus valores, y fundamentalmente sus objetivos estratégicos, y el funcionamiento y uso del

cuadro de mando integral. La misma deberá ser realizada al comienzo de la implementación, y luego en forma anual.

6.2 Etapa Táctica

Tabla 2.
Etapa Táctica. Elaboración propia. 2019.

Paso	Actividad	Responsable	Plazo de Ejecución
1	Definición de misión, visión, valores y estrategia	Directorio	1 semana
2	Definición de los objetivos estratégicos	Directorio	1 semana
3	Confección de carteles y folletos institucionales	Coordinador de Programas y Proyectos	2 semanas
4	Impresión de carteles y folletos institucionales	Referente Informático	1 semana
5	Formulación de las iniciativas estratégicas	Directorio	1 semana
6	Establecimiento de las perspectivas del cuadro de mando	Directorio y Coordinador de Programas y Proyectos	2 semanas
7	Formulación de los indicadores estratégicos	Referentes de Área	1 mes
8	Elaboración del mapa estratégico	Coordinador de Programas y Proyectos	1 semana
9	Establecimiento de las relaciones causa – efecto	Coordinador de Programas y Proyectos	2 semanas
10	Cuantificación de las metas estratégicas	Directorio	2 semanas
11	Capacitación	Referente de Recursos Humanos	1 mes
12	Implementación del cuadro de mando integral	Directorio y Coordinador de Programas y Proyectos	3 meses
13	Observación de la implementación	Directorio y Coordinador de Programas y Proyectos	1 mes

6.3 Etapa Presupuestaria

Se realiza un análisis de viabilidad del proyecto referente a los recursos humanos, técnicos y financieros.

En cuanto a los recursos humanos se utilizarán los existentes en la agencia en la actualidad, y un profesional Contador Público externo a la organización.

Los honorarios del profesional Contador Público se calcularán teniendo en cuenta las horas insumidas en todo el proceso de estudio de la organización, y diseño e implementación del cuadro de mando integral. Se fija el valor de la hora en \$600. El proyecto consta de dos etapas, la primera se refiere al diagnóstico organizacional y la segunda al diseño del cuadro de mando. A continuación, se detallan los costos de cada etapa:

Tabla 3.
Honorarios Profesionales. Elaboración propia. 2019.

Etapa	Cantidad de horas	Costo por hora	Costo \$
Diagnóstico	80	\$600,00	\$48.000,00
Diseño	1000	\$600,00	\$600.000,00
Total	1080	\$600,00	\$648.000,00

Como recursos técnicos se emplearán los propios sistemas informáticos de la organización y además se deberá crear un software a cargo del Referente de Informática de la agencia. Se invertirá en el desarrollo de dicho software y en la renovación de parte del hardware existente, la que consistirá en la compra de 3 computadoras. Se utilizarán las herramientas de oficina e instalaciones existentes. Cada computadora cuesta \$60.000 por lo que la inversión total en hardware es de \$180.000.

En cuanto a los recursos financieros, se invertirán \$200.000 al ploteo y colocación de carteles institucionales, y \$50.000 a la impresión de folletos institucionales. Además de los honorarios mencionados.

El presupuesto total del proyecto es de \$1.078.000.

6.4 Misión de la A.C.I.F.

Gestionar la planificación, administración, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos de inversión con financiamiento, subsidio y/o asistencia técnica internacional, nacional y provincial, para promover el desarrollo económico y social de la Provincia de Córdoba.

6.5 Visión de la A.C.I.F.

Ser líder en la gestión de programas y proyectos de Inversión Pública con financiamiento de Organismos Internacionales y Nacionales, que potencien las políticas del Poder Ejecutivo Provincial.

6.6 Valores de la A.C.I.F.

- Transparencia en la gestión.
- Austeridad.
- Excelencia en la ejecución de las obras.
- Trabajo en equipo.

La medida inicial para evaluar la estrategia, es partir de la misión de la organización. De la misión de A.C.I.F. se destacan las actividades en que debe centrarse

para alcanzar el grado económico y social esperado. El cumplimiento de estas actividades guiará la estrategia de este organismo y transmitirán su contribución a los interesados.

La visión de A.C.I.F. expresa de manera concreta hacia donde estarán orientados los objetivos, y la estrategia para alcanzarlos. Se refiere a ser líder en la actividad que desarrolla.

Los valores son una expresión de los lineamientos que guían la conducta de A.C.I.F. en su manera de llevar a cabo sus actividades.

6.7 Estrategia de la A.C.I.F.

Agilizar los procesos de certificación de pagos y de selección de la obra pública dando respuestas inmediatas a las áreas ministeriales, a través de los recursos que ingresan desde los organismos nacionales, internacionales y multilaterales, sumados a los recursos genuinos que ingresan desde la provincia de Córdoba , a la vez que se priorizan las buenas relaciones con los organismos nacionales e internacionales, manteniendo la absoluta transparencia de los actos administrativos, y buscando alcanzar la máxima expertise y desarrollo.

Combinando los recursos de los cuales la agencia se vale, afianzando las relaciones de interés, y a través de la transparencia y la austeridad, se enfocarán los objetivos estratégicos para cumplir con la misión y visión de la misma.

6.8 Objetivos Estratégicos de la A.C.I.F.

1. Aumentar la confianza de los clientes.
2. Maximizar la satisfacción del cliente.
3. Mantener la calidad de los procesos internos.

4. Formalizar el manejo de la información.
5. Alinear el diseño de los procesos internos con la misión.
6. Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos.
7. Utilizar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.
8. Aumentar el financiamiento externo.
9. Optimizar la productividad del personal.
10. Mejorar el clima laboral para mantener motivado al personal.
11. Fomentar la innovación por medio del desarrollo del personal.

6.9 Iniciativas Estratégicas de la A.C.I.F.

Tabla 4.
Iniciativas Estratégicas. Elaboración propia. 2019.

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
1 - Aumentar la confianza de los clientes.	1 – Adecuado uso de los recursos y cumplimiento de las actividades programadas.
2 - Maximizar la satisfacción del cliente.	2 –Maximizar la eficacia y la eficiencia de los procesos vinculados directamente a los clientes, midiendo continuamente los mismos e implementando acciones correctivas de manera inmediata.
3 - Mantener la calidad de los procesos internos.	3 – Cumplimiento de los procesos estandarizados de calidad.
4 - Formalizar el manejo de la información.	4 - Agenda de reuniones. 4 - Análisis de los sistemas de información.
5 - Alinear el diseño de los procesos internos con la misión.	5 - Difusión de la misión de la organización.
6 - Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos.	6 - Medición en forma mensual de la cantidad de días que un expediente demora en cada área. 6 - Medición en forma mensual de la cantidad de informes técnicos con errores.
7 - Utilizar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.	7–Supervisión y control de ingresos y gastos.
8 - Aumentar el financiamiento externo.	8- Difusión internacional de las obras y de los proyectos.
9 - Optimizar la productividad del personal.	9- Evaluación de desempeño trimestral.
10 - Mejorar el clima laboral para mantener motivado al personal.	10- Encuestas trimestrales al personal.
11 - Fomentar la innovación por medio del desarrollo del personal.	11- Programa de desarrollo de incentivos.

6.10 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la A.C.I.F.

La Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento al ser una organización sin fines de lucro, mide su éxito a través de la eficiencia con la que satisface las necesidades de sus diversos clientes, conocidos como usuarios.

Por tanto, la Perspectiva del Cliente se ubica en el primer lugar en el C.M.I., mientras que la Perspectiva de Procesos Internos y la Perspectiva Financiera acompañan a la anterior por medio de objetivos estratégicos orientados a identificar los factores relevantes para lograr la eficiencia y eficacia de la agencia.

En la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento los objetivos estratégicos se refieren a la infraestructura apropiada para conseguir las metas propuestas.

Para desplegar la Perspectiva del Cliente, se utilizan las encuestas a los clientes, incluidas en el Anexo III. El total de clientes encuestados fue de 690. A continuación, se analizan los resultados obtenidos.

Respecto de la puntualidad en la entrega del servicio, el 86% de los encuestados la califican como excelente o muy bueno, lo cual constituye una importante fortaleza de la agencia, y es un punto fundamental de la perspectiva del cliente, que sugiere proponer indicadores dirigidos a evaluar y controlar que dicha puntualidad sea mantenida.

Por otro lado, el 40% de los encuestados opinan que la calidad de atención de la organización es excelente y el 60% creen que es muy buena, constituyendo estos porcentajes el 100% de las respuestas obtenidas.

Como respuesta al asesoramiento brindado, el 99% de los clientes encuestados opina que este es excelente o muy bueno.

En cuanto a la calidad del servicio brindado, el 100% de los encuestados califica al servicio como excelente o muy bueno.

Estos tres últimos resultados permiten proponer indicadores dirigidos a mantener el nivel de satisfacción del cliente a través de la excelencia en la atención brindada, en el asesoramiento al cliente, y en la calidad del servicio ofrecido.

En la Perspectiva de Procesos Internos se emplean las encuestas realizadas a los agentes integrantes de la agencia; dichas encuestas forman parte del Anexo IV, y se dirigen a la totalidad de nómina del personal. A continuación, se analizan los resultados obtenidos.

Se observa que más del 70% del personal conoce la misión de la A.C.I.F. S.E.M. y más del 50% conoce su visión, lo que sugiere que al menos en este punto la comunicación interna es eficiente, todas las áreas conocen la razón de ser y las aspiraciones de la organización.

Respecto de los procesos de la agencia, más del 90% de los agentes conocen los mismos en todo o en parte, mientras que sólo el 2% afirma no conocerlos.

Por otra parte, sólo el 21% del personal conoce los objetivos de la organización, y el 40% no los conoce, lo cual constituye una clara alerta sobre la necesidad de contar con un sistema de gestión para desarrollar el potencial de la agencia en miras a alcanzar sus objetivos estratégicos.

En cuanto a los principios y valores organizacionales el 67% no tiene conocimiento de ellos, y sólo el 10% los conoce en forma íntegra. Relacionando este resultado con las entrevistas detalladas en los Anexos I y II, se concluye que esto se debe a la falta de definición hasta el momento de los valores de la agencia, por lo que con el

desarrollo del cuadro de mando integral los mismos debieron ser definidos por las autoridades. En el despliegue de la Perspectiva de Procesos Internos, se considera la correcta difusión de los mismos.

En la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se utilizan las encuestas dirigidas a los empleados de la A.C.I.F. S.E.M.; las mismas se encuentran en el Anexo IV. A continuación, se analizan los resultados obtenidos.

En lo referente a la relación entre las tareas desempeñadas y los beneficios otorgados, se observa que sólo un 12% cree que estos se corresponden, mientras que un 21% opina que sólo en parte se corresponden, y un 60% cree que los beneficios no son acordes al desempeño realizado.

Por otro lado, el 90% opina que la agencia brinda estabilidad a sus empleados, mientras que ningún agente contestó que no existe estabilidad o se abstuvo de contestar. Este resultado se debe en gran parte al carácter público de la organización.

Se consultó también respecto a si el empleado cree que el cambio permanente conlleva a la mejora continua, a lo que el 67% contestó en forma positiva, mientras que sólo el 2% lo hizo en forma negativa.

Respecto de la capacitación al personal, el 21% de los encuestados creen que la capacitación le otorga a la organización una ventaja competitiva, el 26% opina que sólo en parte, el 29% cree que la capacitación no otorga una ventaja competitiva, y el 24% de los agentes se abstiene de contestar. Este resultado se debe principalmente a la disyuntiva entre la existencia de un plan de capacitaciones que es llevado a cabo en la agencia, y la ineficiencia del mismo, ya que muchas de las capacitaciones ofrecidas carecen de relevancia para los puestos de trabajos comprendidos y las necesidades de los mismos.

Tabla 5.
Perspectivas del C.M.I. Elaboración propia. 2019.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Perspectiva del Cliente	1 - Aumentar la confianza de los clientes. 2 - Maximizar la satisfacción del cliente.
Perspectiva de Procesos Internos	3 - Mantener la calidad de los procesos internos. 4 - Formalizar el manejo de la información. 5 - Alinear el diseño de los procesos internos con la misión. 6 - Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos.
Perspectiva Financiera	7 - Utilizar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz. 8 - Aumentar el financiamiento externo.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	9 - Optimizar la productividad del personal. 10 - Mejorar el clima laboral para mantener motivado al personal. 11 - Fomentar la innovación por medio del desarrollo del personal.

6.11 Indicadores Estratégicos de la A.C.I.F.

Los indicadores se encuentran individualizados en sus respectivas fichas en el Anexo IX.

Tabla 6.
Indicadores. Elaboración propia. 2019.

Perspectivas	Indicadores
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción del cliente. - Porcentaje de reclamos. - Porcentaje de puntualidad. - Porcentaje de necesidades solucionadas.
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Calificación obtenida en Certificación de Normas IRAM - ISO 9001:2015. - Calidad de los sistemas de información. - Porcentaje de cumplimiento de los compromisos. - Porcentaje de procesos rediseñados en base a las demandas. - Tiempo promedio de control de un trámite. - Tiempo promedio de contrataciones. - Porcentaje de informes técnicos con errores.
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de cumplimiento del presupuesto. - N° de nuevos de organismos de financiamiento externo. - Porcentaje de ingresos provenientes del financiamiento externo.
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de empleados eficientes: calificación excelente y muy buena. - Coherencia en los objetivos. - Cantidad de proyectos nuevos presentados.

6.12 Relaciones Causa - Efecto de la A.C.I.F.

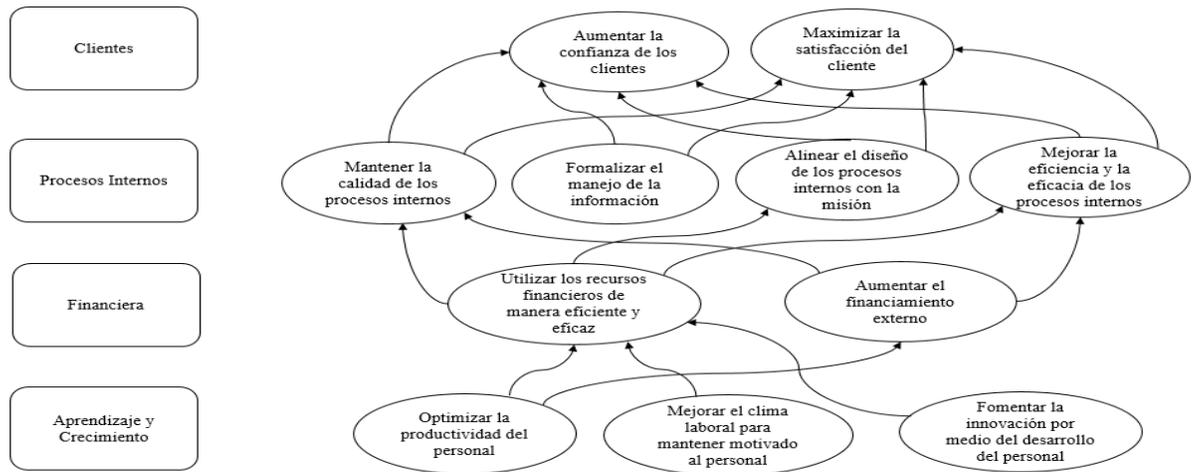


Figura 2. Mapa Estratégico A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

6.13 Metas Estratégicas de la A.C.I.F

Tabla 7.
Metas Estratégicas. Elaboración propia. 2019.

Indicador	Fórmula	Meta
Nivel de satisfacción del cliente.	Cantidad de respuestas excelentes, muy bueno y bueno/Cantidad de respuestas	90%
Porcentaje de reclamos.	Cantidad de expedientes sobre los que se efectuaron reclamos/Cantidad de expedientes.	< 10%
Porcentaje de puntualidad.	N° de entregas realizadas a tiempo/N° de entregas	95%
Porcentaje de necesidades solucionadas.	Cantidad de reclamos solucionados/Cantidad de expedientes sobre los que se efectuaron reclamos	95%
Calificación obtenida en Certificación de Normas IRAM - ISO 9001:2015.		Obtener Certificación
Calidad de los sistemas de información.	N° de reuniones estructuradas/N° de bases de datos creadas	100%
Porcentaje de cumplimiento de los compromisos.	N° de actuaciones ejecutadas/N° de actuaciones comprometidas	95%
Porcentaje de procesos rediseñados en base a las demandas.	N° de procesos rediseñados/N° de procesos sobre los que se solicita su evaluación.	85%
Tiempo promedio de control de un trámite.	Cantidad de días que demora cada trámite en ser concluido mensualmente/3 meses	< 15 días
Tiempo promedio de contrataciones.	Cantidad de días desde que ingresa el pedido hasta su pase a contrataciones + Cantidad de días hasta que se publica	< 15 días
Porcentaje de informes técnicos con errores.	N° de informes técnicos con errores/N° total de informes técnicos	< 5%

Porcentaje de cumplimiento del presupuesto.	Total pagado acumulado/Total transferido acumulado	100%
N° de nuevos de organismos de financiamiento externo.		2 por año
Porcentaje de ingresos provenientes del financiamiento externo.	Ingresos provenientes del financiamiento externo/Ingresos totales	30%
Porcentaje de empleados eficientes: calificación excelente y muy buena.	N° de empleados que alcanzan el rendimiento mínimo requerido/Total de empleados	85%
Coherencia en los objetivos.	Cantidad de empleados con objetivos alineados a los de la organización/Cantidad de empleados encuestados	80%
Cantidad de proyectos nuevos presentados.		3 por año

6.14 Implementación del Cuadro de Mando Integral en la A.C.I.F

Luego de haber definido los indicadores estratégicos para cada perspectiva, y establecidas las metas a alcanzar, se procede a implementar el Cuadro de Mando Integral.

Para evaluar los indicadores, éstos deben compararse con las metas estratégicas definidas por la agencia. Para ello, se define la siguiente puntuación:

Excelente: La meta se supera.

Muy Bueno: La meta se alcanza.

Bueno. Se está apenas por debajo de la meta.

Malo. No se cumple con la meta.

Se utiliza la técnica del semáforo a modo de alerta, se le otorga a cada rango de puntuación un color que permita visualizar de manera eficiente y eficaz la evolución de los objetivos estratégicos a través del comportamiento de los indicadores respecto de las metas. Se define la siguiente escala de puntuaciones:

Situación de excelencia, color Azul: el indicador muestra un nivel excelente, siendo superior a la meta establecida.

Situación satisfactoria, color Verde: el indicador muestra un nivel muy bueno. La meta se alcanza, el indicador arroja un resultado exactamente igual a la meta definida.

Situación de alerta, color Amarillo: el indicador muestra un nivel bueno. Se está apenas por debajo de la meta. El indicador arroja un resultado menor a la meta estratégica, pero mayor al 80 % de la misma.

Situación de peligro, color Rojo: el indicador muestra un nivel malo, arroja un valor inferior al 80% de la meta estratégica.

A fin de llevar adelante la implementación del cuadro de mando integral, el mismo se informatiza mediante un software denominado “Metacif” desarrollado en Java Estudio Creador 2.1 con base de dato en SQL Server Acif 2010, por el Referente de Informática de la agencia, Lic. Hernán Díaz. Dicha aplicación funciona en ambiente web, a través del servidor de gobierno de la provincia de Córdoba, al cual es posible acceder desde cada equipo conectado a la red de la agencia, de manera simultánea, mediante el usuario de cada agente, con distintos niveles de autorización:

Directores: permiso de consultar la estrategia, el mapa estratégico y la totalidad de los indicadores.

Administradores: permiso de consultar el cuadro de mando y de modificar los indicadores.

Usuarios: permiso de consultar la estrategia, el mapa estratégico, y los indicadores seleccionados por la dirección.

6.15 Cronograma de Actividades

Tabla 8.

Diagrama de Gantt. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Actividades/Meses	Noviembre 2018	Diciembre 2018	Enero 2019	Febrero 2019	Marzo 2019	Abril 2019
1 - Definir la misión, la visión, los valores y la estrategia.						
2 - Definir los objetivos estratégicos.						
3 - Difundir la misión, la visión, los valores y la estrategia.						
4 - Formular las iniciativas estratégicas.						
5 - Establecer las perspectivas integrantes del cuadro de mando.						
6 - Elaborar los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos.						
7 - Elaborar el mapa estratégico.						
8 - Establecer las relaciones causa – efecto.						
9 - Cuantificar las metas.						
10 - Realizar las capacitaciones pertinentes.						
11 - Implementar el cuadro de mando integral.						
12 - Observar la implementación.						

6.16 El Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Objetivos	Iniciativas Estratégicas	Indicadores	Fórmulas Indicadores	Metas
Clientes	Aumentar la confianza de los clientes.	Adecuado uso de los recursos y cumplimiento de las actividades programadas.	Nivel de satisfacción del cliente.	Cantidad de respuestas excelentes, muy bueno y bueno/Cantidad de respuestas	90%
	Maximizar la satisfacción del cliente.	Maximizar la eficacia y la eficiencia de los procesos vinculados directamente a los clientes, midiendo continuamente los mismos e implementando acciones correctivas de manera inmediata.	Porcentaje de reclamos.	Cantidad de expedientes sobre los que se efectuaron reclamos/Cantidad de expedientes	< 10%
			Porcentaje de puntualidad.	Nº de entregas realizadas a tiempo/Nº de entregas	95%
			Porcentaje de necesidades solucionadas.	Cantidad de reclamos solucionados/Cantidad de expedientes sobre los que se efectuaron reclamos	95%
Procesos Internos	Mantener la calidad de los procesos internos.	Cumplimiento de los procesos estandarizados de calidad.	Calificación obtenida en Certificación de Normas IRAM - ISO 9001:2015.		Obtener Certificación
	Formalizar el manejo de la información.	Agenda de reuniones.	Calidad de los sistemas de información.	Nº de reuniones estructuradas/Nº de bases de datos creadas	95%
		Análisis de los sistemas de información.			
	Alinear el diseño de los procesos internos con la misión.	Difusión de la misión de la organización.	Porcentaje de cumplimiento de los compromisos.	Nº de actuaciones ejecutadas/Nº de actuaciones comprometidas	95%
			Porcentaje de procesos rediseñados en base a las demandas.	Nº de procesos sobre los que se solicita su evaluación	85%
	Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos.	Medición en forma mensual de la cantidad de días que un expediente demora en cada área.	Tiempo promedio de control de un trámite.	Cantidad de días que demora cada trámite en ser concluido mensualmente/3 meses	< 15 días
Tiempo promedio de contrataciones.			Cantidad de días desde que ingresa el pedido hasta su pase a contrataciones + Cantidad de días hasta que se publica	< 15 días	
	Medición en forma mensual de la cantidad de informes técnicos con errores.	Porcentaje de informes técnicos con errores.	Nº de informes técnicos con errores/Nº total de informes técnicos	< 5%	
Financiera	Utilizar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.	Supervisión y control de ingresos y gastos.	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto.	Total pagado acumulado/Total transferido acumulado	100%
	Aumentar el financiamiento externo.	Difusión internacional de las obras y de los proyectos.	Nº de nuevos de organismos de financiamiento externo.		2 por año
			Porcentaje de ingresos provenientes del financiamiento externo.	Ingresos provenientes del financiamiento externo/Ingresos totales	30%
Aprendizaje y Crecimiento	Optimizar la productividad del personal.	Evaluación de desempeño trimestral.	Porcentaje de empleados eficientes: calificación excelente y muy buena.	Nº de empleados que alcanzan el rendimiento mínimo requerido/Total de empleados	85%
	Mejorar el clima laboral para mantener motivado al personal.	Encuestas trimestrales al personal.	Coherencia en los objetivos.	Cantidad de empleados con objetivos alineados a los de la organización/Cantidad de empleados encuestados	80%
	Fomentar la innovación por medio del desarrollo del personal.	Programa de desarrollo de incentivos.	Cantidad de proyectos nuevos presentados.		3 por año

Figura 3. Cuadro de Mando Integral A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

6.17 Resultados Obtenidos

Se implementó el cuadro de mando integral en la agencia por un periodo preliminar de tres (3) meses, para observar y analizar los resultados obtenidos. A continuación, se describe como se calculó cada indicador, su comparación con los valores establecidos como metas, y las conclusiones obtenidas.

Indicador N° 1: Nivel de satisfacción del cliente.

$$\frac{\text{Cantidad de respuestas excelentes, muy bueno y bueno} \times 100}{\text{Cantidad de respuestas}} = \frac{1262+1394+42}{2760} \times 100\% =$$

98%

Meta: 90%

Tabla 9.

Resultados Encuesta al cliente. Elaboración Propia. 2019.

Puntualidad	Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular		Malo		Encuestados
Cantidad de Respuestas	179	26%	414	60%	35	5%	62	9%	0	0%	690
Calidad de Atención	Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular		Malo		Total
Cantidad de Respuestas	276	40%	414	60%	0	0%	0	0%	0	0%	690
Asesoramiento	Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular		Malo		Total
Cantidad de Respuestas	393	57%	290	42%	7	1%	0	0%	0	0%	690
Calidad del servicio	Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular		Malo		Total
Cantidad de Respuestas	414	60%	276	40%	0	0%	0	0%	0	0%	690
Total	1262	45,75%	1394	50,5%	42	1,5%	62	2,25%	0	0%	2760

Para calcular este indicador, se toman las respuestas obtenidas de la encuesta realizada a los agentes de los ministerios públicos (Anexo III), quienes se comportan como los clientes de la agencia. Sumando la cantidad de respuestas con calificación excelente, muy bueno y bueno, de cada pregunta, y dividiendo por el total de respuestas obtenidas para cada pregunta.

Se observa que el valor obtenido supera el establecido como meta, por lo cual el objetivo “aumentar la confianza de los clientes” es cumplido.

Indicador N° 2: Porcentaje de reclamos.

$$\frac{\text{Cantidad de expedientes sobre los que se efectuaron reclamos}}{\text{Cantidad de expedientes}} \times 100 = \frac{52}{600} \times 100 = 9\%$$

Meta: < 10%

Tabla 10.

Reporte Reclamos. Elaboración Propia. 2019.

Cliente/Periodo	Mes 1	Mes 2	Total
Cliente 1	8	8	16
Cliente 2	15	7	22
Cliente 3	10	4	14
Total	33	19	52

A partir del reporte generado por el Área Coordinación de Programas y Proyectos, se obtiene la cantidad de trámites iniciados en un periodo de dos meses, sobre los que recaiga cualquier tipo de reclamo, considerando a tal fin a los tres grandes subgrupos de clientes de la A.C.I.F., mostrándose a continuación:

- Cliente 1: Ministerio de Obras Públicas y Financiamiento
- Cliente 2: Ministerio de Servicios Públicos
- Cliente 3: demás clientes de la agencia

Sobre la base de 600 expedientes iniciados en el bimestre considerado, se calcula el porcentaje de reclamos, arrojando el mismo un valor que supera la meta establecida.

Indicador N° 3: Porcentaje de puntualidad.

$$\frac{\text{N° de entregas realizadas a tiempo}}{\text{N° de entregas}} \times 100 = \frac{592}{600} \times 100 = 99\%$$

Meta: 95%

Tabla 11.

Reporte Trámites Terminados. Elaboración Propia. 2019.

Cliente/Periodo	Mes 1	Mes 2	Total
Cliente 1	109	126	235
Cliente 2	74	79	153
Cliente 3	99	105	204
Total	282	310	592

El Área Coordinación de Programas y Proyectos prepara un reporte bimensual de los trámites concluidos a tiempo por grupo de clientes.

Se calcula el porcentaje de puntualidad, dividiendo el total de dichos trámites concluidos por los 600 expedientes iniciados en el lapso de dos meses. El resultado supera a la meta establecida, alcanzando un 99%; este valor cercano al 100% refiere que aproximadamente la totalidad de entregas se realizan a tiempo.

Indicador N° 4: Porcentaje de necesidades solucionadas.

$$\frac{\text{Cantidad de reclamos solucionados}}{\text{Cantidad de expedientes sobre los que se efectuaron reclamos}} \times 100 = \frac{52}{52} \times 100 = 100\%$$

Meta: 95%

Tabla 12.

Reporte Reclamos Solucionados. Elaboración Propia. 2019.

Cliente/Periodo	Mes 1	Mes 2	Total
Cliente 1	8	8	16
Cliente 2	15	7	22
Cliente 3	10	4	14
Total	33	19	52

En el indicador N° 2 se determinó que, de 600 trámites iniciados en un periodo de dos meses, 52 presentaban reclamos. Se observa según el reporte bimestral realizado por el Área Coordinación de Programas y Proyectos, que la totalidad de los reclamos han sido solucionados.

Se calcula el porcentaje de necesidades solucionadas, dividiendo el total de reclamos solucionados por los 52 reclamos detectados en el Indicador N° 2. El resultado supera a la meta establecida, alcanzando el 100%, por lo cual se concluye que la totalidad de los reclamos recibidos son atendidos y solucionados.

A través de los indicadores N° 2, N° 3 y N° 4, se observa el cumplimiento del segundo objetivo estratégico “maximizar la satisfacción del cliente”.

Se observa que la organización cumple con los objetivos estratégicos correspondientes a la Perspectiva Clientes, ubicada en primer lugar en el Cuadro de Mando Integral, por lo que se concluye que actualmente la A.C.I.F. se encuentra en una situación altamente favorable, por lograr los objetivos de la perspectiva más relevante en su mapa estratégico; de esta manera sus esfuerzos deberán enfocarse en mantener la satisfacción y la confianza de los clientes a través de sus iniciativas estratégicas y de la mejora continua.

Indicador N° 5: Calificación obtenida en Certificación de Normas IRAM - ISO 9001:2015.

La constancia de Certificación recibida por el Instituto I.R.A.M. se encuentra incluida en el Anexo X del presente.

Dicho Instituto certifica que la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento posee un Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con los requisitos de la norma IRAM – ISO 9001:2015, cuyo alcance es el pago de obras, bienes y servicios, la determinación, seguimiento y control de la deuda pública financiera, y las contrataciones de obra pública.

Meta: Obtener Certificación

Se observa que la meta es cumplida, con lo cual también se alcanza el objetivo estratégico “mantener la calidad de los procesos internos”.

Indicador N° 6: Calidad de los sistemas de información.

$$\frac{\text{N° de reuniones estructuradas}}{\text{N° de bases de datos creadas}} \times 100 = \frac{42}{42} \times 100 = 100\%$$

Meta: 95%

Tabla 13.

Reporte Acta de Reuniones. Elaboración Propia. 2019.

Reuniones/Periodo	Mes 1	Mes 2	Total
Reuniones realizadas	20	22	42
Bases de datos	20	22	42

El indicador muestra que la totalidad de las reuniones de directorio que se realizaron en un periodo de dos meses, fueron informatizadas a través de actas de directorio. De esta manera la meta del 95% se supera.

El objetivo “formalizar el manejo de la información” es alcanzado.

Indicador N° 7: Porcentaje de cumplimiento de los compromisos.

$$\frac{\text{N° de actuaciones ejecutadas}}{\text{N° de actuaciones comprometidas}} \times 100 = \frac{4938}{5195} \times 100 = 95\%$$

Meta: 95%

Tabla 14.

Reporte Actuaciones Ejecutadas. Elaboración Propia. 2019.

Área/Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total Ejecutado	Total Comprometido	Porcentaje por Área
Administración	50	51	47	148	150	99%
Área Compras y Contrataciones	10	7	8	25	25	100%
Área Recursos Humanos	122	74	42	238	250	95%
Área Informática	21	19	14	54	70	77%
Coordinación de Programas y Proyectos	5	11	3	19	20	95%
Coordinación de Administración Financiera	10	10	10	30	30	100%
Área Presupuesto y Deuda	15	8	2	25	25	100%

Pública						
Área Contabilidad y Presupuesto	60	35	27	122	125	98%
Tesorería	320	217	345	882	900	98%
Coordinación de Asesoría Jurídica	312	200	331	843	900	94%
Área Jurídico-Contrataciones	108	121	170	399	450	89%
Área Jurídica	98	176	139	413	450	92%
Sector Técnico	277	300	313	890	900	99%
S.U.A.C.	223	306	321	850	900	94%
Total	1631	1535	1772	4938	5195	95%

En la tabla anterior se observa el reporte trimestral realizado por el Área Coordinación de Programas y Proyectos, donde se visualiza para cada mes el total de acciones ejecutadas por cada área perteneciente a la agencia, comparándolo con las acciones comprometidas para cada área.

A partir de dicho reporte es posible calcular el porcentaje de cumplimiento de los compromisos, dividiendo el total de actividades ejecutadas por el total de actividades comprometidas para el periodo. El resultado alcanza la meta establecida del 95%. Este porcentaje lleva a concluir que en general, los procesos de la A.C.I.F. se cumplen correctamente, ejecutando cada área las actividades asignadas para el cumplimiento de la misión organizacional, y permitiendo el logro del objetivo estratégico de “alinearse el diseño de los procesos internos con la misión”.

Este indicador permite además calcular y observar en qué grado cada área de la agencia alcanza la meta propuesta, visualizando cuales son aquellas áreas que necesitan más refuerzo.

Indicador N° 8: Porcentaje de procesos rediseñados en base a las demandas.

$$\frac{\text{N° de procesos rediseñados}}{\text{N° de procesos sobre los que se solicita su evaluación}} \times 100 = \frac{196}{235} \times 100 = 83\%$$

Meta: 85%

Tabla 15.

Reporte Procesos. Elaboración Propia. 2019.

Área/Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total rediseñado	Total solicitado	Total
Administración	7	10	3	20	25	80%
Área Compras y Contrataciones	0	1	0	1	3	33%
Área Recursos Humanos	5	15	20	40	50	80%
Área Informática	6	8	12	26	33	79%
Coordinación de Programas y Proyectos	0	0	0	0	0	0%
Coordinación de Administración Financiera	0	0	0	0	0	0%
Área Presupuesto y Deuda Pública	0	0	0	0	0	0%
Área Contabilidad y Presupuesto	1	0	0	1	1	100%
Tesorería	2	1	3	6	7	86%
Coordinación de Asesoría Jurídica	7	12	11	30	32	94%
Área Jurídico-Contrataciones	0	0	4	4	7	57%
Área Jurídica	5	8	9	22	24	92%
Sector Técnico	3	3	4	10	13	77%
S.U.A.C.	9	12	15	36	40	90%
Totales	45	70	81	196	235	83%

Se visualiza en el reporte de procesos realizado por el Área Coordinación de Programas y Proyectos, el total de procesos rediseñados para cada una de las áreas de la agencia, en comparación con la totalidad de procesos cuya revisión se solicitó.

El indicador arrojó un resultado apenas inferior a la meta definida, lo cual permite concluir que el objetivo de “alinear el diseño de los procesos internos con la misión” se cumple considerando en conjunto los dos indicadores establecidos, pero deberá ponerse especial atención en este último en los próximos meses, considerando además que el mismo ha sido formulado para un periodo semestral, superior al periodo de observación de la implementación que es de tres (3) meses.

Indicador N° 9: Tiempo promedio de control de un trámite

$$\frac{\text{Cantidad de días que demora cada trámite en ser concluido mensualmente}}{3 \text{ meses}} = \frac{43}{3} = 14,33$$

Meta: < 15 días

Tabla 16.

Reporte Trámites Concluidos. Elaboración Propia. 2019.

Área/Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Cantidad de días
S.U.A.C.	1	2	0	3
Coordinación de Administración Financiera	2	3	2	7
Sector Técnico	2	1	1	4
Coordinación de Asesoría Jurídica	3	4	3	10
Contabilidad y Presupuesto	2	1	1	4
Tesorería	6	4	5	15
Totales	16	15	12	43

Este reporte contiene la cantidad de días que un trámite demora en cada sector, teniendo en cuenta únicamente las áreas que intervienen en el proceso de trámites de certificación de obras.

El indicador se calcula como un promedio de días para un periodo de tres meses, dividiendo la sumatoria del tiempo que demora un trámite en la totalidad de las áreas cada mes, por tres meses. Así, el tiempo promedio de control de un trámite para un trimestre es de 14 días, cumpliéndose la meta definida (menor a 15 días).

Indicador N° 10: Tiempo promedio de contrataciones.

Cantidad de días desde que ingresa el pedido hasta su pase a contrataciones + Cantidad de días hasta que se publica = 11 días

Meta: < 15 días

Tabla 17.

Reporte Contrataciones. Elaboración Propia. 2019.

Área/Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Promedio cantidad de días
Ingreso al S.U.A.C. – Pase a Contrataciones	1	2	0	1
Ingreso a Contrataciones – Publicación	11	9	10	10
Totales	12	11	10	11

En este reporte se visualiza la cantidad promedio de días que se necesita para realizar una contratación, teniendo en cuenta los sectores participantes, con una frecuencia de medición trimestral.

El indicador se calcula sumando el promedio trimestral de días que demora el trámite desde su ingreso hasta su pase al área de contrataciones, con el promedio trimestral de días que demora desde que es recibido por contrataciones hasta su publicación. De esta manera se observa que el tiempo promedio para realizar una contratación es de 11 días, cumpliéndose la meta definida (menor a 15 días).

Indicador N° 11: Porcentaje de informes técnicos con errores.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de informes técnicos con errores}}{\text{N}^\circ \text{ total de informes técnicos}} \times 100 = \frac{18}{507} \times 100 = 3,55\%$$

Meta: < 5%

Tabla 18.

Reporte Informes Técnicos. Elaboración Propia. 2019.

	Informes Emitidos	Informes con Errores	Porcentaje de Errores
Certificado	188	7	3,72%
Certificado Redeterminado	189	6	3,17%
Aprobación Redeterminación de Precios	98	3	3,06%
Modificación de Obra	32	2	6,25%
Totales	507	18	3,55%

En este reporte se observa la cantidad de informes técnicos que se emiten con errores en un mes, respecto del total emitido, para cada categoría de informe.

El indicador se obtiene dividiendo la cantidad de informes técnicos con errores por la cantidad total de informes técnicos emitidos mensualmente.

El porcentaje de informes técnicos con errores es del 3,55%, por lo cual se supera la meta perseguida (inferior al 5%).

Considerando los indicadores N° 9, N° 10 y N° 11, se concluye que el objetivo “mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos”, es logrado, y analizándolos en conjunto con los demás indicadores de la Perspectiva Procesos Internos, la conclusión es que la agencia cumple con sus objetivos estratégicos integrantes de dicha perspectiva, lo que al relacionarlo con el objetivo logrado en la Perspectiva Clientes muestra como ambas están interrelacionadas, ya que al alcanzar los objetivos en la eficiencia de los procesos de la organización, es posible lograr la máxima satisfacción al cliente cumpliendo así con la misión de la agencia.

Indicador N° 12: Porcentaje de cumplimiento del presupuesto.

Total pagado acumulado x 100 = \$ 23.140.648.288,48 x 100 = 93%

Total transferido acumulado \$ 24.934.836.689,62

Meta: 100%

Tabla 19.

Reporte Fondos Recibidos Año 2018. Elaboración Propia. 2019.

Programa	Total Acumulado
Financiamiento Externo	\$ 518.288.448,22
Aporte Provincia	\$ 5.128.966.216,51
Aporte Ministerio para propio fin	\$ 1.041.429.159,51
Aporte Ministerio Aguas	\$ 96.108.761,63
Fondos Nacionales	\$ 41.024.113,34
Boncor 2021	\$ 4.638.257.268,35
Títulos Gasoductos	\$ 240.589.990,75
Boncor 2026	\$ 1.830.133.635,94
Boncor 2024	\$ 19.639.575,27
Boncor 2027	\$ 6.481.054.295,84
C.A.F.	\$ 289.088.274,17
Préstamos I.F.C.	\$ 4.610.256.950,09
Total	\$ 24.934.836.689,62

Tabla 20.

Reporte Pagos Realizados Año 2018. Elaboración Propia. 2019.

Trimestre	Total Acumulado
1°	\$ 4.929.042.994,91

2°	\$ 6.061.340.956,24
3°	\$ 5.133.420.219,58
4°	\$ 7.016.844.117,75
Total	\$ 23.140.648.288,48

El Área Contable es la encargada de informar acerca de los ingresos de la A.C.I.F. y su afectación a lo largo del año.

Así, se presenta el indicador correspondiente promediando el total de pagos realizados respecto de los fondos recibidos en el año 2018.

Si bien no se alcanza la meta definida del 100%, el porcentaje muestra que los ingresos obtenidos para la financiación de obras, son afectados en un 93% a las mismas.

El indicador se encuentra en un nivel bueno más allá de no alcanzarse la meta, por lo cual el objetivo “utilizar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz” se cumple, pero deberá prestarse especial interés a dicho indicador, analizando las iniciativas estratégicas y empleando nuevas, con el fin de buscar mejores resultados.

Indicador N° 13: N° de nuevos de organismos de financiamiento externo

Meta: 2 por año

Tabla 21.

Reporte Organismos de Financiamiento Externo. Elaboración Propia. 2019.

Organismo	Actividad
Kuwait- Fondo Kuwaití para el Desarrollo Económico Árabe (F.K.D.E.A.)	Agencia estatal de Kuwait dedicada a la prestación y administración de asistencia financiera y técnica a los países en desarrollo.
Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (O.M.G.I.)	Organismo del Banco Mundial dedicado a facilitar la corriente de inversión de capitales privados con fines productivos en países en desarrollo, encargándose de otorgar garantía a los inversionistas contra pérdidas ocasionadas por riesgos no comerciales.

Anualmente, el Área Presupuesto y Deuda Pública elabora un reporte con los nuevos organismos de financiamiento externo. En este reporte se observa que son dos (2)

los nuevos organismos internacionales que aportan financiamiento a la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento, por lo que la meta definida se alcanza.

Indicador N° 14: Porcentaje de ingresos provenientes del financiamiento externo.

$$\frac{\text{Ingresos provenientes del financiamiento externo}}{\text{Ingresos totales}} \times 100 = \frac{\$ 518.288.448,22}{\$ 24.934.836.689,62} \times 100 = 2\%$$

Meta: 30%

Utilizando los datos de la Tabla 19, se calcula anualmente el indicador, dividiendo el total de fondos obtenidos del financiamiento externo por la totalidad de ingresos de la agencia en el año 2018.

El porcentaje obtenido se encuentra muy por debajo de la meta estratégica, por lo cual deberán establecerse iniciativas tendientes a que los nuevos organismos de financiación representen una proporción mayor de los recursos financieros de la A.C.I.F.

El objetivo estratégico “aumentar el financiamiento externo” se alcanza en parte, contando con la cantidad de organismos externos de financiamiento esperado, pero debiendo aumentar la influencia de los fondos provenientes de este en el presupuesto de la agencia.

La Perspectiva Financiera no cumple con la totalidad de sus objetivos, situación que debe constituir una alerta en la planificación estratégica de la A.C.I.F., para mantener la satisfacción de los objetivos integrantes de la Perspectiva Clientes y la Perspectiva Procesos Internos.

Indicador N° 15: Porcentaje de empleados eficientes: calificación excelente y muy buena

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados que alcanzan el rendimiento m\u00ednimo requerido} \times 100}{\text{Total de empleados}} = \frac{19+9+3}{42} \times 100 =$$

74%

Meta: 85%

Tabla 22.

Reporte Evaluaci\u00f3n de Desempe\u00f1o. Elaboraci\u00f3n Propia. 2019.

\u00c1rea/Calificaci\u00f3n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total Empleados
Administraci\u00f3n	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	5
\u00c1rea Compras y Contrataciones	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	4
\u00c1rea Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
\u00c1rea Inform\u00e1tica	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2
Coordinaci\u00f3n de Programas y Proyectos	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	4
Coordinaci\u00f3n de Administraci\u00f3n Financiera	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
\u00c1rea Presupuesto y Deuda P\u00fablica	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	4
\u00c1rea Contabilidad y Presupuesto	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	6
Tesorer\u00eda	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Coordinaci\u00f3n de Asesor\u00eda Jur\u00eddica	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
\u00c1rea Jur\u00eddico-Contrataciones	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	3
\u00c1rea Jur\u00eddica	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
Sector T\u00e9cnico	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	4
S.U.A.C.	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	3
Total Calificaci\u00f3n	0	0	0	0	0	1	10	19	9	3	42

El Referente de Recursos Humanos elabora un reporte a ser enviado al Directorio, luego de obtener los resultados de la Evaluaci\u00f3n de Desempe\u00f1o realizada en forma trimestral. Dicho reporte contiene las calificaciones posibles de la evaluaci\u00f3n, de cada \u00e1rea de la agencia, con un puntaje del 1 al 10 donde los cuales se clasifican en la siguiente escala de desempe\u00f1o:

- Calificaci\u00f3n Excelente: puntaje 10
- Calificaci\u00f3n Muy buena: puntaje 9 y 8

- Calificación Buena: puntaje 7 y 6
- Calificación Regular: puntaje 5 y 4
- Calificación Mala: puntaje 3, 2 y 1

El indicador se calcula como la sumatoria de la cantidad de calificaciones excelente (puntaje 10) y la cantidad de calificaciones muy buena (puntaje 9 y 8), dividido por la cantidad de agentes calificados. Dicho indicador arroja un porcentaje inferior a la meta establecida por la agencia, por lo que se concluye que el objetivo “optimizar la productividad del personal” no se alcanza. Aun así, de acuerdo a los parámetros establecidos, el indicador arroja un resultado bueno, ya que está cercano a la meta definida.

La A.C.I.F. deberá poner especial énfasis en implementar nuevas iniciativas estratégicas a fin de incrementar la productividad del personal, especialmente en aquellas áreas que no cumplen la meta definida, para lo cual se propone calcular el indicador para cada área a partir de los datos aportados.

Cabe destacar que, si bien el indicador señala que se está por debajo de la meta establecida en cuanto al objetivo en cuestión, ningún empleado obtuvo una calificación mala o regular, debiéndose enfocar en las áreas críticas, a la vez que se establezcan iniciativas estratégicas para mantener el nivel del personal afectado a las áreas que si alcanzan la meta estratégica.

Indicador N° 16: Coherencia en los objetivos.

$$\frac{\text{Cantidad de empleados con objetivos alineados a los de la organización}}{\text{Cantidad de empleados encuestados}} \times 100 =$$

$$\frac{(202\% + 190\%)/2}{500\% \quad 400\%} \times 100 = 43\%$$

Meta: 80%

Tabla 23.

Reporte Resultado Encuestas. Elaboración Propia. 2019.

	Pregunta/Respuesta	Sí, en forma íntegra	Medianamente	No la conozco	Total
1	Conoce la Misión	71%	19%	10%	100%
2	Conoce la Visión	57%	31%	12%	100%
3	Conoce los procesos	43%	55%	2%	100%
4	Conoce los objetivos	21%	38,5%	40,5%	100%
5	Conoce los principios y valores	10%	23,5%	66,5%	100%
	Total	202%	167%	131%	500%

Tabla 24.

Reporte Resultado Encuestas. Elaboración Propia. 2019.

	Pregunta/Respuesta	Sí	En parte	No	No sabe/No contesta	Total
6	Beneficios/Desempeño	12%	21%	60%	7%	100%
7	Estabilidad laboral	90%	10%	0%	0%	100%
8	Cambio/Mejoramiento Continuo	67%	31%	0%	2%	100%
9	Capacitaciones	21%	26%	24%	29%	100%
	Total	190%	88%	84%	38%	400%

A partir de los resultados de la encuesta al personal incluida en el Anexo IV, el Referente de Recursos Humanos elabora los reportes anteriores resumiendo los porcentajes obtenidos dividiéndolos en dos reportes de acuerdo a las categorías de respuestas posibles.

El indicador se calcula como la cantidad de empleados con objetivos alineados a los de la organización, siendo éstos quienes respondieron “Sí, en forma íntegra” en la

primera categoría de respuestas, y quienes respondieron “Sí” en la segunda categoría de respuestas. El resultado anterior se divide por la sumatoria de los porcentajes totales de las dos categorías de respuestas.

El resultado que arroja el indicador se encuentra muy por debajo de la meta establecida, por lo que el objetivo “mejorar el clima laboral para mantener motivado al personal” no se alcanza.

Es necesario que la organización centre todos sus esfuerzos en el objetivo estratégico mencionado anteriormente, estableciendo iniciativas estratégicas tendientes a revertir tal situación, y realizando encuestas y entrevistas con mayor frecuencia para observar los avances realizados,

Indicador N° 17: Cantidad de proyectos nuevos presentados.

Según la información suministrada por el Responsable de Recursos Humanos, fueron tres (3) los proyectos presentados por personal de la agencia en el año 2018.

Meta: 3 por año

Se observa que la meta es alcanzada, y el objetivo “fomentar la innovación por medio del desarrollo del personal” se cumple.

La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento no alcanza todos sus objetivos estratégicos, constituyendo un punto crítico en el cuadro de mando integral. Deberán definirse nuevas iniciativas estratégicas orientadas a la motivación del personal, y a la alineación de los intereses del mismo con los objetivos estratégicos y la misión de la agencia. Por otro lado, deberá ampliarse la definición de los indicadores para esta perspectiva, con el fin de precisar su medición.

Relacionando la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento con las Perspectiva Clientes y Procesos Internos, la productividad por debajo de la deseada y el descontento generalizado del personal, aún no se refleja en estas dos últimas perspectivas, manteniendo la calidad en los procesos internos de la agencia, y logrando elevados niveles de satisfacción del cliente.

A continuación, se muestra el Cuadro de Mando Integral al final del periodo de tres meses en el cual se probó su implementación:

Perspectivas	Objetivos	Iniciativas Estratégicas	Indicadores	Fórmulas Indicadores	Metas	Resultado
Clientes	Aumentar la confianza de los clientes.	Adecuado uso de los recursos y cumplimiento de las actividades programadas.	Nivel de satisfacción del cliente.	Cantidad de respuestas excelentes, muy bueno y bueno/Cantidad de respuestas	90%	98%
	Maximizar la satisfacción del cliente.	Maximizar la eficacia y la eficiencia de los procesos vinculados directamente a los clientes, midiendo continuamente los mismos e implementando acciones correctivas de manera inmediata.	Porcentaje de reclamos.	Cantidad de expedientes sobre los que se efectuaron reclamos/Cantidad de expedientes	< 10%	9%
			Porcentaje de puntualidad.	Nº de entregas realizadas a tiempo/Nº de entregas	95%	99%
			Porcentaje de necesidades solucionadas.	Cantidad de reclamos solucionados/Cantidad de expedientes sobre los que se efectuaron reclamos	95%	100%
Procesos Internos	Mantener la calidad de los procesos internos.	Cumplimiento de los procesos estandarizados de calidad.	Calificación obtenida en Certificación de Normas IRAM - ISO 9001:2015.		Obtener Certificación	Certificado
	Formalizar el manejo de la información.	Agenda de reuniones.	Calidad de los sistemas de información.	Nº de reuniones estructuradas/Nº de bases de datos creadas	95%	100%
		Análisis de los sistemas de información.				
	Alinear el diseño de los procesos internos con la misión.	Difusión de la misión de la organización.	Porcentaje de cumplimiento de los compromisos.	Nº de actuaciones ejecutadas/Nº de actuaciones comprometidas	95%	95%
			Porcentaje de procesos rediseñados en base a las demandas.	Nº de procesos rediseñados/Nº de procesos sobre los que se solicita su evaluación	85%	83%
	Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos.	Medición en forma mensual de la cantidad de días que un expediente demora en cada área.	Tiempo promedio de control de un trámite.	Cantidad de días que demora cada trámite en ser concluido mensualmente/3 meses	< 15 días	14
Tiempo promedio de contrataciones.			Cantidad de días desde que ingresa el pedido hasta su pase a contrataciones + Cantidad de días hasta que se publica	< 15 días	11	
	Medición en forma mensual de la cantidad de informes técnicos con errores.	Porcentaje de informes técnicos con errores.	Nº de informes técnicos con errores/Nº total de informes técnicos	< 5%	3,55%	
Financiera	Utilizar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.	Supervisión y control de ingresos y gastos.	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto.	Total pagado acumulado/Total transferido acumulado	100%	93%
	Aumentar el financiamiento externo.	Difusión internacional de las obras y de los proyectos.	Nº de nuevos de organismos de financiamiento externo.		2 por año	2
Porcentaje de ingresos provenientes del financiamiento externo.			Ingresos provenientes del financiamiento externo/Ingresos totales	30%	2%	
Aprendizaje y Crecimiento	Optimizar la productividad del personal.	Evaluación de desempeño trimestral.	Porcentaje de empleados eficientes: calificación excelente y muy buena.	Nº de empleados que alcanzan el rendimiento mínimo requerido/Total de empleados	85%	74%
	Mejorar el clima laboral para mantener motivado al personal.	Encuestas trimestrales al personal.	Coherencia en los objetivos.	Cantidad de empleados con objetivos alineados a los de la organización/Cantidad de empleados encuestados	80%	43%
	Fomentar la innovación por medio del desarrollo del personal.	Programa de desarrollo de incentivos.	Cantidad de proyectos nuevos presentados.		3 por año	3

Figura 4. Cuadro de Mando Integral A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

6.18 Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda entrenar continuamente al personal en herramientas de gestión estratégica, no solamente desde el punto de vista operativo, sino también desde el punto de vista conceptual, con el objetivo de que en cada nivel de la organización exista el pensamiento estratégico y el compromiso de gestión.

También se aconseja desarrollar planes de capacitaciones específicos para cada área, tanto para el personal operativo como para los responsables de área y los directivos. Dichas capacitaciones deberán programarse en base a las necesidades planteadas por cada área.

Por otra parte, se recomienda la actualización permanente de los indicadores integrantes del cuadro de mando, a fin de que la herramienta sea didáctica y flexible, y refleje la veracidad de la situación actual de la organización. Las metas estratégicas también deben ser revisadas periódicamente con el objetivo de evaluar si se corresponden con los objetivos estratégicos de la agencia.

Se sugiere realizar entrevistas y encuestas semestrales al personal con la finalidad de actualizar permanentemente los resultados obtenidos.

Anualmente, la A.C.I.F. deberá realizar el “feedback” de su estrategia con el objeto de evaluarla y adaptarla a las nuevas necesidades de la organización. Esto es así, ya que la estrategia constituye el elemento fundamental en el diseño del C.M.I. por ser discutida y definida en el seno de la organización; y como estamos frente a un modelo dinámico dicha estrategia debe adecuarse a las nuevas situaciones internas y externas.

Se recomienda también trabajar en el desarrollo de nuevos canales de comunicación dentro de la agencia, para que la información llegue a todos los sectores de manera inmediata.

Se sugiere que frecuentemente se lleven a cabo métodos de difusión de la misión, la visión, los valores, los principios y la estrategia de la A.C.I.F., con el objetivo que todos sus integrantes tengan un conocimiento completo de la organización, y de esta manera se facilite su alineación con los objetivos estratégicos de la misma.

Se aconseja la implementación de un plan de incentivos al personal de la agencia, con el objetivo de mejorar los resultados obtenidos en la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento y así alcanzar sus objetivos estratégicos. A través de dicho plan de incentivos, es posible mantener motivado al personal, aumentando su productividad, y posibilitando también que las personas dentro de la organización puedan alinearse con su misión y sus objetivos estratégicos. Se sugiere que el plan de incentivos se lleve a cabo a través de un sistema de premios en base al rendimiento medido por medio de los resultados que arrojan los indicadores.

Conclusión

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica es utilizado en numerosas organizaciones orientadas a obtener un lucro.

En el presente proyecto se propuso dicho sistema como herramienta integral de planificación estratégica para la A.C.I.F., organización cuyo fin inherente es el beneficio social.

A través de un análisis minucioso de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral se determina que la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento, presenta algunos aspectos que pueden ser mejorados para alcanzar la máxima eficiencia posible.

Para lograr aplicarlo, se otorgó preeminencia a la Perspectiva del Cliente y a la Perspectiva de Procesos Internos por encima de la Perspectiva Financiera.

En tal sentido, fue requisito esencial la participación de todos los miembros de la agencia que intervienen en sus procesos.

Se destaca la importancia de la implicancia de los directivos y del personal en todo el proceso de introducción del cuadro de mando integral, siendo fundamental la existencia de una cultura definida de gestión estratégica para lograr implementarlo con éxito, otorgándole prioridad a la medición y gestión del desempeño.

Esta implicancia del personal en el desarrollo del C.M.I. resulta crucial para que su implementación sea exitosa. Esto es así debido a que la introducción de un sistema de medición y control en una organización puede generar oposición por parte de sus miembros. El directorio deberá comunicar de manera clara y abierta como será el funcionamiento de la herramienta, invitando a participar de manera activa, teniendo en cuenta las iniciativas y sugerencias de todos, y demostrando que la adopción de dicha

herramienta en lugar de implicar más labor tenderá a optimizar el trabajo de todos alcanzando resultados más eficientes.

Se concluye que a través de la implementación del C.M.I. es posible alinear los objetivos estratégicos de la organización con los objetivos individuales de los miembros que la componen.

En la Perspectiva del Cliente se consideró como cliente principal a las reparticiones de Gobierno de la Provincia de Córdoba para las cuales se ejecutan las principales actividades, ya que son éstas las que, a través de sus obras, brindan el servicio a los usuarios finales.

Para lograr el diseño del C.M.I., se construyeron un total de 17 indicadores entre todas las perspectivas, para medir el desempeño operativo y financiero de la agencia, que le permita traducir ese desempeño de forma cuantitativa midiendo los resultados obtenidos.

Se verifica el cumplimiento del objetivo general de diseñar un cuadro de mando integral para la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento, a partir del cumplimiento de los objetivos específicos. La implementación del C.M.I. permitirá que el directorio pueda constantemente realizar mediciones y evaluar la situación actual de la organización y su posicionamiento de acuerdo a los objetivos estratégicos, posibilitando así corregir las desviaciones detectadas.

El cuadro de mando integral produjo un impacto novedoso en la agencia, permitiendo conocer y evaluar los procesos en forma integral, posibilitando la retroalimentación continua, a través de indicadores antes aislados, y siendo el puntapié para su aplicación en los restantes organismos de la administración pública provincial.

Referencias

- Álvarez López, J. (1998). Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders. *Boletín AECA*, 46, 37.
- Araújo Pinzón, P., Sánchez Vázquez, J.M. y Vélez Elorza, M.L. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: Desde El Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 37-47. doi: 10.18359/rfce.1620
- Arteaga P. (2009) *Análisis de Gráficos Estadísticos* (tesis de maestría). Universidad de Granada, Granada, España.
- Ballvé, A.M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 13-38.
- Dávila, A. (1999) Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos. IESE*, 75.
- Díaz, L. (2005) *Análisis y Planteamiento con aplicaciones a la organización*. (tesis doctoral). Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica.
- Escobar Rodríguez, T. (1999). El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 23(102), 1075.
- Falguera, J. (2002). *La Contabilidad de Gestión en los centros sanitarios*. (tesis doctoral). Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos. IESE*, 73.

Illía, Y. (2007). *Propuesta para la implementación del sistema de calidad ISO 9001 y su relación con la gestión estratégica por indicadores balance scorecard aplicado a un operador logístico*. (tesis profesional). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Kaplan, R.S. (1990). The Half Life System. *Revista de Administración de Costos*, 9(190), 61.

Kaplan, R.S. y Norton, D. (1992). El Balanced Scorecard: medidas que impulsan el rendimiento. *Harvard Business Review*, 15, 71-79.

Kaplan, R.S. y Norton, D. (Ed.) (2000). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.

Kaplan, R.S. y Norton, D. (2001). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.

López Viñegla, A. (2001). El Balanced Scorecard y El Cuadro de Mando como herramientas complementarias. Un análisis diferenciado. *Revista Gestión*, 22, 10.

Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Novillo Rangone, G. (2015). *Cuadro de Mando Integral para Gobiernos Locales* (tesis de maestría). Universidad Nacional de San Luis, San Luis, Argentina.

Sabino C. (Ed.) (1992). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Suárez, A. (2007). *Desempeño gerencial y calidad de servicio en la atención al cliente en los centros ambulatorios de salud* (tesis doctoral). Universidad Inca Garcilaso de La Vega, Chíncha, Perú.

Valdes Soutelo, A. (2017). Diseño Metodológico para caracterizar el proceso de enseñanza. *Revista Ciencia, Salud, Educación y Economía*, (11), 38-49.

Fuentes de Internet:

Banco Central de la República Argentina. (2018). *Informe de Política Monetaria*. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/>

Baptista Lucio, M.P., Fernández Collado, C. y Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <https://www.esup.edu.pe/>

Bermúdez, L. y Rodríguez, L. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Recuperado de <https://books.google.com.ar/>

Fidalgo Cerviño, E. y Santos Cebrián, M. (2004). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (cmi) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 4, 19- 40. Recuperado de <https://www.researchgate.net/>

Galarza López, J. y Rivero Alonso, K. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(3), 1-12 Recuperado de <http://scielo.sld.cu/>

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2018). *Economía*. Recuperado de <http://www.cba.gov.ar/>

Anexo I

Entrevista N° 1

Nombre del Entrevistado: Ab. Marcelo Botta

Cargo: Presidente Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento

Antigüedad en el cargo: 1 (un) año

Fecha de la entrevista: 28 de mayo de 2018

Cuestionario:

1. ¿Cómo puede describir la actividad principal de la agencia?

La Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento es una persona de derecho público que a su vez como sociedad se rige por su propio estatuto y por la Ley de Sociedades de Economía Mixta. Su actividad principal consiste en centralizar las actividades de planificación, administración, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos con financiamiento, subsidios y/o asistencia técnica nacional e internacional. Para cumplir con su misión, lleva a cabo el proceso de licitación en conjunto con las demás reparticiones provinciales y gestiona el financiamiento con los distintos organismos nacionales e internacionales de préstamo.

2. ¿Existe claridad en la definición de la misión, visión, valores y compromisos de la agencia?

La misión y visión de la A.C.I.F. se encuentran definidas en el Manual de Procedimientos de la misma, publicada al alcance de todos en la página web. No existe

una definición escrita de los valores y compromisos de la agencia. Quienes formamos parte de ella, sabemos que la cultura de A.C.I.F. es mantener los valores que se han sustentado en todos estos años: transparencia en la gestión, austeridad, excelencia en la ejecución de las obras y trabajo en equipo.

3. ¿Cuál es la estrategia de la organización?

La estrategia de la A.C.I.F. la tenemos que definir dentro de una planeación estratégica de cómo llevar a cabo con los recursos que ingresan desde los organismos nacionales, internacionales y multilaterales, sumados a los recursos genuinos que ingresan desde la provincia de Córdoba, una administración y ejecución del plan de inversión pública del gobierno, de la forma más eficaz, efectiva y transparente, buscando agilizar los procesos de certificación de pagos y de selección de la obra pública, dando respuestas inmediatas a las áreas ministeriales con quienes nos relacionamos, priorizar las buenas relaciones con los organismos nacionales e internacionales, manteniendo la absoluta transparencia de los actos administrativos, y buscando alcanzar la máxima expertise y desarrollo como unidad ejecutora provincial.

4. ¿A través de que canales se comunica la estrategia de la agencia a la totalidad de sus miembros?

La agencia cuenta con un sistema de gestión de calidad, que se encuentra desarrollado en el Manual de Procedimientos y en el Manual de Calidad. Dichos manuales se encuentran en el sistema informático al alcance de todos los miembros.

5. ¿Cómo se realiza el seguimiento del cumplimiento de metas y objetivos?

A través del seguimiento de indicadores como instrumento, y mediante la planificación anual del sistema de gestión de calidad. Periódicamente se realiza reunión

de directorio para realizar el seguimiento de los procesos, donde se proponen las acciones correctivas.

6. Si se cuenta con herramientas de medición, ¿cuáles son sus ventajas y desventajas?

Existen indicadores muy útiles para la medición y planificación, pero en la actualidad no contamos con un sistema integral para relacionar los distintos instrumentos que utilizamos.

7. Al momento de contratación de personal, ¿qué características principales se buscan?

Compromiso, respeto, conocimiento en la gestión pública, y adaptabilidad.

8. ¿El personal de la agencia cuenta con entrenamiento adecuado para adaptarse a los cambios que conlleva la implementación de nuevas estrategias?

La agencia tiene acceso a un plan periódico de capacitaciones, se está trabajando en desarrollar un plan de exigencias tanto para personal administrativo y técnico, como para directivos.

9. ¿Existe algún sistema de incentivos para el personal de la agencia?

En este momento no.

10. En su opinión, ¿las instalaciones son adecuadas para el correcto funcionamiento de la agencia?

Se cuenta con una modesta infraestructura.

11. ¿Las aplicaciones informáticas para apoyar las herramientas de planificación son adecuadas?

Se está trabajando en mejorarlas, los sistemas internos funcionan correctamente, pero se observa necesidad de más espacio de soporte para la información.

12. ¿Cuáles son los principales clientes?

Tenemos varios tipos de clientes, que en nuestra agencia reciben el nombre de partes interesadas. Podemos mencionar en primer lugar a las reparticiones del gobierno de Córdoba (ministerios y demás agencias), a los gobiernos nacionales, municipales, los organismos multilaterales e internacionales de crédito, y a la sociedad en general.

La política de nuestra agencia, es satisfacer continuamente las necesidades de nuestros clientes. Para ello constantemente se está midiendo su satisfacción a través de indicadores.

13. ¿Cuáles son los parámetros para medir la satisfacción del cliente?

Se utilizan indicadores de satisfacción del cliente externo e interno, tiempo promedio de control administrativo, legal, técnico y de contrataciones, tiempo de demora en emisión de informes, porcentaje de informes con errores, días promedio de compra individual, tiempo promedio de control de proyectos, encuestas a los clientes externos, y evaluaciones de desempeño para los empleados y directivos.

14. ¿Cómo define en general la relación con los proveedores?

Con el transcurso de los años, la agencia cuenta con numerosos proveedores con los cuales se vincula a diario, y hoy en día la relación con ellos se considera excelente en la mayoría de los casos.

Entrevista N° 2

Nombre del Entrevistado: Natalia Pereyra

Cargo: Referente Recursos Humanos Agencia Córdoba de Inversión y
Financiamiento

Antigüedad en el cargo: 1 (un) año

Fecha de la entrevista: 28 de mayo de 2018

Cuestionario:

1. ¿Cómo es la jornada habitual de la agencia?

La jornada normal de labor es de seis (6) horas diarias o treinta (30) semanales, la que se cumple de lunes a viernes entre las ocho (8) y las veinte (20) horas, horario de funcionamiento de todo el ámbito de la administración pública provincial de Córdoba. El personal superior tiene una jornada de labor de ocho (8) horas diarias.

2. ¿Cuántos empleados hay en la nómina de la agencia?

En este momento la A.C.I.F. cuenta con 42 integrantes en su nómina, entre directivos, personal superior y demás personal.

3. Describa brevemente el proceso de selección e ingreso de personal.

Al ingresar un nuevo agente a la organización, mi función es recibirlo y entregarle una “carta de bienvenida”. Le comento a grandes rasgos el funcionamiento de la agencia y su cultura organizacional. Posteriormente lo acompaño a conocer el edificio y a los demás empleados y directivos. También le hago entrega de un instructivo de socialización. Este instructivo contiene la estructura funcional de la A.C.I.F., así como su misión, visión, objetivos, política de calidad, jornada laboral y el detalle de los derechos y

obligaciones de los empleados. Le hago entrega también de las declaraciones juradas que el empleado deberá completar acompañando con distinto tipo de documentación para armar su legajo administrativo. Finalizado este proceso lo acompaño al área donde desarrollará sus tareas.

4. ¿Existen planes de capacitación? Describa brevemente cómo funcionan.

Se cuenta con un plan de capacitaciones que se realizan en forma continua para todos los miembros de la agencia. Estos planes consisten en actualizar a todo el personal en las funciones que desarrollan y a la vez pretenden que éstos adquieran nuevos conocimientos para instruirse en nuevas funciones

5. ¿Usted cree que existe participación activa de los empleados en los cursos que se ofrecen?

En mi opinión podría aspirarse a que los empleados aprovechen más las capacitaciones y cursos que tienen a su disposición.

6. ¿Cuál es el sueldo promedio de un empleado de la agencia?

Un empleado promedio gana entre \$15.000 y \$20.000 mensuales.

7. ¿Qué controles existen en relación a la asistencia, puntualidad y permanencia en los puestos de trabajo de los agentes?

En este momento soy la única persona en el área de recursos humanos, por lo que el control de ausentismo lo realizo yo.

Todos los agentes deben registrar su ingreso y salida en la repartición a través de la aplicación de su huella digital en el reloj digital.

Se les otorga una tolerancia en el ingreso de quince (15) minutos, a partir de los cuales su ingreso es considerado como llegada tarde.

Anexo II

Entrevista N° 1 al Personal de la Agencia

Fecha de la encuesta: 28 de mayo de 2018

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la agencia? Si la respuesta es afirmativa, ¿a través de qué medio?

Sí. A través del sistema de gestión de calidad.

2. ¿Cuáles piensa usted que son los valores más importantes que posee la agencia?

Compromiso y resolución, por la capacidad de dar respuesta a requerimientos en el tiempo estipulado, cumplimentando con todas las formalidades exigidas.

3. ¿Cuáles valores cree usted que deberíamos agregar o modificar?

Responsabilidad (social y ecológica) e integración y actualización de situación de la Agencia (mensual o semanal) a todo el personal.

4. ¿Siente usted que la gerencia enfatiza estos valores o más bien los ha ido perdiendo?

Se han ido perdiendo.

5. ¿Se siente identificado con estos valores?

Sí.

6. ¿Cree usted que los procesos internos de la agencia se están haciendo correctamente?

Sí.

7. Entre todos los procesos que existen dentro de la agencia, ¿Qué es lo que usted considera que se hace mejor? ¿Por qué?

El proceso de Pago de certificado de obra pública, ya que, al participar en él, observo el cumplimiento de todos los pasos y mecanismos de corrección de errores establecidos en el procedimiento.

8. ¿Qué aspecto cree usted que es lo más importante que se debería corregir en este momento en los procesos internos?

La comunicación entre el personal

9. ¿Siente usted que sus ideas son tomadas en consideración por la dirección?

Sí.

10. ¿Cree usted que existe una buena comunicación dentro de la agencia?

Existe comunicación entre el personal de la agencia, pero debe mejorar notablemente y de esta forma evitar conflictos originados de malos entendidos.

11. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar esta comunicación?

Reuniones, puestas en común, trabajo en equipo, capacitaciones grupales.

12. ¿Usted considera que se utilizan los recursos de forma eficiente? ¿Por qué?

Si. Se nota manejo justo y cuidadoso de todos los recursos: monetarios, insumos para oficina, etc.

13. ¿Cómo siente usted que se trata al cliente?

Los clientes son tratados de manera adecuada y respetuosa, tratando de solucionar sus necesidades de modo que el vínculo existente se fortalezca.

14. ¿Qué recomendación haría para mejorar el trato al cliente?

No tengo sugerencias.

15. ¿Opina usted que todos los clientes de la agencia son importantes o algunos son más importantes que otros? ¿En qué aspecto?

Desde mi lugar, todas las empresas son tratadas con la misma atención, sin hacer diferencia entre ellas.

16. ¿Usted cree que la agencia aprende de sus errores?

Totalmente.

17. ¿Siente usted que la agencia posee una buena estructura de capacitación para su personal? ¿Por qué?

La agencia debe mejorar este aspecto, atendiendo a las necesidades individuales de los empleados, con el objetivo de mejorar el dinamismo de la organización.

18. ¿Qué áreas siente usted que requieren capacitación inmediata?

Los nuevos integrantes de la agencia y personal de tesorería.

19. ¿En qué áreas le gustaría que lo capacitaran?

Mejorar el conocimiento en Finanzas Públicas y Financiamiento Internacional.

20. ¿En qué aspectos se siente conforme respecto de su reconocimiento como miembro de la agencia? ¿En cuáles no?

El sentido de pertenencia lo vivencio por el otorgamiento de responsabilidades, la participación en trabajos específicos y comunicación de información que nos competen a todos. La demora en la actualización contractual podría ser un aspecto a mejorar relacionado a éste reconocimiento.

Entrevista N° 2 al Personal de la Agencia

Fecha de la encuesta: 28 de mayo de 2018

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la agencia? Si la respuesta es afirmativa, ¿a través de qué medio?

Sí, conozco la misión y visión de la agencia. Si bien tengo estos conceptos incorporados dada mi antigüedad en la agencia, los mismos están desarrollados y a mi alcance dentro de la documentación vigente de nuestra política de calidad.

2. ¿Cuáles piensa usted que son los valores más importantes que posee la agencia?

Mantener un perfil técnico, ser un nexo entre el estado provincial, el sector privado y el sector financiero.

3. ¿Cuáles valores cree usted que deberíamos agregar o modificar?

Respeto, por el organismo, por el trabajo y por la gente que forma parte de la agencia.

4. ¿Siente usted que la gerencia enfatiza estos valores o más bien los ha ido perdiendo?

Pienso que los ha ido perdiendo.

5. ¿Se siente identificado con estos valores?

Sí, me siento identificada.

6. ¿Cree usted que los procesos internos de la agencia se están haciendo correctamente?

No, a mi criterio hay confusión y falta de definición; en algunos casos se prefiere rodear los obstáculos en lugar de enfrentarlos y evitar de esta manera problemas.

7. Entre todos los procesos que existen dentro de la agencia, ¿Qué es lo que usted considera que se hace mejor? ¿Por qué?

Todo el proceso de pago de certificados de obra y el proceso de gestión de Programas y Proyectos, fundamentalmente creo que se debe al compromiso y profesionalismo de las partes intervinientes.

8. ¿Qué aspecto cree usted que es lo más importante que se debería corregir en este momento en los procesos internos?

Reconocimiento económico, este es el aspecto que más juega en contra en estos momentos. Se debería conseguir que cada parte se sienta comprometida y segura de que su participación eficiente contribuye a la mejora general y sobre todo les simplifica las tareas a sus compañeros, pero, esto es difícil de lograr ya que la gente siente que sus ingresos están muy postergados.

9. ¿Siente usted que sus ideas son tomadas en consideración por la dirección?

Sí, me siento muy reconocida por la dirección.

10. ¿Cree usted que existe una buena comunicación dentro de la agencia?

No, los canales de comunicación son informales, parciales y generalmente inconducentes porque se utilizan solo para la crítica y protesta, no son constructivos.

11. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar esta comunicación?

Integrar, difundir las tareas de cada área, compartir y de esta forma acabar con la idea de “yo soy el único que trabaja”.

12. ¿Usted considera que se utilizan los recursos de forma eficiente? ¿Por qué?

Sí, siempre hubo un concepto de austeridad en la utilización de los recursos y se han tomado algunas medidas apropiadas para lograrlo.

13. ¿Cómo siente usted que se trata al cliente?

En mis tareas he logrado con el transcurso de los años un vínculo con mi cliente (Finanzas) que nos ha beneficiado enormemente en los resultados obtenidos, pero me parece que en otros casos estos clientes (ministerios) no quieren ser tratados, solo pretenden que se los obedezca y ahí tenemos el principal problema.

14. ¿Qué recomendación haría para mejorar el trato al cliente?

Vuelvo al punto 3. Respeto de ida y vuelta.

15. ¿Opina usted que todos los clientes de la agencia son importantes o algunos son más importantes que otros? ¿En qué aspecto?

Considero que todos son importantes y deben ser satisfechos en sus requerimientos, no obstante, en muchos casos la entidad de la tarea hace que alguno requiera mayor atención.

16. ¿Usted cree que la agencia aprende de sus errores?

No necesariamente, y si aprende no está en sus manos tomar decisiones que impidan caer en el mismo error.

17. ¿Siente usted que la agencia posee una buena estructura de capacitación para su personal? ¿Por qué?

Sí, las capacitaciones están permanentemente a disposición del personal solo que, como la estructura es muy pequeña resulta muy complicado aprovechar las mismas. A mi

criterio serían útiles talleres dentro de la agencia que contribuirían a mejorar la comunicación como lo expresé en el punto 11.

18. ¿Qué áreas siente usted que requieren capacitación inmediata?

No siento que haya áreas específicas que requieran capacitación inmediata, considero que lo que falta es que al menos dos personas por área estén capacitadas en cada tarea.

19. ¿En qué áreas le gustaría que lo capacitaran?

Tengo pendiente una capacitación para mejorar Excel y me gustaría tener una visión general sobre el tema de las emisiones de bonos y también profundizar un poco sobre el tema presupuesto.

20. ¿En qué aspectos se siente conforme respecto de su reconocimiento como miembro de la agencia? ¿En cuáles no?

Me siento muy reconocida por el trabajo que realizo y gratificada por el concepto que mis compañeros tienen de mí. Lo que me preocupa es no poder formar a alguien para que me reemplace cuando me jubile.

Entrevista N° 3 al Personal de la Agencia

Fecha de la encuesta: 28 de mayo de 2018

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la agencia? Si la respuesta es afirmativa, ¿a través de qué medio?

Si, a través de la página oficial de A.C.I.F. La visión consiste en ser líderes en proyectos de inversión pública, tanto que la misión es gestionar los recursos necesarios para poder llevar adelante el desarrollo económico y social de la provincia.

2. ¿Cuáles piensa usted que son los valores más importantes que posee la agencia?

Si bien los mismos no están definidos en si por la Agencia, pienso que son los que el resto de personas no involucradas dentro de la administración pública esperan, como ser la transparencia en la gestión y honestidad de los empleados.

3. ¿Cuáles valores cree usted que deberíamos agregar o modificar?

Predisposición de los empleados para mejorar constantemente las relaciones laborales y exteriores (empresas, ciudadanos).

4. ¿Siente usted que la gerencia enfatiza estos valores o más bien los ha ido perdiendo?

Todos estos valores han ido mejorando con el paso del tiempo gracias a la implementación de distintas herramientas.

5. ¿Se siente identificado con estos valores?

Sí, me siento identificado.

6. ¿Cree usted que los procesos internos de la agencia se están haciendo correctamente?

Creo que sí, gran parte del personal ha estado abocado a la mejora constante en la implementación de los procesos.

7. Entre todos los procesos que existen dentro de la agencia, ¿Qué es lo que usted considera que se hace mejor? ¿Por qué?

Los pagos de obras, bienes y servicios. Creo que es el que está más aceitado debido a que está en continuo movimiento.

8. ¿Qué aspecto cree usted que es lo más importante que se debería corregir en este momento en los procesos internos?

La comunicación en el momento que el trabajo debe trasladarse de una oficina a otra.

9. ¿Siente usted que sus ideas son tomadas en consideración por la dirección?

Sí, siempre está la posibilidad de discutir la forma en que alguna idea nueva que surja pueda tener efectos positivos en nuestra manera de trabajar.

10. ¿Cree usted que existe una buena comunicación dentro de la agencia?

Al margen de detalles que se puedan pulir en la comunicación, creo que es buena.

11. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar esta comunicación?

Implementar algún sistema práctico de comunicación al momento de pasar trámites, dando referencias o conceptos claros acerca de lo forma que se intenta seguir con trámites.

12. ¿Usted considera que se utilizan los recursos de forma eficiente? ¿Por qué?

Sí, todo el personal intenta utilizar todos los elementos disponibles para tratar de agilizar las gestiones.

13. ¿Cómo siente usted que se trata al cliente?

Bien, el trato siempre es cordial.

14. ¿Qué recomendación haría para mejorar el trato al cliente?

Facilitar el contacto entre empresas y personas responsables de las áreas que intervengan en la gestión que sea necesaria.

15. ¿Opina usted que todos los clientes de la agencia son importantes o algunos son más importantes que otros? ¿En qué aspecto?

Todos han recibido el mismo trato al acercarse a esta repartición. Nunca note diferencia en la atención dependiendo quien se presente.

16. ¿Usted cree que la agencia aprende de sus errores?

Me parece que se ha logrado ir mejorando los aspectos en los cuales ACIF tenía falencias.

17. ¿Siente usted que la agencia posee una buena estructura de capacitación para su personal? ¿Por qué?

La oferta de capacitación es variada, práctica y con opciones para hacerlas tanto de manera presencial como a distancia.

18. ¿Qué áreas siente usted que requieren capacitación inmediata?

No me parece que alguna área en particular necesite capacitación inmediata.

19. ¿En qué áreas le gustaría que lo capacitaran?

Inglés basado en los negocios.

20. ¿En qué aspectos se siente conforme respecto de su reconocimiento como miembro de la agencia? ¿En cuáles no?

Las ideas que pienso que pueden ser productivas son escuchadas, tengo libertad para elegir la forma de trabajo de mi oficina siempre que se cumpla con todo. No veo aspectos que sean negativos.

Entrevista N° 4 al Personal de la Agencia

Fecha de la encuesta: 28 de mayo de 2018

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la agencia? Si la respuesta es afirmativa, ¿a través de qué medio?

Sí. La misión de la agencia está establecida en la Ley N° 9050 y en los documentos del sistema de gestión de calidad.

2. ¿Cuáles piensa usted que son los valores más importantes que posee la agencia?

Experiencia, capacidad, compromiso y profesionalismo.

3. ¿Cuáles valores cree usted que deberíamos agregar o modificar?

Creo que se debería enfatizar en mantener los valores originales.

4. ¿Siente usted que la gerencia enfatiza estos valores o más bien los ha ido perdiendo?

Algunos se han mantenido y otros no.

5. ¿Se siente identificado con estos valores?

Sí.

6. ¿Cree usted que los procesos internos de la agencia se están haciendo correctamente?

Los procesos cuentan en su mayoría con certificación ISO y por tanto deben ser cumplidos y revisados de manera periódica.

7. Entre todos los procesos que existen dentro de la agencia, ¿Qué es lo que usted considera que se hace mejor? ¿Por qué?

Creo que los procesos de pago tienen una dinámica muy bien cumplida, las encuestas de satisfacción dan cuenta de ello.

8. ¿Qué aspecto cree usted que es lo más importante que se debería corregir en este momento en los procesos internos?

Los procesos relacionados a la razón de ser de la agencia entiendo son los más importantes y por los cuales se debe velar el cumplimiento de los mismos.

9. ¿Siente usted que sus ideas son tomadas en consideración por la dirección?

Las ideas que oportunamente se aportaron o compartieron fueron tomadas en cuenta.

10. ¿Cree usted que existe una buena comunicación dentro de la agencia?

En mi caso, la comunicación con las áreas que me competen es excelente. Pero en general, veo que existen muchos canales informales y poco formales.

11. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar esta comunicación?

Me remito a lo anterior. Que la comunicación empiece a ser más formal.

12. ¿Usted considera que se utilizan los recursos de forma eficiente? ¿Por qué?

Visualizo áreas donde se generan cuellos de botella y posteriores periodos más relajados.

13. ¿Cómo siente usted que se trata al cliente?

El trato es excelente.

14. ¿Qué recomendación haría para mejorar el trato al cliente?

No se me ocurren sugerencias. Me remito al punto anterior.

15. ¿Opina usted que todos los clientes de la agencia son importantes o algunos son más importantes que otros? ¿En qué aspecto?

Todos los clientes deberían tener igual importancia. Esto da un plus para distinguirse respecto del resto dentro de la administración pública.

16. ¿Usted cree que la agencia aprende de sus errores?

No siempre.

17. ¿Siente usted que la agencia posee una buena estructura de capacitación para su personal? ¿Por qué?

Como ocurre en gran parte de la administración pública, el plan de capacitación es solo una adhesión al ofrecido por secretaría general. No se cuenta con un plan propio que permita potenciar las capacidades específicas de la agencia.

18. ¿Qué áreas siente usted que requieren capacitación inmediata?

No considero que haya áreas con necesidades de capacitación inmediata. Pero sí adecuar las capacitaciones en general.

19. ¿En qué áreas le gustaría que lo capacitaran?

En cuestiones financieras actuales.

20. ¿En qué aspectos se siente conforme respecto de su reconocimiento como miembro de la agencia? ¿En cuáles no?

Me siento valorado profesionalmente por el equipo. El factor económico es un aspecto condicionante sobre el cual no me siento reconocido, sumado a ello la falta de estructura que posibilite acceder a una carrera administrativa dentro de la agencia.

Anexo III

Encuesta a los Clientes: Reparticiones Públicas

Fecha de la encuesta: 28 de mayo de 2018

Cuestionario:

1. ¿Cómo categorizaría la puntualidad en la entrega del servicio?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

2. ¿Cómo categorizaría la calidad de atención?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

3. ¿Cómo categorizaría el asesoramiento brindado por los empleados?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

4. ¿Cómo categorizaría la calidad del servicio brindado?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Respuestas obtenidas:

1. ¿Cómo categorizaría la puntualidad en la entrega del servicio?

Tabla 25.

Puntualidad A.C.I.F. Elaboración propia. 2019.

Pregunta	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
1	26%	60%	5%	9%	0%	100%

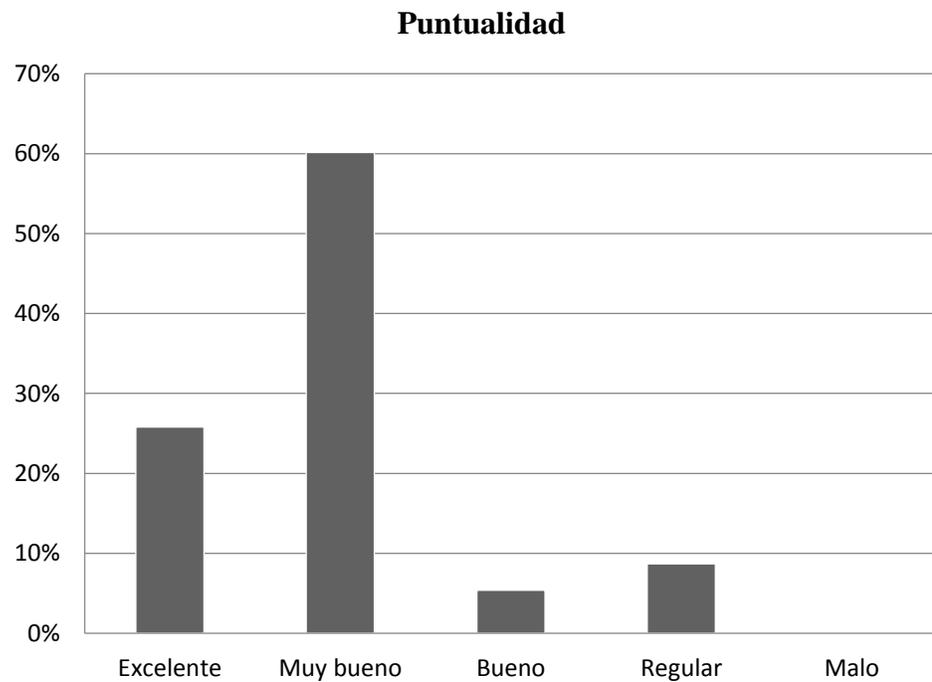


Figura 5. Puntualidad A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

2. ¿Cómo categorizaría la calidad de atención?

Tabla 26.

Calidad de Atención A.C.I.F. Elaboración propia. 2019.

Pregunta	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
2	40%	60%	0%	0%	0%	100%

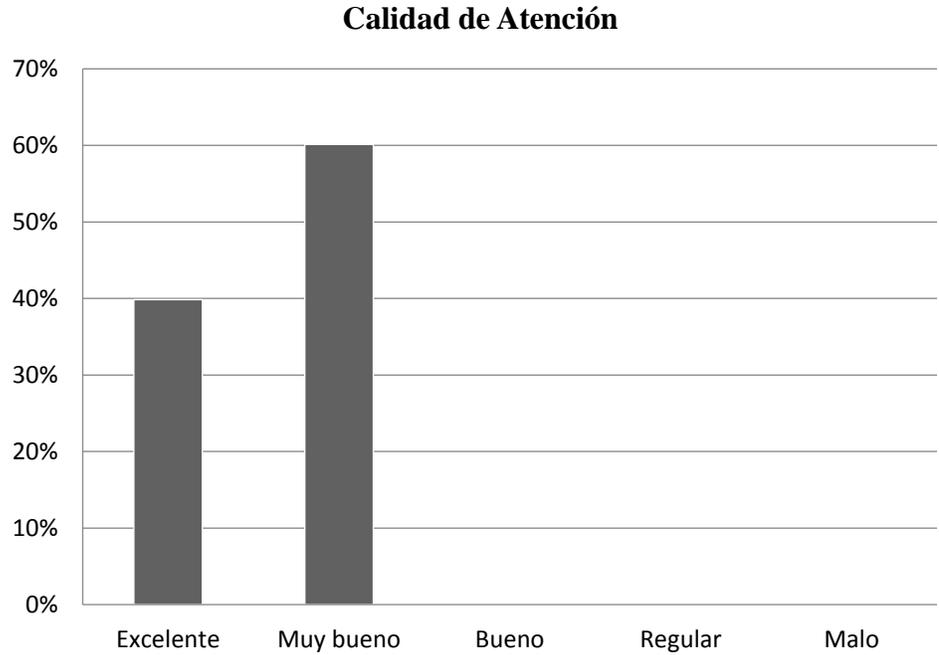


Figura 6. Calidad de Atención A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

3. ¿Cómo categorizaría el asesoramiento brindado por los empleados?

Tabla 27.

Asesoramiento A.C.I.F. Elaboración propia. 2019.

Pregunta	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
3	57%	42%	1%	0%	0%	100%

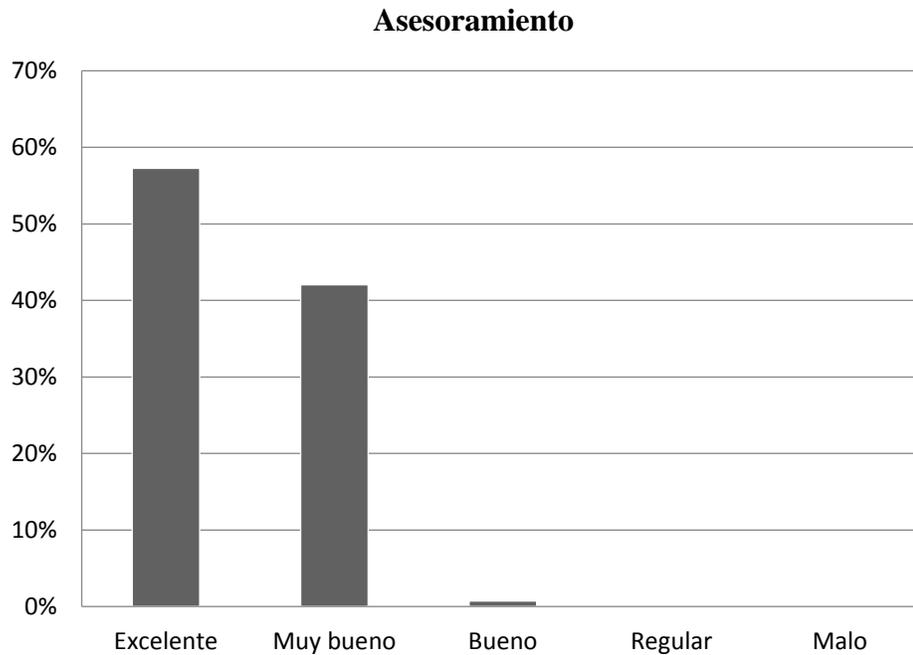


Figura 7. Asesoramiento A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

4. ¿Cómo categorizaría la calidad del servicio brindado?

Tabla 28.

Calidad del Servicio A.C.I.F. Elaboración propia. 2019.

Pregunta	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
4	60%	40%	0%	0%	0%	100%

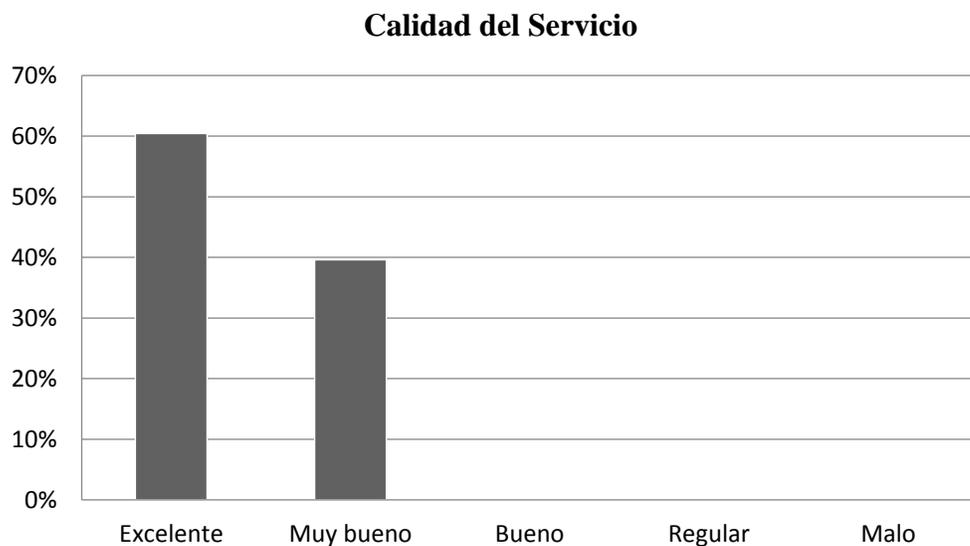


Figura 8. Calidad del Servicio A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

Anexo IV

Encuesta al Personal

Fecha de la encuesta: 28 de mayo de 2018

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted la misión de la A.C.I.F. S.E.M.?
Sí, en forma íntegra
Medianamente
No la conozco
2. ¿Conoce usted la visión de la A.C.I.F. S.E.M.?
Sí, en forma íntegra
Medianamente
No la conozco
3. ¿Conoce usted todos los procesos que se llevan a cabo en la A.C.I.F. S.E.M.?
Sí, en forma íntegra
Medianamente
No los conozco
4. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la A.C.I.F. S.E.M.?
Sí, en forma íntegra
Medianamente
No los conozco
5. ¿Conoce usted los principios y valores de la A.C.I.F. S.E.M.?

Sí, en forma íntegra

Medianamente

No los conozco

6. ¿Considera que los beneficios que otorga la A.C.I.F. S.E.M. representan el trabajo desempeñado por usted?

Sí

En parte

No

No sabe/no contesta

7. ¿Cree usted que la A.C.I.F. S.E.M. es una organización que le otorga estabilidad laboral?

Sí

En parte

No

No sabe/no contesta

8. ¿Cree usted que el cambio permanente lleva al mejoramiento continuo?

Sí

En parte

No

No sabe/no contesta

9. ¿Cree usted que la capacitación del personal le otorga a la A.C.I.F. S.E.M. una ventaja competitiva?

Sí

En parte

No

No sabe/no contesta

Respuestas obtenidas:

1. ¿Conoce usted la misión de la A.C.I.F. S.E.M.?

Tabla 29.

Misión A.C.I.F. Elaboración propia. 2019.

Pregunta	Sí, en forma íntegra	Medianamente	No la conozco	Total
1	71%	19%	10%	100%

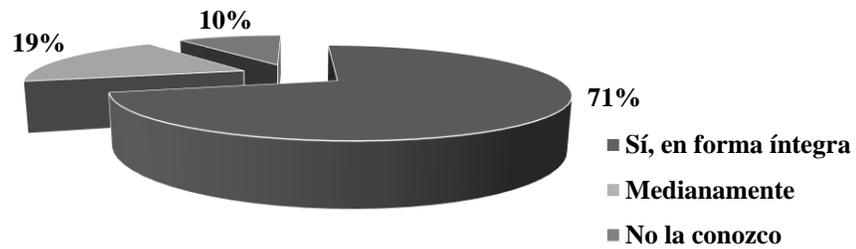


Figura 9. Misión A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

2. ¿Conoce usted la visión de la A.C.I.F. S.E.M.?

Tabla 30.

Visión A.C.I.F. Elaboración propia. 2019.

Pregunta	Sí, en forma íntegra	Medianamente	No la conozco	Total
2	57%	31%	12%	100%

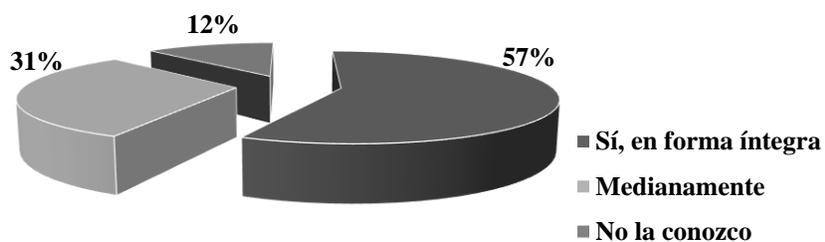


Figura 10. Visión A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

3. ¿Conoce usted todos los procesos que se llevan a cabo en la A.C.I.F.

S.E.M.?

Tabla 31.

Procesos A.C.I.F. Elaboración propia. 2019.

Pregunta	Sí, en forma íntegra	Medianamente	No los conozco	Total
3	43%	55%	2%	100%

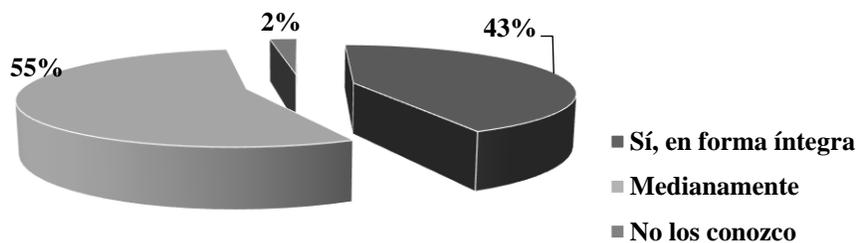


Figura 11. Procesos A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

4. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la A.C.I.F. S.E.M.?

Tabla 32.

Objetivos Estratégicos A.C.I.F. Elaboración propia. 2019.

Pregunta	Sí, en forma íntegra	Medianamente	No los conozco	Total
4	21%	38,5%	40,5%	100%

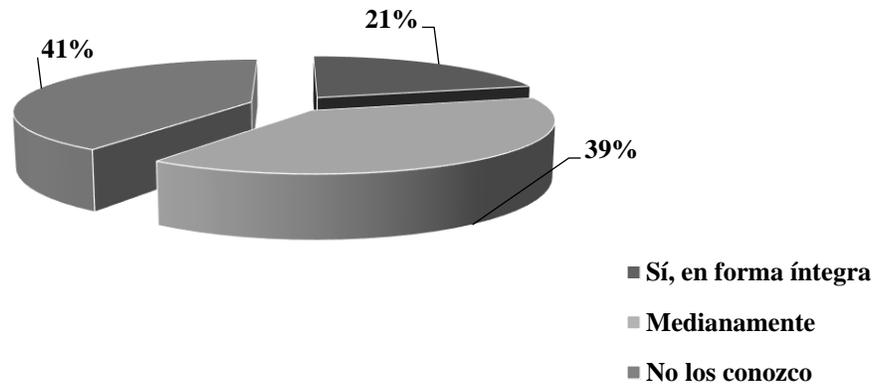


Figura 12. Objetivos Estratégicos A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

5. ¿Conoce usted los principios y valores de la A.C.I.F. S.E.M.?

Tabla 33.

Principios y Valores A.C.I.F. Elaboración propia. 2019.

Pregunta	Sí, en forma íntegra	Medianamente	No los conozco	Total
5	10%	23,5%	66,5%	100%

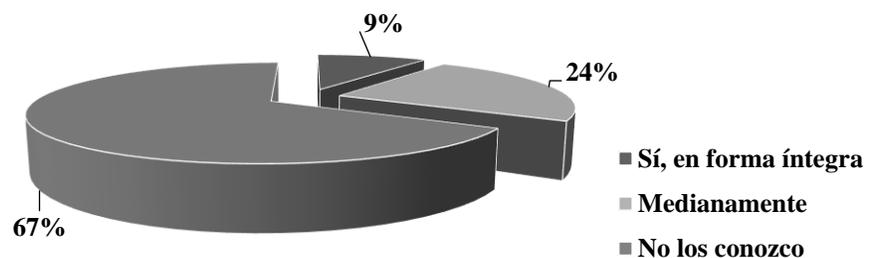


Figura 13. Principios y Valores A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

6. ¿Considera que los beneficios que otorga la A.C.I.F. S.E.M. representan el trabajo desempeñado por usted?

Tabla 34.

Beneficios A.C.I.F. Elaboración propia. 2019.

Pregunta	Sí	En parte	No	No sabe/no contesta	Total
6	12%	21%	60%	7%	100%

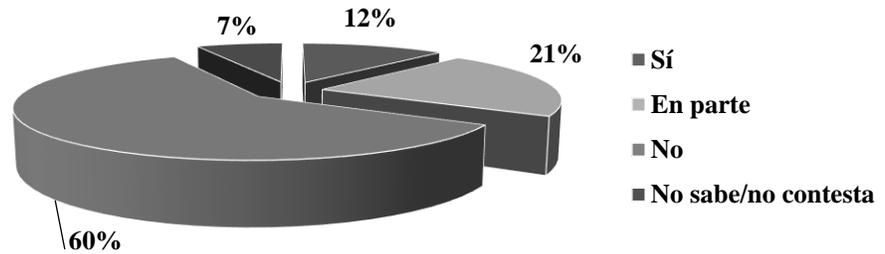


Figura 14. Beneficios A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

7. ¿Cree usted que la A.C.I.F. S.E.M. es una organización que le otorga estabilidad laboral?

Tabla 35.

Estabilidad A.C.I.F. Elaboración propia. 2019.

Pregunta	Sí	En parte	No	No sabe/no contesta	Total
7	90%	10%	0%	0%	100%

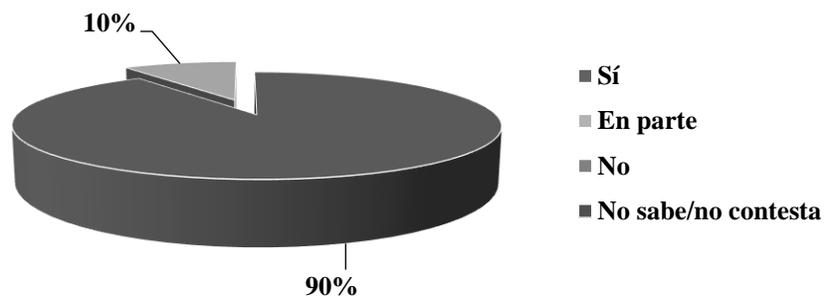


Figura 15. Estabilidad A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

8. ¿Cree usted que el cambio permanente lleva al mejoramiento continuo?

Tabla 36.

Cambio Permanente A.C.I.F. Elaboración propia. 2019.

Pregunta	Sí	En parte	No	No sabe/no contesta	Total
8	67%	31%	0%	2%	100%

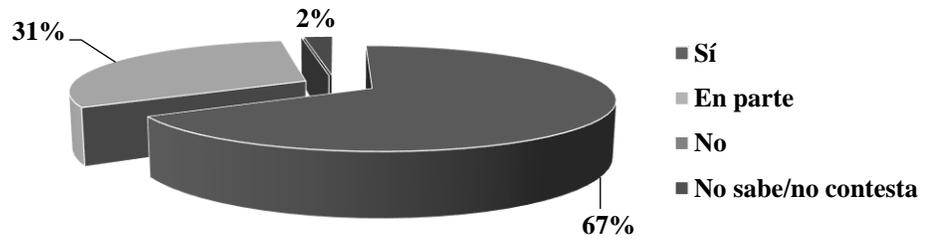


Figura 16. Cambio Permanente A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

9. ¿Cree usted que la capacitación del personal le otorga a la A.C.I.F. S.E.M. una ventaja competitiva?

Tabla 37. *Capacitación A.C.I.F.* Elaboración propia. 2019.

Pregunta	Sí	En parte	No	No sabe/no contesta	Total
9	21%	26%	24%	29%	100%

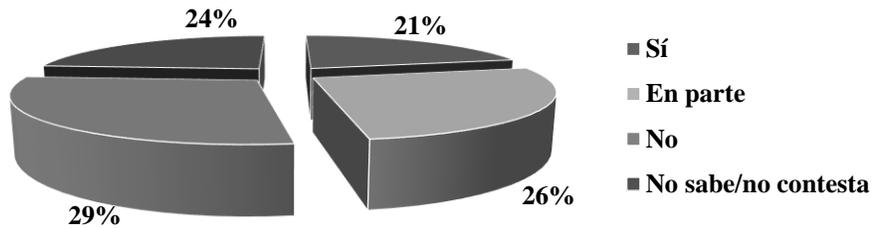


Figura 17. Capacitación A.C.I.F. Fuente: Elaboración propia. 2019.

Anexo V

Competencias de la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento

Le compete:

La determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia.

Ejecutar los planes, programas y proyectos del área de su competencia elaborados conforme a las directivas que imparta el Poder Ejecutivo de la provincia de Córdoba.

La verificación, centralización y conducción de la información sobre el endeudamiento público total, interno y externo, de la provincia de Córdoba.

Realizar las gestiones necesarias para obtener financiamiento y crédito ante instituciones financieras oficiales y/o privadas del ámbito nacional y/o internacional; instituciones privadas, cualquiera sea su forma jurídica, con o sin fines de lucro, o particulares, así como convenir planes de amortización, intereses y demás condiciones relacionadas con la obtención de la financiación respectiva.

Intervenir en las relaciones con los organismos monetarios y financieros nacionales e internacionales.

Actuar en representación de la provincia de Córdoba y como Unidad Ejecutora Provincial (U.E.P.) en todos los acuerdos celebrados o que se celebren en el futuro con el Banco Interamericano de Desarrollo (B.I.D.), Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (B.I.R.F.), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (P.N.U.D.), Fondo Fiduciario Federal de Infraestructura Regional, el Estado Nacional y con toda otra entidad nacional o internacional que tengan por objeto la implementación de programas o proyectos con financiamiento, subsidios y/o asistencia técnica-nacional y/o internacional,

en los términos y con las atribuciones y obligaciones que surjan de dichos acuerdos, programas o proyectos y de los demás documentos que rijan su ejecución.

Aprobar y/o modificar los documentos complementarios a los acuerdos, programas o proyectos aludidos en el inciso anterior, tales como reglamentos operativos, manuales de operaciones y/o procedimientos.

Suscribir acuerdos de asistencia técnica con el objeto de implementar la ejecución de los acuerdos, programas o proyectos mencionados.

Determinar la elegibilidad y aprobación final de los proyectos que se elaboren en el marco de programas de financiamiento, subsidios y/o asistencia técnica.

Solicitar a los distintos organismos y/o entidades del Poder Ejecutivo de la provincia de Córdoba la asistencia técnica necesaria en las distintas especialidades sobre la que puedan versar los programas.

Conformar sub-unidades de ejecución, integrándolas con personal de la agencia y/o consultores contratados en el marco de programas específicos y cuando ello resulte conveniente con las distintas áreas del gobierno provincial.

Utilizar los recursos del financiamiento externo y los de contrapartida local correspondiente en los términos y con las atribuciones que surjan los acuerdos, programas y proyectos y de los demás documentos que rijan su ejecución.

Anexo VI

Funciones de la A.C.I.F.

De la Presidencia dependen directamente tres áreas de coordinación con el mismo rango entre sí, el área de administración en un nivel inferior, y por debajo el referente técnico y el referente de S.U.A.C.

El Referente de Administración es el encargado de administrar, coordinar y supervisar los sectores de Recursos Humanos, Compras y Contrataciones, Soporte Informático y las funciones de Intendencia y Refrigerio. Además, coordina las actividades de mantenimiento edilicio de la agencia.

Del área administración dependen compras y contrataciones, recursos humanos, e informática.

El Referente de Compras y Contrataciones se encarga de la administración del proceso de compras y abastecimiento de los insumos necesarios para la operatoria de la agencia. Se ocupa de la provisión de equipos, útiles, y todo servicio necesario para el funcionamiento de la organización.

El Referente de Recursos Humanos se ocupa de la aplicación de la normativa referente a los derechos y obligaciones del personal a cargo de la agencia. A su vez, le compete la formación y capacitación de los recursos humanos.

El Referente Informático, es quien se encarga de todo lo relacionado con la informática y las telecomunicaciones.

El Coordinador de Programas y Proyectos tiene a su cargo la formulación y desarrollo de la planificación estratégica de la A.C.I.F., a la vez que evalúa la gestión de

la misma para orientar en la toma de decisiones. A su vez, asesora al Directorio en la gestión de programas y proyectos con financiamiento externo.

El Coordinador de Administración Financiera se ocupa de administrar el sistema contable de la agencia, mientras ejecuta las políticas y los lineamientos necesarios para salvaguardar el patrimonio de la misma. Supervisa la información presupuestaria, contable e impositiva.

Del área de coordinación de administración financiera dependen el referente de presupuesto y deuda pública, el referente de contabilidad y ejecución de presupuesto y el referente de tesorería.

El Referente de Presupuesto y Deuda Pública es quien formula el presupuesto anual de erogaciones y recursos. A la vez, actualiza la información sobre la deuda pública financiera, proyecta los servicios de la deuda y realiza el control y seguimiento de los pagos de dichos servicios.

El Referente de Contabilidad y Ejecución Presupuestaria se encarga de la registración y la conciliación contable del total de las operaciones de la agencia. A su vez, expone la situación patrimonial y financiera en forma de balance consolidado.

El área contable y de presupuesto cuenta con asesores contables quienes se ocupan de realizar liquidaciones, cargar autorizaciones de pagos, verificar registraciones contables, colaborar en el registro y carga de transacciones contables, y verificar el correcto registro de los certificados de obra en el sistema informático contable.

El Referente de Tesorería se ocupa del pago a proveedores y contratistas, y de su registro contable y presupuestario. Elabora los cálculos y liquidaciones de impuestos e interviene en todo lo inherente a los requerimientos impositivos.

El área tesorería cuenta con un asistente de tesorería que se encarga de asistir al referente, realiza trámites bancarios, entrega de cheques y constancias de pagos, se ocupa de la recepción de recibos, entre otras tareas.

El Referente Técnico tiene como principal función verificar la correcta implementación de las normas técnicas y profesionales en la elaboración de documentación y en la ejecución de los proyectos y obras que se realizan. Para ello verifica los cálculos y elabora los informes correspondientes a los certificados de obra pública y redeterminaciones de precios de los contratos.

El Coordinador de Asesoría Jurídica provee asesoramiento jurídico en todo lo relativo a las normas, los procedimientos y las legislaciones vigentes.

Del área de coordinación y asesoría jurídica dependen el referente jurídico – contrataciones y el referente jurídico.

El Referente de Jurídico – Contrataciones gestiona de manera jurídica los procesos de adquisiciones de obras, bienes y servicios, entre otros.

El Referente Jurídico tiene como función el análisis jurídico, la emisión de informes, dictámenes y opinión fundada. Elabora proyectos de decreto, resoluciones, contratos, addendas, actas acuerdo, y demás documentación legal.

El Referente Jurídico cuenta con asistentes de asesoría jurídica que brindan apoyo administrativo, realizan trámites de archivo, recepcionan, controlan y resguardan la documentación jurídica.

El Referente del Sistema Único de Atención al Ciudadano (S.U.A.C.) es el encargado de realizar el seguimiento de trámites dentro de la agencia y con las demás reparticiones del gobierno, y orientar al ciudadano en sus consultas.

El Asistente de S.U.A.C. sirve de apoyo al referente del mismo en sus labores.

Anexo VII

Directorio y Capital Social de la A.C.I.F.

La administración de la sociedad está a cargo de un Directorio compuesto por un Presidente, el cual es designado por el Estado Provincial o sector público y un número de Directores que fije la Asamblea General Ordinaria, integrada por un número mínimo de cinco (5) miembros y un máximo de diez (10). La mitad de sus miembros, por lo menos, deberá pertenecer al Estado Provincial o sector público.

Los Directores duran en sus cargos tres (3) ejercicios pudiendo ser reelegidos.

La Asamblea es quien elige los Directores del sector privado, mientras que los correspondientes al Estado o sector público, y el Presidente, son elegidos directamente por el Poder Ejecutivo de la provincia de Córdoba.

Para que el directorio pueda funcionar, es necesario que la mayoría absoluta de sus miembros esté presente, y resuelve por mayoría de los presentes.

En caso de empate, El Presidente tendrá doble voto.

Los representantes y directores responden solidaria e ilimitadamente ante la sociedad, los accionistas y los terceros, por el mal desempeño de su cargo, así como por la violación a la ley, al estatuto, reglamento y por cualquier daño producido por dolo, culpa grave o abuso de sus facultades.

La Agencia, como sociedad, se integra de un capital social fijado por estatuto en la suma de doscientos veinte mil pesos (\$220.000) dividido en veintidós mil (22.000) acciones de diez pesos (\$10) de valor nominal cada una. Dichas acciones son ordinarias, nominativas, no endosables, con derecho a un (1) voto por acción, las que se hallan totalmente suscriptas e integradas.

La participación del estado representará por lo menos el cincuenta y uno por ciento (51%) del capital social.

El capital podrá ser aumentado por decisión de la Asamblea Ordinaria hasta el quíntuple de su monto, en los términos del Artículo 188 de la Ley N° 19.550.

La Asamblea sólo podrá delegar en el Directorio la época de emisión, forma y condiciones de pago.

Se podrán emitir títulos representativos de más de una acción.

Asimismo, el socio que se propone vender todas o parte de sus acciones a un tercero, deberá comunicar por escrito y bajo su firma al Directorio, el nombre del interesado, el precio y demás condiciones de venta.

El ejercicio social cierra el día 31 de Diciembre de cada año. Los estados contables se confeccionan a dicha fecha. Las ganancias realizadas y líquidas se destinan de la siguiente forma:

El cinco por ciento (5%) hasta alcanzar el veinte por ciento (20%) del capital suscripto, para el fondo de reserva legal.

Para afrontar la remuneración del Directorio y la Sindicatura.

El remanente será destinado a capitalizar la Sociedad conforme a la consecución del objeto que determine la Asamblea.

Como sociedad, el directorio se compone por el Presidente, Vocales y un Síndico.

Anexo VIII

Procesos Internos

Proceso de compras y contrataciones:

El procedimiento de contratación se encuentra detallado en el manual de la agencia. La documentación ingresa en forma de expediente, proveniente de los ministerios públicos donde se elabora la documentación técnica. La agencia prepara el llamado a licitación que luego se publica. Posteriormente se evalúan las propuestas y se realiza la adjudicación al proveedor seleccionado.

Proceso de selección, contratación y desarrollo de los recursos humanos:

A través de la entrevista realizada al presidente de la agencia, al referente de recursos humanos, y a los empleados seleccionados muestralmente, y habiendo consultado el manual de procedimientos de la agencia, se obtuvo el siguiente análisis.

El personal ingresante, es entrevistado previamente por el presidente de la agencia, quien tiene la decisión final de contratación. Una vez incorporado, el referente de recursos humanos recibe y le da la bienvenida a la organización al ingresante, haciendo entrega de la “carta de bienvenida” y lo invita a conocer las instalaciones y al resto del personal, haciendo hincapié en cuestiones de costumbres y cultura organizacional. Luego, le entrega un instructivo de socialización que contiene información necesaria sobre la estructura funcional de la agencia, misión, visión, objetivos, política de calidad, jornada laboral y todo lo referido a derechos y obligaciones del empleado. Además, le entrega las declaraciones juradas correspondientes para que el

ingresante las complete y le requiere la documentación necesaria para confeccionar el legajo administrativo, para formalizar su incorporación. Por último, lo acompaña al sector en el que será incorporado y lo presenta ante su jefe inmediato superior.

Proceso de resguardo de información:

El respaldo de la información de la A.C.I.F. es almacenada en servidores de gobierno, cuando la agencia considera que parte de ese almacenamiento ya no es un dato útil, se solicita la realización de un back-up de dicha información que luego es enviada al sector de sistemas para su custodia.

Proceso de planificación estratégica:

La agencia cuenta con un sistema de gestión de calidad, que se plasma en su manual de calidad. Una vez por semana el directorio se reúne para dar seguimiento al sistema. En dichas reuniones, se revisan las acciones definidas anteriormente, se informa sobre los resultados de auditoría interna, se revisan los indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos, se efectúan las recomendaciones para mejora continua, y se toman las acciones correctivas. Se elabora un acta de reunión de revisión para plasmar lo anterior.

La agencia realiza periódicamente auditorías internas a las áreas que necesitan seguimiento constante, y donde recaen las acciones correctivas.

El directorio conjuntamente con los responsables de procesos, analizan la situación actual de sus procesos y los resultados alcanzados. Identifican aspectos mejorables, proponen objetivos tendientes a mejorar o realizar el seguimiento del desempeño del sistema de gestión de calidad, de los procesos y de los resultados.

Definidos los objetivos, identifican para cada objetivo las variables críticas involucradas. Teniendo en cuenta esas variables definen los indicadores a utilizar y las metas a alcanzar en cada caso. Estos objetivos e indicadores comprenden al sistema de gestión de la calidad, a los procesos principales comprometidos con el cliente y a los resultados de los mismos. Para cada indicador se establecen: Su identificación, la fórmula a aplicar para el cálculo, el origen de los datos utilizados, el responsable del cálculo, la frecuencia del cálculo, y la meta a alcanzar, tanto su valor inicial como las tolerancias admitidas, en caso de aplicar.

El directorio es el responsable de establecer las acciones y programas y proveer los recursos necesarios para el logro de los objetivos establecidos, revisar en forma periódica el grado en que se cumplen y ajustarlos cuando sea necesario. Cuando define y aprueba estas iniciativas, fija los responsables y plazos de ejecución.

Se registran en una tabla de medición y seguimiento del desempeño, los objetivos e indicadores definidos, la fórmula a aplicar y la frecuencia de cálculo de los mismos.

Los principales indicadores empleados son: tiempo promedio de control administrativo, legal, técnico y de contrataciones, tiempo de demora en emisión de informes, porcentaje de informes con errores, días promedio de compra individual, tiempo promedio de control de proyectos, encuestas a los clientes externos, y evaluaciones de desempeño para los empleados y directivos.

Para gestionar el riesgo, los responsables elaboran una matriz F.O.D.A. del área bajo su cargo. Identifican los riesgos revisando el proceso, su objetivo y los eventos que pueden afectar su cumplimiento. Las causas internas y externas identificadas a través del F.O.D.A. sirven de base para la identificación de los riesgos del proceso.

Los riesgos se clasifican según su probabilidad e impacto, confeccionando una tabla para cada clasificación. A partir de esto se hace una evaluación de los riesgos identificados y se trata en las reuniones de dirección como evitarlos, controlarlos o eliminarlos.

La agencia se encuentra bien encaminada en su planificación estratégica, ya que certifica calidad frente a un organismo reconocido internacionalmente, realiza auditorías internas, y posee un manual de calidad.

Por otra parte, se utilizan indicadores de gestión, y se toman medidas correctivas.

Se elabora la matriz F.O.D.A. como herramienta de diagnóstico, pero la misma no se encuentra actualizada al año 2018.

Proceso de ejecución presupuestaria y seguimiento de la deuda pública:

La agencia inicia sus operaciones de crédito con un convenio o contrato de préstamo que establece los requisitos y condiciones que rigen la relación contractual. El referente de presupuesto y deuda pública analiza dichos convenios junto con la normativa legal relacionada con el fin de identificar las condiciones de financiamiento establecidas y que sirven de base para el cálculo de los montos a pagar en concepto de amortización, intereses, gastos y comisiones de los préstamos.

Los datos de las operaciones de crédito se registran en “memorias de cálculo” que consisten en cuadros de devengamientos que permiten la determinación del stock de deuda y la estimación, seguimiento y control de los pagos de los servicios de deuda resultantes. Allí se registran los saldos de deuda al inicio, saldos de deuda al final, amortización, interés, comisión, y cuota total.

Mensualmente se coteja esta información con los archivos obtenidos de los registros contables del Sistema Informático Contable UEPEX realizado por el área de contabilidad y ejecución presupuestaria.

Así mismo, se lleva un registro de vencimiento de deudas, con la finalidad de efectuar los pagos a tiempo.

Proceso registro de la información contable y proceso de pagos:

La información contable de la Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento se expresa bajo el principio de partida doble, y se concilia con la información del Ministerio de Finanzas de la provincia de Córdoba, lo cual luego se incorpora a la ejecución presupuestaria y a la cuenta de inversión de la provincia de Córdoba.

Los sistemas de información que posee la agencia en la actualidad se encuentran en un muy buen nivel, principalmente porque brindan información oportuna para ayudar a la toma de decisiones, a la medición y al control.

Se evidencia que existe una correcta separación de funciones en los procesos de pago de la agencia, lo que contribuye a un adecuado control.

Para el pago de certificados, la repartición de origen es quien emite el certificado de obra. La A.C.I.F. es encargada de la gestión administrativa, financiera y contable de los recursos financieros provenientes de los préstamos en el caso de que sea el organismo financiero internacional quien provee los recursos financieros para el pago de la obra, o de los fondos que le son asignados mediante el presupuesto de la provincia de Córdoba. Los certificados de obra ingresan a la agencia quien controla que se cumplan todas sus formalidades, y que las notas de envío o remisión estén firmadas por máxima autoridad competente. El Coordinador de Programas y Proyectos o quien éste designe, recibe y

constata en el sistema contable si existen fondos del financiamiento internacional o fondos presupuestados según el caso, suficientes para el pago del certificado, si los fondos son insuficientes solicita un desembolso a quien corresponda. Si está todo en orden, se deriva el trámite al área administración financiera, donde se registran los datos en el sistema informático. Luego se deriva el expediente al área técnica para su intervención donde se analiza el certificado. Si encuentra algún error, diferencia o inconsistencia técnica que requiera corregir o ampliar la información del expediente, se realiza la gestión pertinente ante el organismo de origen. Una vez que se encuentra todo en orden se emite un informe técnico, y se deriva al área jurídica para que dictamine.

Finalizado todo este proceso, el expediente ingresa nuevamente a administración financiera donde se verifica que la documentación necesaria para el pago esté en orden. Si falta algún documento lo solicita al proveedor o contratista. Controla la documentación recibida y si contiene algún error, gestiona su corrección. Se constata en el archivo histórico de certificado de pago de obras si la agencia ha sido notificada de alguna cesión. Si es así, controla que esté incorporada al expediente junto con el informe jurídico referido a la misma. En caso de no ser así, reclama la documentación al sector donde se encuentra. Cumplido lo anterior, completa la planilla de liquidación de pagos y genera la autorización de pago en el sistema informático contable UEPEX. El Coordinador de Administración Financiera supervisa la autorización de pago cargada en el sistema informático. Si está todo bien entrega el expediente al referente de tesorería que asigna el medio de pago que corresponde, genera las retenciones impositivas, e incorpora la documentación al expediente, devolviéndolo al Coordinador de Administración Financiera para que controle que toda la documentación para la firma esté bien y realiza

los trámites de firma del cheque o la gestión de transferencia bancaria. Cumplido el trámite, entrega el expediente al referente o al asistente de tesorería quien cita al proveedor o contratista para entregarle las constancias de pago, hace firmar la recepción del pago y obtiene el recibo. Efectuado el pago, el asistente de tesorería incorpora en el expediente toda la documentación generada en el proceso y entrega al Coordinador de Programas y Proyectos, para la guarda del mismo hasta tanto se realicen las auditorías externas y/o internas previstas.

Para transferir fondos financieros para la ejecución de programas o proyectos de otras reparticiones provinciales, el Coordinador de Administración Financiera recibe la solicitud de transferencia de fondos. Éste solicita al Ministerio de Finanzas autorización para realizar la transferencia solicitada. Una vez recibida la autorización, entrega la documentación al Referente de Contabilidad y Ejecución Presupuestaria para la emisión de la autorización de pago y nota de autorización de transferencia para el Banco Córdoba.

El Coordinador de Administración Financiera firma ambas y las envía al Directorio junto con todos los antecedentes, para su firma. El Coordinador de Administración Financiera o quien este designe, presenta la nota y el listado de beneficiarios (personas o municipios) en el banco para que efectúe la transferencia de los fondos según lo solicitado.

Mensualmente, el Coordinador de Administración Financiera o quien este designe, realiza la conciliación de la nómina de personas o municipios beneficiarios del programa con un reporte recibido del Banco Córdoba con el detalle de las transferencias realizadas. Efectuada la conciliación, el asistente de tesorería archiva toda la documentación para la preparación de la rendición de cuentas en caso de que, solicitado

por el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Córdoba, organismo contralor de todos los organismos provinciales.

Anexo IX

Fichas de Indicadores

Perspectiva Clientes:

Tabla 38.

Indicador N° 1. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Aumentar la confianza de los clientes.
Iniciativa Estratégica	Adecuado uso de los recursos y cumplimiento de las actividades programadas.
Indicador	Nivel de satisfacción del cliente.
Meta	90%
Descripción	Mide el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a la eficacia, eficiencia, puntualidad y calidad de atención.
Fórmula	$(\text{Cantidad de respuestas excelentes, muy bueno y bueno} / \text{Cantidad de respuestas}) \times 100$
Frecuencia de Medición	Mensual
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Encuesta al Cliente.
Responsable	Directorio, Coordinación Programas y Proyectos.

Tabla 39.

Indicador N° 2. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Maximizar la satisfacción del cliente.
Iniciativa Estratégica	Maximizar la eficacia y la eficiencia de los procesos vinculados directamente a los clientes, midiendo continuamente los mismos e implementando acciones correctivas de manera inmediata.
Indicador	Porcentaje de reclamos.
Meta	<10%
Descripción	Mide la cantidad de reclamos sobre la totalidad de trámites iniciados en un periodo de tiempo determinado.
Fórmula	$(\text{Cantidad de expedientes sobre los que se efectuaron reclamos} / \text{Cantidad de expedientes}) \times 100$
Frecuencia de Medición	Bimestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Reporte Reclamos.
Responsable	Referente Administración, Coordinación de Programas y Proyectos.

Tabla 40.

Indicador N° 3. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Maximizar la satisfacción del cliente.
Iniciativa Estratégica	Maximizar la eficacia y la eficiencia de los procesos vinculados directamente a los clientes, midiendo continuamente los mismos e

	implementando acciones correctivas de manera inmediata.
Indicador	Porcentaje de puntualidad.
Meta	95%
Descripción	Mide la cantidad de trámites culminados a tiempo.
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de entregas realizadas a tiempo} / N^{\circ} \text{ de entregas}) \times 100$
Frecuencia de Medición	Bimestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Reporte Trámites Terminados.
Responsable	Referente Administración, Coordinación de Programas y Proyectos.

Tabla 41.

Indicador N° 4. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Maximizar la satisfacción del cliente.
Iniciativa Estratégica	Maximizar la eficacia y la eficiencia de los procesos vinculados directamente a los clientes, midiendo continuamente los mismos e implementando acciones correctivas de manera inmediata.
Indicador	Porcentaje de necesidades solucionadas.
Meta	95%
Descripción	Mide la cantidad de reclamos que han sido resueltos de manera satisfactoria en un periodo de tiempo determinado.
Fórmula	$(\text{Cantidad de reclamos solucionados} / \text{Cantidad de expedientes sobre los que se efectuaron reclamos}) \times 100$
Frecuencia de Medición	Bimestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Reporte Reclamos Solucionados.
Responsable	Referente Administración, Coordinación de Programas y Proyectos.

Perspectiva Procesos Internos:

Tabla 42.

Indicador N° 5. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Mantener la calidad de los procesos internos.
Iniciativa Estratégica	Cumplimiento de los procesos estandarizados de calidad.
Indicador	Calificación obtenida en Certificación de Normas IRAM - ISO 9001:2015.
Meta	Obtener certificación
Descripción	Mide el cumplimiento de la política de calidad.
Fórmula	
Frecuencia de Medición	Anual
Unidad de Medida	Certificación en Normas ISO
Fuente	IRAM
Responsable	Coordinador de Programas y Proyectos

Tabla 43.

Indicador N° 6. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Formalizar el manejo de la información.
Iniciativa Estratégica	Agenda de reuniones. Análisis de los sistemas de información.
Indicador	Calidad de los sistemas de información.
Meta	95%
Descripción	Mide la formalización de las decisiones estratégicas y de la información que surge de las reuniones de directorio.
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de reuniones estructuradas} / N^{\circ} \text{ de bases de datos creadas}) \times 100$
Frecuencia de Medición	Bimestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Acta de reuniones.
Responsable	Referente Informática

Tabla 44.

Indicador N° 7. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Alinear el diseño de los procesos internos con la misión.
Iniciativa Estratégica	Difusión de la misión de la organización.
Indicador	Porcentaje de cumplimiento de los compromisos.
Meta	95%
Descripción	Mide el compromiso del personal para cumplir con las tareas comprometidas.
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de actuaciones ejecutadas} / N^{\circ} \text{ de actuaciones comprometidas}) \times 100$
Frecuencia de Medición	Trimestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Reporte Actuaciones Ejecutadas
Responsable	Directorio, Coordinación de Programas y Proyectos

Tabla 45.

Indicador N° 8. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Alinear el diseño de los procesos internos con la misión.
Iniciativa Estratégica	Difusión de la misión de la organización.
Indicador	Porcentaje de procesos rediseñados en base a las demandas.
Meta	85%
Descripción	Mide el grado de adaptabilidad de la agencia respecto a las necesidades del personal.
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de procesos rediseñados} / N^{\circ} \text{ de procesos sobre los que se solicita su evaluación}) \times 100$
Frecuencia de Medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Reporte Procesos, Entrevistas al personal.
Responsable	Directorio, Coordinación de Programas y Proyectos

Tabla 46.

Indicador N° 9. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos.
Iniciativa Estratégica	Medición en forma mensual de la cantidad de días que un expediente demora en cada área.
Indicador	Tiempo promedio de control de un trámite.
Meta	< 15 días
Descripción	Mide el tiempo que demora un trámite en ser cumplimentado.
Fórmula	Cantidad de días que demora cada trámite en ser concluido mensualmente/3 meses
Frecuencia de Medición	Trimestral
Unidad de Medida	Unidad de tiempo: días
Fuente	Reporte Trámites Concluidos.
Responsable	Referentes por áreas, Coordinación de Programas y Proyectos.

Tabla 47.

Indicador N° 10. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos.
Iniciativa Estratégica	Medición en forma mensual de la cantidad de días que un expediente demora en cada área.
Indicador	Tiempo promedio de contrataciones.
Meta	< 15 días
Descripción	Mide el tiempo que demora una contratación en ser cumplimentada.
Fórmula	Cantidad de días desde que ingresa el pedido hasta su pase a contrataciones + Cantidad de días hasta que se publica
Frecuencia de Medición	Trimestral
Unidad de Medida	Unidad de tiempo: días
Fuente	Reporte Contrataciones
Responsable	Referente Compras y Contrataciones, Coordinación de Programas y Proyectos.

Tabla 48.

Indicador N° 11. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos.
Iniciativa Estratégica	Medición en forma mensual de la cantidad de informes técnicos con errores.
Indicador	Porcentaje de informes técnicos con errores.
Meta	< 5%
Descripción	Mide la cantidad de informes técnicos con errores
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de informes técnicos con errores} / N^{\circ} \text{ total de informes técnicos}) \times 100$
Frecuencia de Medición	Mensual
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Reporte Informes Técnicos
Responsable	Referentes Técnicos, Coordinación de Programas y Proyectos.

Perspectiva Financiera:

Tabla 49.

Indicador N° 12. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Utilizar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.
Iniciativa Estratégica	Supervisión y control de ingresos y gastos.
Indicador	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto.
Meta	100%
Descripción	Mide la afectación de los ingresos en cubrir los gastos presupuestados.
Fórmula	(Total pagado acumulado/Total transferido acumulado) x 100
Frecuencia de Medición	Anual
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Reporte Área Contable.
Responsable	Referente de Presupuesto y Deuda Pública.

Tabla 50.

Indicador N° 13. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Aumentar el financiamiento externo.
Iniciativa Estratégica	Difusión internacional de las obras y de los proyectos.
Indicador	N° de nuevos de organismos de financiamiento externo.
Meta	2 por año
Descripción	Mide el financiamiento obtenido de organismos internacionales ajenos al gobierno de la provincia de Córdoba.
Fórmula	
Frecuencia de Medición	Anual
Unidad de Medida	N°
Fuente	Reporte Organismos de Financiamiento Externo.
Responsable	Referente de Presupuesto y Deuda Pública.

Tabla 51.

Indicador N° 14. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Aumentar el financiamiento externo.
Iniciativa Estratégica	Difusión internacional de las obras y de los proyectos.
Indicador	Porcentaje de ingresos provenientes del financiamiento externo.
Meta	30%
Descripción	Mide la participación del financiamiento externo en los ingresos totales.
Fórmula	(Ingresos provenientes del financiamiento externo/Ingresos totales) x 100
Frecuencia de Medición	Anual
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Reporte Área Contable.
Responsable	Referente de Presupuesto y Deuda Pública.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

Tabla 52.

Indicador N° 15. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Optimizar la productividad del personal.
Iniciativa Estratégica	Evaluación de desempeño trimestral.
Indicador	Porcentaje de empleados eficientes: calificación excelente y muy buena.
Meta	85%
Descripción	Mide la cantidad de empleados que desarrollan sus tareas en el nivel esperado
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de empleados que alcanzan el rendimiento mínimo requerido} / \text{Total de empleados}) \times 100$
Frecuencia de Medición	Trimestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Evaluación de desempeño
Responsable	Referente de Recursos Humanos

Tabla 53.

Indicador N° 16. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Mejorar el clima laboral para mantener motivado al personal.
Iniciativa Estratégica	Encuestas trimestrales al personal.
Indicador	Coherencia en los objetivos.
Meta	80%
Descripción	Mide el nivel en que los empleados se identifican con la agencia
Fórmula	$(\text{Cantidad de empleados con objetivos alineados a los de la organización} / \text{Cantidad de empleados encuestados}) \times 100$
Frecuencia de Medición	Bimestral
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente	Encuestas al personal
Responsable	Referente de Recursos Humanos

Tabla 54.

Indicador N° 17. A.C.I.F.Elaboración Propia. 2019.

Objetivo Estratégico	Fomentar la innovación por medio del desarrollo del personal.
Iniciativa Estratégica	Programa de desarrollo de incentivos.
Indicador	Cantidad de proyectos nuevos presentados.
Meta	3 por año
Descripción	Mide los proyectos presentados por el personal en función de los incentivos
Fórmula	
Frecuencia de Medición	Anual
Unidad de Medida	Unidad de tiempo: año
Fuente	Reporte de Recursos Humanos
Responsable	Referente de Recursos Humanos

Anexo X

Certificación Normas IRAM – ISO 9001:2015



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

CERTIFICATE

IRAM has issued an IQNet recognized certificate that the organization:
AGENCIA CORDOBA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA
Riviera Indarte 33 P. 1° - (5000) - Córdoba - Pcia. de Córdoba - República Argentina

has implemented and maintains a
Quality Management System
for the following scope:

**Payments for works, goods and services.
Determination, monitoring and control of public financial debit.
Procurement of public works.**

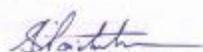
which fulfils the requirements of the following standard:
ISO 9001:2015

Issued on: **27/04/2018**
Expires on: **19/01/2019**

This attestation is directly linked to the IQNet Partner's original certificate and shall not be used as a stand-alone document

Registration Number: AR - QS 6730





Alex Stoichitoiu
President of IQNet



Ing. Guillermo Curt
Certification Director IRAM



IQNet Partners*
AENOR Spain, AFNOR Certification France, AFCEC Portugal, CCC Cyprus, CIBQ Italy, CQC China, CQM China, CCS Czech Republic, Cro Cert Croatia, DQS Holding GmbH Germany, PCAV Brazil, FONDONORMA Venezuela, ICONTEC Colombia, Inspecta Certification Oy Finland, INTERTCO Costa Rica, IRAM Argentina, JQA Japan, KPC Korea, MIRTEC Greece, MSET Hungary, Nemko AS Norway, NSAI Ireland, NICE-SIGE México, PCBC Poland, Quality Austria Austria, RQ Russia, SII Israel, SIQ Slovenia, SRM QAS International Malaysia, SQS Switzerland, SRAK Romania, TEST ST PETERSBURG Russia, TSE Turkey, YUQS Serbia.
IQNet is recognized in the USA by: APQR Certification, CEN, DQS Holding GmbH and SRAI Inc.

* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com