

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ECONÓMICA Y CONTABLE DE LA COMUNA 17
DE LOS BARRIOS VALLE DEL LILI Y CIUDADELA COMFANDI BASADO EN
LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**JENNY MOLINA ALMEIDA
JOSÉ LUIS ERASO VIVANCO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
CALI
2014**

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ECONÓMICA Y CONTABLE DE LA COMUNA 17
DE LOS BARRIOS VALLE DEL LILI Y CIUDADELA COMFANDI BASADO EN
LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

JENNY MOLINA ALMEIDA

JOSÉ LUIS ERASO VIVANCO

**Trabajo de grado para optar el título de Contador
Público**

**Grupo de Investigación en Participación Ciudadana y Desarrollo de
Mecanismos Contra la Corrupción**

Director: Omar de Jesús Montilla Galvis

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
CALI
2014**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, agosto 2014

AGRADECIMIENTOS

Quiero primero agradecer a Dios por haberme brindado toda la paciencia, tranquilidad y sabiduría en el transcurso del desarrollo de la presente tesis, permitiéndome culminarla.

A mi madre que ilumina mi camino, a José Luis quien es el pilar de mi vida.

A mis hermanas Mónica, Stella, Genith, Jimena y Patricia por su incondicional apoyo, y a mis sobrinos siendo todos ellos quienes me impulsan a seguir adelante.

Un agradecimiento especial a la empresa Fórmula Uno, por todo el apoyo brindado en la ejecución del presente trabajo.

A la Universidad del Valle quien forjo mi vida estudiantil, y dejo en mi gran conocimiento.

En especial agradecer al docente Fernando Echeverry Gallego quien me guío y encamino con éxito para la consecución de este objetivo.

A todos mis amigos y amigas, que siempre confiaron en mí, y me apoyaron de distintas formas durante el desarrollo de la presente tesis.

Jenny Molina Almeida

Este trabajo se lo dedico al padre eterno, por haberme dado la vida y haber estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis madres Melida y Maribel Por haberme dado tranquilidad para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi esposa Jenny Molina, por su incondicional cariño e inteligencia.

A mis hermanos Diego, Anny, Fernando, Patricia por apoyarme en cada momento de mi vida.

Agradecimiento especial a mi amada Universidad del valle, por permitirme el privilegio de ser parte de ella y formarme como profesional.

Al Doctor Fernando Echeverry Gallego por su dirección, su gran apoyo y motivación para impulsar el desarrollo de este trabajo.

A mi tío Bayron por su apoyo y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

José Luis Eraso Vivanco

TABLA DE CONTENIDO

	PÁG.
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE GRÁFICOS	11
LISTA DE TABLAS	13
LISTA DE MAPAS	15
INTRODUCCIÓN	16
1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	38
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	38
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	40
3. JUSTIFICACIÓN	41
4. OBJETIVOS	48
4.1 OBJETIVO GENERAL	48
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	48
5. MARCO DE REFERENCIA	49
5.1 MARCO TEÓRICO	49
5.1.1 Planificación estratégica	49
5.1.1.1 Etapas de la dirección estratégica	50
5.1.1.2 Importancia de la planificación estratégica	51
5.1.1.3 Declaración de la visión	52
5.1.1.4 Declaración de la misión	54
5.1.1.5 Matriz DOFA	54
5.1.1.5.1 Definición	54
5.1.1.5.2 Variables del análisis DOFA	55
5.1.1.5.2.1 Fortalezas	56
5.1.1.5.2.2 Oportunidades	56
5.1.1.5.2.3 Debilidades	56
5.1.1.5.2.4 Amenazas	56

5.1.1.5.3	Pasos para la elaboración de una matriz DOF	57
5.1.1.5.4	Determinación de la estrategias	57
5.1.1.6	Control De Gestión	59
5.1.1.6.1	Elementos de la gestión	61
5.1.1.6.2	Factores básicos de la gestión	62
5.1.2	Cuadro de mando integral	62
5.1.2.1	Definición del cuadro de mando integral	64
5.1.2.2	Inicios del cuadro de mando integral	65
5.1.2.3	Beneficios cuadro de mando integral	65
5.1.2.4	Perspectivas del cuadro de mando integral	66
5.1.2.4.1	Perspectiva financiera	66
5.1.2.4.2	Perspectiva clientes	69
5.1.2.4.3	Perspectiva de procesos internos	71
5.1.2.4.4	Perspectiva de formación y crecimiento	73
5.1.2.5	Componentes del cuadro de mando integral	75
5.1.2.5.1	Relación causa y efecto	75
5.1.2.5.2	Mapa estratégico	76
5.1.2.5.3	Objetivos estratégicos	81
5.1.2.5.4	Indicadores	82
5.1.2.5.5	Iniciativas	83
5.1.3	Fase de implementación del cuadro De mando integral	84
5.1.3.1	Fase de planificación	84
5.1.3.2	Fase de desarrollo	85
5.1.3.3	Fase de implantación	87
5.1.3.4	Fase de control y seguimiento	88
5.2	MARCO CONTEXTUAL	88
5.3	MARCO CONCEPTUAL	102
6.	MARCO METODOLÓGICO	117
6.1	DISEÑO METODOLÓGICO	117
6.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	117

6.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	118
6.3.1	Características	119
6.4	FUENTES DE INFORMACIÓN	120
6.5	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	121
6.6	UNIVERSO MUESTRAL Y MUESTRA	121
6.7	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	124
6.8	ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADO DE LA ENCUESTA	124
7.	DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN CON LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE LA ECONOMIA DEL BARRIO	144
7.1	DECLARACION DE LA VISION DE LA COMUNA 17	144
7.2	DECLARACION DE LA MISION DEL BARRIO	144
7.3	VALORES	145
7.4	ANALISIS INTERNO MATRIZ DOFA	145
7.4.1	Fortalezas	145
7.4.2	Oportunidades	146
7.4.3	Debilidades	146
7.4.4	Amenazas	146
7.4.5	Estrategias	149
7.5	IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	151
7.6	DETERMINANACION DE LA ESTRATEGIA	152
7.7	OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR PERSPECTIVA	152
7.7.1	Objetivos perspectiva financiera	152
7.7.2	Objetivos perspectiva clientes	152
7.7.3	Objetivos perspectiva procesos internos	153
7.7.4	Objetivos perspectiva aprendizaje	153
7.8	ELABORACIÓN MAPA ESTRATEGICO	154
7.9	INDICADORES DE GESTIÓN	155
7.9.1	La perspectiva financiera	155

7.9.2	La perspectiva del cliente	157
7.9.3	La perspectiva de procesos de internos	160
7.9.4	La perspectiva de aprendizaje	162
7.10	EVALUACIÓN Y MONITOREO DE LOS INDICADORES	163
8.	ALCANCES Y LIMITACIONES	155
9.	CONCLUSIONES	156
10.	RECOMENDACIONES	160
11.	BIBLIOGRAFÍA	161
12.	CIBERGRAFIA	165

LISTA DE FIGURAS

	PAG.
Figura 1: Modelo de cuadro de mando integral	32
Figura 2: Intellectual Assets Monitor	33
Figura 3: Modelo del Navegador de Skandia	35
Figura 4: Pasos para implementar la Metodología KVA	37
Figura 5: Representación esquemática de la matriz DOFA	59
Figura 6: Las cuatro perspectivas. Del CMI	63
Figura 7: Cuatro perspectivas del CMI	66
Figura 8: Perspectiva financiera	69
Figura 9: perspectiva de los clientes	71
Figura 10: Perspectiva del proceso interno	73
Figura 11: Mapas estratégicos: el modelo sencillo	78
Figura 12. Barrios de la comuna 17 de Santiago de Cali	97
Figura 6: Distribución de personas que trabajan según Categoría ocupacional en la comuna 17.	102
Figura 14: Mapa estratégico de la comuna 17	155

LISTA DE GRAFICOS

	PAG.
Gráfico 1: Tiempo que vive en la comuna	125
Gráfico 2: Tenencia de la vivienda	125
Gráfico 3: Servicios de celular e interne	126
Gráfico 4: Nivel de escolaridad	126
Gráfico 5: Especialidad	127
Gráfico 6: Actividad económica	127
Gráfico 7: Ingreso profesional/tecnólogo	128
Gráfico 8: Ingreso profesional/tecnólogo trabajador independiente	128
Gráfico 9: Interés de continuar estudiando	129
Gráfico 10: Principales obstáculos para continuar estudiando	129
Gráfico 11: Aporte desde la profesión u oficio a la comuna	130
Gráfico 12: Evolución actividad económica de la comuna	130
Gráfico 13: Factores para facilitar la participación en la comuna	131
Gráfico 14: Aproximación al número de profesionales en la Comuna	131
Gráfico 15: Aproximación al número de profesionales de disciplina	
En la comuna	132
Gráfico 16: Sector preponderante en la comuna	132
Gráfico 17: Ubicación de las zonas comerciales en la comuna	133
Gráfico 18: Infraestructuras de la comuna	133
Gráfico 19: Debate sobre temas económicos y sociales	134
Gráfico 20: Credibilidad en los administradores de la comuna	134
Gráfico 21: Conocimiento sobre estrategia	135
Gráfico 22: Conocimiento utilización de información económica	135
Gráfico 23: Estado de la información económica de la comuna	136
Gráfico 24: Conocimiento de herramientas de gestión	136
Gráfico 25: Formación en nuevas técnicas	137
Gráfico 26: Nuevos talentos de la comuna	137

Gráfico 27: Competitividad	138
Gráfico 28: Información contable y financiera	138
Gráfica 29: Logística de los negocios de la comuna	139
Gráfico 30: Estrategia comercial	139
Gráfico 31: Comparación año anterior	140
Gráfico 32: Sostenibilidad de la economía de la comuna	140

LISTA DE TABLAS

	PAG.
Tabla 1: Tiempo que vive en la comuna	125
Tabla 2: Tenencia de la vivienda	125
Tabla 3: Servicios de celular e internet	126
Tabla 4: Nivel de escolaridad	126
Tabla 5: Área de desempeño	127
Tabla 6: Actividad económica	127
Tabla 7: Ingreso profesional/tecnólogo empleado	128
Tabla 8: Ingreso profesional/tecnólogo trabajador independiente	128
Tabla 9: Interés de continuar estudiando	129
Tabla 10: Principales obstáculos para continuar estudiando	129
Tabla 11: Aporte desde la profesión u oficio a la comuna	130
Tabla 12: Evolución actividad económica de la comuna	130
Tabla 13: Factores para facilitar la participación en la comuna	131
Tabla 14: Aproximación al número de profesionales en la comuna	131
Tabla 15: Aproximación al número de profesionales de su disciplina En la comuna	132
Tabla 16: Sector preponderante en la comuna	132
Tabla 17: Ubicación de las zonas comerciales en la comuna	133
Tabla 18: Infraestructuras de la comuna	133
Tabla 19: Debate sobre temas económicos y sociales	134
Tabla 20: Credibilidad en los administradores de la comuna	134
Tabla 21: Conocimiento sobre estrategia	135
Tabla 22: Conocimiento utilización de información económica	135
Tabla 23: Estado de la información económica de la comuna	136
Tabla 24: Conocimiento de herramientas de gestión	136
Tabla 25: Formación en nuevas técnicas	137
Tabla 26: Nuevos talentos de la comuna	137

Tabla 27: Competitividad	138
Tabla 28: Información contable y financiera	138
Tabla 29: Logística de los negocios de la comuna	139
Tabla 30: Estrategia comercial	139
Tabla 31: Comparación año anterior	140
Tabla 32: Sostenibilidad de la economía de la comuna	140
Tabla 33: Fortalezas y debilidades de la comuna 17	147
Tabla 34: Oportunidades y amenazas de la comuna 17	148
Tabla 35: Estrategias	149

LISTA DE MAPAS

	PAG.
Mapa 1: ubicación de la comuna 17 de Santiago de Cali	94
Mapa 2: Comuna 17 de Santiago de Cali	98

INTRODUCCIÓN

El contenido de este texto presenta la propuesta de investigación que busca resolver un problema vinculado con la escasa información existente sobre la organización económica y contable de la comuna diecisiete de Santiago de Cali. La economía y la contaduría son dos ciencias que van de la mano hoy en día.

Es importante resaltar lo indisoluble de esta alianza. Para la toma de decisiones económicas hoy en la sociedad moderna, se requiere de información organizada. Esa es una de las tareas de la contaduría Pública. Cabe precisar que las comunas son áreas o extensiones geográficas conformadas por las comunidades las cuales constituyen la unidad social y base política primaria de la organización de la ciudad de Santiago de Cali.

Desde este enfoque se pretende conocer sobre los beneficios que le podría dar a la comuna diecisiete de Santiago de Cali el hecho de estructurarse como una unidad económica y por qué la informalidad de las actividades económicas realizadas en ella ha llevado al desperdicio de su capital físico y humano.

La relación que existe entre el capital humano y físico es de suprema importancia. El capital humano representa la riqueza que se puede tener en la comuna diecisiete en relación con la cualificación del personal que en ella trabaja y el capital físico es el Stock de Bienes, instalaciones e infraestructuras con que cuenta la para producir Bienes y servicios.

Mientras más estrecha sea la relación entre el capital humano y el capital físico, siempre estará latente la posibilidad de generar cambios positivos en la estructura productiva de la comuna diecisiete y así como su crecimiento económico.

El desconocimiento de los beneficios por llevar sistemas de información contable, económica y financiera puede de cierto modo disminuir las posibilidades de progreso de la comuna diecisiete.

Se hace necesario entonces que la comuna diecisiete de Santiago de Cali sea una unidad económica que se pueda registrar a un sistema de mercado y que represente a un tipo de organización en la cual se ejecutan sin número de actividades económicas en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos.

En la actualidad, la economía de la comuna diecisiete la definen sus habitantes como inestable y cambiante, conceptos que si bien es cierto pueden considerarse de alguna manera para definir el comportamiento económico de la comuna; no pueden soportar un análisis sólido de los distintos fenómenos que se pueden dar a la hora de observar la comuna diecisiete de Santiago de Cali como una unidad económica encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado y que devuelvan a los involucrados en el proceso una serie de factores que necesitan para gozar de buena calidad de vida.

Estos factores no son otra cosa que bienestar social, pues inciden de manera positiva en la calidad de vida: un empleo digno, recursos económicos para

satisfacer las necesidades, vivienda, acceso a la educación y a la salud, tiempo para el ocio, etc.

La pobreza y la desigualdad en las diferentes comunas de las ciudades colombianas han sido dos de los temas más estudiados por las ciencias sociales. Sin embargo, no se conoce con certeza de métodos o modelos que enfoquen estos problemas desde el punto vista de la economía de la comuna y que ayuden a activar su vida económica y financiera.

En este trabajo de investigación se propone un instrumento de gestión llamado Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI). Hace más de 20 años, los economistas norteamericanos Robert Kaplan* y David* Norton lideraron un proyecto de investigación que buscaba nuevas formas de medir y monitorear los resultados de la aplicación de la estrategia de la empresa desde una perspectiva multidimensional, puesto que hasta entonces existía una excesiva atención hacia los indicadores financieros.

De este proyecto surgió el CMI, herramienta de despliegue y control de la estrategia con la cual se pretende identificar en este trabajo los posibles indicadores financieros de la comuna diecisiete de Santiago de Cali; los indicadores vinculados a los clientes internos y externos de la comuna; los indicadores de formación e innovación y los indicadores de desarrollo interno de la comuna.

* Robert S. Kaplan es profesor de la Fundación Baker en Harvard Business School, es el autor y co-autor de 16 artículos en Harvard Business Review, de más de 130 otros trabajos y ponencias, así como de 14 libros.

* David Norton es el presidente de Palladium y el co-fundador de Balanced Scorecard Collaborative, Inc. el trabajo del Dr. Norton centrado en el Balanced Scorecard ha sido el tema principal de numerosos artículos y conferencias.

El CMI deja medir el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección de la comuna, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

En el marco de una nueva sociedad basada en la información y el conocimiento, con el CMI se plantea la necesidad de concebir comportamientos nuevos y procesos de cambio en las actividades productivas de todos aquellos que hacen parte del entorno social y económico de la comuna.

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Debido a la dinámica económica y contable en la que gira el mundo de hoy; las organizaciones son analizadas desde una visión no financiera, tomando en cuenta aspectos que antes eran irrelevantes como son los activos intangibles y el capital humano pero sin alejarse de la importancia que también tiene el capital físico.

Para desarrollar el tema es necesario abordar el crecimiento económico ya que este no es un fenómeno aislado, sino que es la suma de diversos factores donde se encuentran inmersos el capital físico y el capital intelectual. Los inicios de Las teorías de crecimiento económico se remontan desde Adam Smith hasta nuestros tiempos.

La diferencia de talentos naturales en hombres diversos no es tan grande como vulgarmente se cree, y la gran variedad de talentos que parece distinguir a los hombres de diferentes profesiones, cuando llegan a la madurez, es, las más de las veces, efecto y no causa de la división del trabajo. Las diferencias más dispares de caracteres, entre un filósofo y un mozo de cuerda, pongamos por ejemplo, no proceden tanto al parecer de la naturaleza como del hábito, la costumbre o la educación¹

¹Smith Adam. Investigación de la Naturaleza y Causas de La Riqueza de las Naciones. Londres. 1776.

Desde Adam Smith se tiene muy claro que la formación es pieza fundamental en el resultado del trabajo, Smith eleva en La Riqueza de las Naciones a la educación y a la formación para el trabajo a la categoría de capital, lo ve como una forma de acumular capital. Además Plantea que para el buen funcionamiento de una empresa se debe mirar más allá de los requerimientos técnicos.

Por otra parte Schumpeter² considera el proceso de producción como la combinación de fuerzas productivas materiales e inmateriales. El primero está conformado por factor trabajo, factor tierra y factor capital y el segundo está compuesta por los hechos técnicos y los hechos organizacionales sociales. Estos dos factores determinan la condición del desarrollo económico.

Schumpeter diferencia al desarrollo del mero crecimiento de la economía, porque este último no representa fenómenos cualitativos distintos, sino sólo procesos de adaptación. En este orden de ideas, se debe considerar esta visión como un fenómeno histórico, que reposa sobre el desarrollo precedente y, a su vez, que todo proceso de desarrollo crea las condiciones necesarias para el siguiente. Este autor otorga un papel muy importante en el desarrollo económico al empresario emprendedor ya que este es el encargado de la innovación y el desarrollo tecnológico.

En el modelo de crecimiento económico de Solow³ intervienen básicamente la acumulación de capital físico, la producción nacional en especial la de gran escala,

²SCHUMPETER Joseph. Teoría del Desarrollo Económico. Fondo de Cultura Económica. México. 1911.

³SOLOW Robert. A Contribution to the Theory of Economic Growth. Quarterly Journal of Economics.

pero luego aparece en el panorama como variable principal el capital humano (educación-calificación), es así como la producción dependerá de la cantidad de capital físico y humano que se invierta en ella. Generando cada año una tasa de ahorro y otro de reinversión, con la finalidad de que cada año se podrá producir un poco más.

El modelo de Solow, según Galindo y Malgesini parte de tres aspectos: 1) La población y la fuerza de trabajo crecen a una tasa proporcional constante (n), que se considera que es independiente de otros aspectos y variables económicas; 2) El ahorro y la inversión son una proporción fija (s) del producto neto en cualquier momento del tiempo y, 3) por lo que se refiere a la tecnología, se supone que está afectada por dos coeficientes constantes, en concreto, la fuerza de trabajo por unidad de producto y el capital por producto (a este último, se le denomina v).⁴

Con Solow⁵, se toma el ser humano como pieza fundamental en la industria y su proceso productivo y de igual manera en el crecimiento económico. En el modelo de Solow, la acumulación de conocimiento para el crecimiento económico tiene dos funciones diferentes. Primero, el progreso tecnológico puede ayudar a explicar el residual y segundo, el progreso tecnológico permite que la formación de capital continúe creciendo.

Denison estudió el crecimiento económico de Estados Unidos, llegando a la conclusión que en el periodo de 1929 a 1957, el aumento de la educación elevó la calidad de la fuerza de trabajo. Denison señala que cualquiera que sea el periodo que se examine, el crecimiento económico proviene y seguirá proviniendo, sobre

⁴ Diferencias y Similitudes en las Teorías del Crecimiento Económico. Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales del Departamento de Economía. Escuela de Administración – Universidad EAFIT.

⁵Galindo M.A. y Malgesine G. Crecimiento Económico. McGraw-Hill. Madrid, 1994.

todo, de un aumento de la fuerza de trabajo, de más educación, más capital, y del avance de los conocimientos, mientras que las economías de escala ejercen una influencia de refuerzo importante, pero esencialmente pasiva.⁶

Es así como Schultz reafirmo las conclusiones de Denison, porque este en 1963 comparo el retorno de un dólar invertido en capital humano y uno invertido en capital físico. El resultado fue que la inversión en capital humano puede ser igual o más rentable que la realizada en capital físico. Además propuso que el dinero utilizado en educación no debía considerarse un gasto sino una inversión ya que se obtienen tasas de retorno muy elevadas.

De tal manera se considera que el investigador más representativo de la valoración del capital humano es el nobel de economía Theodore W. Schultz quien en la publicación de 1960 en la American Economic Association*, acuño por primera vez el término como sinónimo de educación y formación. En palabras de Schultz “al invertir en sí mismos, los seres humanos aumentan el campo de sus posibilidades. Es un camino por el cual los hombres pueden aumentar su bienestar”.⁷ Según el autor, cualquier trabajador, al insertarse en el sistema productivo, no sólo aporta su fuerza física y su habilidad natural, sino que además viene consigo un bagaje de conocimientos adquiridos a través de la educación.

⁶ Capital Humano: una Mirada desde la Educación y la Experiencia Laboral. Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales –ESyT. Semillero de Investigación en Economía. Universidad EAFIT. 2007.

*The American Economic Association, se organizó en 1885 en una reunión en Saratoga, Nueva York, por un pequeño grupo interesado en la economía. Fue incorporado en Washington, DC, el 3 de febrero de 1923. Los fines de la Asociación son: El fomento de la investigación económica, especialmente el estudio histórico y estadístico de las condiciones reales de la vida industrial. La producción de publicaciones sobre temas económicos. El fomento de la perfecta libertad de discusión económica. La Asociación, como tal, no tomará ninguna actitud partidista, ni va a comprometer a sus miembros a cualquier posición en cuestiones económicas concretas.

⁷ Schultz, T.W. (1961). "Investment in Human Capital". The American Economic Review, volumen 51, marzo 01, pág. 1-17.

Por tal razón Schultz da un punto de partida a la teoría del capital humano mostrando que toda la inversión que se realice en capital humano va encaminado al aumento de la renta por que la inversión en educación, en salud, en formación para el trabajo y en servicios sanitarios contribuye al crecimiento del capital humano. Ya que este es acumulativo, los individuos están en mayor capacidad de acumular más entre más posean.

En su libro "Investing in people: The economics of population quality", Schultz hace énfasis en la economía de la pobreza, donde la clave para contribuir al bienestar humano, es invertir en la calidad de la población, ya que determina, en gran parte, las perspectivas futuras de la humanidad. Schultz evidencia la realidad de la pobreza del mundo al plantear que la mayor parte de la gente del mundo es pobre, y además, gana mal por su trabajo, gasta la mitad (y más) de sus magros ingresos en comida, y residen predominantemente en países de bajo nivel de ingresos. En este contexto es donde los factores decisivos para el bienestar son el mejoramiento de la calidad de la población y los adelantos en el conocimiento.⁸

Gary Becker fue otro arduo estudioso del capital humano ya que este argumentaba que las personas realizan un gasto en educación que le costara no estar dentro de la fuerza de trabajo disponible, entonces perderá tiempo y oportunidades, pero luego esta decisión en un futuro le otorgara las posibilidades de tener mejores oportunidades laborales y con esto mejores ingresos.

Según Becker, cuando el capital humano aumenta, gracias a la alta inversión en los sectores educativos, el retorno en la inversión de capital humano aumenta hasta que éste crece lo suficiente y encuentra un equilibrio, es decir, se eleva el

⁸MARTINEZ, De Ita María Eugenia (1997). "El papel de la Educación en el Pensamiento Económico". Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, En Revista Aportes No. 3 y 4. BUAP. México, septiembre de 1996- Abril de 1997.

ingreso per cápita de la sociedad debido a la relación directa con el crecimiento económico y el stock* de capital humano.

Es así como Becker define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que puede ser acumulado, o usarse.

En este contexto, la teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación: La formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo. Su transferibilidad y su compra, explica el que esté financiada por el trabajador, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado de trabajo.

Por otra parte, la empresa no está, obligada a sufragar los costes de formación de una persona, susceptible de hacer prevalecer esa formación en otra empresa dispuesta a mejorar la remuneración, lo que podría incitarla a abandonar la organización.

En vista de ello, la financiación de la actividad toma la forma de una remuneración más fiable. Por lo que, el acuerdo entre el trabajador y la firma consiste en la compra, por parte de la empresa, de la « fuerza de trabajo » y la compra de formación del trabajador, por otro. La formación específica, adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador, su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta.⁹

Desde sus inicios en la investigación de capital humano en 1958, Jacob Mincer manifestó un marcado interés por el efecto que ejerce la capacitación o aprendizaje en el trabajo en el aumento de los ingresos. Para él, el entrenamiento

* Stock: conjunto de mercancías en depósito o reserva.

⁹Por Una Globalización Justa el Papel de la OIT. Conferencia Internacional del Trabajo, 92.ª reunión, 2004.

formal es mucho más difícil de medir que el entrenamiento proporcionado en la experiencia laboral, por cuanto este último va creciendo en la misma medida que aumenta la experiencia en el mercado laboral, mientras que la primera se muestra en una forma cóncava¹⁰

Según Bernardo Kliksberg en el artículo Capital Social y cultura publicado en el 2009 identifica cuatro formas de capital i) el natural, constituido por la dotación de recursos naturales con que cuenta un país; ii) el construido, generado por el ser humano, que incluye infraestructura, bienes de capital, capital financiero, comercial, etc.; iii) el capital humano, determinado por los grados de nutrición, salud y educación de la población; y iv) el capital social, descubrimiento reciente de las ciencias del desarrollo.

Algunos estudios adjudican a las dos últimas formas de capital un porcentaje mayoritario del desarrollo económico de las naciones a fines del siglo XX, e indican que allí hay claves decisivas del progreso tecnológico, la competitividad, el crecimiento sostenido, el buen gobierno y la estabilidad democrática.¹¹

Kliksberg, argumenta que la revalorización del capital humano y capital social son la base del nuevo desarrollo, entendiendo el primero se refiere a la calidad de los recursos humanos y el segundo tiene que ver con elementos cualitativos como valores compartidos, culturales, capacidad para actuar sinérgicamente y generar redes y concentraciones hacia el interior de la sociedad.

¹⁰ Capital Humano: una Mirada desde la Educación y la Experiencia Laboral. Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales –ESyT. Semillero de Investigación en Economía. Universidad EAFIT. 2007

¹¹ KLIKSBERG, Bernardo. Capital Social y Cultura Claves Esenciales del desarrollo. Revista de la CEPAL 69. 1999

Para formar el capital humano se debe realizar inversión en educación, salud y nutrición ya que el conocimiento se ha convertido en la única fuente de ventaja competitiva sostenible en el largo plazo; es por estos que los países de grandes economías realizan grandes inversiones en educación, en esta publicación mencionan el caso de Japón que aumento su presupuesto en educación y tecnología en un 50%.

Por otra parte EDVISSON Y MALONE, por medio de una metáfora describen el capital intelectual:

Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible, las hojas, ramas y frutos, y otra que está oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto también es válido para las empresas: si sólo nos preocupamos de los resultados financieros e ignoramos los valores ocultos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo.¹²

Identifica el capital intelectual como la base de toda organización moderna y que este es el principal responsable de la creación de valor. Este capital intelectual es la composición de los siguientes factores: capital humano, capital estructural y el capital de clientes (que se trabajan de forma conjunta). No basta invertir en personas, sistemas o clientes separadamente, se apoyan los unos en los otros, integrados en un sistema.

¹²EDVISSON Leif, MALONE Michael, El Capital Intelectual Como Identificar Y Calcular El Valor Inexplorado de los Recursos Intangibles de una Empresa. HarpersCollins Publisher. New York. 1998.

El capital humano estaría compuesto por la experiencia, el poder de innovación, y la habilidad de los empleados para realizar las tareas cotidianas. Incluye también la cultura, los valores y la filosofía de la empresa.

Este análisis trata el capital estructural como la capacidad organizacional que sostiene al capital humano. Incluye toda la infraestructura de los sistemas físicos utilizados para transmitir y almacenar el capital intelectual, factores como la calidad y el alcance de los sistemas informáticos, la imagen de la empresa, los bancos de datos exactos, los conceptos organizacionales y la documentación. Incluye también la propiedad intelectual (patentes, marcas registradas y derechos de autor).

El capital estructural permite acondicionar, organizar y distribuir los frutos del pensamiento individual y colectivo con el fin de compartir y transmitir el conocimiento acumulado de capital humano a través de soportes electrónicos tales como sistemas de información, redes de computación electrónica, o incluso a través de otros soportes físicos como patentes, productos, procesos y laboratorios.

Por capital clientela, Edvisson y Malone entienden el valor de las relaciones de la empresa con las personas con las que hace negocios. Es en esta relación con el cliente donde el capital intelectual se transforma en dinero. El capital clientela aumenta cuando la empresa y sus clientes aprenden unos con los otros, cuando se empeñan activamente en cambiar sus interacciones informales.

Mantilla¹³ para tratar el tema del capital intelectual trae a colación la contabilidad del conocimiento la cual surge como respuesta a las problemáticas derivadas de la administración del capital intelectual.

¹³Mantilla, Samuel. Capital Intelectual Contabilidad del Conocimiento. Ecoediciones. 1999.

La contabilidad del conocimiento no es solo contabilidad del capital intelectual. Por esto el problema clave es como trasladar conocimiento individual a conocimiento corporativo. Por esto la contabilidad del conocimiento comprende cuatro grandes bloques:

1. Capital intelectual: conocimiento como activo
 - Capital humano
 - Capital estructural
 - Capital relacional
 - Capital del proceso
2. Administración de la información: conocimiento como información
3. Participación del conocimiento: conocimiento como actividad
4. Aprendizaje: conocimiento como gente.

La contabilidad del conocimiento mide y evalúa especialmente en términos financieros sobre estos cuatro bloques mencionados.¹⁴ Se reconoce que el capital intelectual cumple un rol significativo en la creación de ventajas competitivas. Dado a la complejidad y a la diversidad se pueden desarrollar varias maneras de medir el capital intelectual las cuales permitan comparar los datos de varias empresas. Generando un cambio importante en la profesión contable.

Las teorías del capital humano han sido la base para muchos estudios econométricos en varios países, donde se ha podido determinar que la inversión en capital intelectual es una manera de contrarrestar las índices de desigualdad y

¹⁴Ibíd., pag.28.

de tener mayor rentabilidad en las organizaciones. Basándose en estos se han desarrollado varias metodologías para cuantificar el capital intelectual.

Para Kaplan y Norton creadores del Cuadro de Mando Integral¹⁵ en un principio surgió como una ayuda para las empresas en sus procesos internos y externos, como un modelo de medición mejorado que pueda determinar el curso a seguir en la gestión de una organización, ya que ellos consideraban que los indicadores financieros no reflejaba la capacidad que tiene una empresa para crear valor económico.

Es así como Kaplan y Norton nombran a la estrategia como la base fundamental del funcionamiento de una empresa ya que por medio de esta se describe que forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas. Aclarando que se crea máximo valor cuando todos los activos intangibles de la organización están alineados entre sí y con la estrategia.¹⁶ Los activos intangibles adquieren valor solo en el contexto de la estrategia.

Estos autores definen tres grupos de activos intangibles: capital humano, el cual representa la disponibilidad de habilidades, talento y Know-How* de los empleados para llevar a cabo los procesos internos críticos para el éxito de la estrategia;

¹⁵KAPLAN, Robert. NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Barcelona. 2000.

¹⁶ KAPLAN Robert, NORTON David, Mapas Estratégicos Convirtiendo Los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Editorial Gestión, Barcelona. 1998.

*KNOW-HOW: Término inglés que significa saber hacer o cómo hacer. Conjunto de conocimientos, producto de la información, la experiencia y el aprendizaje, que no pueden ser protegidos por una patente por no constituir una invención en el sentido estricto del término, pero que son determinantes del éxito comercial de una empresa. Para su protección sólo cabe la fórmula del secreto.

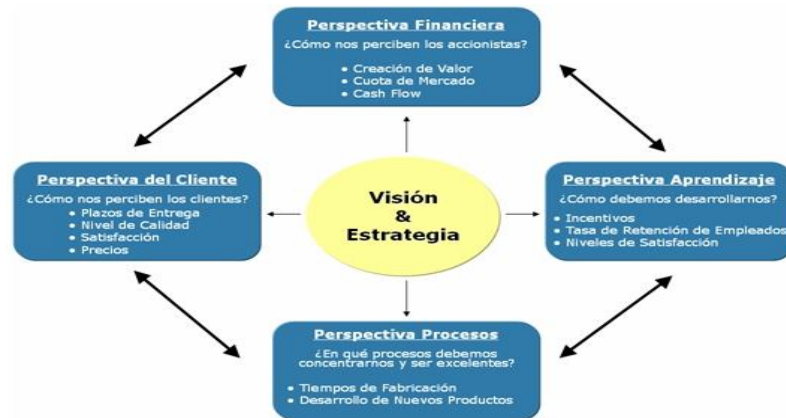
capital de información este es la materia prima para crear valor en la nueva economía. Esta consiste en sistemas, bases de datos, bibliotecas y redes que ponen la información a disposición de la organización; y capital organizacional que se define como la capacidad de la organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia.

La principal herramienta para lograr la alineación de los activos intangibles junto a la estrategia y los activos físicos y financieros tangibles es el mapa estratégico. El cual proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula a los activos intangibles en los procesos de creación de valor.

Los mapas estratégicos toman en cuenta cuatro perspectivas importantes: la perspectiva financiera que describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, la perspectiva de los clientes define la propuesta de valor para los clientes objetivos, la perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto en la estrategia y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos. El CMI traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar.

Figura 1: Modelo Cuadro de Mando Integral

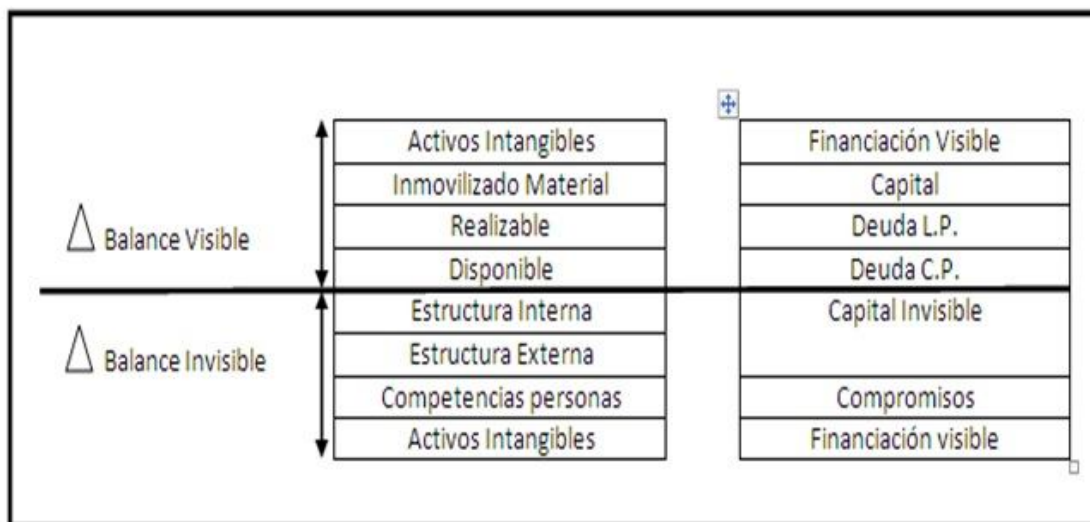


Fuente: <http://villarrealhidalgo.blogspot.com/2011/05/balanced-scorecard-CMI-cuadro-de-mando.html>

A parte del modelo del CMI ya mencionado con detalle existen otras metodologías para la medición del capital intelectual, dichos modelos aportan un importante valor pedagógico, pero en realidad lo más importante es las persona que lo llevan a cabo y la manera como lo hacen.

El Monitor de Activos Intangibles (IAM) de Eric Sveiby constituye una teoría de flujos y stocks cuyo objetivo es guiar a los directivos en la utilización de activos intangibles, identificación de flujo y renovación de los activos, así como evitar su pérdida. Se centra en tres activos intangibles (de estructura externa, de estructura interna y de capacidad de las personas), y considera los indicadores financieros existentes.

Figura 2: Intellectual Assets Monitor



Fuente: <http://booktype-demo.sourcefabric.org/tesis-unisan/capitulo-3/>

Desde su perspectiva, estos indicadores son la base para crear y desarrollar una empresa con una estrategia enfocada al conocimiento. Para su desarrollador, este sistema puede ser integrado a los sistemas de información administrativos. El propósito es representar los activos intangibles de la organización desde las perspectivas de estabilidad, eficiencia y crecimiento.

En este modelo se distingue a) Capital Humano. Tiene como factor relevante, las competencias de las personas basadas en la capacidad de actuar frente a distintas situaciones; allí se incluye la experiencia y la educación. b) Capital Estructural que a su vez se divide en: Estructura interna, alusiva a los elementos creados por la empresa pero son propiedad de la organización (patentes,

procesos, modelos, etc.), estructura externa, enfocada hacia la relación con los clientes y los proveedores.¹⁷

Dentro de los modelos más mencionados se encuentra los realizados por empresas que tiene un particular interés en generar estrategias a partir de activos no financieros; este es el caso del NAVEGADOR DE SKANDIA. Esta empresa de seguros y servicios financieros empezó a darle mayor importancia al conocimiento y a los métodos de cómo medirlo.

En la década de los ochenta, Bjorn Wolrath, entonces presidente, y el director del área de negocios, Jan Carnedi se percataron de que el futuro de una compañía de servicios de conocimientos como lo es Skandia* sería los activos intangibles (talento individual, relaciones sinérgicas, flujos de aptitudes y habilidades de los empleados), ya que los activos tangibles ya no representaban el verdadero valor de la empresa.¹⁸

Es así como en septiembre del 2001 Skandia crea el departamento corporativo de capital intelectual, solo con el fin de visualizar el capital intelectual como un complemento del balance general. El valor total de la empresa se forma de dos partes: capital financiero y capital intelectual. El primero incluye todos activos físicos y monetarios, y el segundo se refiere a los procesos y activos invisibles de la empresa, compuesto por la siguiente fórmula: Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estructural.

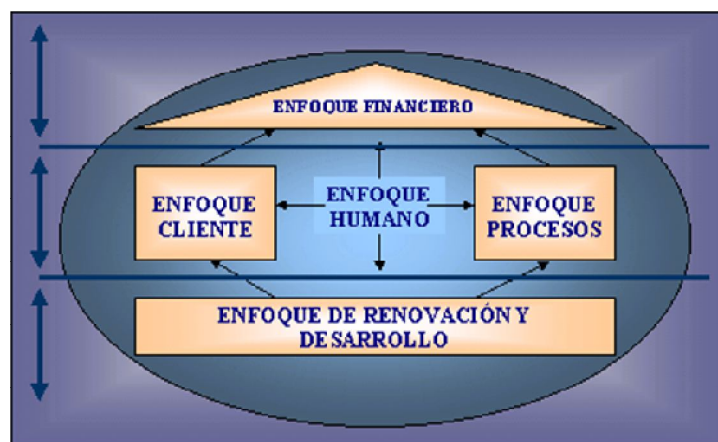
¹⁷Sveiby, K.: "The Intangible Assets Monitor". Journal of Human Resource, Costing and Accounting, vol.2 no.1, 1997.

*Skandia es un grupo de compañías expertas en el mercado de servicios financieros, enfocado en ofrecer soluciones en planeación financiera, ahorro e inversión.

¹⁸ EDVISSON Leif, MALONE Michael, El Capital Intelectual Como Identificar Y Calcular El Valor Inexplorado de los Recursos Intangibles de una Empresa. Harpers Collins Publisher. New York. 1998

El Navegador de Skandia es un modelo que atiende la valuación y seguimiento de capital intelectual. La valuación está enfocada a medir el capital determinado índices sobre actividades que son importantes para la empresa. Cuando la empresa mide y entiende su capital intelectual, está en facultad de usar este conocimiento y compartirlo.

Figura 3: Modelo del Navegador de Skandia



Fuente: http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/macana/2008/12/13/modelo-capital-intelectual-caso-skandia/

La idea de Skandia radica en que el verdadero valor de una compañía se encuentra en una capacidad de crear valor sostenible con base en la estrategia y visión del negocio. A partir de esta idea se pueden determinar ciertos factores de éxito los cuales se pueden agrupar dentro de cinco áreas de enfoque:

- Financieras
- Clientes
- Procesos
- Renovación y desarrollo
- Humana

El modelo de Valor Agregado del Conocimiento (KVA) creado por Thomas Housel y Valery Kanevsky, es un marco de trabajo para medir el valor de los activos del conocimiento corporativo. La razón de la aceptación creciente de KVA como una herramienta de medición válida, radica en sus fundamentos teóricos acertados, su practicidad, y su facilidad de uso por parte de las empresas que involucran el conocimiento, como lo plantean los autores de dicho modelo.

El principio en el que se fundamenta el KVA es que el valor que se genera en la Empresa está directamente relacionada con el conocimiento requerido para producir los resultados de cada proceso. Esta metodología proporciona un valor del conocimiento que se utiliza en cada proceso para lograr una producción, como una métrica que puede ser utilizada para comparar resultados de los diferentes procesos de la compañía, al igual que comparaciones, tipo benchmarking.

Los recursos de la compañía tienen conocimiento que debe ser utilizado para producir los resultados de los procesos. Cada resultado ha sido producido por el “conocimiento en uso” en los empleados y la tecnología, que tiene un valor que es calculado utilizando KVA.

KVA también proporciona un medio para tomar mejores decisiones sobre la manera más apropiada de desplegar, redistribuir, o eliminar conocimiento. El asunto clave, es cómo redistribuir el conocimiento de las personas y los procedimientos o normas de trabajo dentro de la tecnología de información; a fin de que pueda ser ejecutado con mayor rapidez, más a menudo, y a un menor costo. Si con la automatización que se hace no mejora el ROK (no se necesitaba la automatización) se deben tomar medidas para mejorar su funcionalidad y desempeño.¹⁹

¹⁹Housel, T & Kanevsky (2008). Valery. Knowledge Value-Added (KVA) Methodology. En: Seminario Internacional: Cómo gestionar la innovación desde la empresa y la universidad. (2008: Medellín). Corporación Technova.

Los pasos para implementar la metodología KVA se presentan en figura 4, es importante notar que en empresa en que se vaya a aplicar esta metodología deben existir procesos y subprocesos claramente definidos.

Figura 4: Pasos para implementar la Metodología KVA

Pasos	Tiempo de Aprendizaje	Descripción del proceso	Método binario de consulta
Uno	Identificar el proceso principal y sus subprocesos		
Dos	Establecer unidades comunes y niveles de complejidad para medir el tiempo de aprendizaje	Describe los productos en términos de las instrucciones requeridas para reproducirlas y seleccionar unidades de descripción del proceso.	Crea un conjunto de preguntas binarias Si o No, tales que todas las posibles salidas son representadas como una secuencia de respuestas Si o No.
Tres	Calcular el tiempo de aprendizaje para ejecutar cada subproceso	Calcula el número de palabras de descripción de proceso (actividades), páginas en manual, y líneas de código pertenecientes a cada subproceso.	Calcula la longitud de la secuencia de respuestas Si o No para cada subproceso.
Cuarto	Designar un período de muestreo lo suficientemente largo para capturar una muestra representativa del producto final del proceso o de la producción (output) del servicio.		
Quinto	Multiplicar el tiempo de aprendizaje para cada subproceso por el número de veces que el subproceso se ejecuta durante el período de muestra.	Multiplicar el número de palabras de proceso usado para describir cada subproceso por el número de veces que el subproceso se ejecuta durante el período de muestra.	Multiplicar la longitud de la cadena de Si o No, para cada subproceso, por el número de veces que el subproceso se ejecuta durante el período de muestreo.
Seis	Calcular el costo para ejecutar Conocimiento (tiempo de aprendizaje e instrucciones del proceso) para determinar el costo del proceso.		
Séptimo	Calcular el ROK y el ROP, e interpretar los resultados.		

Fuente: (Housel&Kanevsky, 2008).

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La salud y bienestar de las organizaciones, se puede diagnosticar por medio del análisis de sus números. La información que ellos estructuran es útil y conveniente para mantener la salud financiera y económica del ente y hacerlo crecer sin sacrificar su estabilidad económica. Sin embargo, gran número de empresas, en su mayoría micro y pequeñas, no llevan registro alguno de sus operaciones. La informalidad, la evasión fiscal, la ausencia de beneficios fiscales, el desconocimiento de los beneficios por llevar sistemas contables, figuran como las principales razones de este problema en las empresas. Este tipo de empresas o negocios que están en la informalidad y no llevan contabilidad son las que precisamente habitan en las diferentes comunas de las ciudades colombianas y están limitadas en cuestiones de mercado porque no tiene un acceso amplio a financiamiento ni pueden optar a los mercados de libre comercio.

Es por ello que identifica un problema en la escasa información existente sobre la organización económica y contable de la comuna diecisiete de Santiago de Cali, visto esta como una organización y unidad económica.

La falta de información contable y financiera no solo dificulta la toma la de decisiones importantes, además la aísla de un sistema en cual paradójicamente habita. Las Tecnologías de Información contable y financiera se deben acercar a la comuna como las herramientas que cambian el modo y la manera de los

procesos de desempeño de sus habitantes y el resultado de las operaciones económicas.

Emprender un pequeño negocio en una comuna diecisiete de Santiago de Cali o aventurarse con distintas actividades buscando ingresos resulta cada vez más difícil, a menos que se empiece por ver la comuna como una unidad económica en la cual se tomen las medidas necesarias, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz los diferentes hechos económicos que en él se presentan. Pues para quienes pretenden sobrevivir con un negocio pequeño, no solo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente.

Para activar la vida financiera y económica de la comuna se necesita construir información especializada que permita a los habitantes administradores de negocios, líderes comunitarios, jóvenes, etc., identificar, medir, clasificar, registrar, analizar y evaluar todas las operaciones y actividades económicas que generen y aprender a proyectarse y presupuestarse haciendo uso del capital humano y físico de manera eficiente.

Esta información especializada, es la información contable, económica y financiera que arrojaran los hechos económicos presentados en la comuna diecisiete de Santiago de Cali y que lo soportaran como una unidad económica. Información que instalara en cada habitante la idea de que para lograr sus metas, deberá continuamente revisar la validez de los objetivos que se tracen con el negocio establecido, su estrategia y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a futuros cambios y adaptando sus planes según estos se vayan dando.

Es una realidad en muchas de las comunas del país que las personas que forman pequeñas empresas o negocios, empiezan por hacerlo sin conocer las probabilidades de supervivencia que tendrían en el mercado. Las estadísticas demuestran que el 50% de las pequeñas empresas o negocios quiebran en su primer año de actividad, y que el 95% de estos fracasos se atribuyen a no saber llevar una buena contabilidad del negocio es decir saber en verdad, cuanto es el ingreso a favor del negocio y cuanto es el ingreso que va dirigido a los pagos de los bienes adquiridos. A lo anterior se le suma la falta de competencia y de experiencia en el manejo de negocios y participación de mercados.

La falta de información económica y contable de la comuna hace que no pueda acceder a beneficios que le permitan capitalizarse, invertir, aprovechar oportunidades, respaldar acuerdos comerciales, hacer negocios con otras comunas, dar crédito a sus clientes y poder vender más y muchas otras actividades generadoras de valor .

La implementación de modelos contables y económicos y la posterior elaboración de informes dará una visión distinta de la comuna, donde del concepto tradicional se deberá avanzar hacia la consideración del mismo como una organización que aprende, donde el capital humano de sus habitantes se tome como uno de los principales motores de creación de conocimiento.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo implementar en la comuna diecisiete de Santiago de Cali una estrategia para determinar la relación entre el capital físico y humano y orientar su desarrollo?

3. JUSTIFICACIÓN

La mayoría de los dueños de las empresas familiares o pequeñas que existen en las comunas*, manejan los recursos con que cuenta su negocio, basándose solamente en la experiencia y el sentido común. Como conoce a fondo su negocio, sabe aproximadamente cuánto se ha vendido, cuánto deben los clientes y cuánto dinero tiene en su caja.

Sin embargo, para conocer en forma clara y precisa la situación económica y financiera de su negocio y administrar mejor los recursos, conviene que el propietario maneje información contable y financiera. Cabe recordar que la contabilidad registra, clasifica y resume las operaciones económicas que realiza una unidad económica, con el objeto de obtener información financiera necesaria para tomar decisiones.

La visión de la comuna como unidad económica implica que todos los participantes de su mercado deben llevar un registro sistemático de la actividad económica diaria. Entonces, En un negocio que se llevan a cabo todo tipo de actividades que generan hechos económicos, podrá expresarlos en términos monetarios y deberá dejarlas registradas como transacciones en la información económica. Información para la correcta y oportuna toma de decisiones.

* Entiéndase por **Comuna** como un término usado en Colombia para referirse a una unidad administrativa del área urbana de una ciudad media o principal del país, que agrupa sectores o barrios determinados. La mayoría de las ciudades capitales de departamentos están divididas en comunas. Las comunas son creadas por los concejos municipales de cada ciudad, por los concejos distritales o los concejos metropolitanos de acuerdo a las propias necesidades de la población y el territorio que habitan. La creación de comunas tiene como fin la administración de los servicios que se brindan a una población urbana determinada.

En esta visión el capital humano constituye uno de los principales factores del éxito presente y futuro de la comuna. Hoy en día tener unas instalaciones modernas no garantiza una posición competitiva en los mercados, puesto que en la actualidad es necesario disponer de un personal con las competencias adecuadas, poseer una fidelidad de los clientes y contar con la credibilidad de la comunidad, etc.

La comuna diecisiete de Santiago de Cali está conformada por la infraestructura que incorpora, forma y sostiene también un capital humano que puede servirle de soporte para lograr la optimización de su rendimiento como unidad económica. Posee activos de propiedad intelectual, como bases de datos, sistemas administrativos, procedimientos, tareas, entre otros que están listos a ser explotados.

Para que la comuna diecisiete de Santiago de Cali se mantenga como unidad económica sin duda debe de tener una buena organización y administración soportadas en información económica y contable de calidad. Algunas de las ventajas son:

- ✓ Ayudar a los miembros de la comuna diecisiete de Santiago de Cali
- ✓ y al público general a entender mejor las actividades financieras y la situación de sus negocios.
- ✓ Garantizar que los recursos de la comuna diecisiete de Santiago de Cali
- ✓ se usen efectiva y eficientemente.

- ✓ Cumplir con los requisitos de orden local y nacional en temas legales como los tributarios.
- ✓ Beneficiarse de proyectos de financiación tanto públicos como privados.
- ✓ Potenciar el capital humano y físico de la comuna diecisiete de Santiago de Cali

La Importancia De Introducir la Comuna diecisiete de Santiago de Cali en La era de la información

El entorno de la era de la información exige nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles. El desarrollo del capital humano de la comuna diecisiete de Santiago de Cali sería un gran paso pensando en alcanzar el éxito a través del uso de la información económica y contable. En otras cosas permite en la comuna que se:

- Desarrolle unas relaciones con los clientes en donde se retenga la lealtad de los ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos.
- Introduzca productos y servicios innovadores.
- Produzca productos y servicios de alta calidad, con un costo bajo y con cortos plazos de tiempo de espera.

- Puedan movilizar las habilidades y la motivación de los pequeños empresarios para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad, y tiempos de respuestas.
- Aplique la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Un nuevo nicho de mercado para el profesional de la Contaduría Pública.

Desde este enfoque de capital humano, la comuna diecisiete de Santiago de Cali como unidad económica le puede representar al Profesional Contable un nuevo campo para el conocimiento y un nicho de mercado sin Explotar.

Para los dueños de negocios la figura del contador público se reduce a una visita mensual. En ella se descargan una montaña de comprobantes y notificaciones, y se enteran de cuánto dinero deben pagar al estado y cuánto al propio contador. Es visto casi como una obligación más, como la factura de teléfono, etc.

Pero el contador puede dejar de ser un gasto necesario para convertirse en un gran aliado para el crecimiento y desarrollo de los negocios, si trabaja para forjar una relación a largo plazo con el cliente.

Hasta el negocio más simple puede tener fallas en su administración. Por tal se requiere contadores que ofrezcan a parte de trabajar con la parte impositiva, un servicio que, al optimizar el funcionamiento de los circuitos del negocio, pueda

evitar más de un dolor de cabeza y resultar en ahorros significativos a mediano y largo plazo.

Vender al cliente la idea de apartarse del modelo "mes pasado, mes registrado" usado en general para la liquidación impositiva y generar un intercambio de información más fluido, con asesoramiento para la implementación en el negocio por ejemplo de tableros de mando, es decir, de planillas actualizables que resuman los datos críticos para la operación de la empresa en varios indicadores económicos y financieros.

Los nuevos estilos de gestión de la administración pública y privada, requieren el uso de modernas herramientas capaces de apoyar categóricamente el mejoramiento y el cambio de las organizaciones para asumir sus nuevos roles.

Se requiere entonces que el contador público desarrolle competencias que ya han sido utilizadas mundialmente por organizaciones de alto desempeño en el mundo y que maneje herramientas claves para alcanzar el éxito de mercados hasta ahora poco explotados, tal es el caso de las economías barriales.

Un profesional contable estratégico que lleve a cabo la evolución de las ventajas competitivas de las actividades económicas de la comuna y resalte el valor agregado de cada uno de los participantes de dichas actividades y su relación profesional con ellos.

El contador debe Proveer y analizar información para la formulación de estrategias para los distintos negocios de la comuna buscando interacción entre ellos.

El contador debe estar capacitado para identificar y eliminar las actividades que no agregan valor, e identificar y aprovechar los enlaces entre las actividades que generan valor a través de la colaboración entre los distintos actores de la economía de la comuna, como negocios, los clientes, proveedores, etc.

La contabilidad desde este enfoque reconocerá que cada objetivo estratégico deberá estar relacionado con los factores críticos del éxito de las operaciones de la comuna. Buscando eficiencia en el manejo del capital físico y humano que en el conviven.

El profesional contable facilitara el desarrollo de una repuesta rápida ante los cambios en el mercado y en su ambiente operativo. Monitoreara la validez de la estrategia de los negocios y apuntara alcanzar un equilibrio entre todas las fuerzas de la comuna. Entre los principales alcances, se pueden detallar:

Funciones Cruzadas: procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales, combinando los beneficios de la especialización, con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

Vínculos Con Los Clientes Y Proveedores: un sistema integrado, desde los pedidos de los clientes hasta los proveedores de materias primas, permite que

todas las unidades del negocio, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan mejoras en costo, calidad y tiempos de respuesta.

Segmentación De Los Clientes: ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar mayores costos por realizar operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.

Escala Global: ya no existen barreras fronterizas, las organizaciones compiten contra las mejores empresas mundiales. Se combina la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

Innovación: la mejora continua de los procesos, es de máxima importancia para un éxito de largo plazo.

Trabajo de Nivel: el trabajo de la gente es pensar, solucionar problemas y asegurar la calidad. Ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento, se convertirá en el éxito de la comuna.

En síntesis la comuna diecisiete de Santiago de Cali obtiene un asesor profesional genuinamente involucrado e interesado en su éxito, y el contador un cliente pujante que seguramente preferirá mantener la relación y recomendarlo.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar y evaluar económica y contablemente el capital humano y físico de la comuna diecisiete de Santiago de Cali para determinar una estrategia de desarrollo.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Desarrollar un marco estratégico para el desarrollo de la comuna diecisiete de Santiago de Cali a través del uso del análisis económico y contable de la relación entre el capital humano y físico de la comuna.
- Diseñar indicadores que permitan evaluar el desarrollo del capital humano y físico de la comuna diecisiete de Santiago de Cali.
- Proyectar la comuna diecisiete de Santiago de Cali como unidad económica susceptible de financiamiento crediticio a través de la conformación de un banco de información económica y financiera.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

Lo que se busca con el marco teórico es contextualizar el problema dentro de un ámbito coherente con el objetivo de darle sentido, ordenando los datos de una manera lógica que sean útiles para el desenvolvimiento del trabajo. De esta manera se utilizó como sustento teórico El Cuadro de Mando Integral dado a conocer por Kaplan y Norton en 1992.

5.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La planificación estratégica es un conjunto de actividades formales dirigidas a formular una metodología en el proceso de diseño. Incluye un proceso que encierra a todo el sector, es decir el entorno interno y externo para la determinación de los objetivos de corto y largo plazo, identificados según las estrategias definidas y alineadas a la visión y misión del sector.

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones que permitan lograr sus objetivos. Implica que la administración estratégica pretende integrar al proceso administrativo tradicional, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la

investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.²⁰

5.1.1.1 ETAPAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Para Fred David El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades

²⁰David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. Quinta edición. México. 2003

de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

5.1.1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de la planificación estratégica radica en que es un proceso que permite asegurar con la conectividad presente y futura de quien lo impulsa, sea una organización o un territorio, analizando la propia situación interna y anticipando la evaluación del entorno, concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos

objetivos, medibles y verificables, y cuantificados en términos de coste, inversión y resultados.²¹

5.1.1.3 DECLARACION DE LA VISION

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

²¹David, Fred. Óp. Cit. Pág.50.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Para formular la visión de una empresa, podemos hacernos las siguientes preguntas:

¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?

¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?

¿Hacia dónde nos dirigimos?

¿Hacia dónde queremos llegar? ²²

²² CRECENEGOCIOS. <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

5.1.1.4 DECLARACION DE LA MISION

La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.

5.1.1.5 MATRIZ DOFA

5.1.1.5.1 DEFINICIÓN

DOFA son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades internas, Oportunidades externas, Fortalezas internas y Amenazas externas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual este compete.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea del producto, corporación, empresa, división, unidad, estrategia de negocio, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califique para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compartir de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves de entorno.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

5.1.1.5.2 VARIABLES DEL ANALISIS DOFA

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. Las letras F, O, D y A representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

5.1.1.5.2.1 Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

5.1.1.5.2.2 Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

5.1.1.5.2.3 Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

5.1.1.5.2.4 Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

5.1.1.5.3 PASOS PARA CONSTRUIR de UNA MATRIZ DOFA

1. Realizar el diagnóstico de la empresa elegida.
2. Analizar los resultados generados del diagnóstico.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
4. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
5. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
6. Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas.
7. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
8. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO restantes.
9. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

5.1.1.5.4 DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS

La matriz DOFA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

Figura 5: Representación esquemática de la matriz DOFA

Matriz FODA	Fortalezas (F) Realizar un listado de las fortalezas	Debilidades (D) Realizar un listado de las debilidades
	Oportunidades (O) Realizar un listado de las oportunidades	Estrategias FO Usar fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades
	Amenazas (A) Realizar un listado de las amenazas	Estrategias DO Superar debilidades tomando ventaja de las oportunidades
	Estrategias FA Usar fortalezas para evadir amenazas	Estrategias DA Minimizar debilidades y las evitar amenazas

Fuente: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/563560/Deficiencias-de-la-matriz-FODA-Causas-y-correcciones.html>

5.1.16 CONTROL DE GESTION

El Sistema de Control de Gestión se caracteriza por ser activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión organizacional, soportado sobre la base de las metas que se trace. Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos.

Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión.

Autores como Mintzberg define la estrategia como: "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación." ²³

En definitiva, el control de gestión puede entenderse como el proceso por el cual la gerencia influye en los miembros de la organización para la implantación de las estrategias. En este sentido, los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos y permiten aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la organización para el logro de tales objetivos, integrando dos conceptos relacionados -el planeamiento y el control- hacia la acción.

De lo anterior, se desprende que un buen sistema de control de gestión debe:

- Recoger información sobre el estado actual de la organización en sus aspectos financieros, económicos y operativos
- Comparar el estado real actual con el estado deseado o estándar
- Promover las decisiones y acciones necesarias para aproximar ambos estados.

²³ MITZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. PreasonPrentice Hall. México. 1997.

5.1.1.6.1 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN

Toda institución requiere de una planificación estratégica, de parámetros e indicadores en razón de sus necesidades de carácter social, de la rendición de cuentas, de demostrar su gestión, de sus resultados y la del auditor a evaluar la gestión en cuanto a las cinco “E” estas son:

Economía.- Es el costo de educación en relación con otras instituciones, teniendo en cuenta la adecuada calidad de educación.

Eficiencia.- La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de alumnos aprenden utilizando materiales, de allí sale la calidad.

Eficacia.- Es la relación entre los objetivos y metas programados, es decir entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades.

Ecología.- Son las condiciones, operación y prácticas relativas a los requerimientos ambientales a su vez el impacto en el que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.

Ética.- Es la identidad de una institución expresada en la moral y en el comportamiento individual y grupal de los funcionarios de la institución, basada en sus deberes, en su ética, en las leyes, en las normas constitucionales de la ley de educación.

5.1.1.6.2 FACTORES BÁSICOS DE LA GESTIÓN.

Clima Organizacional o Ambiente. “Dentro de la propuesta de gestión debe merecer especial importancia el clima institucional, las actitudes, creencias, prácticas, valores y motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones interpersonales, en cuanto educan.”²⁴

Los Procesos de Gestión. Es la participación responsable de los agentes educativos en la selección, desempeño, control y evaluación.

La Organización Flexible. Son las formas de adaptarse o no adaptables a las mejoras del servicio educativo institucional.

Las Relaciones con la Comunidad. Se debe realizar a través del trabajo coordinado con todos los actores sociales educativos, convenios con otras organizaciones y promoción educativa comunal.

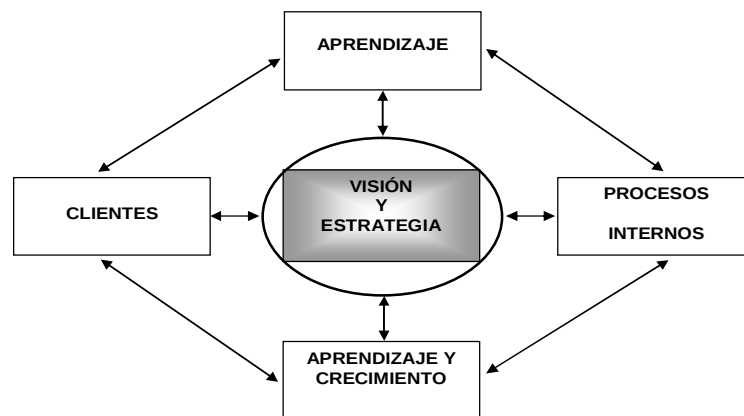
5.1.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI permite que las empresas puedan rastrear los resultados financieros y de igual manera puedan evaluar el desarrollo en las aptitudes y adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para crear valor futuro. En la siguiente figura, se representa un modelo de causa efecto, en el cual se observa que a partir de un conjunto coherentes de indicadores agrupados en cuatro perspectivas se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y la visión institucional, dado que esta

²⁴NUÑEZ, Diomedes, Gerencia de proyectos I. y Módulo II.

herramienta permitirá equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

Figura 6: Las cuatro perspectivas. Del CMI



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

El CMI*, sin embargo, es algo más que un mero sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el *CMI* como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un *CMI* inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización.

Por otra parte, el verdadero poder del *CMI* aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el *CMI*, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

*El **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, también conocido como **BalancedScorecard (BSC)** o **Dashboard**, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y obtener feedback para la estrategia y mejorarla.

Los directivos saben que el sistema de medición de su organización afecta en gran medida el comportamiento de gerentes y empleados. También saben que las medidas de contabilidad financieras tradicionales, como el ROI y la rentabilidad por acción, pueden proporcionar señales dudosas cuando se trata de innovaciones y de mejora continua. Las medidas tradicionales de desempeño financiero funcionaban bien en la era industrial, pero no son útiles para medir las habilidades y la idoneidad que las empresas tratan de manejar hoy. La mayoría de los directivos no confían en un conjunto de medidas y excluyen otras porque llegaron a la conclusión de que ninguna medida aislada puede brindar un objetivo de desempeño claro o centrar su atención en las áreas críticas de la empresa

5.1.2.1 Definición Cuadro de Mando Integral

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

5.1.2.2 Inicios del Cuadro de Mando Integral

Este tema tiene sus inicios cuando el Nolan Norton Institute* patrocinó un estudio sobre “La Medición de los Resultados en la Empresa del Futuro”. Así surgió el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica el cual mide la actuación de una organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

5.1.2.3 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

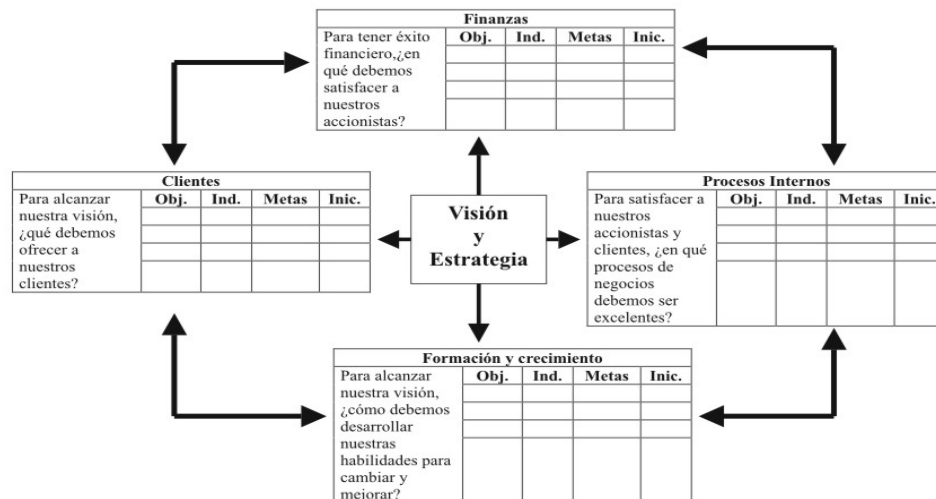
El Cuadro de Mando Integral induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

*Nolan, Norton Institute fue creada con el objetivo de ofrecer asesoramiento empresarial e innovadora de alto nivel con una gama de servicios centrados en el Gobierno de la complejidad: desde la planificación estratégica, el desarrollo y la gestión de la tecnología de la información y los recursos informáticos.

5.1.2.4 Perspectivas del Cuadro Mando Integral

Figura 7: Cuatro perspectivas del CMI



Fuente: Kaplan y Norton 2000

CMI proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para conseguir este entendimiento el modelo del CMI divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas.

5.1.2.4.1 La Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow* se relacionan con medidas de

***Cash flow:** Es la cantidad neta de dinero que con su actividad de ventas y otros ingresos genera una empresa. Es igual a los cobros realizados durante el periodo estudiado menos los pagos.

rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

El Cuadro de Mando Integral, bajo esta perspectiva tiene como fin vincular los objetivos financieros de las unidades del negocio con la estrategia de la organización, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vincularlos a la secuencia de acciones que deriven de los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar los resultados económicos deseados en el plazo definido.

En este orden de ideas, el CMI, utiliza los objetivos financieros de manera explícita en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos como aspectos del tipo financiero que es, y forma parte de la razón de ser de la mayoría de las organizaciones productivas, permitiendo a la alta gerencia de las unidades de negocio especificar cómo se evaluará el éxito en la empresa a largo plazo y las variables más importantes para la creación de los objetivos y metas ajustadas a la medida del sector económico, entorno competitivo y estrategia de dicha unidad de negocio.

Es así como Kaplan y Norton plantean un esquema de calificación para elegir los objetivos financieros²⁵:

Crecimiento y diversificación de los ingresos: Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios, para que se conviertan en una oferta de valor añadido.

²⁵KAPLAN Robert, NORTON David, Mapas Estratégicos Convirtiendo Los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Editorial Gestión, Barcelona. 1998.

Mejora de la productividad y reducción de costos: Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

La utilización de los activos y la gestión de riesgos: Se establecen medidas para reducir los niveles del capital circulante que se necesita para apoyar un volumen o diversidad del negocio dado, así como, también se hacen esfuerzos para obtener mayor utilización de los recursos escasos.

Esta perspectiva indica que el comercio de la comuna diecisiete de Santiago de Cali obtendrá resultados positivos como el crecimiento y sostenibilidad a largo plazo de los negocios, optimizar costos, aumentar rentabilidad y maximizar el retorno de las inversiones, eficiencia en el uso y gestión de activos entre otros, cuando la comuna conozca la naturaleza de sus objetivos estratégicos y el modo de trabajarlos como una unidad económica.

Con lo anteriormente expuesto, es notable el hecho de que, el CMI nace de la alineación de las estrategias diseñadas por la alta gerencia de la empresa con una mezcla de todos los factores que en ella se involucran, sin dejar de lado aquellas medidas que tradicionalmente sean utilizado para medir la eficacia y eficiencia de las acciones puestas en práctica en las empresas, con la novedad de la inclusión de los aspectos relacionados con el aprendizaje y crecimiento integral del capital humano.

Figura 8: Perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVOS	MEDIDAS
SOBREVIVIR	FLUJO DE CAJA
TENER ÉXITO	CRECIMIENTO EN VENTAS TRIMESTRALES
PROSPERAR	INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos61/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>

5.1.2.4.2 La Perspectiva de Clientes

Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Esta perspectiva permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporciona unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Bajo esta perspectiva dentro del CMI las empresas identifican los segmentos de clientes que representan las fuentes de

ingresos de la empresa, son aquellos quienes mantienen con sus necesidades el flujo, la dinámica financiera de la organización.

Además, los altos directivos seleccionan un conjunto de indicadores tales que correspondan a los segmentos del mercado seleccionados que servirán de base para tomar las medidas que representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones logísticas y productos y servicios. Estos indicadores propuestos son cónsonos con las estrategias de mercado y las estrategias de negocios que se perciben más no se pueden medir en términos absolutos o cuantitativos si no en términos cualitativos, es decir los aspectos no tangibles del negocio.

Una vez que la empresa comprende quiénes son sus clientes objetivos, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

Esta perspectiva indica que el comercio de la comuna diecisiete de Santiago de Cali obtendrá resultados positivos como el iincrementar participación en el Mercado y Adquisición de nuevos clientes, satisfacción y fidelización del cliente estratégico, elevar Rentabilidad por cliente entre otros, cuando la comuna conozca la naturaleza de sus objetivos estratégicos y el modo de trabajarlos como una unidad económica.

Figura 9: perspectiva de los clientes

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	
OBJETIVOS	MEDIDAS
NUEVOS PRODUCTOS	PORCENTAJE DE VENTAS PROVENIENTES DE NUEVOS PRODUCTOS
PROVISION OPORTUNA	TIEMPO DE ENTREGA (DEFINIDO POR EL CLIENTE)
PROVEEDOR PREFERIDO	PORCENTAJE DE COMPRAS DEL CLIENTE EN RELACION A TODAS SUS COMPRAS, EN EL AREA "RANKING" ENTRE LOS PROVEEDORES DEL CLIENTE
ASOCIACION ESTRATEGICA	NUMERO DE ESFUERZOS EN COMUN

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos61/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>

5.1.2.4.3 La Perspectiva de Procesos Internos

Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

En ese propósito, Kaplan y Norton (1997) señalan que cada organismo tiene un proceso único para crear valor a sus clientes y producir resultados financieros positivos, a través de la innovación en sus procesos y servicios. Este enfoque permite que la organización haga énfasis en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

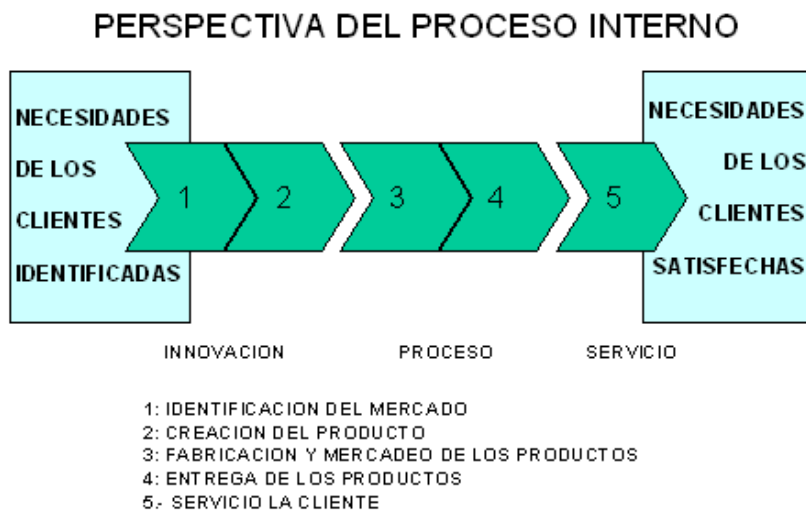
Esta perspectiva define la cadena de valor de las actividades y procesos necesarios en cualquier organización para alcanzar las metas planteadas individualmente, entregar a los clientes soluciones a sus necesidades y la satisfagan los objetivos propuestos por la institución.

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes, y mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

En conclusión en esta perspectiva los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si quieren satisfacer los objetivos económicos y financieros de los clientes y los accionistas.

Bajo esta perspectiva el comercio de la comuna diecisiete de Santiago de Cali obtendrá resultados positivos como puede ser el control de producción o la logística en una pequeña fábrica, la actividad de Tesorería en una tienda que crece y enfrenta importantes compromisos, la gestión de Personas de una entidad de servicios o la atención al Cliente entre otros, cuando la comuna conozca la naturaleza de sus objetivos estratégicos y el modo de trabajarlos como una unidad económica.

Figura 10: Perspectiva del proceso interno



Fuente: <http://www.oocities.org/es/maryalns/bsc/trabajo2/index.html>

5.1.2.4.4 La Perspectiva de Formación y Crecimiento

Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Concluyen Kaplan y Norton²⁶, los objetivos establecidos en las perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la

²⁶KAPLAN Robert, NORTON David, Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión, Barcelona. 1998.

organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las otras perspectivas.

En ese mismo sentido, Bastidas²⁷ afirman que el Cuadro de Mando Integral desde su aparición ha sido utilizado para diferentes propósitos. En su evolución natural ha pasado de ser un instrumento de medición, un conjunto de procesos gerenciales y un sistema para gestionar la estrategia, hasta llegar a ser útil para aplicarlo en las instituciones públicas.

Kaplan y Norton señalan a la vez que los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral²⁸. Éste planteamiento permite deducir como la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, desde un enfoque de gestión por competencias puede contribuir que la institución disponga de personas adecuadas y capaces de producir un impacto positivo en cualquier nivel de la organización.

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela deben ser incorporadas dentro de la perspectiva de procesos internos. Asimismo si para obtener ventajas competitivas debe

²⁷Bastidas, B. Y Otros (2003), *Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público*. Compendium. Diciembre 2003. Universidad Valencia-España.

²⁸KAPLAN Robert, NORTON David, Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión, Barcelona. 1998.

enfatzarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando.

Es una perspectiva clave para la comuna diecisiete de Santiago de Cali. La base, las raíces, el oficio, los cimientos organizativos se consolidan en este ámbito. Aspectos como la tecnología, cultura organizativa, alianzas estratégicas y las competencias de los diferentes negocios, son puntos de alto grado de interés en función de varios de los objetivos estratégicos aquí planteados.

5.1.2.5 Componentes del Cuadro de Mando Integral

Para Robert Kaplan y David Norton, el CMI es la manifestación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

5.1.2.5.1 Relación causa y Efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. Debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Esto a de lograrse utilizando herramientas ya conocidas como lo son diagrama de causa-efecto.

1. La estrategia debe ser definida a nivel de la alta gerencia, y no se comunica a todos los niveles organizacionales.
2. La estrategia no se consigue ejecutar debido a que no hay una clara relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo.

3. Que las estrategias sea estática y que no sea revisada con la agilidad y premura que el entorno cambiante lo obliga.

Por medio de este fenómeno de causa y efecto la organización puede identificar lo que va a suceder dentro de la organización tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. Estos vínculos causa y efecto también sirven como una eficaz herramienta de diagnóstico para examinar la creación y desarrollo del CMI.

Las relaciones causa – efecto de los indicadores del Cuadro de Mando Integral se combinan para describir la historia estratégica de la empresa. Estos vínculos trazan el camino preciso que debe seguir la organización para poder alcanzar la estrategia y al mismo tiempo describen como la organización puede crear valor mediante la combinación de los indicadores.

Estos indicadores deben vincularse en una cadena de relaciones causa y efecto que parten de los impulsores de resultados de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y llegan a los resultados financieros mejores reflejados en la perspectiva financiera.²⁹

5.1.2.5.2 Mapa estratégico

Un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares.

²⁹SERNA, Humberto. Gerencia Estrategica. 3R Editores Ltda. Bogotá, Colombia. 2000.

Al describir la estrategia de creación de valor en un modelo de cuatro perspectivas de la organización se identifica un lenguaje claro, que los equipos de ejecutivos puedan utilizar para discutir el direccionamiento y las prioridades de la misma.

Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño de cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI.

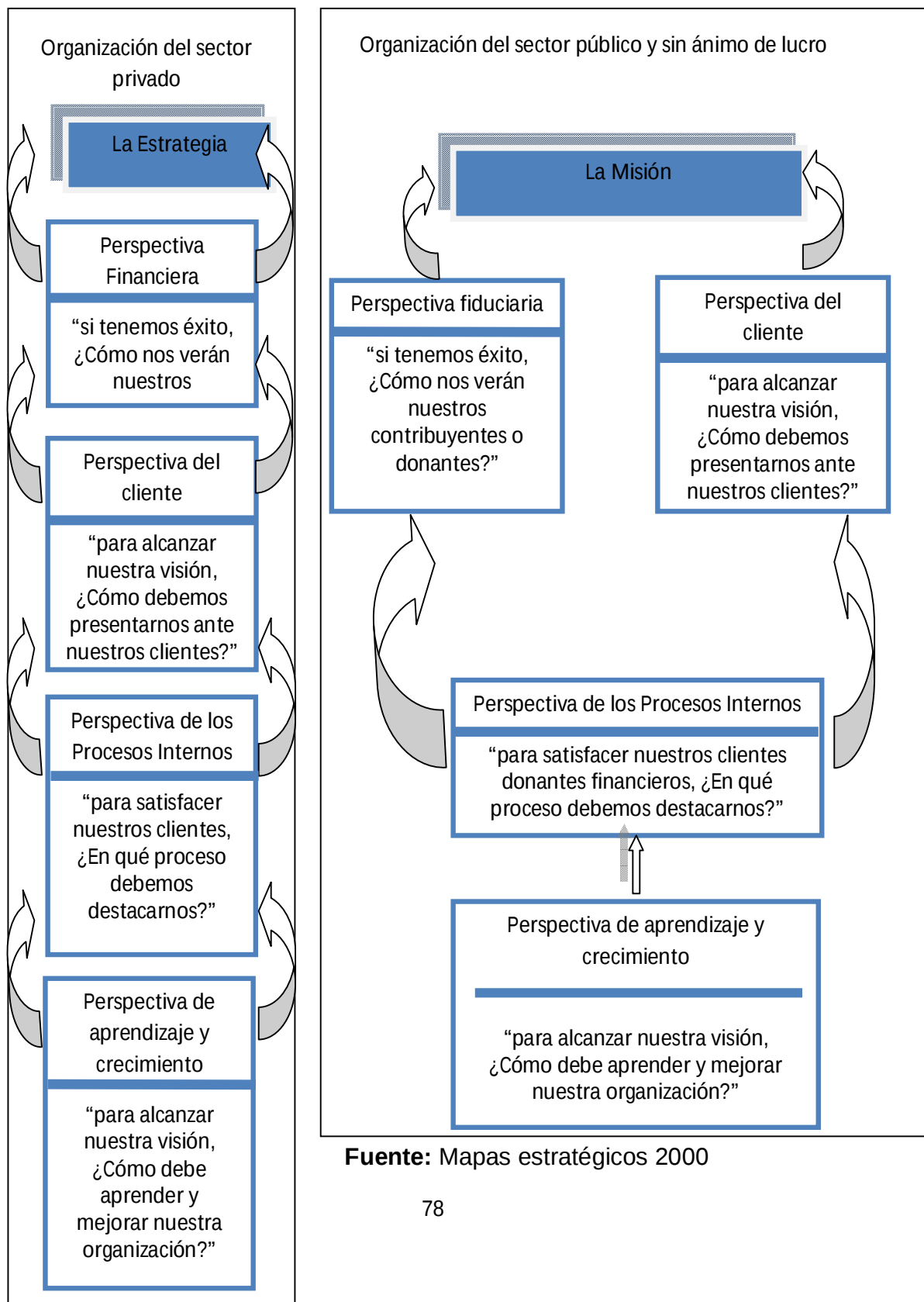
De este modo la representación visual de la relaciones causa y efecto que proporciona el mapa estratégico entre los componentes de la estrategia es tan importante como el CMI.

La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias. La consecución de rendimientos a largo plazo (necesario para asegurar un crecimiento sostenible del valor para los accionistas), entra en conflicto directo con la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo. Es más, es posible mejorar sustancialmente los resultados en el corto plazo a través de la eliminación de gastos e inversiones con implicación en el largo plazo (por ejemplo, las actividades de innovación de productos, la formación y mejora de la capacitación del personal, etc.). Por este motivo, hay que buscar un adecuado equilibrio entre la reducción de costes en el corto plazo (deberíamos

Hablar más de racionalización que de reducción) y la realización de inversiones con capacidad de generar rendimientos en el futuro.

La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico. Si la satisfacción de los clientes es la fuente de la creación de valor sostenible, la correcta definición de los clientes objetivos y de la proposición de valor para satisfacerlos es la dimensión más importante de la estrategia.

Figura 11: Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor



Fuente: Mapas estratégicos 2000

El mapa estratégico se basa en varios principios:

El valor nace en los procesos internos. La perspectiva financiera y del cliente son perspectiva “*externas*” que describen resultados respecto a lo que la empresa espera lograr (aumento del valor de los accionistas vía crecimiento de ingresos o mejora de la productividad, etc.). Por el contrario, los objetivos relacionados con las perspectivas interna y de capacidades estratégicas se corresponden con el ámbito “interno” de la empresa, debiendo definir de qué forma la empresa pondrá en práctica su estrategia. Nos referimos sólo a unos pocos aspectos del ámbito interno de la empresa (aquéllos sobre los que sustenta su proposición de valor a los clientes), y podrán estar referidos a:

- *Gestión de operaciones*: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- *Gestión de los clientes*: establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- *Innovación*: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- *Procesos reguladores y sociales*: adaptarse a las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral. Las estrategias deben ser integrales en el sentido de incorporarla menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo:

- Las mejoras en los *procesos operativos* generalmente aportan resultados a corto plazo a través del ahorro de costes y el aumento de calidad.

- Los beneficios de una *relación con los clientes* mejorada comienza a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión de los clientes.
- Los procesos de *innovación* en general requieren más tiempo para producir mayores rendimientos y márgenes de explotación.

Los beneficios de unos mejores procesos reguladores y sociales pueden darse más adelante en el futuro cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad.

El valor de los activos intangibles nace de su capacidad. Para ayudar a la implantación de la estrategia. La cuarta perspectiva del mapa estratégico, la de capacidades estratégicas, describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

- Capital humano: habilidades, talentos y conocimientos de los empleados.
- Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizativo: cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia.

Sin embargo, algunos estudios revelan que dos tercios de las empresas no establecen una alineación fuerte entre sus estrategias y sus programas de recursos humanos y de tecnologías de la información. Cuando los tres componentes de la perspectiva de capacidades estratégicas – capital humano, de información y organizativo – están en la misma línea que la estrategia, la empresa tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia.

5.1.2.5.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos Estratégicos en el mapa estratégico son Objetivos de acción, comienzan en un verbo en infinitivo que describe la acción a tomar con una determinada variable. Determina en forma cualitativa lo que se desea alcanzar. Los objetivos estratégicos son el resultado del proceso de planificación.

Ejemplo de objetivos estratégicos:

- **Perspectiva Financiera**
 - Aumentar el valor de la unidad
 - Crecimiento de ventas en segmentos clave
 - Mantener la rentabilidad fijada por la central
- **Perspectiva del Cliente**
 - Fidelizar el cliente rentable
 - Mejorar la densidad de productos por cliente
 - Penetrar en nuevos canales
 - Aumentar ventas de nuevos productos
 - Mejorar la satisfacción de clientes

- **Perspectiva Interna**

- Identificar nuevos cliente
- Aumentar la intensidad de la relación con los clientes.
- Mejorar la calidad de servicio
- Gestionar los recursos de forma más eficiente
- Reforzar la imagen/marca

- **Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

- Mejorar las competencias de las personas clave
- Mejorar la comunicación interna
- potenciar las alianzas clave
- Adaptar la tecnología a la necesidades
- Cambiar a una gestión de procesos

5.1.2.5.4 Indicadores

Los indicadores son las herramientas que se usan para determinar si se están cumpliendo con los objetivos y se está encaminado hacia la implementación exitosa de la estrategia. Se pueden describir los indicadores como medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

“El mapa estratégico debe contener una mezcla de ambos tipos de indicadores.

Los indicadores pasados, sin impulsores de los resultados, no sirven para informarnos de cómo esperamos alcanzar

nuestros resultados. Por el contrario, los indicadores futuros pueden dar señas de mejoras importantes a través de la organización, pero por sí mismos no revelan si dichas mejoras también significan mejores resultados financieros y con los clientes.

*Acordar las medidas pasadas probablemente no sea un gran reto, ya que nuestro lenguaje está lleno de tales indicadores: ventas, beneficios, satisfacción y muchas otras medidas de uso común. Aunque sean similares a los de otras empresas, los indicadores futuros serán los que caractericen a la nuestra, porque identifican las actividades específicas y los procesos que nosotros consideramos cruciales para impulsar esos indicadores pasados hacia el éxito”.*³⁰

5.1.2.5.5 Iniciativas

Iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones utilizadas para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la finalidad del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo.

³⁰NIVEN, Paul. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Ediciones Gestión 2000 SA. Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona, España. 2000.

5.1.3 FASES DE IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez definidos todos los elementos que componen el cuadro de mando integral es el momento de mostrar algunos pasos para un desarrollo exitoso del proceso de implantación del mismo.

Aunque el modelo pueda resultar aparentemente sencillo, como punto de partida es importante clarificar que la adopción del CMI por parte de una organización debe considerarse un proyecto a largo plazo, ya que se trata de un sistema de gestión, no de una herramienta de control, por lo que implica un cambio en la cultura empresarial. Para que haya cambios positivos el CMI debe tomarse como punto de referencia para el análisis de la gestión, del apoyo y de la toma de decisiones.

A continuación se muestran las principales fases para la correcta implantación del cuadro de mando integral:

5.1.3.1 . FASE DE PLANIFICACIÓN

Como en todo nuevo proyecto que se inicia en una empresa, es necesario definir y dimensionar una serie de aspectos que condicionarán su desarrollo y éxito final. Todo ello debe quedar reflejado en un plan de proyecto en el que se fijará el alcance del mismo, el presupuesto y los principales hitos. En este proceso debe haber una implicación elevada de la dirección de la empresa y una comunicación fluida con el equipo de trabajo designado.

Otro aspecto clave en esta fase es lograr por una parte el compromiso claro de la dirección de la empresa y por otra que éste se haga público, es decir, toda la organización debe entender que se trata de un proyecto que impulsa la dirección de la compañía y que cuenta con su compromiso firme.

Por último, esta fase deberá concluir con un plan de comunicación, en el que se detallarán las acciones a realizar durante toda la ejecución del proyecto y que ayudará a lograr un mayor compromiso de la organización y a prevenir futuros problemas derivados de una concepción errónea del CMI.

5.1.3.2 . FASE DE DESARROLLO

Esta será la fase central del proceso, en la que toman forma todos los elementos que constituyen el cuadro de mando integral y que ya se han ido comentado a lo largo de este manual: diseño del mapa estratégico, selección de los indicadores, identificación de las metas, identificación de las iniciativas estratégicas, etc.

Puesto que cada empresa cuenta con sus particularidades que la hacen distinta del resto, resulta complejo poder ofrecer “recetas” que garanticen el éxito en la construcción del modelo, pero sí es posible dar una serie de pasos que pueden ser adaptados a la mayoría de las organizaciones:

1. Como primer paso se deben desarrollar o confirmar, en el caso de que ya existan, los siguientes elementos clave:

- a. Declaración de la misión.
- b. Declaración de la visión.
- c. Declaración de los valores.
- d. Estrategia (plasmada en acciones específicas que se realizarán para alcanzar los objetivos deseados).

2. El siguiente paso será la definición de los objetivos estratégicos enmarcados en cada una de las perspectivas. Esta fase es de gran importancia y debe realizarse con una implicación elevada de la dirección de la empresa.

3. A continuación debe comenzar a definirse el mapa estratégico, indicando con claridad las relaciones causa- efecto entre los objetivos estratégicos definidos anteriormente. Ésta quizá sea la tarea más crítica de todo el proyecto, pues puede llevar a discrepancias entre los distintos miembros del equipo de trabajo a la hora de fijar los objetivos estratégicos y sus vínculos, pues dependiendo del área de negocio de origen, pueden llegar a tener intereses enfrentados.

4. Una vez definido y validado el mapa estratégico, es el momento de establecer los indicadores que permitirán medir el grado de consecución de los objetivos estratégicos. En este punto es importante recordar que no se deben emplear un número muy elevado de elementos, pues puede resultar confuso y distorsionar la medición.

5. A continuación se han de establecer las metas para cada indicador. Este proceso no es trivial, por lo que deberá ser consensuado y validado con los

expertos en cada una de las áreas de negocio. Estas metas han de ser ambiciosas pero asumibles.

6. Llegados a este punto, es conveniente reunir en un único documento el diseño del mapa estratégico, detallando además los indicadores que se emplearán y sus metas asociadas. Este documento tendrá una doble finalidad: obligará a realizar una labor de síntesis de todo el trabajo realizado hasta el momento y podrá ser empleado como herramienta de comunicación interna.

7. Finalmente se definirán las iniciativas estratégicas que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos previamente definidos, estableciendo además un orden de prioridad de ejecución según la importancia de las mismas.

5.1.3.3 FASE DE IMPLANTACIÓN

En esta fase es donde se implementa el Sistema Informático (SI) de soporte al CMI y se integra con los sistemas de información de la empresa. El entrenamiento y aprendizaje de los Recursos Humanos para comprender el CMI y el uso del sistema informático constituye un elemento clave para el éxito del proyecto. Para ello hay que realizar seminarios y cursos de capacitación que ayuden a interpretar la implantación del CMI.

Una vez implantado, el CMI se convierte en un mecanismo de retroalimentación que mantiene la atención en el cumplimiento de los objetivos planificados y permite monitorizar los resultados reales que se van obteniendo, facilitando la toma de decisiones. Para la automatización es posible seleccionar una

herramienta comercial o desarrollar un software a la medida integrado con el software de gestión que la empresa esté empleado.

5.1.3.4 FASE DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

En esta fase, se diseñan un conjunto de procedimientos para seguir el funcionamiento del CMI diseñado. Para ello, de forma periódica, según los ciclos de medición establecidos en cada nivel, se evaluará la implantación del CMI, monitoreando el sistema en tiempo real y perfeccionándolo. En la medida que se va disponiendo de resultados, las hipótesis formuladas en la estrategia pueden ser contrastadas, iniciándose un proceso de retroalimentación y aprendizaje de forma continua.

Uno de los elementos importantes para el monitoreo es la utilización de la solución informática, que mediante el uso de los resultados de los indicadores en reportes detallados, permite identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones adecuadas para mejorar la rentabilidad de la empresa.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

La informalidad con la cual se llevan los negocios en las distintas comunas en Colombia puede ser de las principales características comunes entre ellos.

Por regla general las discusiones en definiciones y mediciones de la informalidad de los negocios colombianos se pierden entre temas de empleo y unidades de producción. En Colombia se observa que, independiente de la definición, la economía informal tiene una alta incidencia en la economía nacional, lo cual afecta de forma negativa la productividad laboral, empresarial, el recaudo de impuestos entre otros.

La comuna diecisiete de Santiago de Cali reúne un sin número de personas con historias distintas y con actividades distintas donde las ventajas de los sistemas y la tecnología para llevar negocios con la coherencia necesaria están ausentes y, donde la informalidad que las remplaza gira exclusivamente en la necesidad de generar recursos para hacer subsistir el negocio y a los que de él se benefician.

También habitan en él personas con realidades distintas. Muchas lamentablemente, con dificultad". Víctimas de pobreza, violencia y desigualdad entre las más comunes. Ineludibles aquellas, así el objeto de análisis de este trabajo sea la información económica y contable insuficiente para ver la comuna como una unidad económica.

El comercio de la comuna diecisiete de Santiago de Cali se halla en proceso de debilitamiento por la feroz arremetida de los grandes supermercados de cadena y centros comerciales con fines de monopolio. Sin embargo, nadie puede negar que a lo largo de la historia de las ciudades colombianas, el comercio de la comuna haya dinamizado una parte de la sociedad. Además Promueve la integración social.

Los pequeños negocios familiares son lo generalmente encontrados, los cuales surgen para el expendio de productos de primera necesidad. Además representan una de las alternativas de empleo más populares y más fáciles de hacer realidad.

Los mercados, nacen con los pueblos y ciudades, este espacio de transacciones aportó de manera significativa en el desarrollo y evolución de lo que hoy son nuestras urbes, es posible entonces que desde el comercio de la comuna diecisiete de Santiago de Cali podamos mirar más allá.

Esto obliga a entender que en la construcción económica y social de la comuna diecisiete de Santiago de Cali intervienen todos sus habitantes de forma consciente o inconsciente, caminando por las calles, mirando y hablando con la gente.

A partir de allí se han creado relaciones con personas y reforzado la manera de moverse de cada uno de ellas, analizar, reaccionar y hacer. Y se ha venido haciendo desde los primeros años de vida de cada habitante, porque ha aprendido que a través de la socialización se puede comunicar, se puede vender o comprar, innovar y mejorar lo ya establecido.

La economía de la comuna diecisiete de Santiago de Cali entonces, se podría relacionar con la cultura de la misma, entendiendo cultura como un proceso dinámico y cambiante, que parte del diálogo entre diferentes agentes y que se construye a partir de la interacción entre ellos.

La economía de la comuna diecisiete de Santiago de Cali no es estática, sino que es móvil, variable, desequilibrada y cambiante como la realidad social que la mueve.

En la comuna diecisiete de Santiago de Cali conviven diversas territorialidades, como ya se dijo antes, entre ellas, las entidades, los vecinos, los jóvenes, las instituciones, etc., con intereses, percepciones, valoraciones y actitudes diferentes, que generan relaciones de complementación, cooperación, conflicto y hasta enfrentamiento.

Parte de la actividad que presenta la economía de la comuna diecisiete de Santiago de Cali radica en que los actores que confluyen en el tienen desiguales capacidades de apropiación, influencia, actuación y transformación del conocimiento. De la comprensión y el análisis del mismo depende la evolución o atraso de su proceso de productivo, y para que sus actores puedan implicarse de forma consciente en su transformación.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la política económica del país, que por supuesto no es ajena al objeto de estudio de esta investigación.

La política económica es la estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países. Esta estrategia utiliza la manipulación de ciertas herramientas para obtener unos fines o resultados económicos específicos.

Las herramientas utilizadas se relacionan con las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, de precios, de sector externo, etc. La política monetaria, por ejemplo, a través de las decisiones sobre la emisión de dinero, puede generar efectos sobre la inflación o las tasas de interés; la política fiscal, a través de las determinaciones de gasto público e impuestos, puede tener efectos sobre la actividad productiva de las empresas y, en últimas, sobre el crecimiento económico. La política comercial,

o de comercio exterior, tiene efectos sobre los ingresos del Estado y, de esta forma, sobre el gasto que éste mismo hace, etc.

En general, la intervención del Estado se puede dar de muchas formas, sin embargo, fundamentalmente, tiene el propósito de modificar el comportamiento de los sujetos económicos a través de incentivos, estímulos, beneficios tributarios, etc., o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos.

En Colombia, las autoridades encargadas de determinar la política económica son el Banco de la República (a través de su Junta Directiva) y el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), los cuales, toman determinaciones relacionadas con política monetaria, fiscal y cambiaria, así como el Departamento Nacional de Planeación, el cual desarrolla políticas económicas hacia el futuro según el proyecto de país que se busque a través de los Planes de desarrollo.

La comuna por supuesto tiene control político y fiscal, y se relaciona directamente con las entidades del sector público que se agrupan en el Gobierno en general y las empresas que este mismo ha constituido.

Las entidades que comprenden el Gobierno en general desarrollan actividades con el fin de la distribución de la renta y la riqueza, se caracterizan por su ausencia de lucro, y sus recursos provienen de la capacidad del Estado para imponer tributos.

Una herramienta fundamental del Gobierno es el régimen de contabilidad pública. Esta, debe ser aplicada por los organismos y entidades que integran las Ramas del Poder Público en sus diferentes niveles y sectores. También debe ser aplicada por los órganos autónomos e independientes creados para el cumplimiento de las demás funciones del Estado.

En el mismo sentido, el ámbito de aplicación del Régimen de Contabilidad Pública incluye a los Fondos de origen presupuestal, además de las Sociedades de Economía Mixta y las que se les asimilen, en las que la participación del sector público, de manera directa o indirecta, sea igual o superior al cincuenta (50%) por ciento del capital social.

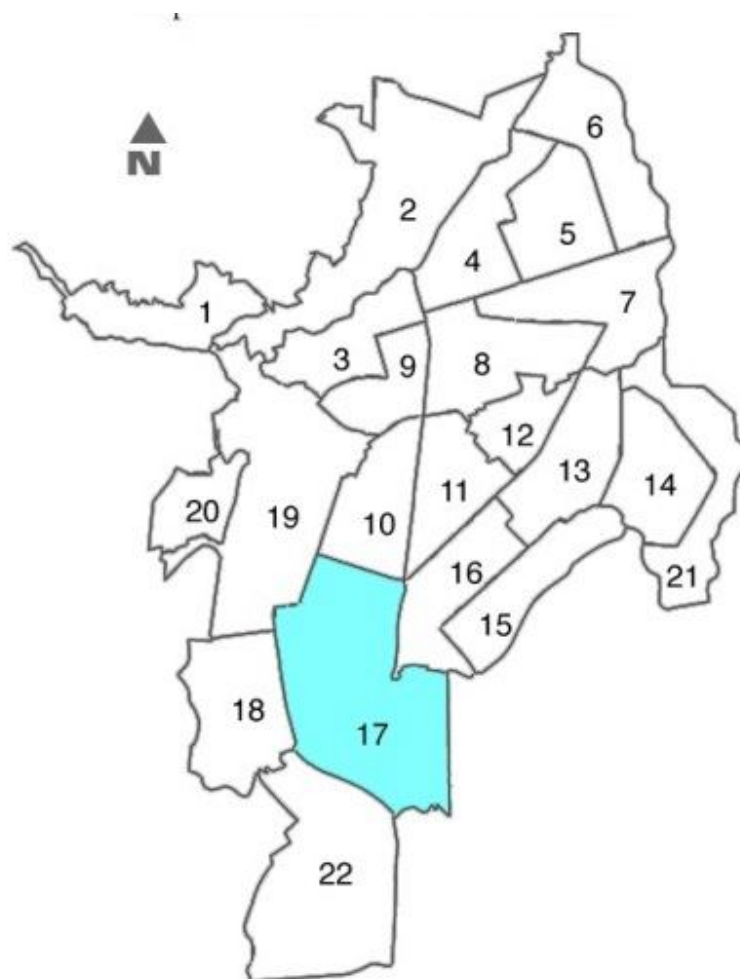
Las transformaciones socioeconómicas, el impacto de las tecnologías de la información, las comunicaciones y los procesos de globalización que caracterizan la sociedad actual, definida como del conocimiento y operando como una red, invitan a la revisión de la comuna como unidad económica, como nexo de relaciones y suma de contratos explícitos y relacionales sin que la intervención del gobierno y otras impidan que los recursos tangibles e intangibles que componen el capital físico y humano cobren un papel protagónico en la creación de valor de la comuna.

PANORAMA GENERAL DE LA COMUNA DIECISIETE DEL MUNICIPIO SANTIAGO DE CALI

El sector escogido para esta investigación es la comuna diecisiete, ubicada al sur de la ciudad de Santiago de Cali. A continuación se esbozaran aspectos

relevantes de ella necesarios para la investigación e importantes en el marco contextual.

Mapa 1: Ubicación de la Comuna 17 de Santiago de Cali



Fuente: Plan de desarrollo municipal 2008-2011.

La Comuna diecisiete de Santiago de Cali, la más extensa de la ciudad y una de las más recientes, inició su poblamiento en el decenio de los 60 con urbanizaciones al norte del Río Lili y parcelaciones al sur del mismo.

Al inicio, el panorama urbanístico y arquitectónico estaba caracterizado por conjuntos habitacionales de uno y dos pisos, constituidos por unidades unifamiliares dispuestas en loteos regulares, con calles hoy muy arborizadas, completamente pavimentadas y magnificadas por la existencia de amplios antejardines (Urbanización Gran Limonar y Capri) y dotadas de todos los servicios.

La Comuna diecisiete de Santiago de Cali en la actualidad, está compuesta por 32 barrios, solamente seis de ellos legalizados por acuerdo municipal, en los cuales habitan -cálculo hasta 1996-, 180.000 personas, la mayoría de ellas pertenecientes a los estratos altos y medios de la población, con altos índices de alfabetismo, empleo, ingresos y con los más altos costos de construcción en la ciudad y el mayor número de automóviles particulares.

En toda la Comuna diecisiete de Santiago de Cali predomina lo vehicular sobre lo peatonal. Como excepción a las anteriores descripciones, existen tres asentamientos espontáneos, ocupados por estratos bajos de la población, originados hace 30 años aproximadamente: la Playa en el Río Meléndez, caserío del Lili sobre la orilla del Río Lili y un pequeño asentamiento en la comuna Primero de Mayo denominado Samanes.

La Comuna diecisiete de Santiago de Cali se mueve por una de las redes viales más completas y en mejor estado de que dispone la ciudad. Su complejidad va desde las vías arteriales interurbanas y urbanas, hasta las calles netamente peatonales de la Ciudadela Comfandi. La presencia de vías interregionales e interurbanas que surcan la Comuna dan al funcionamiento de ésta un ingrediente de congestión, peligrosidad, contaminación ambiental y estética, pues por ellas circulan grandes tracto mulas, carro tanques, volquetas, buses y vehículos escolares junto con el tránsito de transporte urbano (buses y taxis) y los automóviles particulares residentes en la Comuna.

PATRIMONIO FÍSICO DE LA COMUNA DIECISIETE DE SANTIAGO DE CALI.

¿Dónde está situada?

La comuna diecisiete de Santiago de Cali se localiza al sur de la ciudad de Cali, siendo la de mayor extensión y de mayor expectativa de desarrollo urbano. Tiene un área bruta de 2.933.77 hectáreas y 1.231 hectáreas de área desarrollada.

Limita:

- Al norte con la Comunas 10 y 19
- Al oriente con la Comuna 16 y el área rural de los corregimientos de Navarro y el Hormiguero
- Al sur con el área suburbana de expansión denominada Poligonal D
- Al occidente con los corregimientos de Pance, la Buitrera y con el área suburbana de expansión denominada Poligonal C y D.

Su localización estratégica respecto a las futuras áreas de expansión (poligonales D y C), ubicadas en zonas fisiográficas de buenas calidades y excelentes condiciones ambientales, ejercen una fuerte presión sobre las expectativas de desarrollo urbano para los estratos socioeconómicos medio y medio alto.

La Comuna diecisiete de Santiago de Cali está integrada por 32 barrios y 183 unidades residenciales. Sólo cuenta con 6 barrios legalizados por Acuerdo Municipal (*). Ciudad Jardín, Ciudad Universitaria y Club Campestre, que son los más antiguos, fueron constituidos como tal en 1.964.

Figura 12: Barrios de la comuna diecisiete de Santiago de Cali

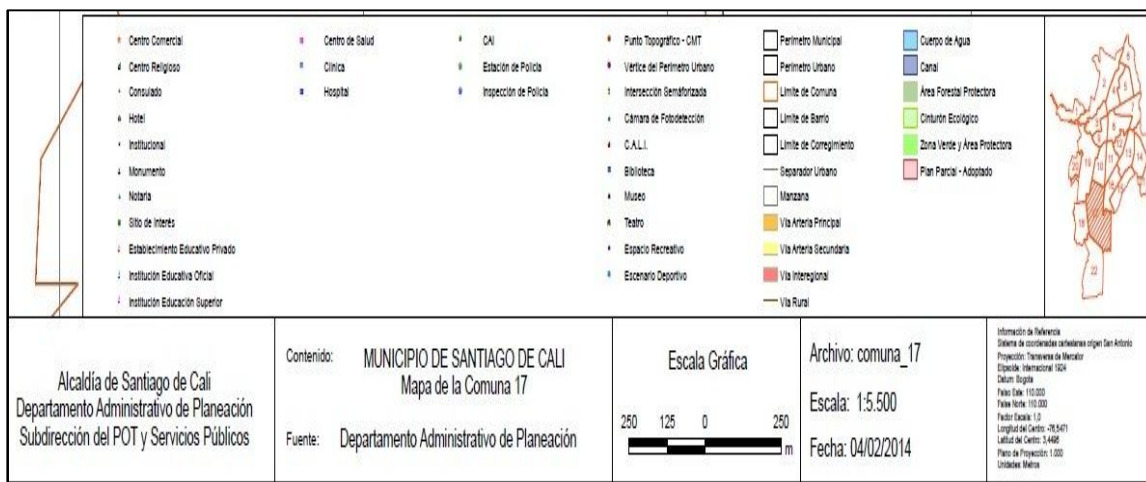
Barrios de la comuna 17		Estrato
1	LA PLAYA	II
2	CASERIO RIO LILI	II
3	CIUDADELA COMFANDI	III
4	CAÑAVERALES	III
5	EL LIMONAR	III
6	LAS CAMELIAS	III
7	LOS SAMANES	III
8	PRIMERO DE MAYO	III
9	CANEY	IV
10	CANEY ESPECIAL	IV
11	CIUDAD CAPRI	IV
12	BOSQUES DEL LIMONAR	V
13	CIUDADELA PASOANCHO	V
14	GRAN LIMONAR	V
15	GRAN LIMONAR - CATAYA	V
16	EL INGENIO	V
17	LA SELVA	V
18	LA HACIENDA	V
19	LAS VEGAS	V
20	LOS PORTALES - NUEVO REY	V
21	MAYAPAN	V
22	PRADOS DE LIMONAR	V
23	SANTA ANITA	V
24	URBANIZACION SAN JOAQUIN	V
25	CIUDAD JARDIN	VI
26	CIUDAD UNIVERSITARIA	VI
27	CIUDADELA CAMPESTRE	VI
28	CLUB CAMPESTRE	VI
29	CLUB CAÑASGORDAS	VI
30	MULTICENTRO	VI
31	LAS QUINTAS DE DON SIMON	VI
32	URBANIZACIÓN RIO LILI	VI
33	PARCELACIONES DE PANCE	VI
34	SECTOR EN DESARROLLO K. 94 C. 25	VI

Fuente: <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna17.htm>

Mapa 2: Comuna diecisiete de Santiago de Cali



CONVENCIONES



Fuente: http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/divisiones_administrativas_pub#

La comuna diecisiete de Santiago de Cali se puede considerar como una de las comunas que alberga la mayor población del estrato social más alto.

El principal uso del suelo de la Comuna diecisiete de Santiago de Cali es el residencial, tipo R-2 en el cual se viene presentando una tendencia a incrementar los usos Comerciales y de Servicios e Institucionales, especialmente educativos.

- Los usos comerciales y de servicios se localizan sobre los principales ejes viales (calle 5, calle 9 y calle 13 y carrera 100). Se presenta una tendencia especial de desarrollo de Centros Comerciales (Unicentro, HolguinesTrade Center, Limonar, La Fontana, Guadalupe y otros cuatro de menor tamaño en Ciudad Jardín y Pance.

- Los usos institucionales educativos se presentan a todo nivel, siendo la educación universitaria la de mayor concentración relativa y se ubican hacia Ciudad Jardín y las parcelaciones de Pance.
- Cinco de las ocho universidades de la ciudad se encuentran en la zona. Igualmente hay un importante número de colegios privados e instituciones de preescolar. Esta tenencia de ubicación del sector educativo viene generando desequilibrios en la estructura urbana global, especialmente en los flujos vehiculares que congestionan vías estrechas y escasas de Ciudad Jardín y propician la proliferación de ventas ambulantes en los sectores aledaños.
- Los usos industriales de la Comuna representan sólo el 1.3% y se limitan a la embotelladora Coca Cola, la fábrica de Concretos de Occidente y algunos sobre la vía Cali- Jamundí.
- El uso recreativo juega otro papel importante debido a la concentración de clubes privados y a los recursos existentes como los ríos Meléndez y Pance.

Situación económica

- La Comuna diecisiete de Santiago de Cali está integrada por 32 barrios y 183 unidades residenciales
- Hay tres asentamientos subnormales
- 2 barrios de estrato II
- 6 corresponden al estrato III
- 3 de estrato IV

- 13 de estrato V
- Los demás al VI.

Empleo.

De la población económicamente activa, unas 63.000 personas, equivalente al 89.8%, tiene ingresos por encima de 3 salarios mínimos. La mayoría de la población de la Comuna se clasifica en los estratos socioeconómicos 5 y 6 con ingresos familiares mensuales de 10.5 salarios mínimos. El 1.2% de la población de la Comuna gana el salario mínimo, constituido por los habitantes de estrato 2: barrios la Playa, caserío de Lili y Samanes

La tasa de desempleo es la más baja de la ciudad con 1.93% según datos del DANE, aunque la actual situación de crisis económica de la ciudad y el país hace prever que este porcentaje sea mayor. La mayoría de las personas que laboran lo hacen como empleados, obreros y por cuenta propia, mientras quienes hacen las veces de patronos son sólo el 5% del total de la población ocupada.³¹

³¹ http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna17.htm#_Toc375544472

Figura 13: Distribución de personas que trabajan según categoría ocupacional en la comuna diecisiete de Santiago de Cali.

OBRERO	31.9%
EMPLEADO	39.5%
PATRON	5.0%
CUENTA PROPIA	23.5%
TOTAL	100%

Fuente: <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna17.htm>

5.3 MARCO CONCEPTUAL

Es importante para el cuerpo de esta investigación que se definan algunos conceptos claves que la estructuran y que a medida que aparecen a lo largo del trabajo resaltarán los puntos más importantes de esta temática.

CAPITAL HUMANO. Se denomina capital humano al valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país, que es fruto de unos mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por experiencia.

Son múltiples los factores que inciden en la productividad de los individuos y que explican, por tanto, sus diferencias de rentas o salario; unos congénitos, como la fuerza física, la inteligencia, la habilidad, la tenacidad, etcétera, y otros adquiridos con el esfuerzo personal o la influencia del medio ambiente, como la formación, la

sanidad, la familia, etcétera; está, en tercer lugar, la mejor o peor suerte que uno pueda tener en la vida, un factor que en ningún caso debe ser menospreciado.

Entre los elementos adquiridos que inciden de forma significativa en la capacidad productiva de los seres humanos en edad laboral están los gastos en sanidad y educación. Comoquiera que la atención médico sanitaria a la población se presta en muchos países bajo el régimen de servicio público, por ésta y otras razones las investigaciones sobre capital humano, llevadas a cabo en el mundo occidental durante la década de 1960 y siguientes, centraron su atención en el análisis de los efectos de los gastos en educación y la investigación científica.

Contrariamente a lo que pensaron los economistas clásicos y muchos otros posteriormente, el desarrollo económico depende mucho más de la calidad del factor trabajo (capital humano) que de la disponibilidad de tierra y recursos naturales y el volumen de capital físico.

En su obra *La riqueza de las naciones*, Adam Smith³² subraya la importancia de la mejora en la habilidad y destreza de los trabajadores como fuente de progreso económico.

Del mismo modo Alfred Marshall hace hincapié en la naturaleza a largo plazo de las inversiones en capital humano y el destacado papel que la familia desempeña en su creación.

³²Smith, Óp. Cit. Pag 20.

«El capital más valioso de todos es el que se ha invertido en seres humanos.»³³
Pero fue sobre todo en época reciente cuando este tema comenzó a suscitar interés. Sobre todo después de las primeras publicaciones de dos economistas prominentes: Theodore W. Schultz y Gary S. Becker. La motivación fundamental ha sido probablemente —como señala Becker— el reconocimiento de que el capital físico, al menos tal y como se mide convencionalmente, explica sólo una parte relativamente pequeña del crecimiento de la renta de numerosos países.

La búsqueda de explicaciones más satisfactorias, ha fomentado el interés por fenómenos menos tangibles, tales como el cambio tecnológico y el capital humano.

Detrás de este creciente interés por las inversiones en capital humano han estado sin duda la creciente dependencia de ciertas capacidades profesionales de un buen número de industrias básicas, el rápido crecimiento de los gastos en educación y la vieja preocupación por hallar una explicación a la desigual distribución personal de la renta. Las conclusiones más importantes de las numerosas investigaciones empíricas realizadas en diferentes países señalan:

- a) las inversiones en capital humano han tenido una notable incidencia en el crecimiento económico;
- b) las personas con mayores niveles de educación y formación ganan por lo regular más dinero que los demás;
- c) existe una relación, normalmente inversa, entre paro y educación, y

³³Marshall. Alfred. Principios de Economía.

d) la desigualdad de la distribución de la renta está positivamente correlacionada con la desigualdad en la educación y otras formas de aprendizaje.³⁴

CAPITAL FÍSICO. Parte del capital de una empresa que se invierte en bienes o servicios que quedarán vinculados a ella de forma permanente, como maquinaria, patentes, etc.

ESTRATEGIA. Estrategia en la empresa según Johnson y Scholes³⁵, estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los Stakeholders. *

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización” (Thompson y Strickland, p. 10, 1999) Ansoff (1965) establece que “Las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.” (p.43) De todo lo anterior se entiende la

³⁴ LA GRAN ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA. Capital Humano <http://www.economia48.com/spa/d/capital-humano/capital-humano.htm>

³⁵ Gerry Johnson , Kevan Scholes. Explorando la estrategia de la Organización. 8º edición.

*Stakeholders: El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización.

estrategia como un patrón a seguir para el logro de sus metas. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

La administración estratégica, la cual se llama también política de negocios, se refiere a la dirección de empresas, por lo que es de especial interés y tarea principal del director de la empresa. Las empresas independientemente de su tamaño y características siempre se encuentran compitiendo por recursos, clientes, y nuevos mercados con el fin de lograr mayores beneficios. Por esta competencia, las empresas tienen que tomar decisiones estratégicas para sobrevivir.

Algunas de estas decisiones tienen que ver con el establecimiento de metas generales y funcionales, la selección de productos y servicios, el diseño y configuración de políticas acerca de cómo la empresa se posiciona en el mercado, la elección de un nivel apropiado de diversificación y de tamaño de la empresa, el diseño de una estructura organizacional acorde a las estrategias que haya seleccionado y políticas acerca de cómo definir y coordinar el trabajo de los directivos y empleados.

MISIÓN. Es la expresión general del fin genérico de una organización, que, idealmente, acuerda con los valores y expectativas de los principales stakeholders, y establece el alcance y las fronteras de una organización. A veces puede plantearse como una pregunta aparentemente sencilla, pero, de hecho, de difícil respuesta: ¿En qué negocio estamos?

VISIÓN O INTENCIÓN ESTRATÉGICA. Es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual el estratega, o tal vez el director

ejecutivo, puede intentar centrar la atención y energía de los miembros de la organización.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que precedieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos determinados previamente, así como los objetivos específicos busca dos por una empresa.

.

“La ausencia de planificación produce falta de control dentro de la organización, así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas. La falta de planificación también limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión, y a su vez, podría representar la falta de criterio para decidir las inversiones y gastos a realizar”.³⁶

A continuación se enlistan algunas características de la planificación estratégica:

- La planificación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales. Da respuestas a preguntas como: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? y ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deben ser?

³⁶Gerry Johnson , KevanScholes. Explorando la estrategia de la Organización. 8º edición.

- También ofrece un marco de referencia para una planeación más de tallada y para las decisiones ordinarias.

- Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación y

- Ayuda a orientar las energías y recursos dela organización hacia las actividades de alta prioridad.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO. En el libro Dirección Estratégica de Johnson y Scholes, se explican de la siguiente manera cada una de las partes del modelo de planeación estratégica. La primera parte es el análisis estratégico y consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencia de los stakeholders.

Las preguntas que esto plantea son centrales para decidir la estrategia futura; ¿Qué cambios se están produciendo en el entorno y cómo van a afectar a la organización y a sus actividades?, ¿Cuáles son los recursos y competencias de la organización?, ¿Pueden estas competencias otorgar ventajas específicas o crear nuevas oportunidades?, ¿Qué es lo que las personas y grupos asociados a la organización (directivos, accionistas o propietarios, sindicatos y otros stakeholders) esperan, y cómo afecta esto a lo que se espera del futuro desarrollo de la organización?

El fin del análisis estratégico es, por consiguiente, conseguir tener una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización.³⁷

³⁷ <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf>

ANÁLISIS ECONÓMICO. Método para separar, examinar y evaluar tanto cuantitativa como cualitativamente, las interrelaciones que se dan entre los distintos agentes económicos, así como los fenómenos y situaciones que de ella se derivan; tanto al interior de la economía, como en su relación con el exterior.

ANÁLISIS CONTABLE. El Análisis Contable tiene como objetivo el estudio de la información divulgada por una unidad económica, principalmente de naturaleza contable, con el fin de obtener un diagnóstico sobre su situación y evolución, permitiendo extraer conclusiones válidas y fiables que sirvan de base para la adopción de decisiones en la gestión empresarial.

Normalmente se dirigirá a la evaluación de la posición financiera y económica de la empresa y consistirá en la aplicación de herramientas y técnicas a los estados contables y datos financieros con el fin de obtener de ellos medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Es un modelo de gestión que traduce la estrategia de objetivos relacionados medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Es una herramienta que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de estrategias en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles estableciendo un sistema de medición de logro de dichos objetivos; es conocido internacionalmente como el cuadro de mando integral, pero se le denomina con diversos vocablos: anotador balanceado o tarjeta de puntuación

equilibrada, tablero de comando, tablero de mando, cuadro de mando, cuadro de mando integral, sistema balanceado de medidas.

A través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos el cuadro de mando integral ayuda a ajustar piezas normalmente descoordinadas en las organizaciones para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Es importante tener en cuenta que para poder implementarlo, es necesario conocer que este no genera estrategias por sí solo, sino que se auxilia de otras técnicas, como lo es el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA-DOFA) para generar planes y así proceder a su implantación en la empresa. El balance

GESTIÓN. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

INDICADOR. Es una medida del desempeño de la organización, mide si se está logrando llegar a la meta del factor crítico del éxito.

INDICADORES FINANCIEROS. Índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo.

ÍNDICES NO FINANCIEROS. Proporcionan información sobre la estrategia, los riesgos identificados, los riesgos de gestión y cumplimiento, las políticas de retribución, la gestión corporativa y el comportamiento específico sobre métricas claves que miden la creación de valor.

MAPA ESTRATÉGICO. Es un gráfico que describe la estrategia de la empresa, donde se representan la relación causa-efecto, entre las perspectivas y entre los factores críticos.

CADENA DE VALOR. Está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

LA PERSPECTIVA FINANCIERA. Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requiere definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento y valor al accionista.

LA PERSPECTIVA DE CLIENTES. Responde a las expectativas del cliente, el logro de los objetivos que se planteen dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende el valor agregado el cual se reflejara en el aspecto financiero; la creación de una nueva cuentas, la satisfacción y fidelización de los mismos, estará supeditada a la propuesta de valor que la empresa les plantee, esta cubre básicamente el grupo de expectativas compuesto por el precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación.

LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS. Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización, esta se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de clientes, esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades, y permite establecer los objetivos específicos que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de este elemento, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa, luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas, los cuales serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar las actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo a lo que a reingeniería se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia.

Esta actitud de análisis debe ser reforzada y comunicada los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento, esta perspectiva lejos de ser genérica, debe manifestar la naturaleza misma de la empresa u organización.

LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO. Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica (fiable y útil)

que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio, a menudo como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales.

Una actitud sostenida en ese sentido puede generar graves consecuencias en el futuro del negocio, ya que no se invierte en actividades que generen valor a largo plazo, sirviendo de barrera más que apoyo a los logros de excelencia en la de satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la empresa.

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

METODOLOGÍA. Es un vocablo generado a partir de tres palabras de origen griego: *meta* (“**más allá**”), *odòs* (“**camino**”) y *logos* (“estudio”). El concepto hace referencia al **plan de** investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una **ciencia**. Cabe resaltar que la metodología también puede ser aplicada en el ámbito artístico, cuando se lleva a cabo una observación rigurosa. Por lo tanto, puede entenderse a la metodología como el conjunto de **procedimientos** que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal.

MUESTRA. La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

"Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". Murria R. Spiegel.

"Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos". Levin&Rubin.

"Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia", Cadenas.

Por ejemplo estudiamos los valores sociales de una población de 5000 habitantes aprox., entendemos que sería de gran dificultad poder analizar los valores sociales de todos ellos, por ello, la estadística nos dota de una herramienta que es la muestra para extraer un conjunto de población que represente a la globalidad y sobre la muestra realizar el estudio. Una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población.

Los expertos en estadística recogen datos de una muestra. Utilizan esta información para hacer referencias sobre la población que está representada por

la muestra. En consecuencia muestra y población son conceptos relativos. Una población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo.³⁸

COMUNA. Se denomina comuna, al conjunto de edificaciones pobladas que componen una ciudad o distrito, como subdivisiones de ellos, estén en el centro (barrios céntricos) o más alejados (barrios periféricos). La delimitación geográfica es variable, y en general es informal.

Cada comuna tiene sus características propias, y al igual que la familia, constituye una comunidad, la comunidad barrial, que une a sus miembros por lazos afectivos y personalizados, donde el individuo vale por lo que es más que por lo que hace. En la comuna la gente se saluda, se ayuda, surgen los primeros amigos, cuando el niño aún no concurre a la escuela, y serán tal vez los que comenzarán juntos la etapa escolar si concurren a la escuela de la comuna. Es también característica la plaza de la comuna, los clubes de comuna o las actividades barriales. El contacto personal es de todos modos mayor en las comunas periféricas, que en las comunas céntricas.

Cada comuna tiene una historia, que se desarrolla en ese específico lugar geográfico, pudiendo ser más o menos pequeño, y ofrecer cierto status. Hay comunas consideradas caras, de gente con altos ingresos económicos, y otras más modestas, siendo las más pobres, por ejemplo en Argentina, las villas miserias, o en Brasil las favelas.

³⁸ TECNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL.

http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm

Las comunas obreras fueron una característica negativa de la etapa de la Revolución Industrial (desde mediados del siglo XVIII), que se construían cercanos a las fábricas, para viviendas de los obreros que trabajaban en ellas, los que se edificaban en condiciones deplorables en cuanto a higiene y a seguridad.³⁹

³⁹CONCEPTO DE COMUNA. Definición en DeConceptos.com <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/comuna>

6 MARCO METODOLÓGICO

6.1 DISEÑO METODOLOGICO

Una vez realizado el abordaje teórico relacionado a las variables de estudio, y sobre la base que toda investigación exige una orientación que la guíe, mediante la utilización y aplicación de técnicas metodológicas que orienten la ejecución de la misma sobre la base de la consecución de los objetivos planteados.

En el presente capítulo se aborda lo relativo al tipo y diseño de la investigación, la población objeto de estudio, muestra, instrumento de recolección de información, con su respectiva validez y confiabilidad, así como el tratamiento estadístico de la información a recabar y el procedimiento de la investigación.

A continuación se muestran cuáles van a ser las bases metodológicas que permitirán alcanzar los objetivos trazados:

6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación se clasifica como una monografía de carácter descriptiva.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la

recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

6.3 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación planteado en esta monografía es el método cualitativo por que como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad.

La investigación cualitativa o metodología cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa la cual busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo. La

investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, etc.

No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

6.3.1 CARACTERÍSTICAS

Dentro de las características principales de esta de metodología podemos mencionar:

- La investigación cualitativa es inductiva.
- Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo.
- Se trata de estudios en pequeña escala (muestras pequeñas) que solo se representan a sí mismos
- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis.
- No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.
- La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaría y recursiva.
- En general no permite un análisis estadístico
- Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto.

- Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.
- Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; debe eliminar o apartar sus prejuicios y creencias.
- El investigador desarrolla o afirma las pautas y problemas centrales de su trabajo durante el mismo proceso de la investigación. Por tal razón, los conceptos que se manejan en las investigaciones cualitativas en la mayoría de los casos no están definidos desde el inicio de la investigación.

6.4 FUENTES DE INFORMACION

Las fuentes de recolección de información serán: libros de consulta, documentos escritos en libros y en internet, revistas, ponencias. Además de documentos publicados por los organismos gubernamentales de carácter nacional como son la Encuesta Nacional de Hogares y el Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad de Cali y los datos arrojados de los estudios ejecutados por CEPAL, BIC, etc.

Para este caso es necesario recurrir a todas las fuentes bibliográficas posibles como son revistas, artículos, ponencias, sitios en internet, etc. para poder llegar a un análisis profundo sobre el tema. Este tipo de fuente es de carácter secundario porque es información aportada por tercero en este caso de carácter bibliográfico.

Pero también se tendrán fuentes primarias de información que en este caso serán la encuesta y entrevistas directas.

6.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica de recolección de información en cuanto a la documentación es el análisis documental porque en base a este se podrán desarrollar las ideas principales del tema.

Además, se realizarán entrevistas directas y modelo de encuesta estructura con preguntas definidas que permitan resolver muchos de los interrogantes sobre la investigación porque con base a los datos arrojados se podrán determinar aspectos particulares a describir.

6.6 UNIVERSO MUESTRAL Y MUESTRA

El universo muestral de una investigación es el conjunto de individuos de los que se desea conocer algo en una investigación; es la totalidad de individuos o elementos en los cuales pueden presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada. El universo o población puede estar constituida por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros. El universo es el grupo de elementos al que se generalizarán los hallazgos.

Según los propósitos de este trabajo el universo muestral serán los habitantes de la comuna diecisiete de Santiago de Cali que cuenta con un número de habitantes de 180.000 ubicados en 32 barrios según datos obtenidos en la página de la alcaldía de Cali⁴⁰ con el fin de determinar el tamaño de la muestra.

⁴⁰ <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna17.htm>)

En esta investigación por temas de operatividad y otras razones como económicas por ejemplo, no hace falta preguntar un cuestionario a la totalidad de la población. Para ello existe una fórmula muy sencilla que nos permite calcular la muestra necesaria, o dicho de otro modo, a qué cantidad de la población o del público objetivo debemos preguntar para que la extrapolación de los resultados que se recojan en el cuestionario sean los correctos.

La fórmula en cuestión para calcular el tamaño de la muestra es la del muestreo aleatorio simple, pues es la recomendada cuando el universo muestral es muy grande como en este caso 180.000 habitantes.

El muestreo aleatorio simple es un diseño en el que se seleccionan unidades de la población sin reponer los elementos observados, de tal modo que todas las unidades tienen la misma probabilidad de selección y todas las muestras son equiprobables. Se compone de los siguientes factores:

» Tamaño de la muestra (N): Es la población a la que desea encuestar.

» Nivel de confianza (Z): El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida

» Probabilidad que se presente el fenómeno (p): Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.

» Probabilidad que no se presente el fenómeno (q): Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.

» Error muestral máximo deseado (E): Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.

Su estructura matemática es:

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

Se inicia el proceso de cálculo estimando que el porcentaje de personas de esta población representan un alto componente de capital humano con un nivel de confianza del 95,5% y un error muestral del 5% máximo interesado para este caso.

El nivel de confianza con el que se interesa trabajar en esta investigación como ya se dijo es del 95%, representado por $1-\infty$ es igual a Z, y z es igual a 1,96. Este valor se obtuvo de una tabla de distribución de probabilidades de una distribución normal buscando el valor tipificado del nivel de confianza que se requería de Z.

Por último se determina el valor de la proporción a estimar “p”, ya que no tenemos valores de estudios anteriores. El valor ideal esta entre 0.3 y 0.5. Para este caso se tomó 3.26% y cálculo de “q” arrojo un valor 2%.

Ahora, se aplicando la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.326 \times 0.2}{0.05^2}$$

$$n = 100$$

Entonces, basándose en este tipo de muestreo se tomaron 100 personas de los barrios Valle del Lili y Ciudadela Comfandi de forma aleatoria para realizar la encuesta; de un total de 180.000 personas que habitan en la comuna diecisiete de Santiago de Cali. Cabe aclarar que por temas de logística y presupuesto se tomaron los dos barrios en mención.

6.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez levantada la información de campo, se procede a la tabulación en forma manual de cada una de las preguntas y alternativas planteadas en los instrumentos, posteriormente se presenta en forma numérica, gráficos y finalmente se realiza el análisis de las mismas en forma teórica.

6.8 ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADO DE LA ENCUESTA

Encuesta realizada a 100 persona que habitan en los barrios Valle del Lili y Ciudadela Comfandi en la Comuna diecisiete de Santiago de Cali en la ciudad de Cali.

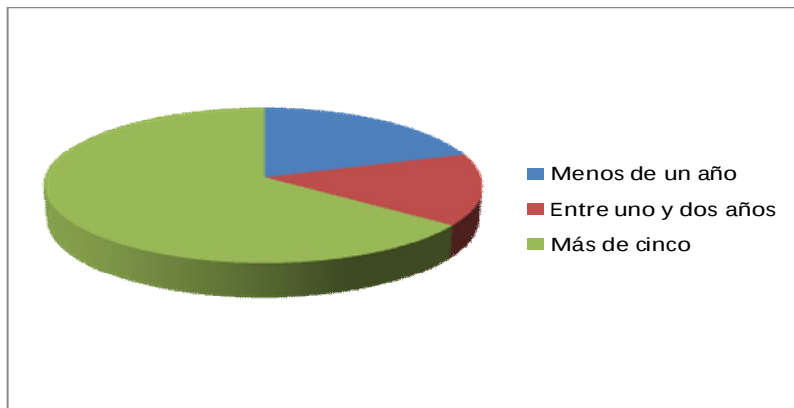
Pregunta 1:¿Hace cuánto Tiempo que vive en la comuna?

Tabla 1:Tiempo que vive en la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Menos de un año	20%	20
Entre uno y dos años	15%	15
Más de cinco	65%	65
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 1:Tiempo que vive en la comuna



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

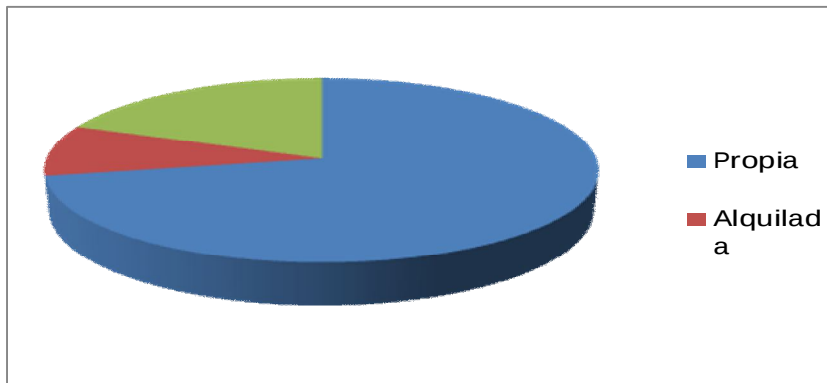
Pregunta 2:¿Su vivienda es?

Tabla 2: Tenencia de la vivienda

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Propia	72%	72
Alquilada	9%	9
Familiar	19%	19
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 2: Tenencia de la vivienda



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

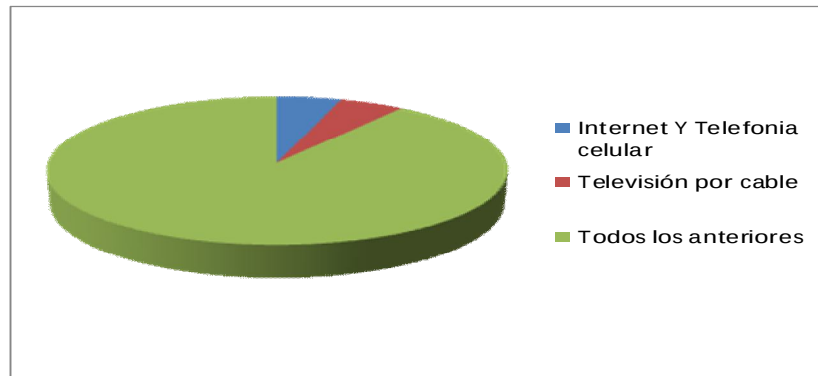
Pregunta 3:¿A parte de los servicios públicos básicos a cuales de estos tienen acceso en su casa?

Tabla 3: Servicios de celular e internet

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Internet Y Telefonía celular	5%	5
Televisión por cable	5%	5
Todos los anteriores	90%	90
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 3:Servicios de celular e internet



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

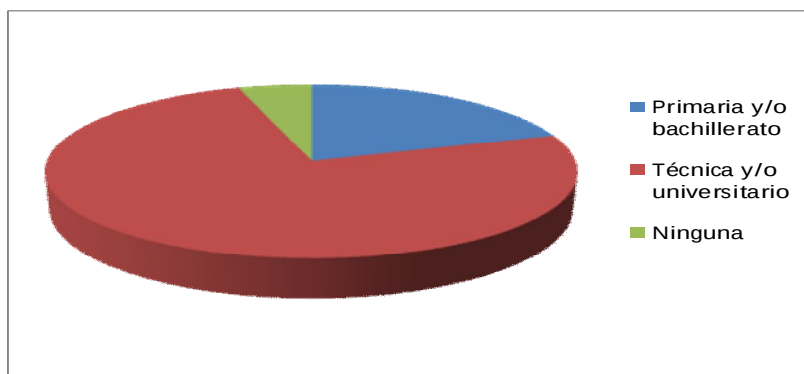
Pregunta 4:¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Tabla 4: Nivel de escolaridad

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Primaria y/o bachillerato	20%	20
Técnica y/o universitario	75%	75
Ninguna	5%	5
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 4: Nivel de escolaridad



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

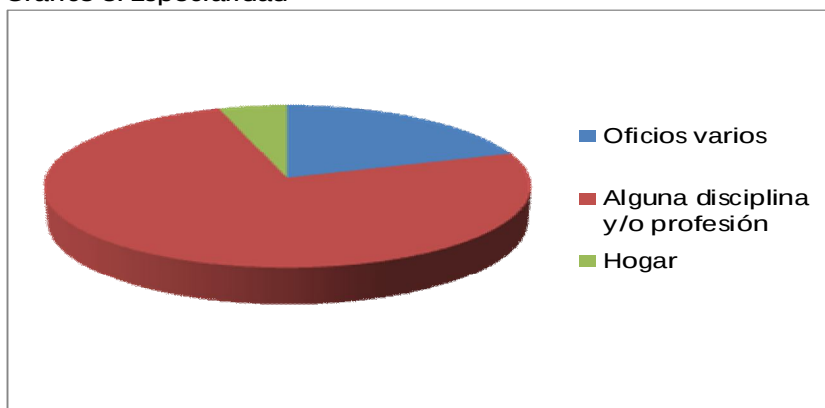
Pregunta 5: ¿Cuál es su área de desempeño laboral?

Tabla 5: Área de desempeño

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Oficios varios	20%	20
Alguna disciplina y/o profesión	75%	75
Hogar	5%	5
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 5: Especialidad



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

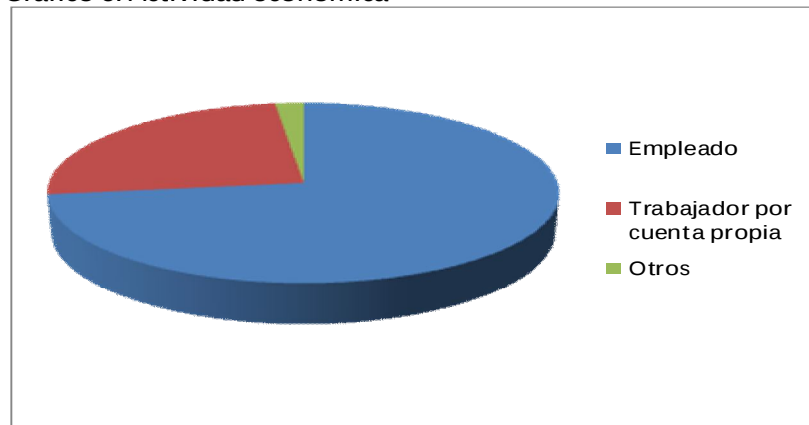
Pregunta 6: ¿Cuál es su actividad económica principal?

Tabla 6: Actividad económica

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Empleado	73%	73
Trabajador por cuenta propia	25%	25
Otros	2%	2
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 6: Actividad económica



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

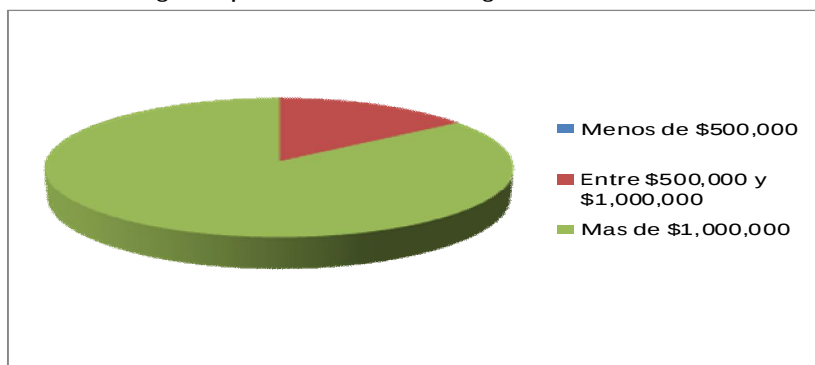
Pregunta 7: ¿Cuanto cree usted debe ser el ingreso de un profesional/tecnólogo en su área, si es empleado?

Tabla 7: Ingreso profesional/tecnólogo empleado

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Menos de \$500,000	0%	0
Entre \$500,000 y \$1,000,000	15%	15
Mas de \$1,000,000	85%	85
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 7: Ingreso profesional/tecnólogo



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

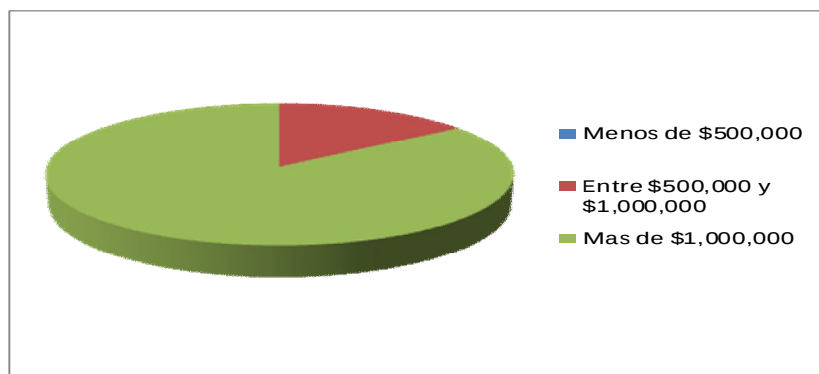
Pregunta 8: ¿Cuánto cree usted debe ser el ingreso de un profesional/tecnólogo en su área, si es trabajador por cuenta propia ?

Tabla 8: Ingreso profesional/tecnólogo trabajador independiente

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Menos de \$500,000	0%	0
Entre \$500,000 y \$1,000,000	15%	15
Mas de \$1,000,000	85%	85
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 8: Ingreso profesional/tecnólogo trabajador independiente



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

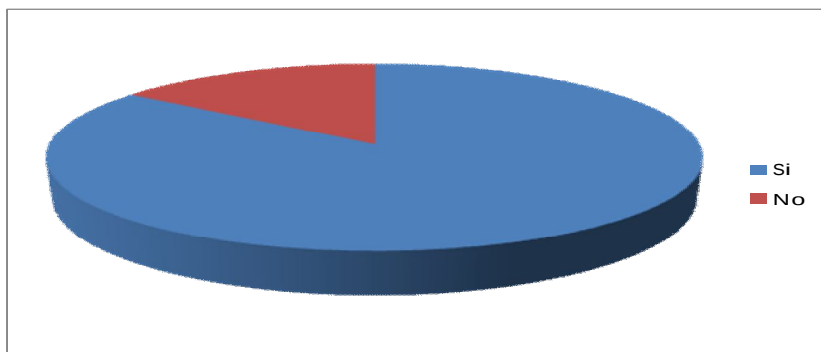
Pregunta 9: ¿Esta interesado en continuar sus estudios?

Tabla 9: Interés de continuar estudiando

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	85%	85
No	15%	15
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 9: Interés de continuar estudiando



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

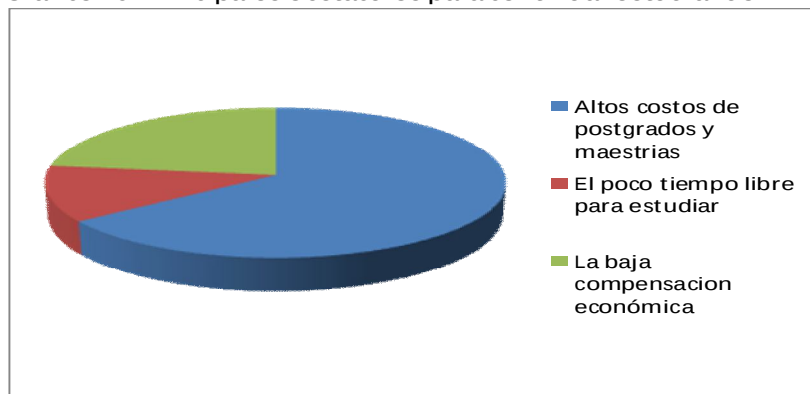
Pregunta 10: ¿Cuáles son los mayores obstáculos para continuar con sus estudios?

Tabla 10: Principales obstáculos para continuar estudiando

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Altos costos de postgrados y maestrías	65%	65
El poco tiempo libre para estudiar	12%	12
La baja compensación económica	23%	23
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 10: Principales obstáculos para continuar estudiando



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

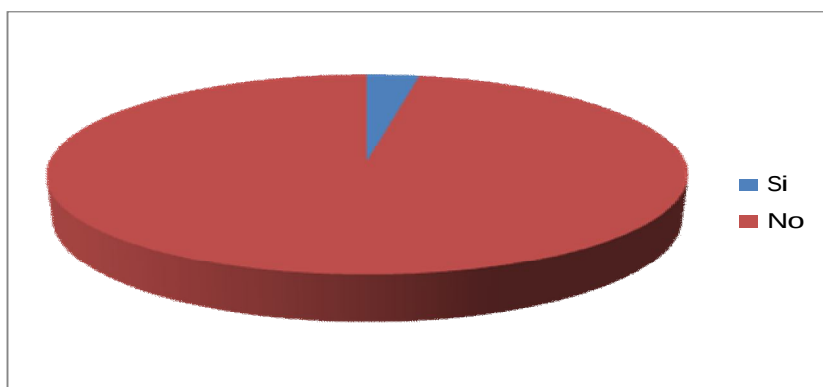
Pregunta 11: ¿Aporta desde su profesion,saber u oficio al desarrollo de su comuna?

Tabla 11: Aporte desde la profesión u oficio a la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	3%	3
No	97%	97
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 11: Aporte desde la profesión u oficio a la comuna



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

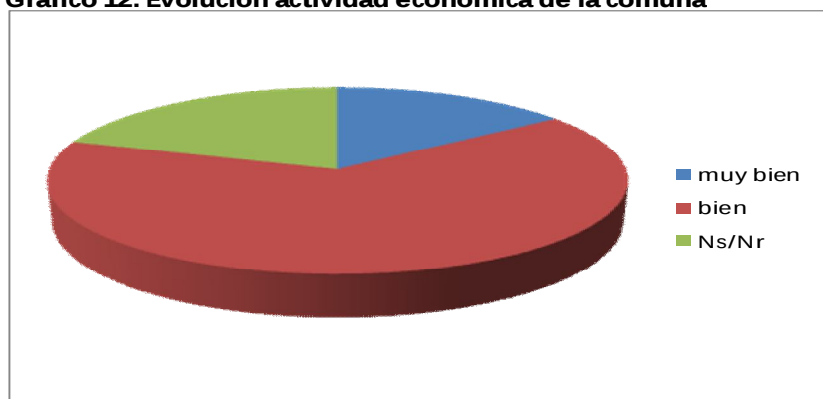
Pregunta 12: ¿Cómo cree que evoluciona la actividad económica del comuna?

Tabla 12: Evolución actividad económica de la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
muy bien	15%	15
bien	65%	65
Ns/Nr	20%	20
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 12: Evolución actividad económica de la comuna



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

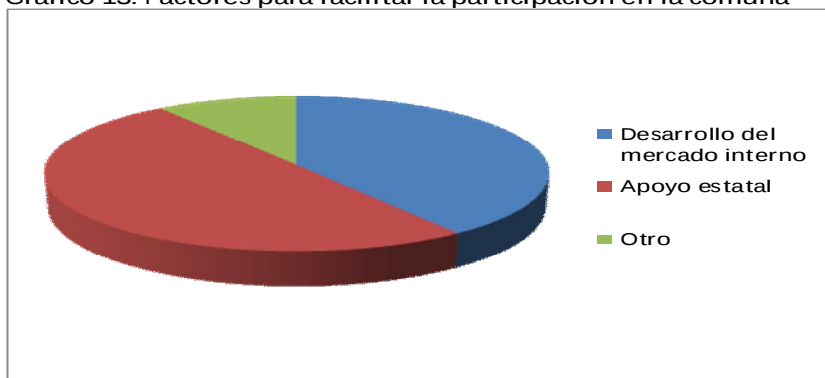
Pregunta 13: ¿Qué factores internos del comuna tendrian que ser acondicionados para facilitar su participación?

Tabla 13: Factores para facilitar la participación en la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Desarrollo del mercado interno	40%	40
Apoyo estatal	50%	50
Otro	10%	10
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 13: Factores para facilitar la participación en la comuna



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

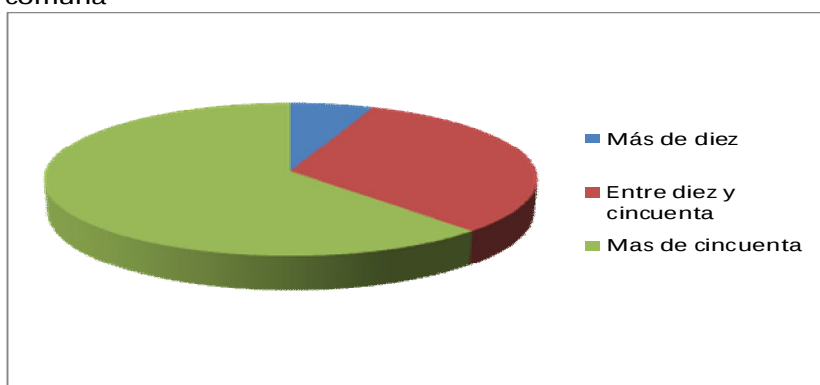
Pregunta 14: ¿Cuántas personas a su parecer con titulo profesional se pueden encontrar en su comuna?

Tabla 14: Aproximación al número de profesionales en la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Más de diez	6%	6
Entre diez y cincuenta	32%	32
Mas de cincuenta	62%	62
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 14: Aproximación al número de profesionales en la comuna



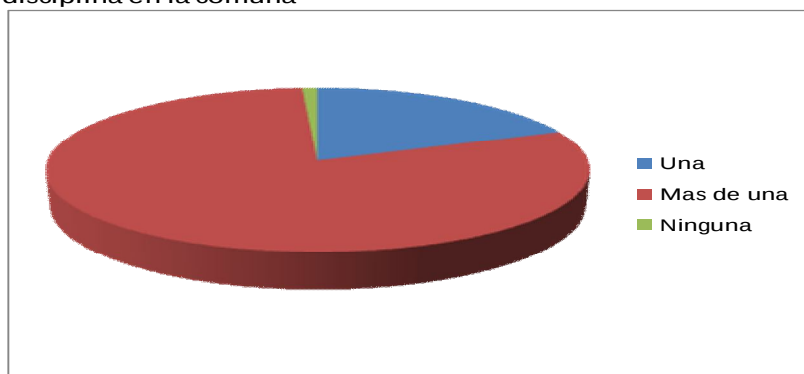
Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Tabla 15: Aproximación al número de profesionales de su disciplina en la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Una	19%	19
Mas de una	80%	80
Ninguna	1%	1
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 15: Aproximación al número de profesionales de disciplina en la comuna



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

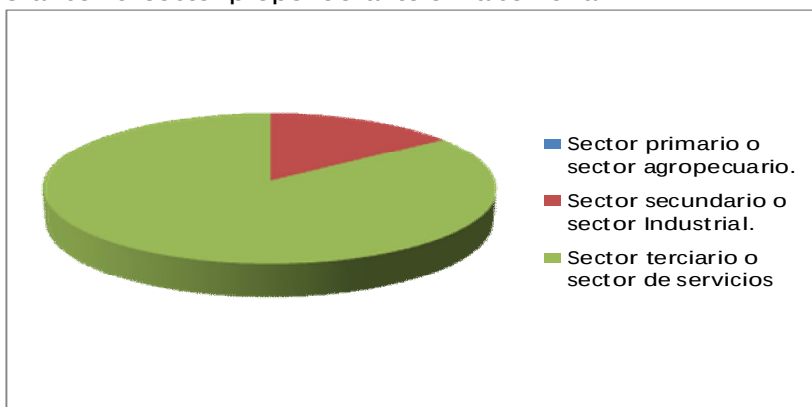
Pregunta 16: ¿Cuál de los siguientes sectores considera es el preponderante de la economía de su comuna?

Tabla 16: Sector preponderante en la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sector primario o sector agropecuario.	0%	0
Sector secundario o sector Industrial.	15%	15
Sector terciario o sector de servicios	85%	85
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 16: Sector preponderante en la comuna



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Pregunta 17: ¿Cómo valoraría la ubicación actual de las zonas comerciales de su comuna?

Tabla 17: Ubicación de las zonas comerciales en la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
muy adecuada	65%	65
adecuada	29%	29
inadecuada	6%	6
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 17: Ubicación de las zonas comerciales en la comuna



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

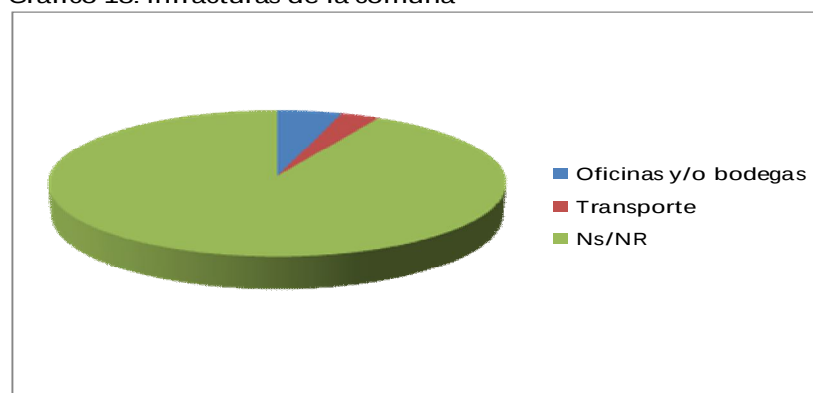
Pregunta 18: Con qué Infraestructura cuenta la comuna, de acuerdo al siguiente listado:

Tabla 18: Infraestructuras de la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Oficinas y/o bodegas	5%	5
Transporte	3%	3
Ns/NR	92%	92
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 18: Infraestructuras de la comuna



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

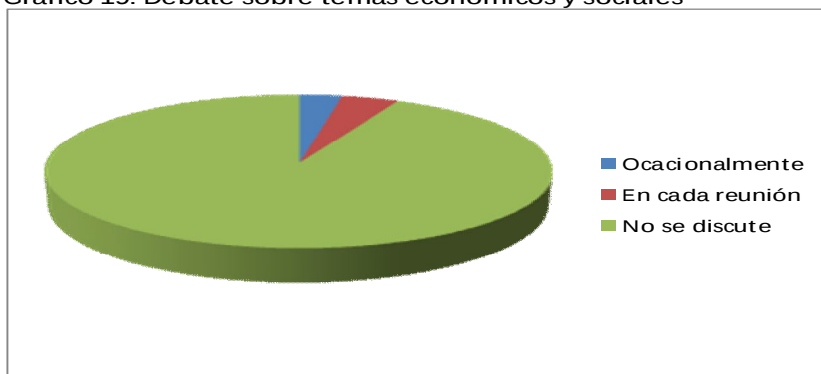
Pregunta 19: ¿Con qué frecuencia se debaten cuestiones sobre sostenibilidad económica y responsabilidad social en el comuna?

Tabla 19: Debate sobre temas económicos y sociales

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Ocasionalmente	3%	3
En cada reunión	4%	4
No se discute	93%	93
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 19: Debate sobre temas económicos y sociales



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

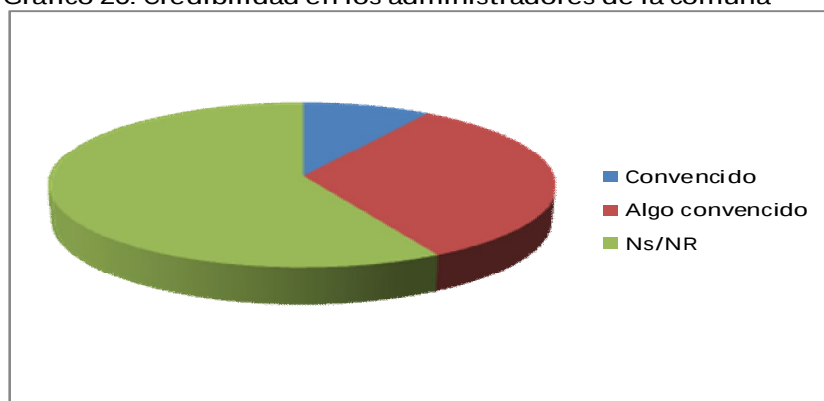
Pregunta 20: ¿Hasta qué punto cree usted que la función de quienes administran el comuna es eficiente?

Tabla 20: Credibilidad en los administradores de la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Convencido	9%	9
Algo convencido	33%	33
Ns/NR	58%	58
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 20: Credibilidad en los administradores de la comuna



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

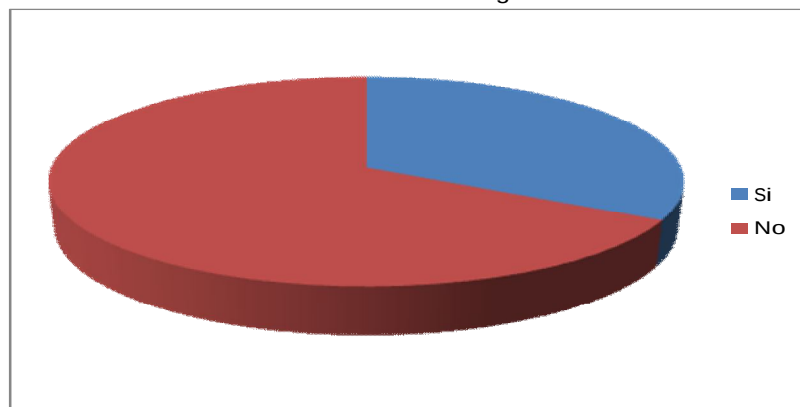
Pregunta 21: ¿Sabe usted que es estrategia?

Tabla 21: Conocimiento sobre estrategia

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	33%	33
No	67%	67
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 21: Conocimiento sobre estrategia



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

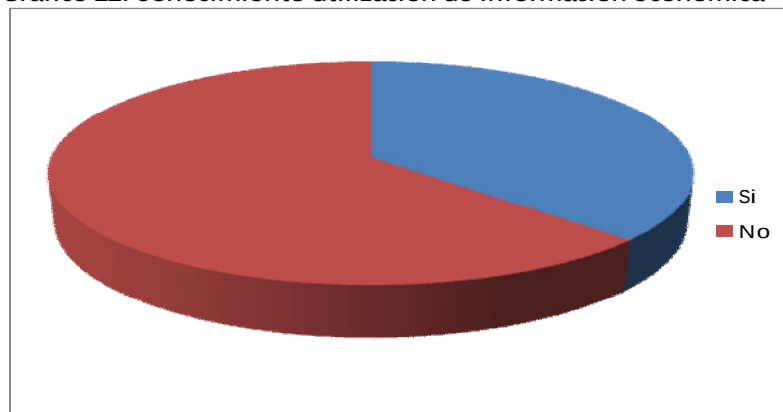
Pregunta 22: ¿Sabe usted para qué sirve la información económica en las organizaciones?

Tabla 22: Conocimiento utilización de información económica

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	37%	37
No	63%	63
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 22: Conocimiento utilización de información económica



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

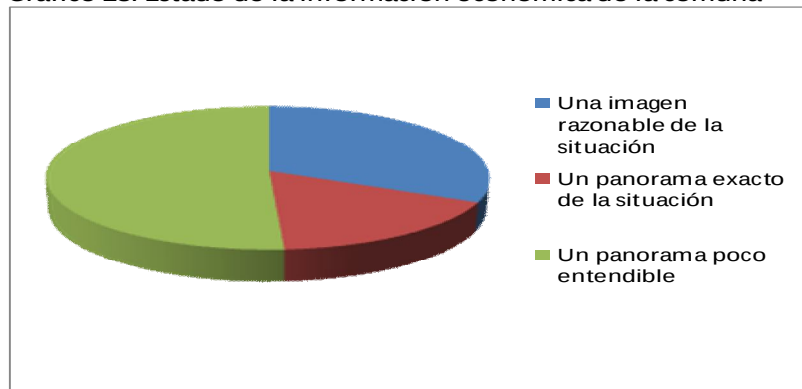
Pregunta 23: A la luz de la constante volatilidad e incertidumbre en el mercado de la comuna, ¿si hoy se recogiera información económica de sus operaciones que resultados se obtendría?

Tabla 23: Estado de la información económica de la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Una imagen razonable de la situación	32%	32
Un panorama exacto de la situación	17%	17
Un panorama poco entendible	51%	51
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 23: Estado de la información económica de la comuna



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

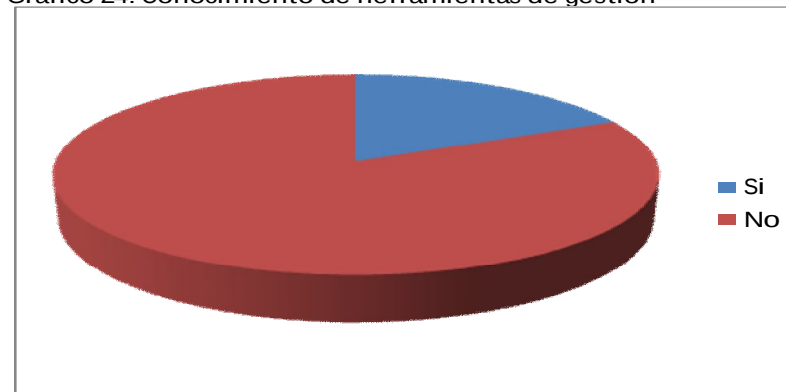
Pregunta 24: ¿Sabe usted que es una herramienta de gestión?

Tabla 24: Conocimiento de herramientas de gestión

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	18%	18
No	82%	82
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 24: Conocimiento de herramientas de gestión



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

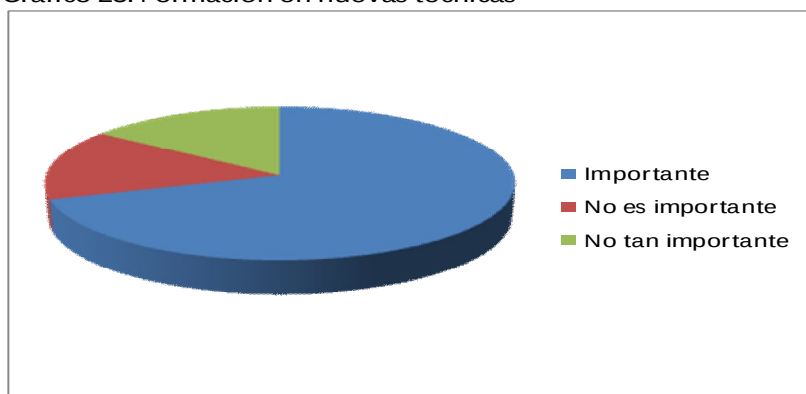
Pregunta 25: Para usted la formación de las personas de la comuna en nuevas técnicas, es:

Tabla 25: Formación en nuevas técnicas

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Importante	70%	70
No es importante	15%	15
No tan importante	15%	15
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 25: Formación en nuevas técnicas



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

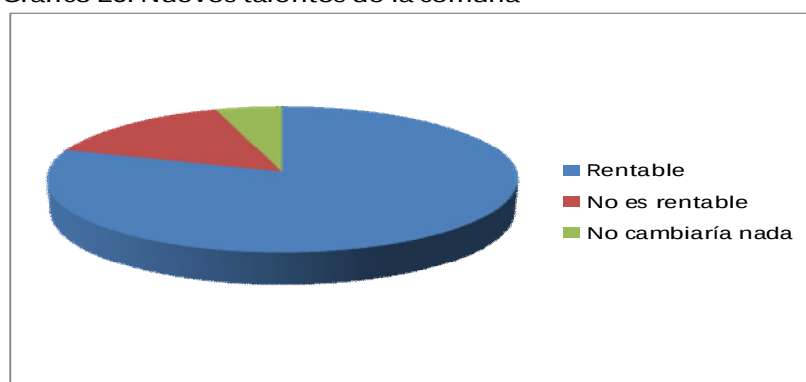
Pregunta 26: Para usted, Innovar en métodos de descubrimiento y reclutamiento de talentos en la comuna, es:

Tabla 26: Nuevos talentos de la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Rentable	80%	80
No es rentable	15%	15
No cambiaría nada	5%	5
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 26: Nuevos talentos de la comuna



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

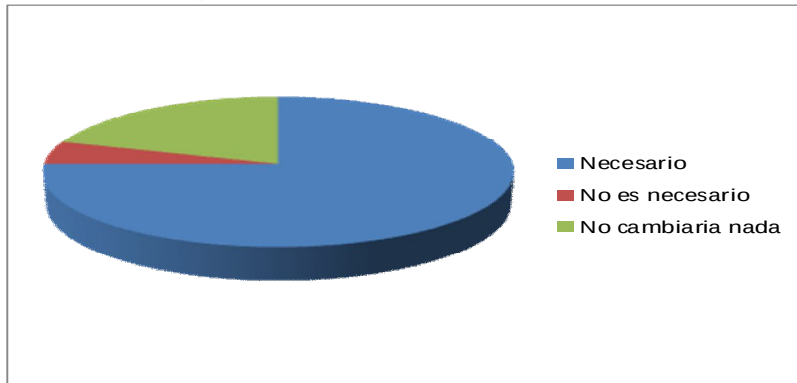
Pregunta 27: Para usted,Reforzar la competitividad en el mercado de la comuna es:

Tabla 27: Competitividad

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Necesario	75%	75
No es necesario	5%	5
No cambiaria nada	20%	20
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 27: Competitividad



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

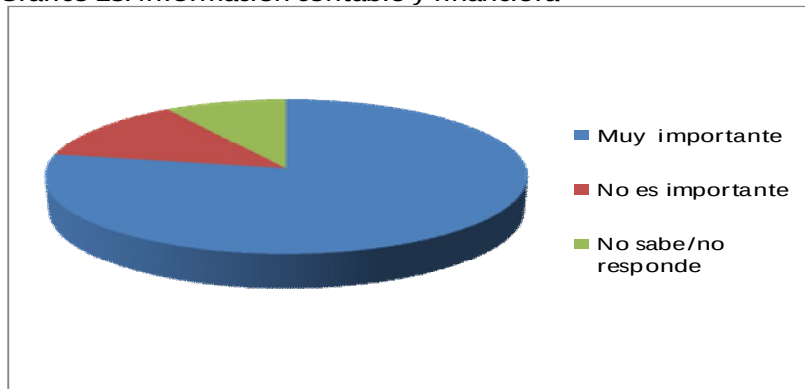
Pregunta 28:Para usted , contar con un sistema eficiente información contable y financiera de la comuna es:

Tabla 28: Información contable y financiera

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Muy importante	78%	78
No es importante	13%	13
No sabe/no responde	9%	9
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 28: Información contable y financiera



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

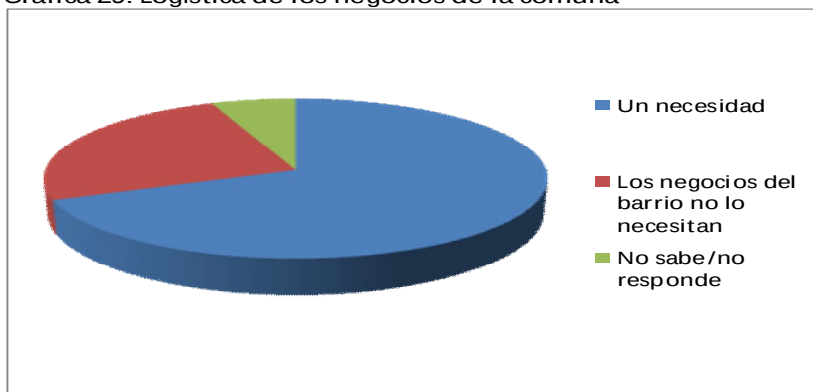
Pregunta 29: Para usted, mejorar el apoyo logístico de los distintos negocios de la comuna para la prestación de los servicios es:

Tabla 29: Logística de los negocios de la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Un necesidad	69%	69
Los negocios del barrio no lo necesitan	25%	25
No sabe/no responde	6%	6
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfica 29: Logística de los negocios de la comuna



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

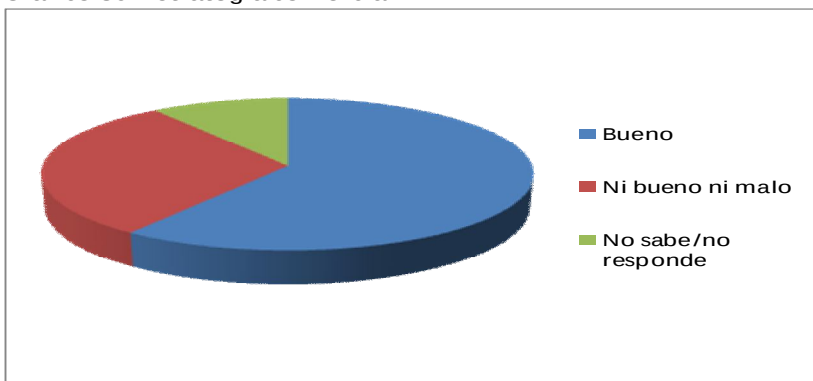
Pregunta 30: Para usted, que la comuna pueda contar con una estrategia comercial en su mercado es:

Tabla 30: Estrategia comercial

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Bueno	60%	60
Ni bueno ni malo	30%	30
No sabe/no responde	10%	10
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 30: Estrategia comercial



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

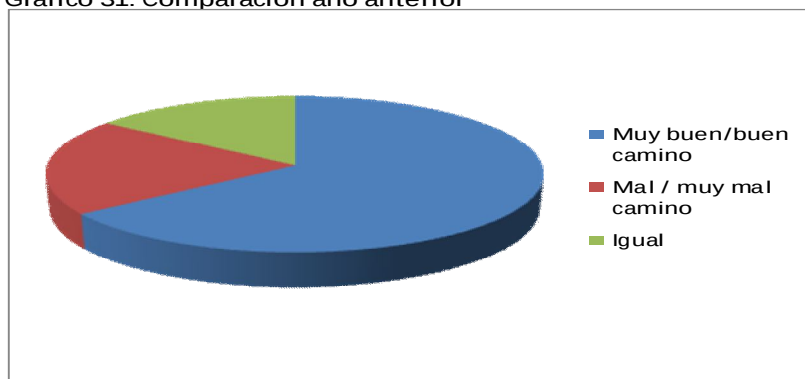
Pregunta 31: Para usted, en terminos de rentabilidad en las operaciones económicas respecto al año anterior, la comuna va por buen camino?

Tabla 31: Comparación año anterior

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Muy buen/buen camino	65%	65
Mal / muy mal camino	20%	20
Igual	15%	15
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 31: Comparación año anterior



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

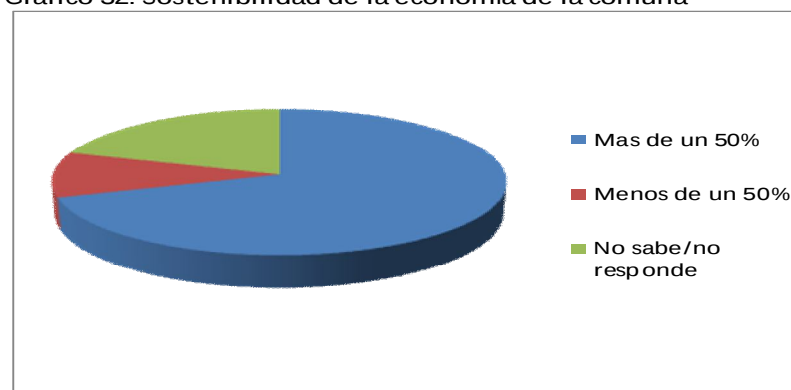
Pregunta 32: Cree usted que la comuna tiene Sostenibilidad en su economía:

Tabla 32: Sostenibilidad de la economía de la comuna

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Mas de un 50%	70%	70
Menos de un 50%	10%	10
No sabe/no responde	20%	20
Total muestra	100%	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

Gráfico 32: Sostenibilidad de la economía de la comuna



Fuente: Elaboración propia según encuesta (2014)

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA:

La encuesta arrojó que:

1. El 65% de las personas encuestadas llevan viviendo más de cinco años en la comuna;
2. El 72% de las personas encuestadas tiene vivienda propia;
3. El 90% de las personas encuestadas cuenta con los servicios públicos básicos;
4. El 75% de las personas encuestadas tienen un nivel de escolaridad técnico y/o universitario;
5. El 70% de las persona encuestadas se dedican a alguna disciplina o profesión
6. El 73% de las personas encuestadas son empleados
7. El 85% de las personas encuestadas cree que un profesional y/o tecnólogo de su área siendo empleado debe recibir un ingreso de más de \$1.000.000
8. El 65% de las personas encuestadas cree que el ingreso de un profesional y/o tecnólogo en su área siendo trabajador por cuenta propia debe ser de más de \$ 1.000.000
9. El 85% de las personas encuestadas está interesado en continuar estudiando
- 10.El 65% de las personas encuestadas ve como el mayor obstáculo para continuar los estudios los altos costos
- 11.El 97% de las personas encuestadas no aportan desde su profesión u oficio al desarrollo de la comuna

- 12.El 65% de las personas encuestadas creen que la evolución de la actividad económica de la comuna es buena
- 13.El 50% de las personas encuestadas creen que para facilitar su participación en el desarrollo de la comuna debe haber apoyo estatal
- 14.El 62% de las personas encuestadas creen que en su comuna se pueden encontrar más de 50 profesionales
- 15.El 80% de las personas encuestadas creen que se puede encontrar más de 1 persona con su misma profesión
- 16.El 85% de las personas encuestadas consideran que el sector de la economía preponderante de la comuna es el sector terciario o sector de servicios.
- 17.El 65% de las personas encuestadas creen que la ubicación de las zonas comerciales son muy adecuadas
- 18.El 92% de las personas encuestadas no sabe o no responde con que infraestructura cuenta la comuna
- 19.El 93% de las personas encuestadas aseguran que en la comuna no se debaten temas de sostenibilidad económica y responsabilidad social
- 20.El 33% de las personas encuestadas están convencidas con la función de quienes administran la comuna
- 21.El 67% de las personas encuestadas no saben que es estrategia
- 22.El 63% de las personas encuestadas no sabe para qué sirve la información económica de las organizaciones
- 23.El 51% de las personas encuestadas creen que si se realizara una recolección de la información financiera se obtendría un panorama poco entendible de la situación de la comuna.

- 24.El 82% de las personas encuestadas no saben que es una herramienta de gestión
- 25.El 75% de las personas encuestadas considera que la formación de las personas en nuevas técnicas es importante
- 26.El 80% de las personas encuestadas considera que innovar en métodos de descubrimiento de talento humano es rentable
- 27.El 75% de las personas encuestadas considera que reforzar la competitividad del mercado de la comuna es necesario
- 28.El 78% de las personas encuestadas considera que contar con un sistema de información contable y financiera es muy importante
- 29.El 69% de las personas encuestadas creen que tener apoyo logístico en los negocios de la comuna es una necesidad
- 30.El 60% de las personas encuestadas considera que contar con una estrategia comercial es bueno
- 31.El 65% de las personas encuestadas cree que económicamente hablando la comuna va por buen camino
- 32.El 70% de los encuestados creen que la comuna cuenta con una sostenibilidad económica

7. DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN CON LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE LA ECONOMÍA DE LA COMUNA DIECISIETE DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI

7.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN LA COMUNA DIECISIETE DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI

La comuna diecisiete de Santiago de Cali de la ciudad de Santiago de Cali al año 2017 es una unidad administrativa sólida y fortalecida que practica buenos valores y que utiliza sus recursos de capital humano racionalmente, es líder en la prestación de servicios con productos de calidad, con microempresas productivas que interactúan en mercados de libre competencia y buenas vías de comunicación brindando las condiciones necesarias para que su población incremente su rentabilidad con calidad de vida y su mercado se valoriza.

7.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA COMUNA DIECISIETE DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI

La comuna diecisiete de Santiago de Cali de la ciudad de Cali busca recuperar, valorar y mejorar sus recursos de capital humano, además fijar las directrices y lineamientos para que la información económica y contable garantice la uniformidad y consolidación de las operaciones económicas de la comuna buscando eficiencia y eficacia.

7.3 VALORES

- ✓ Sumamos esfuerzos para conseguir los logros
- ✓ Establecemos relaciones con integralidad
- ✓ Potenciar a diario el capital humano hacia la calidad
- ✓ Apuntamos hacia la precisión y excelencia
- ✓ Obtenemos resultados para seguir creciendo
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto

7.4 ANALISIS INTERNO MATRIZ DOFA

7.4.1 FORTALEZAS

1. Alto porcentaje de capital humano en la comuna capacitado
2. Ubicación geográfica estratégica
3. Se cuenta con un mercado donde se consigue productos de primera necesidad y otros
4. Se cuenta con varias Unidades Educativas
5. Existe servicio de telefonía fija, celular, internet y servicios Públicos
6. Existe un Comando policial

7.4.2 OPORTUNIDADES

1. Alinear el capital humano con una estrategia
2. Futura construcción información económica y contable de la comuna
3. Acercar a la comuna al beneficio de la financiación proyectos públicos y privados
4. Mercados poco desarrollados prestos a ser explotados
5. Fácil acceso a la educación primaria y secundaria y cercanía a varias universidades de la ciudad
6. Existe una junta de acción comunal

7.4.3 DEBILIDADES

1. Desperdicio del capital humano de la comuna
2. No poseer información contable y económica
3. Desconocimiento de las dinámicas del mercado
4. Negocios sin oportunidad de crecimiento
5. No hay Planeación
6. Bajo compromiso de las personas para adoptar procesos de aprendizaje y formación
7. Carencia de Proyectos para la autogestión de las necesidades de la comunidad.

7.4.4 AMENAZAS

1. Poca diversidad de negocios en el sector
2. Negocios sin cuentas claras
3. Competencia desleal
4. Desempleo
5. Poco crecimiento en la economía
6. Aumento progresivo de vicios y delincuencia en el sector

Tabla 33: Fortalezas y debilidades de la comuna diecisiete de Santiago de Cali

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Alto porcentaje de capital humano en la comuna capacitado 2. Ubicación geográfica estratégica 3. Se cuenta con un mercado donde se consigue productos de primera necesidad y otros 4. Se cuenta con varias Unidades Educativas 5. Existe servicio de telefonía fija, celular, internet y servicios Públicos 6. Existe un Comando policial	1. Desperdicio del capital humano de la comuna 2. No poseer información contable y económica 3. Desconocimiento de las dinámicas del mercado 4. Negocios sin oportunidad de crecimiento 5. No hay Planeación 6. Bajo compromiso de las personas para adoptar procesos de aprendizaje y formación 7. Carencia de Proyectos para la autogestión de las necesidades de la comunidad.

Fuente: elaboración propia. 2014

Tabla 34: Oportunidades y amenazas de la comuna diecisiete de Santiago de Cali

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Alinear el capital humano con una estrategia 2. Futura construcción información económica y contable de la comuna 3. Acercar a la comuna al beneficio de la financiación proyectos públicos y privados 4. Mercados poco desarrollados prestos a ser explotados 5. Fácil acceso a la educación primaria y secundaria y cercanía a varias universidades de la ciudad 6. Existe una junta de acción comunal	1. Poca diversidad de negocios en el sector 2. Negocios sin cuentas claras 3. Competencia 4. Desempleo 5. Poco crecimiento en la economía 6. Aumento progresivo de vicios y delincuencia en el sector

Fuente: elaboración propia. 2014

7.4.5 ESTRATEGIAS

Tabla 3: Estrategias

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Con las fortaleza 1 y las oportunidades 1,2 adquirir conocimiento y tecnología para que los servicios de los negocios de la comuna sean más rápidos y eficientes. 2. Con las fortalezas 2,3 y la oportunidad 3,4 realizar investigaciones de mercado para establecer necesidades, tendencias y perfil del mercado; así como la opinión, conducta y hábitos de los consumidores pensando nuevos negocios. 3. Con la fortaleza 4,5,6 y la oportunidades 5,6 realizar campañas de información para educar a los habitantes de la comuna dueños o no de negocios para que empiecen a pensar como empresarios	1. Fortalecer las debilidades 1,2,3,4,5 para aprovechar las oportunidades 1,2,5 para que las personas tomen decisiones acertadas de sus operaciones económicas 2. Fortalecer las debilidades 6,7 para aprovechar las oportunidades 1,5 para Diseñar un proyecto de mejora de la economía de la comuna basado en competencias. 3. Fortalecer la debilidad 2 para aprovechar las oportunidades 2,3 para maximizar las utilidades de los negocios, reducir costos y gastos y ofrecer mejores precios

ESTRATEGIA DA	ESTRATEGIA FA
1. Fortalecer las debilidades 1, 2, 3,4 aprovechando las amenazas 1,2 implementando un sistema de información que permita medir la situación financiera del negocio, analizar su desarrollo y determinar si genera pérdidas o ganancias. 2. Fortalecer la debilidades 4, 5,6 aprovechando las amenazas 3, 4,5 para valorar el capital humano y generar nuevos nichos de mercado. 3. Fortalecer las debilidades 6,7 aprovechando las amenazas 4,5 para realizar campañas de capacitación en temas de tecnología y estrategia.	1. Fortalecer la fortaleza 1 para aprovechar la amenaza 3,4 para Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento propio y de los negocios buscando ventajas competitivas. 2. Fortalecer las fortalezas 2, 3,5 para aprovechar las amenezas1, 2 para Definir las estrategias de marketing para ganarse la atención de los consumidores. 3. Fortalecer la fortaleza 1 para aprovechar las amenazas 5 para establecer en los negocios una política de desembolsos y pagos para estar al tanto de cualquier fuga de recursos o cualquier baja en la rentabilidad de operación

Fuente: elaboración propia. 2014

7.5 IDENTIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS

1. Adquirir conocimiento y tecnología para que los servicios de los negocios de la comuna sean más rápidos y eficientes.
2. Realizar investigaciones de mercado para establecer necesidades, tendencias y perfil del mercado; así como la opinión, conducta y hábitos de los consumidores pensando nuevos negocios.
3. Realizar campañas de información para educar a los habitantes de la comuna dueños o no de negocios para que empiecen a pensar como empresarios.
4. Implementar la estrategia para que las personas tomen decisiones acertadas de sus operaciones económicas.
5. Diseñar un proyecto de mejora de la economía de la comuna basado en competencias.
6. Maximizar las utilidades de los negocios, reducir costos y gastos y ofrecer mejores precios.
7. Implementar un sistema de información que permita medir la situación financiera del negocio, analizar su desarrollo y determinar si genera pérdidas o ganancias.
8. Valorar el capital humano y generar nuevos nichos de mercado.
9. Realizar campañas de capacitación en temas de tecnología y estrategia. Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento propio y de los negocios buscando ventajas competitivas.
10. Definir las estrategias de marketing para ganarse la atención de los consumidores.
11. Establecer en los negocios una política de desembolsos y pagos para estar al tanto de cualquier fuga de recursos o cualquier baja en la rentabilidad de operación.

7.6 DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA

Mejorar el valor económico agregado para los habitantes de la comuna que intervienen en sus operaciones económicas y sus beneficiarios.

La implementación de esta estrategia nos llevara a generar valor de las siguientes maneras:

- Generar líderes con la capacidad de canalizar el trabajo en equipo.
- Contribuir a la sostenibilidad de la comuna mediante la modernización de los sistemas de información.
- Capital humano con capacidad de movilizar y sostener procesos de cambio

7.7 OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR PERSPECTIVA

7.7.1 OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA

- Crecer en forma rentable a través de:
 - ✓ Aumentar clientes y/o productos con mayor rentabilidad
 - ✓ Consolidando estrategias en todos los negocios de la comuna.
 - ✓ Mejorar la utilización del capital físico de la comuna
 - ✓ Incrementar ingresos de los habitantes de la comuna.
 - ✓ Mejorar productividad (bajar costos / mejorar el uso de los activos).

7.7.2 OBJETIVOS PERSPECTIVA CLIENTES

- Fidelizar y retener los clientes por medio de: excelencia operativa, buenas relaciones con los mismos, tener productor líderes en el mercado y mantener un compromiso de desarrollo sostenible.

- Atraer nuevos clientes, nuevos profesionales e inversiones públicas y privadas.
- Retener el capital humano, clientes e inversionistas generando propuestas atractivas y de fidelización.
- Aumentar la rentabilidad de los habitantes de la comuna.

7.7.3 OBJETIVOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

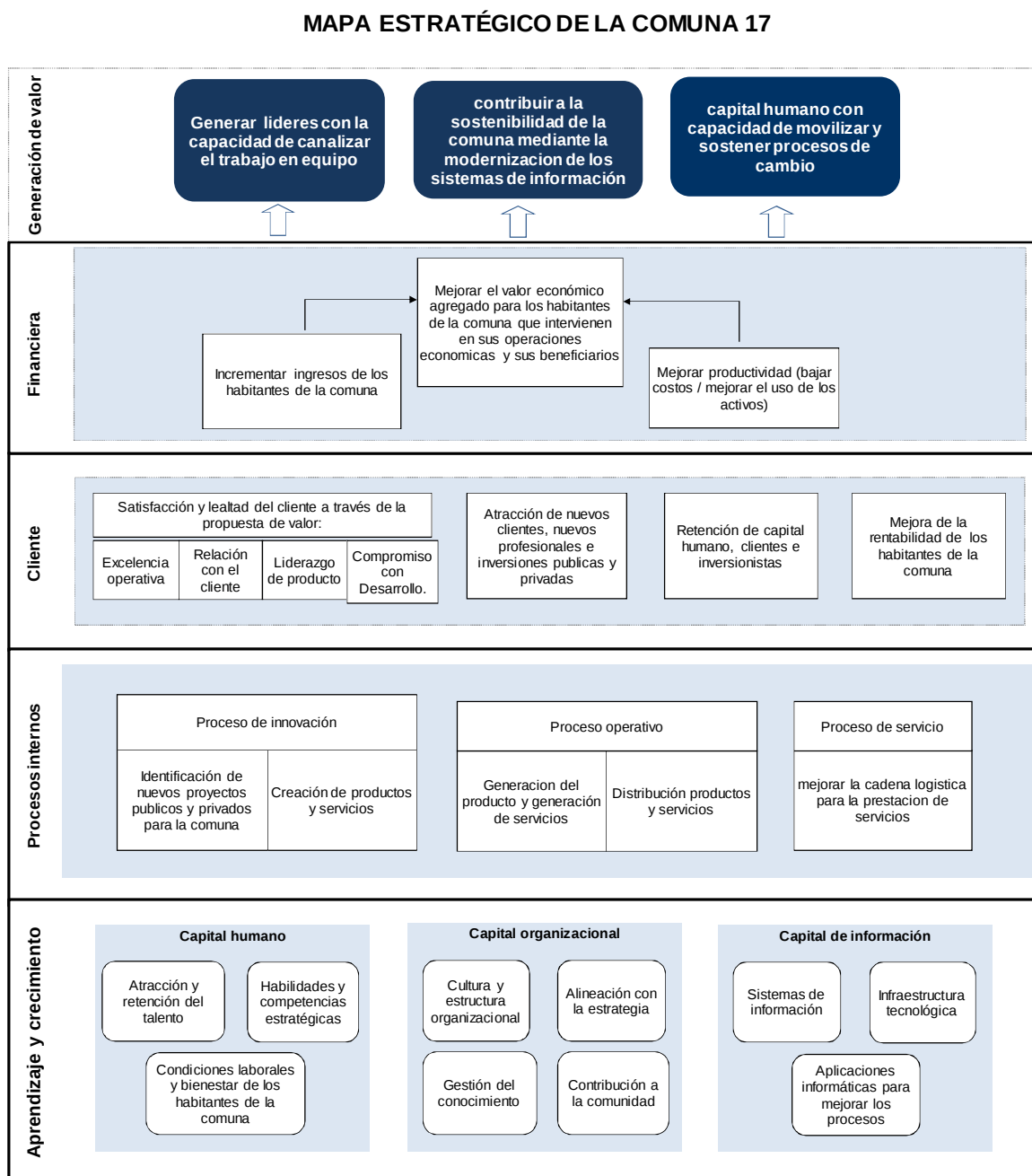
- Contar con un proceso eficiente de servicio al cliente.
- Mejorar la cadena logística para la prestación del servicio.
- Contar con un proceso comercial claramente establecido.
- Mejorar el proceso de innovación en las operaciones económicas.
- Identificación de nuevos proyectos públicos y privados para la comuna.
- Generar productos y servicios eficientes.

7.7.4 OBJETIVOS PERSPECTIVA APRENDIZAJE

- Prolongar la estadía del capital humano existente en la comuna (relaciones de largo plazo).
- Formar capital humano con compatibilidad a las nuevas estructuras de información contable y financiera.
- Mantener una cultura de bienestar motivando a la sana competencia.
- Estructurar un sistema de información contable bien diseñado, ofreciendo control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo/beneficio.
- Condiciones laborales y bienestar de los habitantes de la comuna
- Condiciones laborales y bienestar de los habitantes de la comuna.

7.8 ELABORACIÓN MAPA ESTRATEGICO

Figura 14: Mapa estratégico de la comuna diecisiete de Santiago de Cali



Fuente: Elaboración Propia a partir de la integración de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la comuna diecisiete de Santiago de Cali

Después de elaborar el mapa estratégico de la comuna diecisiete de Santiago de Cali quedan en evidencia las relaciones de causa y efecto que nos permiten guiar la estrategia hacia el mejoramiento del desempeño financiero de la comuna, sin olvidar la importancia de centrar esfuerzos en el fortalecimiento de los activos intangibles de la misma, expresados en el capital humano, el capital de información y el capital organizacional, ya que su labor está estrechamente relacionada con los resultados tangibles en el nivel de eficiencia y eficacia en los procesos internos y la satisfacción de todos los habitantes de la comuna, llegando así a un empoderamiento de sus pobladores que generara calidad del servicio y/o producto desarrollado, la satisfacción de los clientes/habitantes, y el aporte de cada individuo en la mejora de la calidad de vida y el surgimiento de la comuna.

7.9 INDICADORES DE GESTION

7.9.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATEGICO	Incrementar ventas
ESTRATEGIA	Mayor promoción de los productos para incrementar ventas
INDICADOR	Tasa de crecimiento de los ingresos
DESCRIPCIÓN	Mide la variación que sufren los ingresos de un periodo de tiempo con respecto a otro
META	Incrementar el 15% de los productos que el negocio oferta en el mercado
FORMULA	$\frac{(\text{Vtas trim Anterior} - \text{Vtas trim Actual})}{\text{Ventas trimestres}} * 100\%$

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de resultados

OBJETIVO ESTRATEGICO	Aumentar la Utilidad
ESTRATEGIA	Mayor control de los gastos del negocio
INDICADOR	Margen de Utilidad Neta
DESCRIPCIÓN	Mide la proporción de la Utilidad Neta con respecto a los ingresos de un periodo
META	Incrementar la Utilidad Neta en 14%
FORMULA	$\frac{(\text{Utilidad Neta})}{\text{Ingresos}} * 100\%$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de resultados

OBJETIVO ESTRATEGICO	Incrementar la utilización de los activos
ESTRATEGIA	Control sobre los activos de la del negocio
INDICADOR	Rendimientos de los activos
META	Aumentar los ingresos generados por los activos en 10%
DESCRIPCIÓN	Mide los Ingresos generados por el negocio con los activos existentes en un momento determinado
FORMULA	$\frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Ingresos Totales}}$

	Activos Totales
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados y Balance General

7.9.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar la cuota de mercado
ESTRATEGIA	Mejorar de los servicios que oferta el negocio resaltando el valor agregado de los mismos, para fortalecer la diecisiete de Cali como una unidad económica
INDICADOR	Participación del negocio en el mercado de la comuna diecisiete de Cali
META	Aumentar la promoción de los servicios que oferta el negocio en el mercado de la comuna diecisiete de Cali en un 20%
DESCRIPCIÓN	Mide la participación del negocio dentro del mercado de la comuna diecisiete de Cali
FORMULA	$\frac{\text{Ingresos del negocio "x"}}{\text{Ingresos del mercado de la comuna 17}}$

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados, Ingresos de la comuna

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar el número de clientes
ESTRATEGIA	Brindar calidad en productos, aumentar publicidad, brindar facilidad de pagos a posibles clientes
INDICADOR	Índice de incremento de nuevos clientes
META	Aumentar el número de clientes en un 60%
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje en que la empresa ha traído nuevos clientes
FORMULA	$\frac{\text{Nº clientes Antiguos} - \text{Nº clientes Nuevos}}{\text{Número de clientes}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Retener clientes actuales
ESTRATEGIA	Identificar las necesidades del cliente de manera clara, y adelantarse a los requerimientos para entregar productos que cumplan con los requisitos que ellos requieran
INDICADOR	Mantenimiento de clientes actuales
META	Retención de clientes actuales en el 100%
DESCRIPCIÓN	Refleja el porcentaje de la conservación de la relación con clientes existentes de la unidad del negocio
FORMULA	$\frac{\text{Clientes fijos}}{\text{Clientes del semestre anterior}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Base de datos de clientes

7.9.3 LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESPECÍFICO	Lograr procesos internos de eficiencia
ESTRATEGIA	Comprender a los requerimientos de los clientes, mediante procesos internos de eficiencia
INDICADOR	Índice de Eficiencia
META	Obtener el 35% de reclamos resueltos para obtener el 90% de procesos internos eficientes
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de reclamos que existen por parte de los clientes
FORMULA	<u>Reclamos resueltos</u> Total de Reclamos
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Clientes

OBJETIVO ESPECÍFICO	Aplicar tecnología interna adecuada
ESTRATEGIA	Implementación y/o actualización de software y hardware actual y adecuado para el desarrollo de los trabajos y actividades del negocio.
INDICADOR	Software y hardware adecuado a los requerimientos del puesto
META	Aumentar tecnología interna adecuada en un 65%

DESCRIPCIÓN	Refleja el porcentaje de trabajadores de la empresa que tienen un equipo adecuado a los requerimientos del puesto
FORMULA	$\frac{\text{Número de software y hardware existentes}}{\text{Número de trabajadores}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Computadores del negocio, trabajadores

OBJETIVO ESPECÍFICO	Mejorar los procesos internos
ESTRATEGIA	Establecer un cronograma adecuado de actividades y registrar de manera clara cada requerimiento del cliente
INDICADOR	Índice de cumplimiento de tareas
META	Disminuir trimestralmente los incumplimientos en un 80%
DESCRIPCIÓN	Mide el cumplimiento de la planificación del negocio en su operación
FORMULA	$\frac{\text{Nº de Tareas Cumplidas en la fecha acordada}}{\text{Número de tareas Totales}}$

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Planificación y Libro de tareas (agenda)

7.9.4 LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

OBJETIVO ESPECÍFICO	Capacitar Empleados (capital humano)
ESTRATEGIA	Incrementar capacitaciones y seleccionar colaboradores para las actividades requeridas
INDICADOR	Índice de empleados capacitados
META	Llegar a obtener el 100% de empleados capacitados
DESCRIPCIÓN	Mide el buen desempeño y las capacidades del empleado para desempeñarse dentro del negocio
FORMULA	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Número total de empleados}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Base de datos de Empleados

OBJETIVO ESPECÍFICO	Evaluar el conocimiento del trabajador del negocio.
----------------------------	---

ESTRATEGIA	Realizar encuestas de evaluación para conocer el conocimiento del trabajador de la operación del negocio
INDICADOR	Evaluación del Personal
META	Aumentar el conocimiento de los servicios que brinda la empresa en un 100%
DESCRIPCIÓN	Mide el desempeño de los empleados en la empresa
FORMULA	Encuestas de conocimientos al personal para determinar si conoce o no los servicios que brinda la empresa
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDADES DE MEDIDA	Valor Ponderado según encuesta
FUENTE DE DATOS	Empleados

7.10 EVALUACIÓN Y MONITOREO DE LOS INDICADORES

Con el fin de aplicar lo expuesto se definió el modelo de evaluación y monitoreo de los indicadores de gestión para la comuna diecisiete de la ciudad de Cali.

En este modelo se ingresaron todas las variables que conforman los diferentes indicadores, luego mediante fórmulas se calculan los indicadores establecidos para cada perspectiva.

El indicador nos permitirá conocer información sobre el desarrollo del negocio, la variable establecerá los distintos valores, bien por sí misma (variable independiente) o en función de otras variables (variable dependiente).

Cabe aclarar, que la palabra negocio abarca todas las actividades económicas que preexisten en la Comuna diecisiete, tales como tiendas, misceláneas, internet, panaderías, servicios prestados por comerciantes independientes, etc.

También, con el objetivo de que se pueda aplicar en los proyectos públicos y privados que la comuna diecisiete de Cali vaya a ejecutar como organización política que constituye.

Metodología usada para la evaluación y monitoreo

Los indicadores deben ser evaluados de acuerdo a la meta a lograrse. Con el propósito de que la evaluación sea más efectiva y se revise de una manera simple y precisa, se otorga las siguientes calificaciones:

- **Excelente.** Se sobrepasa la meta
- **Muy Bueno.** Se cumple con la meta
- **Bueno.** Está por debajo de la meta
- **Malo.** No se cumple con la meta

Para verificar el “comportamiento” de los indicadores de forma precisa e inmediata, se asigna colores a las calificaciones de excelentes, muy buenos, buenos o malos, de la siguiente manera:

Celeste	Excelente
Verde	Muy Bueno
Amarillo	Bueno
Rojo	Malo

Con este propósito a cada indicador se asigna un criterio de calificaciones medidas en una escala del 100% de cumplimiento de la meta. Así a un indicador se le puede especificar celeste para un cumplimiento mayor del 110%; verde para un cumplimiento entre el 100% y el 110%; amarillo para un cumplimiento entre 80% y 100%; y, rojo para menor del 80% de cumplimiento

8. ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

Con el diseño del CUADRO DE MANDO INTEGRAL para la comuna diecisiete de Santiago de Cali, se busca proporcionarle a la misma un importante sistema de gestión que podrá ser llevado a cabo en un corto y largo plazo. Ya finalizado este proyecto la comuna contara con una ventaja en comparación con las demás comunas de la ciudad ya que esta herramienta es de fácil adaptabilidad, de la misma manera los dueños de establecimientos comerciales podrán amoldarlo a su entorno económico según sus necesidades.

LIMITACIONES

La principal limitación fue la falta de información contable y financiera de la ciudad en general, además de la falta de conocimiento por parte de los habitantes de la comuna diecisiete de Santiago de Cali, ya que esto podría llevar a que el CMI no sea implementado o solo sea tomado en cuenta por las personas que tiene un conocimiento del tema.

Por otra parte la falta de información contable fue la mayor dificultad para determinar y medir por medio de los indicadores, dejando un vacío en el proceso de planeación estratégica.

9. CONCLUSIONES

Como resultado de este trabajo de investigación, es posible concluir que el capital humano y físico de la comuna diecisiete de la ciudad de Cali no generan valor agregado a sus habitantes. Representado el valor agregado en el desarrollo económico, político y social de la comuna. Puesto que ella, no cuenta con una estrategia que pueda alinear el capital humano y el capital físico con el que cuenta, hacia uno objetivo.

La investigación arrojo que la comuna cuenta con una cifra importante de capital humano, identificados entre profesionales y tecnólogos. Capital humano que según encuesta realizada goza de una estable situación económica. Porcentajes del 72% y 73% con vivienda propia y empleo respectivamente así lo demuestran.

Respecto al empleo, el 25% restante son empleados independientes y un 2% no se ubican ni los empleados ni los independientes o trabajadores por cuenta propia (pendiente).

Este importante porcentaje de capital humano no sabe con qué capital físico cuenta la comuna (infraestructura), pues nunca ha aportado desde su saber para identificarlo y hacerle crecer. Además piensa que en general que la comuna va por buen camino en temas de rentabilidad. Pensamiento que no está claro del todo, ya que es evidente que se trata de una de los sectores más privilegiados de la ciudad, si lo detallamos desde el punto de vista económico y por su cantidad de profesionales y tecnólogos como ya se indicó con porcentajes.

Sus habitantes evidencian cierto confort que los aleja de ligeramente de un análisis más profundo y concreto que los lleve a ver con otros ojos la realidad de la comuna y compararla en el contexto local. Por tanto debería ser que Las capacidades adquiridas en la vida académica y profesional de cada uno de ellos lleve a la comuna a impulsar los sectores de la economía que en ella operan para generar oportunidades de progreso y a la construcción de una sociedad más equitativa.

Por ello, se afirma que es necesario establecer una estrategia que optimice los capitales humano y físico de la comuna, para mejorar las condiciones de vida de las personas e impulsar el desarrollo. Cabe aclarar que el profesional actual a pesar de recibir en sus diferentes cátedras de su formación alto contenido del tema de planificación estratégica, muy pocas veces desarrolla ese conocimiento en el plano laboral.

Pues en su mayoría, los compromisos contractuales encasillan al profesional en procesos de exclusividad operativa que no les requiere otra cosa que pensar en resultados cuantitativos y no les requiere pensar en *estrategia*. Además La encuesta de este trabajo dejó entre dicho el conocimiento su significado y más aún, todo lo que representa un pensamiento estratégico, como la herramienta de gestión y la información económica. Siendo esta última pilar de esta investigación.

El “análisis y evaluación económica y contable de la comuna diecisiete de Santiago de Cali”, título de esta investigación, detallo en el marco teórico, la importancia del concepto de capital humano, la relación de este con el capital físico y la importancia de su formación en el crecimiento de un país.

La investigación arroja que los habitantes de la comuna diecisiete de la ciudad de Cali reconocen como importante el hecho de que las personas reciban nuevo conocimiento de nuevas técnicas. Un 85% de los encuestados manifestaron estar interesados en seguir preparándose académicamente, reconociendo los problemas que existen en la actualidad para llevarlo a cabo. Esto, por un lado confirma que la comuna diecisiete de Cali cuenta con alto componente de capital humano, listo para el aprendizaje continuo y conciente de que es la clave para lograr objetivos importantes en un mundo cada vez más competitivo y evolucionado.

Por otro lado reafirma que la comuna no se ha beneficiado de su componente de capital humano, pues este por estar inmerso en las realidades de cada uno de los individuos que lo componen, tales como los extenuantes compromisos laborales que no dan espacio a la reflexión, los compromisos económicos que no dejan de crecer y un posible grado de conformidad emanada desde la sociedad no ha podido generarle beneficios que la lleven al crecimiento continuo.

Queda claro entonces, como ya se nombró al inicio de las conclusiones que esta comuna no cuenta con una estrategia que pueda alinear el capital humano y el capital físico con el que cuenta, hacia uno objetivo.

Por ello, es necesario establecer una estrategia que optimice los capitales con que cuenta, para mejorar las condiciones de vida de las personas e impulsar su desarrollo. Principalmente vincular el capital humano con la economía la comuna diecisiete de la ciudad de Cali. Entendiendo economía de la comuna como el micro mercado, tiendas, negocios ambulantes y todo aquello reconocido como actividad económica que se lleve a cabo en ella.

Y es precisamente la estrategia componente fundamental del análisis contable que contiene esta investigación. En el texto se desarrollan los retos que desde el punto de vista de la contabilidad surgen en el tratamiento del capital humano como activo de una organización y sostiene que el enfoque tradicional se ha centrado en contabilizar como activo de la empresa la capacidad individual de los trabajadores, cuando debería haberse centrado en la infraestructura de la empresa para gestionarlo. En otras palabras, pensar en estrategia.

Este trabajo de investigación propone un enfoque alternativo, utilizando metodología contable y la aplicabilidad del concepto de intangible al conjunto de medios, procedimientos, programas, políticas e incluso cultura que conviven en la comuna diecisiete y utilizarlos en la tarea de administrar y mejorar su capital humano.

Pues bien, para la construcción de la estrategia que se identifica como ausente en la comuna diecisiete de Cali se han analizado todos estos elementos y se ha propuesto una herramienta de gestión propia de la metodología contable el Cuadro de Mando Integral.

Como se definió el CMI es un modelo de gestión que traduce la estrategia de objetivos relacionados medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Tanto objetivos como planes de acción existen en todas las empresas pero sólo son relevantes para los usuarios de la información financiera si proporcionan una

ventaja competitiva. En este sentido, la investigación demuestra que existen mecanismos suficientes para identificar el valor intangible del capital humano de la comuna y se propone uno de ellos en ella, un CMI como herramienta de la metodología contable, entiendo el estrecho marco que la regulación contable vigente ofrece para los elementos intangibles hoy por hoy, pensando en una regulación futura, más liberal y avanzada hacia el campo de los elementos de creación de valor más abstractos y proyectar la comuna diecisiete de Santiago de Cali como unidad económica.

El desarrollo de este trabajo permitió ver que el punto de partida para adoptar una estrategia es distinguir entre el capital humano encarnado en cada persona, que sólo a ella pertenece, y el conjunto de prácticas, instrumentos de gestión y comportamientos para acoger y que son los que permiten poner en valor las capacidades individuales que pertenecen a la Comuna, así como tener normalmente presente en el análisis de los problemas que la representación contable del capital humano plantea, la constante intención de poder crear usuarios de la información económica y contable y generar para ellos información necesaria y con solvencia del talento o la productividad con que cuenta a la par de la información financiera para la toma de decisiones.

10. RECOMENDACIONES

1. Los habitantes de la comuna diecisiete de Santiago de Cali deben comprometerse a apoyar la creación e implementación de herramientas de gestión proporcionando la información requerida para la realización de los análisis y los estudios necesarios para la implementación de estos sistemas para la misma.
2. implementar iniciativas donde la formación académica de los pobladores pueda ser potencializada y utilizada para el mejoramiento del entorno económico y social.
3. Promover el sentido de pertenencia.
4. Socializar políticas de calidad en la prestación de servicios.
5. Generar sistemas de información económica para poder llegar a una cuantificación de los activos tangibles e intangibles con que cuenta la comuna.
6. Realizar evaluaciones constantes de los avances tecnológicos, organizacionales y económicos de la comuna.

11. BIBLIOGRAFÍA

Bastidas, B. Y Otros (2003), Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. Compendium. Diciembre 2003. Universidad Valencia-España.

Capital Humano: una Mirada desde la Educación y la Experiencia Laboral. Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales –ESyT. Semillero de Investigación en Economía. Universidad EAFIT. 2007.

David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. Quinta edición. México. 2003.

EDVISSON Leif, MALONE Michael, El Capital Intelectual Como Identificar Y Calcular El Valor Inexplotado de los Recursos Intangibles de una Empresa. Harpers Collins Publisher. New York. 1998.

Diferencias y Similitudes en las Teorías del Crecimiento Económico. Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales del Departamento de Economía. Escuela de Administración – Universidad EAFIT.

FARIAS Antonio. BSC un Análisis del modelo. En: Revista Contabilidad y Sistemas. Volumen 1, numero 2. Segundo semestre del 2005.p 03

Galindo M.A. y Malgesine G. Crecimiento Económico. McGraw-Hill. Madrid, 1994.

Gerry Johnson, Kevan Scholes. Explorando la estrategia de la Organización. 8ª edición. Pearson educación S.A. Madrid. 2001.

Housel, T & Kanevsky... Valery. Knowledge Value-Added (KVA) Methodology. En: Seminario Internacional: Cómo gestionar la innovación desde la empresa y la universidad. Corporación Tecnova. Medellín. 2008.

KAPLAN Robert, NORTON David, Mapas Estratégicos Convirtiendo Los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Editorial Gestión, Barcelona. 1998.

KAPLAN, Robert. NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Barcelona. 2000.

KLIKSBERG, Bernardo. Capital Social y Cultura Claves Esenciales del desarrollo. Revista de la CEPAL 69. 1999.

KLIKSBERG, Bernardo. Hacia Una Nueva Visión de la Política Social en América Latina: Desmontando Mitos. UNESCO. Brasil. 2000.

MANTILLA, Samuel. Capital Intelectual y Contabilidad del Conocimiento. Ecoediciones. 2000.

Marshall. Alfred. Principios de Economía. Introducción al estudio de d esta ciencia. El consultor Bibliográfico. París 167 y 165. Barcelona. 1931.

MARTINEZ, De Ata María Eugenia (1997). "El papel de la Educación en el Pensamiento Económico". Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, En Revista Aportes No. 3 y 4. BUAP. México, septiembre de 1996- Abril de 1997.

MITZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Preason Prenticel Hall. México. 1997

NIVEN, Paul. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Ediciones Gestión 2000 SA. Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona, España. 2000.

Por Una Globalización Justa el Papel de la OIT. Conferencia Internacional del Trabajo, 92.ª Reunión, 2004.

NUÑEZ, Diomedes, Gerencia de proyectos I. y Módulo II. 2008.

SABINO Carlos. Como Hacer una Tesis. Ed Panapo. Caracas. 1994.

SERNA, Humberto. Gerencia Estrategica.3R Editores Ltda. Bogotá, Colombia. 2000.

Schultz, T.W. (1961). "Investment in Human Capital". The American Economic Review, volume 51, marzo 01, pág. 1-17.

SCHUMPETER Joseph. Teoría del Desarrollo Económico. Fondo de Cultura Económica. México. 1939.

Smith Adams. Investigación de la Naturaleza y Causas de La Riqueza de las Naciones. Londres. 1776.

STEWART Alice. CARPENTER – HUBIN Julie. The Balanced Scorecard beyond Reports and Rankings. Winter. 2000.

SOLOW Robert. A Contribution to the Theory of Economic Growth. Quarterly Journal of Economics 70: 65-94.

Sveiby, K.: "The Intangible Assets Monitor". Journal of Human Resource, Costing and Accounting, vol.2 no.1, 1997.

12. CIBERGRAFIA

<http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna17.htm>

CONCEPTO DE COMUNA. Definición en De Conceptos.com.
<http://deconceptos.com/ciencias-sociales/comuna>.

CRECENEGOCIOS. <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

TECNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL.
http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm.

LA GRAN ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA. Capital Humano
<http://www.economia48.com/spa/d/capital-humano/capital-humano.htm>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf>

Ricardo Martínez Rivadeneira, Balanced Scorecard-Sistema de comunicación, Control y aprendizaje estratégico. Disponible en <<http://www.arearh.com>> (consulta: 22 mayo 2006).

Definición de metodología - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/metodologia/#ixzz2v9NUzJ3f>