

 UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA
ESCUELA DE NEGOCIOS - EMBA

UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LOS FIDEICOMISOS PÚBLICOS DE LA PROVINCIA DEL CHACO

Autor:

Cr. Gustavo Alejandro Katavich

Director de Tesis:

Dr. Carlos Alberto Loisi

Noviembre, 2014

Ciudad Autónoma de Buenos Aires



EMBA 2010

Dedicatoria:

A mi esposa Nidia y a mis padres Elsa y Juan.



EMBA 2010

Agradecimientos:

Al Gobernador de la provincia del Chaco, Cr. Jorge Milton Capitanich y al Dr. Patricio Damián Fiorito por inspirar y promover este desafío.

Al equipo de Fiduciaria del Norte SA, en especial a la Lic. Paula Raffin y al Ing. Hugo Maldonado por acompañar con su trabajo y paciencia la tarea de investigar.

Al Dr. Carlos Loisi por haberme concedido el privilegio de tutelar esta tesis.

A mis compañeros de curso del Executive MBA de la Universidad Torcuato Di Tella.

A mis profesores del IAE y de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Austral, en especial a César Lanza y Jorge Lardizábal.

A las autoridades, equipo docente y administrativo de la Universidad Torcuato Di Tella por brindarme su permanente e incondicional apoyo.

Al Dr. Raúl Cayre por ofrecerme la desinteresada sabiduría de su crítica.

A Dios... Que no es poco.

EMBA 2010

RESUMEN:

Introducción: Los fideicomisos públicos en la provincia del Chaco se crearon como mecanismos para la asistencia, desarrollo y fortalecimiento de algunos sectores económicos, pero sin una estrategia aglutinante. Durante su evolución fue notorio el uso creciente y la gran diversificación, al costo de un eventual deterioro institucional por la escasa planificación así como la administración y control dispersos al que se encontraban sometidos.

Objetivo: Plantear un modelo de control de gestión basado en el método del BSC (Balanced Scorecard) que, aplicado a los fideicomisos públicos, permita alinear las políticas de estado con estrategias corporativas y sectoriales, mejorando el desempeño de los recursos administrados.

Fundamentación: Los fideicomisos públicos en la provincia del Chaco tienen características propias, distintas a los privados, lo cual amerita el diseño de técnicas y dispositivos adecuados para controlar su gestión y evaluar su desempeño.

Metodología y trabajo de campo: Se abordó el trabajo con una metodología descriptiva - explicativa y un caso situado en la empresa Fiduciaria del Norte SA, analizando los stakeholders de la organización, sus documentos y procesos claves. Se desarrollaron entrevistas semiestructuradas de cuestionario abierto, encuestas de satisfacción y de clima laboral, con las propuestas de mejora para cada factor analizado.

Resultados: Si bien existe evidencia de organización y crecimiento sostenido en los documentos e indicadores analizados, esto no equivale a un desempeño sustentable en términos del BSC, dado el primitivo manejo conceptual de la planificación de largo plazo observada en las entrevistas y encuestas realizadas.

Conclusiones: La mayoría de los fideicomisos públicos respondieron a las premisas fundamentales del BSC, poniendo en evidencia una cultura estratégica incipiente. Aunque se mantiene cierta disfunción del objeto contractual con la estructuración del instrumento y la metodología de su aplicación, los resultados permiten confirmar la hipótesis establecida, logrando evidenciar el desempeño y accountability del fiduciario.

Palabras clave: Fideicomiso público. Control de gestión. Stakeholders. BSC.

INDICE

Introducción y justificación	8
Marco teórico	
Capítulo 1	
1. El fideicomiso público	11
1.1 Definición	11
1.2 Evolución de los fondos fiduciarios	16
1.3 Diagnóstico estratégico de los fideicomisos públicos de la provincia del Chaco ...	23
Capítulo 2	
2. Control de gestión de los fondos fiduciarios	31
2.1 Conceptos fundamentales sobre control y gestión	33
2.2 Condiciones necesarias para un modelo de control de gestión fiduciaria	38
2.3 El método del Balanced Scorecard – BSC en los fideicomisos públicos	42
Capítulo 3	
3. Diseño e implementación del BSC	45
3.1 Los beneficios del BSC	48
3.2 Estructura del BSC: las cuatro perspectivas	49
3.3 Aplicación del BSC en las organizaciones de servicio	52
Materiales y método	
4. Diseño de la investigación	54
5. Resultados del trabajo de campo	59
5.1 Análisis organizacional y documental	59
5.2 Análisis del resultado de entrevistas y aplicación del BSC	80
5.3 Análisis del resultado de encuestas de clima y satisfacción de clientes	87
Conclusiones y recomendaciones	102
Bibliografía	109
Anexos	114

Índice de figuras

Fig. 1: Estructura del Fideicomiso Público en la República Argentina	16
Fig. 2: Evolución de los fideicomisos públicos en la Provincia del Chaco (miles \$) ...	21
Fig. 3: Serie de tiempo de los activos fideicomitidos y presupuesto del estado	24
Fig. 4: Regresión lineal de activos fideicomitidos con el presupuesto del estado	25
Fig. 5: Ubicación y partes componentes del SCG en una organización empresaria	37
Fig. 6: El modelo BSC para vincular estrategias y actividades organizacionales	43
Fig. 7: Mapa de las relaciones causa-efecto entre las perspectivas del BSC.....	46
Fig. 8: Los componentes del BSC	49
Fig. 9: Materiales y metodología de la investigación	58
Fig. 10: Organigrama original de FdN año 2004	114
Fig. 11: Modificación al organigrama de FdN año 2008	115
Fig. 12: Organigrama de FdN año 2013 c/normas ISO 9001:2008.....	116
Fig. 13.1: Exposición del gasto consolidado del Sector Público Nacional	117
Fig. 13.2: Exposición de fondos fiduciarios en la CAIF de la Nación	119
Fig.14.1: Exposición del gasto consolidado sector público de la provincia del Chaco	118
Fig.14.2: Exposición de fondos fiduciarios en la CAIF de la provincia del Chaco ...	120
Fig. 15: Primer esquema organizativo de liderazgo de proyectos en FdN	121
Fig. 16: Listado general de los fideicomisos públicos de la provincia del Chaco	122
Fig. 17.1: Estados contables de un fideicomiso público de administración	123
Fig. 17.2: Fideicomiso financiero del poder ejecutivo provincial	124
Fig. 17.3: Fideicomiso financiero de una empresa del estado provincial	125

EMBA 2010

Fig.18: Articulación entre objetivos de desarrollo generales y específicos PET 2013	126
Fig. 19: Articulación entre objetivos específicos y estrategias sectoriales, PET 2013	127
Fig. 20: Análisis Estratégico de Fiduciaria del Norte S.A.	128
Fig. 21: Manual del sistema de calidad de FdN. Revisión 3 de fecha 9/12/2011.....	132
Fig. 22: Objetivos estratégicos, metas e indicadores del SGC, 2012-2013	133
Fig. 23 Seguimiento de objetivos e indicadores del SGC, período 2012	139
Fig. 24: Seguimiento de objetivos e indicadores del SGC, período 2013	140
Fig. 25: Modelo de competencias	141
Fig. 26: Flujogramas del procedimiento para la gestión de iniciativas	148
Fig. 27: Representación gráfica del modelo BSC	159
Fig. 28: Representación gráfica del proceso de implementación del BSC en FdN	161
Fig. 29: Modelo de Mapa Estratégico propuesto para el BSC	162
Fig. 30: Valoración relativa de los factores de clima laboral	89
Fig. 31: Nivel de satisfacción general del personal	89
Fig. 32: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes externos 2013	98
Fig. 33: Evaluación del desempeño y accountability del fiduciario	99
Fig. 34: Resultados sobre la recomendación del servicio fiduciario	101
Fig. 35: Valoración semántica de los resultados con los objetivos de investigación ...	104

Introducción/ Justificación

Si se preguntara - sin técnica o rigor científico alguno - ¿cual es la industria que mayor crecimiento tuvo en la provincia del Chaco durante la última década?, bastaría sólo con levantar la mirada sobre el nivel del horizonte para notar que la construcción fue sin lugar a dudas la de mayor expansión, generando en consecuencia un crecimiento sostenido en sus derivados de bienes, gremios y prestación de servicios.

Acompañando este proceso de crecimiento, se puede señalar que desde mucho antes, nuestro ordenamiento jurídico había establecido la Ley 24.441 para el financiamiento de la vivienda y la construcción, legitimando el fideicomiso como instituto y herramienta de derecho privado que luego comenzó a ser aplicada en todo el territorio nacional en forma indistinta, tanto por el sector privado como por el público, generando así la tipificación de los fideicomisos públicos.

Dentro de este marco de referencia habrá de situarse en la provincia del Chaco, donde no ajena a esta tendencia se constituye lo que se hace el caso de estudio, “Fiduciaria del Norte S.A.”, una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria, teniendo por principal objeto social la administración fiduciaria.

Aparecieron así los primeros contratos en los que el estado formaba parte desde la naturaleza híbrida de esta figura jurídica, pero sin mediar un plan integrador y un elemento de comunicación y control conectivo con las políticas públicas o estrategias sectoriales que sirviera de hoja de ruta para vincularlas con la creación, administración y liquidación de los fideicomisos públicos.

Del escenario descripto, se desprenden la falta de elementos de análisis y propuestas consistentes que motivan su aplicación sobre el tema a abordar, reconociendo así que se pueda mejorar el desempeño de los fondos fiduciarios con indicadores de gestión combinados en una herramienta global que les permita seguir operando hacia el futuro.

EMBA 2010

Las limitaciones sobre los sistemas, normas y procesos vigentes, se ponen en evidencia ante la evolución e innovación de estas prácticas administrativas en el sector público, lo cual sugiere repensar un modelo para la gestión presente y potencial del estado. Las herramientas que el control de gestión nos brinda pueden optimizar, entre otros, el cumplimiento contractual de los fondos fiduciarios y el rol administrador o accountability, entendiendo este anglicismo en el contexto de la responsabilidad y transparencia en la rendición de cuentas del fiduciario frente a sus stakeholders.

Esta formulación problemática se vincula con los siguientes interrogantes:

¿Por qué incrementaron los fondos fiduciarios del sector público y se expandieron en actividades tan diversas de nuestra economía?, ¿cómo impactan en los sistemas y organismos de control?, ¿de qué manera el control de gestión de los fideicomisos públicos puede favorecer la implementación y alineación de estrategias sectoriales en la provincia del Chaco? y ¿cómo optimizar la administración de los recursos fiduciarios?

El objetivo general de la investigación propuesta es formular un modelo de control de gestión para los fideicomisos públicos, basado en el método del BSC de Kaplan y Norton (2002), orientado al cliente, para optimizar los recursos y mejorar los procesos administrativos.

Los objetivos particulares son:

- a. Describir el problema del control de gestión en los *fideicomisos públicos*, sus limitaciones técnicas, normativas y estructurales para alinearse con los objetivos estratégicos del fiduciante
- b. Establecer los criterios para *diseñar un sistema de información y control de gestión e implementar una herramienta* válida que permita armonizar estrategias con metas y actividades mensurables.
- c. Diseñar un modelo que permita, implementar y medir estrategias; determinando su impacto en el *desempeño y accountability* del servicio fiduciario, haciendo foco en la planificación, la calidad, el conocimiento y los sistemas de información e incentivos para el cumplimiento de los objetivos contractuales.

EMBA 2010

- d. Evaluar el rendimiento de los recursos administrados por las organizaciones fiduciarias, cuando se las expone a un método consistente, aplicando las herramientas y procedimientos adecuados para el logro de estrategias corporativas o sectoriales coherentes con las políticas públicas de los fiduciantes.

La investigación cobra sentido académico y profesional al considerar que el servicio fiduciario con las características expuestas es un tema embrionario y no formalizado, en donde el control es muy técnico y diversificado, difícil de encontrar un modelo en particular y generalizar en el mercado de los servicios financieros.

Así es como, las ciencias de la administración, la estrategia empresarial y el control son las asignaturas de estudio que le dan el marco disciplinar a la selección temática del BSC como propuesta metodológica.

En este sentido se pretende formular un proyecto, analizando los aspectos fundamentales de la herramienta seleccionada, con el objeto de aplicarlos a nuestra realidad y evaluar su utilidad para la gestión de los fondos fiduciarios de carácter público en la provincia del Chaco.

Estas razones hacen que sea necesario establecer sistemas de control de gestión integrados a las políticas públicas de la provincia y argumentan en consecuencia este trabajo de investigación.

MARCO TEÓRICO

Seguidamente se aborda el estado del arte y las principales teorías referidas a los fideicomisos públicos, el control de gestión y el BSC como propuesta metodológica y de aplicación empírica a nuestra temática.

Se comienza por definir aquello que no se intenta desarrollar como sustentación teórica y determinar un marco de referencia acotado para el abordaje del objeto de estudio. No se pretende hacer apología de los fideicomisos públicos o una exégesis de los contratos de administración fiduciaria en particular, así como tampoco se pretendería resolver el paradigma del control sobre la cosa pública ni dar por terminado su debate, sino más bien hacer de ello el eje fundamental del marco teórico.

CAPITULO 1

1. El fideicomiso público

Para definir el Fideicomiso y situarlo en el eje problemático de la geografía jurídica y de políticas públicas de la provincia del Chaco, se habrá de recuperar el origen conceptual, contrastando las definiciones más destacadas que confiere la literatura pertinente y actualizada, para finalmente diagnosticar nuestro caso de estudio.

1.1 Definición

El fideicomiso proviene de fiducia que significa confianza y su antecedente anglosajón como lo describe Freire (1997, p. 36) es el trust, aunque cuenta con antiguas raíces ya en el derecho romano y su etimología proviene del latín fides: fe o confianza y commissus: comisión o encargo, lo que significa una comisión o encargo de confianza.

En el Código Civil de la nación, Vélez Sarsfield ya hizo referencia al “dominio fiduciario” en el art. 2662, pero en el libro de los derechos reales y no como contratos.

La definición entonces, que resulta relevante como punto de partida, pertenece al derecho positivo de nuestro país, donde el instituto fue introducido en 1995 por una norma de derecho privado, la Ley N° 24.441, y el artículo 1° de la misma define que

EMBA 2010

“habrá fideicomiso cuando una persona (fiduciante) transmita la propiedad fiduciaria de bienes determinados a otra (fiduciario), quien se obliga a ejercerla en beneficio de quien se designe en el contrato (beneficiario), y a transmitirlo al cumplimiento de un plazo o condición al fiduciante, al beneficiario o al fideicomisario.”

En esta enunciación legal ya se lo concibe como un contrato o bien, como lo describen Kiper y Lisoprawski (2012) a lo largo de su obra más reciente, un “negocio fiduciario”, el cual presupone su origen contractual en la teoría o derecho de obligaciones.

Siguiendo con la definición adoptada por Alterini, Ameal y López Cabana (2004), una obligación se trata de la “relación jurídica en virtud de la cual un sujeto (deudor) tiene el deber jurídico de realizar a favor de otro (acreedor) determinada prestación” (pp. 15-16). Cabe señalar además, que en las obligaciones el sujeto pasivo siempre será una persona (física o jurídica) y como el patrimonio fideicomitado carece de este atributo (personería), el fiduciario es quien ejerce la propiedad de dichos bienes (Kiper y Lisoprawski, 1999, p. 134).

Hasta aquí, para la doctrina, la definición normativa parece resultar insuficiente porque el ejercicio de este derecho de propiedad, aunque limitado sobre el dominio fiduciario, propone otro elemento de objeto tácito pero fundamental en la constitución del fideicomiso: “la finalidad del acto, cuya formulación corresponde al fiduciante” (Hayzus, 2011, p. 45).

La finalidad a cargo del fideicomitente es fundamental para comprender la clasificación que brinda la misma ley al respecto, contemplando así, por una parte el fideicomiso común y por otra parte el financiero. A su vez, estos podrán clasificarse en fideicomisos de administración y de garantía, en atención al objeto - fin del negocio fiduciario. Siguiendo con el mismo razonamiento, una determinada finalidad en los fideicomisos financieros en particular, da lugar a los fondos de inversión directa; mientras que una estructura contractual particular de los mismos determinaría la existencia de los denominados fideicomisos de dinero.

EMBA 2010

Ahora bien, más allá del objeto y tipificación que se generan por la ley, si se establece una relación causa efecto sobre el análisis conceptual que se viene desarrollando, estos contratos tienen por resultante la constitución de un **patrimonio de afectación** con los bienes fideicomitidos, los que en esencia, no integran el patrimonio del fiduciario pero se le asignan en propiedad, dando nacimiento a un patrimonio autónomo como sucede con otros institutos previstos en la legislación civil y comercial de nuestro país.

En esto radicaría el interés del estado y por derivación el de sus organismos y sistemas de control en lo que se refiere a los fideicomisos públicos en particular, ya que esta suerte de autonomía patrimonial se la constituye con recursos del estado y permitiría entre otros la trascendencia afectada sobre el ejercicio económico presupuestado, al costo de una cierta discrecionalidad del fiduciario y sus obligaciones, que también luego se habrá de dilucidar.

Entonces, si se encomienda a un tercero la afectación de un patrimonio determinado para su administración y volviendo a las obligaciones emergentes del mismo sobre las que habrá de situarse el diagnóstico, el fiduciario deberá entre otros:

- Ejecutar los actos tendientes a cumplir los fines del fideicomiso y
- Rendir cuentas periódicamente de la ejecución del contrato.

Por una parte, dado que la propiedad se ejerce en beneficio de quien se designe en el contrato o del legítimo titular de este derecho, el **desempeño del fiduciario** en relación al objeto que se le encomienda administrar debe atender a la conservación de los bienes pero además a la obtención de un beneficio implícito o explícito por la finalidad descripta en el contrato, como en este sentido lo señalan Kiper y Lisoprawski (1999, p. 6) “el mantenimiento del statu quo no es suficiente para atender la voluntad del fiduciante”.

Por otra parte, la **rendición de cuentas** a la cual ya se hizo referencia durante la formulación del problema, debería radicar en el concepto de accountability – responsabilidad y finanzas – así como en las relaciones jurídicas de contenido personal

EMBA 2010

del negocio fiduciario; relativas a la obligación que contrae el administrador, frente al fiduciante y al beneficiario, de cumplir el encargo que constituye la finalidad del fideicomiso.

De esta obligación el fiduciario no podrá ser liberado por el contrato (Ley 24.441, artículo 7º) y si bien solo alcanza al beneficiario, por aplicación de las reglas generales de la rendición de cuentas (Código de Comercio, artículos 68 a 74), el fiduciante, más allá de que el contrato le conceda o no este derecho, se encuentra facultado para reclamarla (Kiper y Lisoprawski, 2012, pp. 301-305).

Finalmente y luego de puntualizar los aspectos más destacados sobre el objeto, efecto y obligaciones emergentes del contrato en general, se analiza la utilización de fondos fiduciarios como herramienta de gestión, donde el fiduciante es el estado.

1.1.1 Precedentes y caracteres del fideicomiso público.

Este instituto en nuestro país tuvo sus orígenes en el derecho privado comenzando, positiva pero arbitrariamente, a tener influencia en el estado aunque sin ser tipificado como “fideicomiso público”; utilizando como disparador y sustento jurídico una ley pensada principalmente para el desarrollo del sector de la construcción.

Se encuentra como antecedente legal más reciente al respecto en labor parlamentaria del Congreso de la Nación, un proyecto de ley del año 2008 de los diputados Galvalisi, Comelli y Obiglio, sobre el “Régimen del Fideicomiso Público”, el cual conduce a los fundamentos tal como lo recibe nuestro orden jurídico, indicando el origen de este instituto en México con la Ley Orgánica de la Administración Pública y Ley Federal de Entidades Paraestatales, pero a través de un marco legal específico, para evitar la proliferación anárquica y desordenada. Es decir que se lo concibe como un elemento auxiliar del Poder Ejecutivo Nacional, para estimular las áreas prioritarias de desarrollo del estado, excluyéndose los que no cumplan estos supuestos.

También se hace referencia, entre los primeros fundamentos doctrinarios del proyecto legal citado, a Villagordoa Lozano, quien en 1955 manifiesta que “si bien el fideicomiso público se apoya en la estructura convencional que caracteriza el tipo contractual, esto es, la relación bilateral fiduciario-fiduciante, hay, sin embargo, una

EMBA 2010

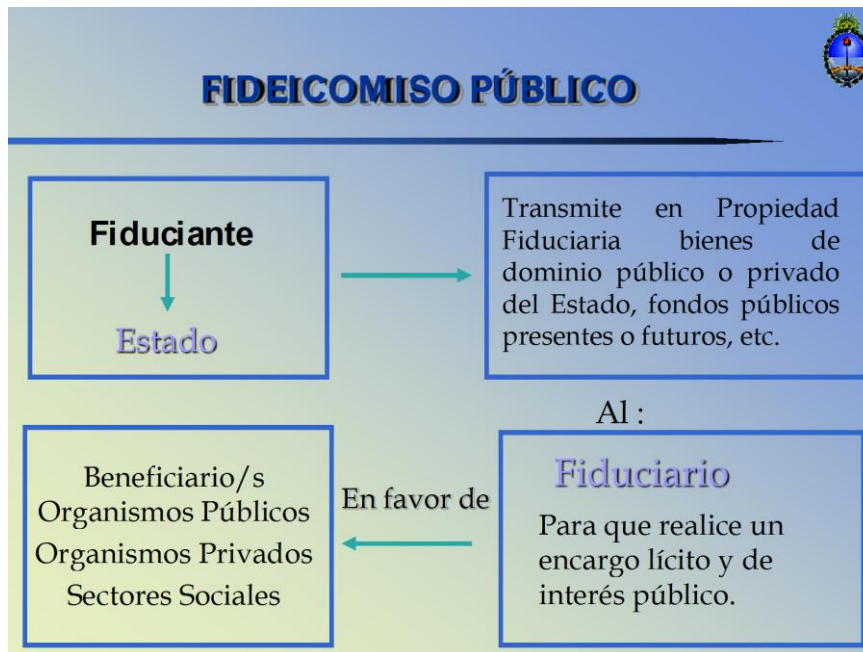
diferencia esencial de naturaleza genética en el proceso de formación que lo diferencia del fideicomiso privado” (p. 75). Así el autor mejicano observa con acierto, que la relación bipolar aludida forma parte de un proceso que se inicia con la norma – ley o decreto – que luego torna viable al fideicomiso, fijando en efecto las reglas de juego en cuanto al origen, objetivos, funcionamiento y extinción del mismo.

Luego, en el mismo sentido se puede caracterizar al fideicomiso público - siguiendo a Acosta Romero (1978, p. 397) - como aquel ‘contrato por medio del cual la Administración por intermedio de algunas dependencias facultadas y en su carácter de fideicomitente transmite la propiedad de bienes del dominio público o privado del Estado, o afecta fondos públicos a un “fiduciario” (instituciones nacionales, provinciales de crédito) para realizar un fin lícito de interés público’.

Por lo tanto, el fideicomiso en el seno de la administración pública, tiene elementos sui generis que lo definen con relación a los demás tipos de fideicomisos y siguiendo la corriente doctrinaria azteca en el proyecto de ley, así como en los demás antecedentes analizados, se propicia como fuente exclusiva del fideicomiso público una ley especial en razón de la naturaleza de esta clase de contratos y la finalidad que le sirve de causa es de interés público; sintetizando en consecuencia las características más relevantes del instituto a saber:

- a. El fideicomiso público tiene origen en el derecho administrativo, sin perjuicio de aplicación accesoria de la ley 24.441, en todo lo que no se oponga a aquél.
- b. El patrimonio autónomo o de afectación es conformado total o parcialmente con bienes o recursos del Estado, constituyendo una unidad jurídica-económica, cuya organización y funcionamiento se encomienda a un fiduciario, bajo el control de la administración pública.
- c. El objeto o finalidad del negocio fiduciario es de interés público y el fiduciante siempre es el estado (nacional, provincial o municipal).
- d. El Estado, a través de los poderes que conforman la administración pública, deben intervenir necesariamente al momento de su constitución y reglar su funcionamiento, beneficiarios del objeto y el plazo hasta su extinción.

Fig. 1: Estructura del Fideicomiso Público en la República Argentina.



Fuente: Manzano, C. G. (2007). *Fideicomiso y fondos fiduciarios, aspectos normativos* [PowerPoint, slide 4]. Trabajo presentado en las Primeras Jornadas sobre Fondos Fiduciarios Públicos, Buenos Aires. Recuperado del sitio web del Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal, MEyFP: http://www2.mecon.gov.ar/cfrf/jornadas/fideicomiso_%20y_fondos_fiduciarios_Cra_Manzano.pdf

1.2 Evolución de los fondos fiduciarios

Como ya se pudo observar entre los antecedentes que se mencionaron sobre la naturaleza híbrida de la figura jurídica adoptada en nuestro país, durante su evolución fue notorio el uso creciente y la diversificación excesiva de estos instrumentos, con el argumento de contribuir a la eficiencia y productividad de los recursos del estado, pero criticados por un cierto deterioro institucional generado ante la falta de planificación así como la administración y control disperso al que se encontraban sometidos.

Barreira Delfino (2010), durante las jornadas de capacitación interna de FdN (Fiduciaria del Norte S.A.) sobre el “fideicomiso público” en la provincia del Chaco,

EMBA 2010

indicaba que desde sus orígenes los fideicomisos públicos resultaron especies que en muchos casos desvirtuaron la figura establecida por la ley 24.441.

Esto, con el solo objeto de constituir el patrimonio separado que la misma habilita, pero configurando bajo la forma de fondos fiduciarios a nuevos organismos en el ámbito del estado nacional y la consiguiente incidencia en el aumento del gasto burocrático.

Lo Vuolo y Seppi (2006, pp. 5-6), en la publicación n° 50 realizada al respecto por el CIEPP (Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas), reflexionan en el mismo sentido citando el trabajo de Las Heras (2004):

Más allá de la retórica y de la práctica jurídica, los actuales Fondos Fiduciarios de la Argentina no se asimilan tanto con los fideicomisos sino más bien con los “fondos de afectación específica” que históricamente existieron en el país y que han sido y son utilizados para desviar recursos quitándolos del control presupuestario de las instituciones competentes⁵. La idea de estos fondos especiales es poner “a salvo” ciertos recursos con el argumento de que la supuesta “especificidad” de su destino así lo amerita. El nuevo ropaje institucional ideado para cumplir con este objetivo son los Fondos Fiduciarios, que no sólo permiten desviar recursos como los fondos especiales, sino que además gozan de mayor discrecionalidad en su manejo porque **no pasan por el control del Tesoro y tienen definidos objetivos poco específicos y susceptibles de ser modificados** sin ningún tipo de acción por parte de organismos de fiscalización.

Estos autores concluyen en su trabajo que “los Fondos Fiduciarios de la Argentina poco tienen que ver con los Fideicomisos Públicos entendidos como instrumento eficiente de la asociación entre capital público y privado” y afirman que “no facilita el manejo presupuestario, sino que lo complica, lo oscurece y lo deslegitima”.

Cánepa (2010) también advierte con abundante evidencia empírica, una serie de problemas que debilitan esta figura jurídica (pp. 11-15):

1. Confusión fiduciario – fiduciante
2. Vacío legal
3. Discrecionalidad en la aplicación de los fondos constitutivos de los fideicomisos
4. Rendición de Cuentas inexistente o insuficiente
5. Falta de sustento en la creación de fideicomisos públicos

Por otra parte, Barreira Delfino (2010) expone también durante las jornadas de capacitación ya mencionadas, que “en el sistema de administración financiera de nuestro país no existe la figura de presupuestos plurianuales, esto es presupuestos que pudieren votarse por un período mayor a un año, con sanción legislativa que los torne obligatorios” y afirma entonces que, entre las ventajas evolutivas del instrumento, “los fondos fiduciarios sirvieron como una suerte de presupuesto garantizado, mayor al ejercicio fiscal, para asegurar el financiamiento futuro y estabilidad de un programa de políticas públicas”.

Esta interpretación indica que, mediante la figura adoptada, se trata de aislar recursos del Tesoro Público para que únicamente puedan utilizarse en el cumplimiento de un fin determinado. Lo cual puede ser de utilidad para:

- Garantizar a los acreedores qué estarán los fondos al vencimiento para pagar determinada deuda.
- Asegurar al momento de decidir la construcción de una obra determinada, que la obra no se paralizará por falta de presupuesto en los años sucesivos
- Responder que en los años sucesivos se contará con los fondos para el pago de los subsidios para mantener determinado servicio.

En el orden nacional como se puede ver, fueron más destacados los beneficios que las críticas observadas y encontrando en efecto que los primeros avances en materia de organicidad, reconocimiento y uso de esta herramienta se dieron tanto en el poder ejecutivo como en el ámbito parlamentario, marcando su evolución hasta el presente:

a) Los Decretos 286 del año 1995 y 1299 de 2000 establecen respectivamente los primeros antecedentes de fondos fiduciarios del estado nacional, uno para el desarrollo provincial y otro estableciendo el régimen en materia de infraestructura para la promoción de la participación privada en erogaciones de capital vinculadas con la infraestructura económica.

EMBA 2010

b) Con la ley 25.565 de presupuesto nacional del año 2002, se modifica el art. 5° de la ley de solvencia fiscal, 25.152 del año 1999, sobre las medidas a las cuales se deberán ajustar los poderes del Estado Nacional para la administración de los recursos públicos; estableciendo que los fondos fiduciarios cuando están “integrados total o parcialmente con bienes y/o fondos del ESTADO NACIONAL, requerirán del dictado de una Ley” e incorporando al alcance del sector público nacional en el art 8° de la Ley 24.156 de administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional, los “fondos fiduciarios integrados total o mayoritariamente con bienes y/o fondos del Estado Nacional”.

c) El Decreto 2209 del año 2002 sobre los Fondos Fiduciarios, exceptúa al Banco de la Nación Argentina, al Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A. y al Fondo Fiduciario de Asistencia a Entidades Financieras y de Seguros la necesidad de crear una ley al constituir fondos fiduciarios públicos.

Dentro de este marco de referencia habrá que situarse en la provincia del Chaco, donde no ajenos a esta tendencia, en el año 2001 se establece por ley 5005 la constitución de lo que se hace el caso de estudio, “Fiduciaria del Norte S.A.”, una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria en el capital social, teniendo por objeto principal la administración de fondos fiduciarios.

El fiduciario creado en nuestra provincia, no se limitaría solo al aspecto financiero sino que se le atribuye la facultad de realizar actos de administración y como consecuencia contractual – vínculo de la obligación – tiene la carga de gerenciar según el art. 6° de la ley nacional 24.441 de 1995 “El fiduciario deberá cumplir las obligaciones impuestas por la ley o la convención con la prudencia y diligencia del buen hombre de negocios que actúa sobre la base de la confianza depositada en él.”

Así la empresa tiene por una parte la autoridad para gestionar los recursos del estado, pero también la necesidad de disponer la forma y alcance de la rendición de cuentas de sus actos de administración hacia las partes interesadas, las que se definen a partir de la Responsabilidad Social Empresaria como stakeholders, tal como lo describe Rodríguez Azuero (1977), “La administración es facultad y carga al mismo tiempo,

EMBA 2010

porque del manejo, conservación y natural explotación económica del bien, depende en buena parte el adecuado cumplimiento de la voluntad del fiduciante” (p. 631).

Entonces, mediante el decreto provincial 1899/2003 se reglamenta la ley 5005, aprobando el estatuto social del fiduciario, apareciendo en consecuencia los primeros contratos en los que el estado provincial formaba parte – desde la naturaleza híbrida de esta figura jurídica – pero sin mediar un plan integrador y un elemento conectivo con las políticas públicas o estrategias sectoriales que sirviera de hoja de ruta para vincularlas con la creación, administración, control y liquidación de los fideicomisos públicos.

La tentativa orgánica sobre la empresa fiduciaria no aparece hasta el año siguiente cuando mediante el decreto 1298/04, modificado luego por el 795/08, se definen entre otros el organigrama, manual de misiones y funciones, régimen de compras y contrataciones y el reglamento general de administración y funcionamiento, pero sin pormenorizar en esta norma el sistema o mecanismo de control adoptado.

Retomando el análisis de Lo Vuolo y Seppi (2006), se observa que la provincia del Chaco también se mantuvo distante de abordar el control sobre el instituto reciente, hasta que la sanción de la Ley 5688 en el año 2006 incorpora al fin este concepto al art. 17 de la ley 5005; estableciendo que “Todas las contrataciones que con fondos del sector público provincial efectuare la Fiduciaria del Norte S.A., estarán sometidas al control del Tribunal de Cuentas, de la Contaduría General y de la Fiscalía de Estado, en el marco de sus respectivas atribuciones”. De este modo, recordando a Kiper y Lisoprawski, se asegura que el fiduciario ya no podrá ser liberado por el contrato de su obligación de rendir cuentas al beneficiario y por extensión el fiduciante.

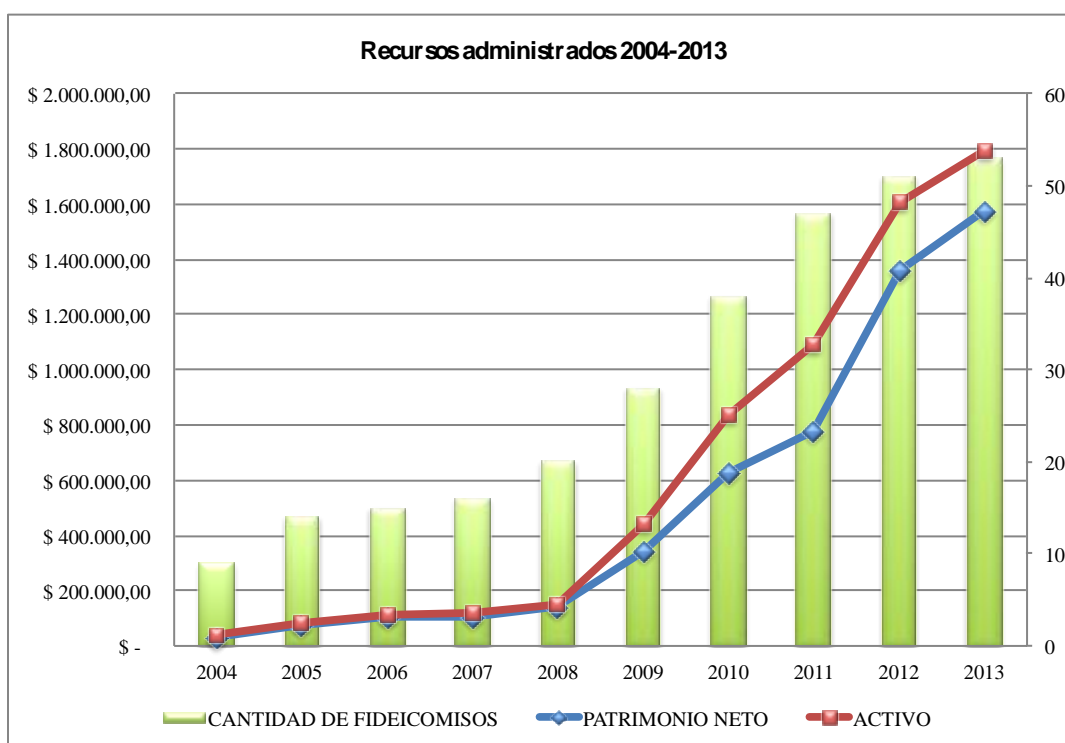
Finalmente cabe considerar que, a la par de la evolución técnica y jurídica del fideicomiso público, el volumen creciente de negocios fiduciarios administrados en nuestra provincia por FdN, sería determinante sobre el control de los stakeholders – en particular los establecidos con la ley 5688 – en cuanto a oportunidad, alcance y formas tan variadas como solicitudes de información existan.

EMBA 2010

Los múltiples requerimientos formulados por fiscales, legisladores o bloques parlamentarios, etc., con el mismo o similar objeto y hasta a veces redundantes, confirman las cuestiones pendientes en materia de acceso a la información y al control. La arbitrariedad sobre la demanda, proceso y aplicación de la información de gestión de los fideicomisos públicos, exponen al fiduciario y también al fiduciante; por lo cual se haría necesario un mecanismo organizador que brinde evidencias no solo de la evolución financiera y del aspecto formal o contable, sino que además permita un control global y estratégico de los fondos administrados.

La figura 2 sintetiza la evolución y diversificación de los recursos administrados por FdN durante los diez últimos años bajo la modalidad de fideicomisos públicos:

Fig. 2: Evolución de los fideicomisos públicos en la Provincia del Chaco (miles \$).



Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta los estados contables disponibles en Fiduciaria del Norte S.A.: <http://fiduciariadelnorte.com.ar>

EMBA 2010

A modo de colofón de esta primera parte, se puede afirmar que los estados provinciales vienen utilizando esta herramienta como vehículo para lograr apalancamiento financiamiento de proyectos productivos e infraestructura y garantizar el desarrollo de inversiones estratégicas.

Tal es el caso del Fondo Especial de Desarrollo Minero en la provincia de San Juan, el cual se promueve como ejemplo y modelo de desarrollo (Gobierno de San Juan, 2014) o ejemplos más cercanos como el de Corrientes con el Fondo Fiduciario de Desarrollo Industrial, el Fondo de Inversión para el Desarrollo de Corrientes y el Fondo de Desarrollo Rural, todos con estado parlamentario y considerados en este sentido, como “una herramienta clave para la reactivación de las economías locales y regionales” (Altamirano, Cutro, Cardozo y Almirón, 2008).

Es más que evidente entonces, la expansión y diversificación del fideicomiso público en nuestra región y más aún en nuestra provincia, tanto en cantidad de fondos como en patrimonios administrados, y el rol del fiduciario – FdN – es concebido como enlace necesario entre las acciones de gobierno y la economía provincial.

En fin, se llegaron a gestionar activos fideicomitidos que en promedio representan casi un 20% del presupuesto provincial, neto del gasto en personal de la administración central y organismos descentralizados. Para ello, el fiduciario analizado actualmente se vale de un staff interdisciplinario que promedia los cincuenta empleados y asume, de acuerdo a su visión, el desafío de “aportar soluciones integrales que agreguen valor y contribuyan al desarrollo económico del sector público y privado de la Provincia del Chaco”.

1.3 Diagnóstico estratégico de los fideicomisos públicos de la provincia del Chaco

Las evidencias hasta aquí expuestas a lo largo de la evolución del instituto, representan los síntomas que requieren de una intervención y búsqueda de soluciones para mejorar el rendimiento de los recursos que hacen a la causa final de nuestra hipótesis de estudio. Así entonces, habrá de establecerse un diagnóstico adaptando las bases metodológicas y planificación propuesta por Thibaut (1994), para conocer el clima organizacional, buscando un modelo superador a la problemática planteada y que se desarrollará en el capítulo siguiente (pp. 16-48).

Esta concepción de diagnóstico se inscribe dentro de un “proceso de gestión preventivo y estratégico, permitiendo identificar a priori las variables de tipo externo e interno que afectan al objeto de estudio”. De este modo se pretende desandar la relación estrecha y causal existente entre las principales variables identificadas: **el plan de gobierno, los fideicomisos estructurados como herramienta de políticas públicas y el consecuente impacto sobre el control constitucional del estado.**

Revisando los principales hechos, ventajas, limitaciones, etc., se busca explicar ¿por qué incrementaron los recursos fiduciarios de la provincia del Chaco y se expandieron en actividades tan diversas del sector público? y en consecuencia, ¿cómo impactaron en los sistemas y organismos de control? Las respuestas serán determinantes para atender los principales objetivos particulares propuestos para este trabajo y luego se podrá abordar el marco teórico específico que permita diseñar lo que se considera como propuesta de mejora.

1.3.1 ¿Por qué vincular evolución de fondos fiduciarios con políticas públicas?

En nuestra provincia la gestión de políticas públicas se manifiesta a través de la ley del presupuesto general de la administración pública provincial no financiera y es evidente que por las características ya expuestas, los fondos fiduciarios fueron por excelencia el vehículo para el financiamiento y administración de los activos del estado.

Se observa en la serie de la Fig. 3 un crecimiento sostenido de fondos gestionados, que responde a una relación notoria con el aumento sistemático de la gestión de gobierno revelada como se dijo en el presupuesto del estado; resultando esta

EMBA 2010

la principal variable explicativa de los recursos que fueron afectados a fideicomisos públicos en el mismo período observado.

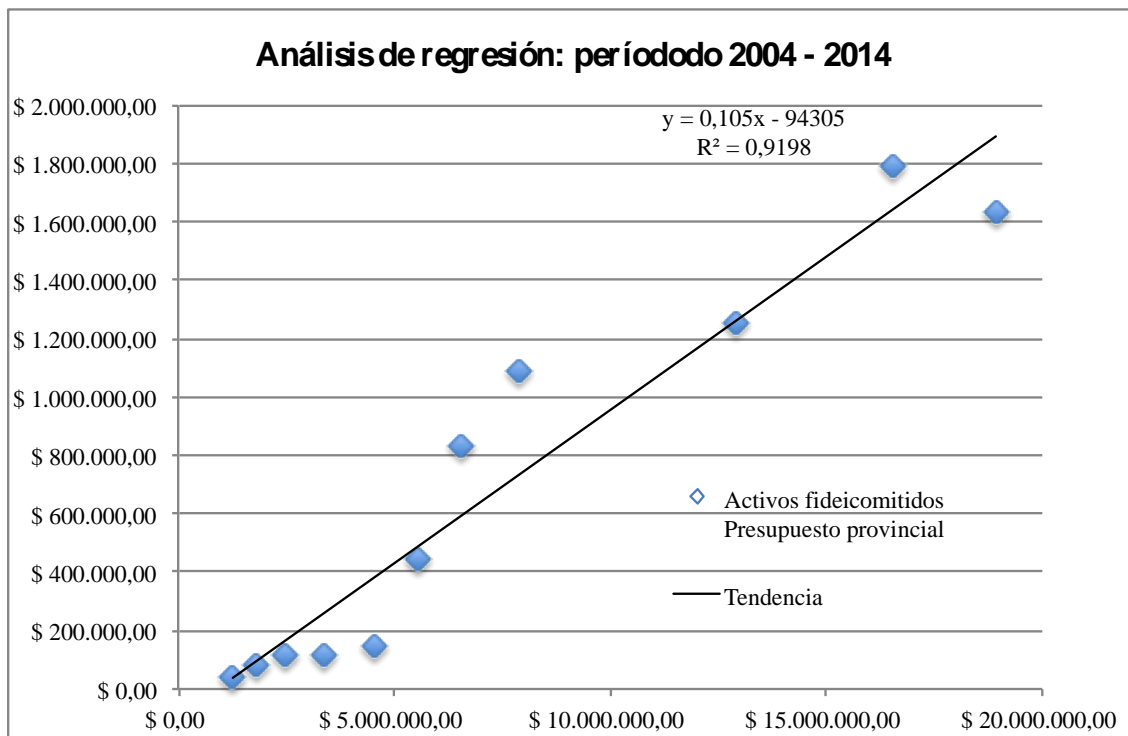
Fig. 3: Serie de tiempo de los activos fideicomitidos a FdN y presupuesto del estado en la provincia del Chaco 2004-2013.



Fuente: Estimación realizada teniendo en cuenta los estados contables disponibles en Fiduciaria del Norte S.A.: <http://fiduciariadelnorte.com.ar> y el presupuesto general de la administración pública provincial no financiera para cada año observado.

La distribución responde a un comportamiento lineal de correlación positiva casi perfecta, lo cual denota la máxima dependencia entre el presupuesto y la porción del mismo que es afectada a la propiedad y gestión fiduciaria, con un coeficiente de determinación R^2 mayor al 90% de las variables explicadas por el modelo como se puede apreciar en la Fig. 4.

Fig. 4: Regresión lineal de activos fideicomitidos con el presupuesto del estado.



Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta información en miles de \$, disponible en Fiduciaria del Norte S.A.: <http://fiduciariadelnorte.com.ar> y en el presupuesto general de la administración pública provincial no financiera para cada año observado.

La correlación existente si bien no es sinónimo de causalidad absoluta, ya que existen otras variables categóricas que explican la regresión así como la atomización y multiplicidad de los contratos, es determinante para simplificar la vinculación directa de los fondos fiduciarios al presupuesto del estado y formular una predicción de tendencia.

Respecto a las restantes variables que han sido objeto de crítica, como ya se observara en algunos doctrinarios, sectores político-económicos y parte de la opinión pública, se ha instalado la idea que los fondos fiduciarios públicos constituyen la creación reciente de un mecanismo poco transparente, donde se eluden los controles de gasto, no existe información, ni responsables, ni se rinden los fondos, ni se conocen los montos recaudados, ni los beneficiarios, ni las obras que se ejecutan.

EMBA 2010

El desafío es justamente identificar la brecha que generan estas percepciones categóricas (transparencia, confianza, responsabilidad, etc.), para asociarlas a las bondades y utilidad del instrumento, demostrando que los fideicomisos públicos debidamente estructurados, conducidos y controlados mediante las herramientas adecuadas, podrían favorecer la implementación de estrategias sectoriales optimizando los recursos administrados.

Así entonces, **el conjunto de las variables asociadas deberían responder a un sistema de ideas y creencias superiores que se plantean en un plan de gobierno**, esto es, **la formulación de una estrategia** a la cual se circunscriben los objetivos y actividades de interés público.

El concepto de estrategia enunciado por Grant (2010) más abstracto y general indica que, “In its broadest sense, strategy is the means by which individuals or organizations achieve their objectives”, lo cual denota su carácter instrumental para alcanzar objetivos individuales u organizacionales (p. 16).

Otra concepción, para diagnosticar el vínculo causal y orientador propuesto, es la que al respecto brindan Gahan (2005), afirmando que “El planeamiento estratégico es UN SISTEMA DE LIDERAZGO que se inicia con una visión sobre el destino al que deseamos dirigirnos y luego selecciona y pone en marcha las estrategias que nos permitirán trasladarnos desde nuestra situación actual hasta esa otra que buscamos alcanzar en un futuro determinado” (p. 18). El autor establece entonces una definición más precisa y operativa respecto del vínculo entre la planificación, los medios, la ejecución y el control:

El planeamiento estratégico es una herramienta indispensable para conducir adecuadamente todo tipo de organizaciones -públicas o privadas, con o sin fines de lucro, grandes, medianas o pequeñas-. Incluye los siguientes seis pasos: analiza los escenarios para detectar oportunidades y riesgos; define una visión de futuro para fijar el rumbo; selecciona las estrategias (los caminos elegidos) para unir el presente con el futuro deseado; asigna una misión a la organización; **diseña la estructura más adecuada para esa misión**; prepara por escrito un plan de acción con los objetivos y cronogramas para cada uno de los integrantes de la organización.

EMBA 2010

Durante el proceso de planeación aludido, al momento de diseñar la estructura, cuando **la forma adoptada para alcanzar la misión del estado es a través de fondos fiduciarios**, el modelo presupone que sus objetivos deben estar alineados a su vez con planes operativos que respondan a la estrategia colectiva.

Para ello, desde el inicio de esta década en nuestra provincia se vinieron desarrollando herramientas y sistemas de planificación estratégica, asistidos por distintos organismos nacionales e internacionales con el objeto de contribuir entre otros a la visión, eficiencia y productividad de los recursos del estado.

Acompañando estas iniciativas, el parlamento provincial mediante la Ley 6.638 (2010) “Establece como política pública del Estado Provincial en materia Turística, el Plan Chaco Explora 2015 - Plan Estratégico de Turismo Sustentable 2015 para la Provincia del Chaco”; la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública instituye el “Premio provincial a la calidad para el sector público y privado” (Decreto N° 2787/12) y el Ministerio de Planificación y Ambiente suscribe el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) para el “Fortalecimiento de la capacidades de gestión de la alta dirección del Gobierno de la Provincia del Chaco II” (Proyecto ARG/13/008, 2013), por citar algunos ejemplos de los más destacados.

Finalmente recién en septiembre de 2013 se logra formalizar el PET (Plan Estratégico Territorial de la Provincia del Chaco), entendido como un primer mapa de ruta para organizar y orientar la gestión estratégica de la administración pública provincial así como las empresas y sociedades vinculadas con esta, en el cual se pueden contener los fondos fiduciarios administrados por FdN.

Este plan constituye una iniciativa del Gobierno de la Provincia del Chaco, apoyada por la Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la Nación, que tiene entre sus premisas fundamentales “hacer más eficientes, en términos sociales, territoriales y económicos, las inversiones tanto del sector público y como del privado” (PET, 2013, p.7) y el objetivo de constituirse en un instrumento promotor del desarrollo equitativo y sostenible en orden a:

EMBA 2010

- I. mejorar la calidad de vida de la población, reduciendo al mismo tiempo los contrastes socio regionales actuales a través de estrategias y acciones integradas e integrales;
- II. servir de marco general para la planificación y la gestión de políticas públicas provinciales y locales de carácter sectorial;
- III. contribuir al fortalecimiento del proceso de regionalización y descentralización en marcha en la Provincia;
- IV. favorecer la implantación de mecanismos de concertación de políticas territoriales con los distintos sectores de la sociedad;
- V. hacer más eficientes, en términos sociales, territoriales y económicos, las inversiones tanto del sector público y como del privado.

Este plan entiende que con sus objetivos particulares consolida el diagnóstico buscado y responde a nuestra premisa, mejorando la calidad del gasto público, optimizando la asignación de recursos con los instrumentos adecuados (fideicomisos públicos) a los programas que presentan un mayor impacto presupuestario en el mediano y largo plazo, por su contribución al crecimiento económico, la creación de empleos y la reducción de la pobreza.

Por lo tanto, además de la correlación financiera y atributos inherentes a la fiducia pública; el presupuesto y los fideicomisos del estado tienen en común su carácter instrumental, siendo uno consecuencia del otro, para contribuir con las políticas públicas establecidas, en nuestro caso, en el PET 2013.

1.3.2 ¿Como se controlan los fideicomisos públicos provinciales?

Cánepa (2010), abona el interés sobre este tópico del diagnóstico que se está realizando, cuando concluye en su análisis comparativo regional estableciendo como denominador común que si “el Estado coloca fondos propios en manos de terceros, haya o no transferencia de la propiedad para el cumplimiento de un objetivo, la deficiencia del control es un elemento común de todos los países analizados” (p. 24).

Volviendo al proceso de planificación de Gahan (2005), durante la etapa de

EMBA 2010

planificación operativa se establece que, entre otros, “un buen plan de acción asegura el monitoreo de los resultados y los mecanismos para ajustar el plan durante su ejecución” (p. 47).

Si extrapolamos nuestro denominador común y esta función del plan de acción al control constitucional y normativo que se establece para la gestión pública de nuestra provincia, estaríamos referenciando las instituciones establecidas a tal efecto, por una parte en nuestra carta magna al artículo 178 estableciendo que “El tribunal de Cuentas es el Órgano de control del Sector Público Provincial y Municipal y de las entidades privadas beneficiarias de aportes estatales” y por otra parte las leyes 5159 “Ley orgánica del tribunal de cuentas de la provincia del Chaco” y muy especialmente la 4787 de “Administración financiera”.

Esta última, en su primer artículo establece que “las disposiciones de esta ley regirán la organización y el funcionamiento de la administración financiera del sector público de la provincia del chaco, y serán de aplicación en materia de control interno y control externo de dicho sector conjuntamente con las disposiciones constitucionales y legales vigentes al respecto”.

En el espíritu de esta ley, subyace el modelo de control contable (auditable) y el régimen de responsabilidades de los actos de administración como literalmente lo establece el art. 154 “los sistemas de control comprenden las estructuras de control interno y externo del sector publico provincial y el régimen de responsabilidades legales derivadas de la obligación de rendir cuentas de su gestión por parte de los funcionarios.

Tales responsabilidades comprenden las que corresponden a los operadores o ejecutores de los actos administrativos inherentes a la gestión...” o sea que los fiduciarios de fideicomisos públicos se encuentran obligados dentro de su alcance y objeto; esto tiempo después fue explícitamente ratificado mediante la citada ley 5688.

Otro elemento a tener en cuenta para diagnosticar el impacto del crecimiento de los activos fideicomitidos sobre los sistemas y estructuras de control, es el volumen y variedad de negocios fiduciarios administrados por FdN, que fueron expuestos en la

EMBA 2010

figura 2, y que resultan determinantes sobre la demanda de control de gestión; en particular por parte de los actores mencionados en la ley 5688/06, en oportunidad, alcance y formas tan variadas como solicitudes de información se presenten.

Relacionado con esto, el incremento de la gestión presupuestaria a través de fondos fiduciarios deriva en el creciente interés de los stakeholders por la versatilidad evidente de los fideicomisos públicos, como estructura organizacional; pero en particular sobre el controvertido sistema de control al que se encuentran sometidos, el cual no tiene mayor dimensión que la notarial, legal o contable y no siendo aplicable la normativa vigente al régimen de compras y contrataciones del estado. Esto abona en consecuencia la necesidad de formular políticas e instrumentos adecuados para homogeneizar y validar la gestión estratégica de cada fondo fiduciario con una herramienta que los contenga y organice en este sentido.

Finalmente la consigna planteada, debería contener un abordaje sistémico, cultural y de procesos, por lo que se acercaría a la definición de Ruiz Jiménez & Hernández Ortiz (2007) quienes proponen que “El control organizacional es aquel proceso que, basándose en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos se oriente a los objetivos fijados por la organización, aplicando las medidas correctoras necesarias en cada caso” (p. 3369).

Para ello FdN avanzó en distintas propuestas hasta lograr entre otros, certificar la calidad de sus procesos de gestión a través de normas ISO 9001:2008, pero sin homogeneizar en un instrumento la multiplicidad de elementos sobre los que dar cuenta de su labor y más aun sin un proceso de control global que los aglutine y oriente en el largo plazo.

Entonces, parecería evidente que aún se mantiene un vacío legal y material (estructura, normativa y técnica pertinente) para responder sobre el control de gestión de los fideicomisos públicos, medido en términos de realización estratégica y evaluando y comparando el desempeño bajo un modelo determinado; máxime cuando se ha diagnosticado a priori, la carencia de un plan estratégico que pueda albergar las instituciones y políticas públicas pretendidas, hasta la materialización reciente del Plan Estratégico Territorial - PET 2013.

CAPITULO 2

2. Control de gestión de los fondos fiduciarios

Este capítulo será el eje teórico sustantivo para abordar el trabajo de campo, con el alcance conceptual diagnosticado y destacando los atributos que brinda esta asignatura de estudio. Se pretende definir y situarse específicamente en el control de gestión de los fideicomisos públicos, analizar las distintas variables que en general respondan al por que y como controlar, estableciendo al final del recorrido los criterios objetivos o condiciones necesarias para formular un modelo aplicado que permita entre otros armonizar estrategias con metas y actividades mensurables para el sector público.

Como se viera en el capítulo anterior, a lo largo de la última década la provincia del Chaco exhibe un creciente uso de herramientas de administración estratégica e innovación en las estructuras de financiamiento del sector público, mediante fideicomisos financieros y la gestión de fideicomisos públicos que imponen nuevos desafíos para los sistemas y organismos de control del estado.

En este sentido, se encuentra abundante y profusa normativa que hace a la actividad objeto de estudio (normas generales de administración y contabilidad, emisión periódica de informes, etc.) pero se entiende necesario establecer un hilo conductor que aglutine y permita validar, entre otros beneficios buscados, la implementación de políticas públicas mediante estas nuevas herramientas contractuales para mejorar la eficiencia en la administración fiduciaria de los recursos del estado.

Esto lleva de regreso a la normativa provincial de la cual surge el principal argumento de control (Ley 5005, art. 6), la cual establece que FdN en su carácter de fiduciario deberá en cada uno de los fideicomisos en que intervenga:

- a. Rendir cuenta a la Autoridad de Aplicación de la Administración de los Fondos y de la Gestión de los bienes fideicomitidos.

EMBA 2010

- b. Informar, al menos anualmente al Poder Legislativo, toda actividad que involucre la administración de los bienes fideicomitidos.
- c. Llevar una contabilidad separada de cada fondo.
- d. Presentar una rendición definitiva de cuentas a la finalización de cada fideicomiso.

Se puede observar que literalmente el deber de rendir cuenta de la gestión de los fideicomisos públicos, se encuentra dentro entre las obligaciones que le caben al fiduciario y aunque el inciso a del artículo citado para esta norma lo restringe solo al Ministro de Hacienda y Finanzas Públicas, como autoridad de aplicación (Decretos 114/12, 1390/12 y 2255/13), debería alcanzar a todas las partes interesadas por igual.

También por su parte la ley 24.441 establece la responsabilidad de administración e información que le corresponde al fiduciario, quien debe obrar “con la prudencia y diligencia del buen hombre de negocios que actúa sobre la base de la confianza depositada en él” (art. 6).

Esto se materializa desde la perspectiva económica con eficiencia y eficacia pero además, desde la interpretación administrativa que brinda Hutchinson (2000) que afecta el rol del fiduciario, “el funcionario encargado de administrar la cosa pública debe circunscribirse a las facultades, acciones y objetivos establecidos en las normas que lo rigen, pues se encuentra en juego, antes que nada, la responsabilidad administrativa – incluso penal – del funcionario público” (p. 89).

Para cumplir con estas exigencias legales en particular y con aquellas que en general ya se han mencionado en el primer capítulo, se propone definir el marco teórico que sustentará el modelo de control de carácter organizacional y estratégico, con un alcance superior a la mera rendición de cuentas (económica, financiera o administrativa) y con utilidad para todos los stakeholders.

2.1 Conceptos fundamentales sobre control y gestión

La gestión organizacional en general es abordada desde diversos enfoques, nociones semánticas, premisas, etc. que hacen a la riqueza conceptual y a la utilidad de su aplicación. Pero desde siempre el común denominador son los objetivos y se a recurrido a diferentes formas para alcanzarlos; una de estas es a través del control.

Gómez Jiménez (2012) al formular su tesis sobre el estado del arte del control, sustenta que el mismo “es abordado con diferentes metodologías, dependiendo de la corriente y de la naturaleza de cada sistema, pero tiene un propósito transversal o interdisciplinario que consiste en generar comportamientos esperados o deseables en el sistema, incluyendo alcanzar objetivos establecidos” (p. 9).

Dicho esto, se propone desandar algunos conceptos que se mantengan en la línea del objeto de control, con el enfoque sistémico y carácter instrumental del fideicomiso, como herramienta de la ejecución presupuestaria en el sector público.

Nuestro punto de partida será la etimología de gestión y administración, que para Labroda Castillo y De Zuani (2009), pueden utilizarse como sinónimos tal que en este contexto ambos significan “acción y efecto de administrar” y sostienen que **la gestión** es un campo del conocimiento científico que puede ser analizado como un **proceso** o **sistema**, con etapas o fases definidas por la **planificación, dirección y control**; esta última es la función convocante que centra la comprobación y corrección de errores en el funcionamiento de la empresa (pp. 26-29).

Los autores mencionados además, definen y vinculan el planeamiento al control, tal que este no es posible sin la existencia de los objetivos y planes preestablecidos por aquel. Así, **el control de gestión** será entendido por ellos como el “conjunto de técnicas empleadas en el control de las actividades y objetivos, resultando un esfuerzo interdisciplinar para optimizar el plan de acción a través del análisis permanente de las desviaciones y la adopción de medidas correctoras de forma oportuna” (pp. 212-222).

EMBA 2010

Por otra parte desde el enfoque de sistemas se pretende la eficacia del control, lo cual se refiere conceptualmente al conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que aseguran que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización.

El criterio que determina la efectividad de un sistema de control demuestra qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a las personas a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

Laborda Castillo y De Zuani (2009), agregan en este sentido que el control efectivo debe responder a los siguientes principios:

1. Armonizar con los planes
2. Ser oportuno
3. Generar costes inferiores a sus beneficios
4. Ser comprensible y aceptable
5. Ser preciso
6. Orientarse a puntos críticos o estratégicos de control
7. Ser objetivo
8. Ser consistente con la cultura de la organización

Anthony y Govindarajan (2003) por su parte, abordan los sistemas de control de gestión (SCG) descomponiendo al concepto primario del control en subsistemas más simples que debe contener los siguientes elementos básicos comunes:

1. Un detector o sensor: un indicador que mide lo que está ocurriendo en cada momento en el proceso que está siendo controlado.
2. Un evaluador: un indicador que determina la importancia de lo que está ocurriendo en cada momento comparándolo con algunos estándares o expectativas de lo que debería ocurrir.
3. Un ejecutor: un instrumento (a menudo llamado feedback) que altera el comportamiento si el evaluador indica lo que necesita ser alterado.
4. Una red de comunicaciones: un instrumento que transmite información entre el detector y el evaluador y entre el evaluador y el ejecutor.

EMBA 2010

Esta arquitectura elemental funciona como el tejido conectivo del control, inherente a las organizaciones, con el fin de medir y corregir los planes trazados para cumplir con determinados resultados u objetivos previamente establecidos.

En la noción clásica o tradicional del control, existe siempre un nivel superior que dicta las normas, un conjunto normativo que debe cumplirse y una supervisión que oriente como llevar a cabo las tareas; siendo la retroalimentación un dispositivo subyacente al concepto y quedando en consecuencia así expuestos los principales elementos que conforman la acción o proceso de controlar, aplicable a cualquier tipo de entidad o emprendimiento.

Ahora bien, cuando estos autores se refieren al **control de gestión**, sostienen que el mismo integra una de las tres funciones esenciales de toda organización, junto con la **formulación estratégica** y el **control de operaciones**. Esta función actúa como bisagra entre la planificación y la acción, por ello es que el control puede ser asociado en forma indistinta a una acción o proceso:

- Control es la **acción** de mantenerse enterado de algo cuyo conocimiento es necesario o útil para determinado fin.
- El control puede definirse como el **proceso** de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa, es decir que, se trata de un proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.

Robbins y Coulter (2010) en su estudio sobre “Administración”, simplifican el control como proceso que mide un desempeño real, lo compara con un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares de desempeño inadecuados; dando por hecho que estos ya existen y que son los objetivos específicos creados durante el proceso de planificación.

En esta línea, es prioritario que los distintos niveles de la organización, participen en la función de control aun cuando piensen que se está trabajando según lo planeado ya que no es posible saber en realidad si las distintas unidades de gestión funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y comparado el desempeño real con la norma deseada.

EMBA 2010

El método propuesto por estos autores asocia el proceso genérico descrito al control para el desempeño organizacional y luego finalmente proponen las herramientas para medir este desempeño, entre las que se destaca el enfoque integral del tablero de control balanceado (BSC) que se analizará al finalizar este capítulo (pp. 398-411).

Anthony y Govindarajan (2003) también describen el control de gestión como un “proceso por el cual los directivos de todos los niveles se aseguran de que las personas a las que supervisan implantan las estrategias formuladas” y definen las principales fases secuenciales del mismo en el marco de un Sistema de Control de Gestión (SCG) tal que concurre con lo que describen como un proceso formal de control junto a otros elementos (normas, manuales, procedimientos, etc.) que establecen el sistema de control formal de una organización:

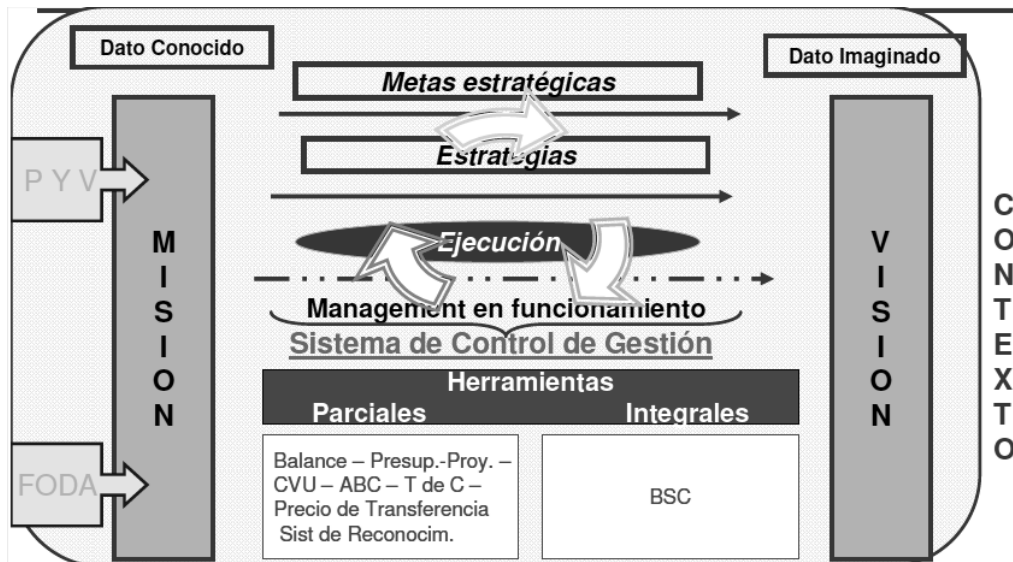
- a. planificación estratégica,
- b. preparación de presupuestos,
- c. análisis de resultados y
- d. análisis de compensaciones a los directivos.

Como bien advierten estos autores, en algunos aspectos el control de gestión se encuentra entre la visión (largo plazo), representada por la formulación estratégica, y la misión (corto plazo), vinculada al control de operaciones; en una posición entre ambos extremos (mediano plazo) representados en la Fig. 5; concluyendo también que “el control de gestión es el proceso por el cual los directivos influncian a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de la organización” (p. 6).

Para ello el control de gestión se vale de un conjunto de actividades a saber:

- Planificación de lo que la organización debería hacer.
- Coordinación de actividades de distintas partes de la organización.
- Comunicación de la información.
- Evaluación de la información.
- Decisión, si procede, de las acciones a tomar.
- Influencia en las personas para que cambien su comportamiento.

Fig. 5: Ubicación y partes componentes del SCG en una organización empresarial.



Paradiso, N. A. (2011). *Control global* [PowerPoint, slide 7]. Trabajo presentado en la apertura del curso en la Escuela de Negocios de la UTDT, Abril, Bs. As.

Como se puede observar, a pesar de las diferencias semánticas y enfoques diversos, los distintos autores analizados, aunque pertenecen a la corriente doctrinaria de la administración de empresas, coinciden con la premisa establecida al finalizar el capítulo anterior, sobre la necesaria **planificación estratégica del estado**, como punto de partida de las actividades que tienen lugar en el sistema de control de gestión, seguido de la elaboración del **presupuesto**, su **ejecución** y la **evaluación de resultados** para finalmente constituir un ciclo regular en el cual cada actividad alimenta a la siguiente en forma colectiva.

Esta visión cíclica y dinámica del control, es la que se ajusta a la elasticidad que bien caracteriza los fideicomisos públicos como instrumento vanguardista para la gestión de políticas públicas. Así entonces, los sistemas flexibles de control deberían estar diseñados (Fig. 5) sobre la base de las herramientas disponibles – parciales o integrales – que tengan la capacidad de identificar los desvíos del plan, pero a su vez permitan **influir en las personas a tomar acciones y decisiones** o cuando no, modificar patrones de conducta consistentes con las metas organizacionales.

2.2 Condiciones necesarias para un modelo de control de gestión fiduciaria

A partir del estudio conceptual del control de gestión, sus dimensiones, características y elementos componentes, lo que se pretende ahora es su vinculación a los fondos fiduciarios del sector público, para lo cual habrá de exponerse el SCG a través de valores organizacionales, pasando del plano de las ideas a la acción del control, valiéndose de una herramienta circular de análisis y comunicación – modelo – que represente de forma simplificada la realidad y la problemática abordadas.

Esto lleva a la aplicación de otro anglicismo del acervo vernáculo administrativo que resulta útil para denotar el concepto cíclico de la planificación y optimización de decisiones de gestión. El gerundio del control que en la cultura anglosajona Siegel & Shim (1995) lo definen como “Controlling: implementation of a decision method and the use of feedback so that the goals and specific strategic plans of the firm are optimally obtained... The feedback that management receives may suggest the need to replan, to set new strategies, or to reshape the organizational structure” (p. 348). Los autores hacen foco en el método y la retroalimentación tal que se los considere fundamentales para la ejecución del control y por lo tanto para el diseño y la posterior implementación del modelo de control de gestión pretendido.

Es interesante señalar que los modelos en general tienen la finalidad de generar y exponer ex profeso, un escenario ideal que permita identificar los elementos o supuestos que lo argumentan y para el control de gestión, se busca promover el aprendizaje continuo sobre los desvíos detectados estableciendo oportunidades de mejora continua. En este sentido coincidimos con Gómez Jiménez (2012) que “el objetivo del diseño del control es obtener la configuración, especificaciones e identificación de los parámetros claves de un sistema propuesto para satisfacer una necesidad real” (p. 68)

Así entonces se ponen a consideración las bases y principios que serán los parámetros claves, necesarios para formular un modelo de control que satisfaga las necesidades reales de información sobre la gestión entorno a los fideicomisos públicos y al mismo tiempo origine una herramienta de comunicación, reflexión y análisis sobre los mismos.

EMBA 2010

Se puede inferir del análisis conceptual realizado en el punto anterior, que el método adecuado a las condiciones desarrolladas, especialmente las legales, responde a la propuesta de Anthony y Govindarajan (2003) sobre un SCG formal; el cual permite establecer ciertas premisas fundamentales para desarrollar un modelo de control de gestión adecuado a los fideicomisos públicos y que presentan la circularidad que garantiza su evolución y perfeccionamiento a partir de:

- La preexistencia de una estrategia general de gobierno.
- Definición de objetivos sectoriales y segmentación de fideicomisos por objeto.
- Objetos contractuales traducidos en actividades con estándares mensurables.
- Definición de procedimientos que den certeza y alcance de las actividades.
- Método para la fijación de competencias y objetivos operativos.
- Herramientas cuantitativas y restricciones presupuestarias conocidas.
- Estructura basada en unidades de negocio como centros de responsabilidad.
- Sistemas de información y comunicación integrados con el fiduciante y la autoridad de aplicación.

Los dos primeros condicionantes del modelo se vinculan a la planificación estratégica y los dos siguientes apuntan al enfoque de procesos indicados en el sistema de gestión de la calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2008, aludidos en el diagnóstico realizado al finalizar el primer capítulo de nuestro marco teórico.

La siguiente premisa responde a la metodología del “Management by Objectives” de Drucker (1996) para administrar una organización por objetivos (APO), ya determinada desde 1955 en su obra “The practice of management” (p. 105) y recuperada en nuestro abordaje como un “proceso para establecer objetivos acordados mutuamente y para utilizar dichos objetivos para evaluar el desempeño de las personas” (pp. 207-214).

EMBA 2010

Los dos principios siguientes, se circunscriben por una parte a la formulación presupuestaria como expresión monetaria de los planes de acción, también definida por Anthony y Govindarajan (2003) como “herramienta para la planificación y el control a corto plazo... Habitualmente, un presupuesto operativo cubre un período de un año y establece los ingresos y egresos planificados para ese período”; cubriendo todas las actividades y áreas de gestión, cada una de las cuales quedará representada por una partida presupuestaria (pp. 327-339).

Se deben precisar los objetivos y la utilidad del presupuesto así como su proceso de elaboración, especificando además la relación entre estrategia y estructura organizacional y la influencia de esta en el diseño del sistema de control de gestión, por lo que se asocia conceptualmente cada fideicomiso a lo que estos autores definen como unidad estratégica de negocio (UEN), asistidas por áreas corporativas de servicio (ACS).

En las UEN mencionadas por estos autores se establece un responsable para las mayoría de las actividades que le son propias a cada fondo fiduciario y funciona como una parte semiindependiente de la organización, mejorando la calidad y velocidad en la toma de decisiones y asociando el desempeño a los resultados esperados (pp. 59-63). En tanto que las ACS (marketing, recursos humanos, sistemas, asuntos legales, etc.) no se manifiestan con precios de transferencia entre los fideicomisos públicos que asisten, ya que por un principio fundamental y legal, el servicio fiduciario del sector público no tiene por objetivo la ganancia, sino recuperar los gastos del servicio fiduciario; para lo cual se puede medir el uso de los mismos a través de centros de costos a medida que son utilizados (Paradiso, 2011, pp. 4-10).

Para concluir con los supuestos que validan el modelo buscado se requiere de un sistema que brinde integridad, trazabilidad, transparencia y seguridad a la información sobre la gestión de los recursos administrados por el fiduciario, permitiendo:

- Actualizar y optimizar el modelo de procesos de negocio y sus sistemas de información.

EMBA 2010

- Estandarizar procesos internos, aumentando la eficiencia y minimizando errores.
- Contar con información en tiempo real, para sustentar la toma de decisiones a nivel directivo.
- Asegurar la aplicación de las mejores prácticas y alinearlas de acuerdo a los objetivos de negocio de la empresa.

Cabe remarcar que, como premisa adicional y categórica, para implementar un modelo de control de gestión de naturaleza fiduciaria y pública; se debería partir de una descripción de clima organizacional del fiduciario. Esto sirve entre otros para identificar procesos, cultura, liderazgo, intereses personales y sistemas de incentivos así como la gestión general de la organización, lo cual permite luego desarrollar competencias y capacidades que agreguen valor a los servicios ofrecidos a los clientes, en nuestro caso, fiduciantes y beneficiarios.

Finalmente, las condiciones presentadas, entendemos necesarias para plantear un modelo de control de gestión fiduciaria y son determinantes para la confiabilidad que deben brindar los fideicomisos públicos a los stakeholders. Esta confianza, inherente a la actividad fiduciaria, como se viene exponiendo, se resume con el anglicismo que sintetiza la premisa general de accountability para el fiduciario público, con el sentido planteado por Marsal y Blanco Toth (2007) en su investigación sobre transparencia y rendición de cuentas en la Argentina. El término rendición de cuentas puede dar la idea que sólo habría que dar cuenta de los gastos, en cambio al incluirse la “transparencia”, se estaría considerando un concepto más amplio que tiene que ver con valores y el cumplimiento de la misión, dando cuenta de los actos de gestión (p. 25).

Justamente, el concepto de accountability implica “la obligación misma de rendir cuentas, voluntariamente asumida por el sujeto, sin necesidad de que medie la intervención de un tercero para exigirla. Esta distinción es crucial, por cuanto implica que la obligación forma parte, en primer lugar de los valores (y, por extensión, de la cultura) del sujeto y no depende de que la misma resulte exigible por otros” (Oszlak, 2003, citado en Marsal y Blanco Toth, 2007).

EMBA 2010

Entonces se puede hasta aquí acortar que estas premisas y condiciones desarrolladas, conducen en su conjunto a un modelo filosófico de control global que, aplicado a los fondos fiduciarios, responden a la mentada concepción cíclica definida por Siegel & Shim (1995) y a los valores de Oszlak (2003). Este modelo puede sintetizar los indicadores de gestión más relevantes definidos durante la planificación estratégica, proyectando cada labor conducida a través de fondos fiduciarios, mediante un estándar que permita dar certeza sobre las tareas que se deben realizar en el marco contractual fiduciario, para medirlas en función de la eficacia y eficiencia del gasto público.

2.3 El método del Balanced Scorecard – BSC en los fideicomisos públicos

Bajo las premisas expuestas que condicionan el diseño de una herramienta para el control de gestión, se propone desarrollar el modelo basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard (BSC) – de los profesores Kaplan y Norton (2002), para su aplicación en la implementación y medición de estrategias de gobierno a través de fideicomisos públicos; determinando su impacto en el desempeño y accountability del servicio fiduciario.

El fundamento para la selección de esta herramienta de gestión estratégica, es su capacidad de respuesta a las condiciones y objetivos específicos fijados para la investigación. Es decir que la misma permite contener la planificación, la calidad, el conocimiento y los sistemas de información e incentivos para el cumplimiento contractual de los fondos fiduciarios del estado.

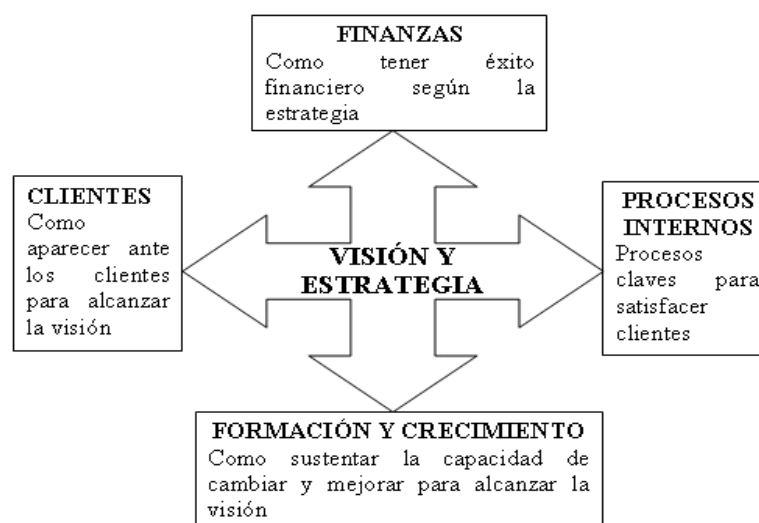
Por definición las empresas en el sector privado requieren de sistemas de información y dispositivos que midan su desempeño en términos de rentabilidad, pero en el caso de los fideicomisos públicos el análisis financiero no es suficiente, dado que estos deben limitar sus gastos a las cantidades presupuestadas y además el objeto de los negocios fiduciarios del estado es, como ya se dijo, de interés social; para lo cual se precisa de una herramienta que vaya más allá de los límites que brinda la contabilidad financiera en la rendición de cuentas.

El tablero de control balanceado según lo definen Robbins y Coulter (2010), permite “evaluar el desempeño organizacional desde más que solo una perspectiva financiera”, la cual ha sido el eje de atención en los ambientes empresariales y académicos hasta los años ochenta cuando se daba inicio al cuestionamiento de la contabilidad tradicional para dar lugar a la contabilidad de gestión y al pensamiento estratégico enfocado sobre las principales áreas que contribuyen al desempeño de una organización (p. 408).

Conforme a los estudios desarrollados en este sentido por el profesor Kaplan primero (1983/84) y luego en cooperación con el Nolan Norton Institute (1992), se dio lugar al BSC como un instrumento que desarrolla metas para cada una de las áreas mencionadas y permite luego medir si estas se están cumpliendo y de qué manera.

La racionalidad del modelo se atribuye a los objetivos e indicadores que derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la misma no solo desde la perspectiva financiera, agregando la del cliente, la del proceso interno y la de innovación y aprendizaje o también llamada de formación y crecimiento, tal que en su conjunto conforman la estructura del BSC, como se puede apreciar en la figura 6.

Fig. 6: El modelo BSC para vincular estrategias y actividades organizacionales.



Fuente: Adaptado del *Cuadro de Mando Integral*, (p. 22), por R. S. Kaplan y D. P. Norton, 2002, Barcelona: Ediciones Gestión2000. Copyright 2002 por Gestión 2000 S.A.

EMBA 2010

Sobre estos ejes se validan los vínculos entre las políticas públicas y los objetivos de los fondos fiduciarios del estado. Entonces, el método del BSC será consecuente con la visión y planificación estratégica de los recursos que se asignen en este sentido:

a) La planificación que supone la exploración y la construcción del futuro a través de dos dimensiones que le son inherentes: la dirección y el control. En esta última en particular, se busca fortalecer la institución de los fondos fiduciarios de carácter público como herramienta de aplicación estratégica y ejecución presupuestaria, frente a los organismos de control establecidos por las normas que regulan los sistemas y organismos de control del estado.

b) Luego, cuando a la noción de planificación se agrega lo estratégico, no pierde esa característica esencial, sino que amplía su significado, para incluir las fuerzas que la utilizan como medio para lograr sus objetivos y en ese sentido incorporar la diversidad de intereses de los actores sociales.

Así, en el modelo expuesto, la planificación con enfoque estratégico puede ser entendida como un método sistemático para manejar el cambio y consignar el futuro como un mecanismo opuesto a la simple reacción frente a las eventualidades.

Entonces el objeto de interés en el BSC para los fideicomisos públicos, radica en esta **lógica** y en el **método** que la herramienta detenta por su utilidad **para comunicar la estrategia** en forma sistemática y consistente.

Esto representa más que un sistema de medición táctico u operativo, donde la importancia del proceso es superior al producto buscado ya que el BSC, como otros modelos de gestión global, permite instaurar una cultura estratégica que resulta fundamental para la gestión pública de los fondos fiduciarios y para nuestro marco teórico en particular.

CAPITULO 3

3. Diseño e implementación del BSC

Todo método y en particular el de Kaplan y Norton (2002) requiere a priori de una estructura lógica y completa para su diseño que describa la ruta estratégica y proporcione las bases para un nuevo sistema de gestión. Este mapa de ruta se constituye como piedra angular del BSC y muestra como la estrategia enlaza los activos intangibles con los procesos que crean valor (Fig. 7).

El mapa estratégico del cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir la estrategia mediante relaciones causa-efecto y para visualizarlas de forma coherente, integrada y sistemática. Esta representación visual, muestra en una única página como los objetivos en las distintas perspectivas del modelo se integran y combinan para describir la estrategia.

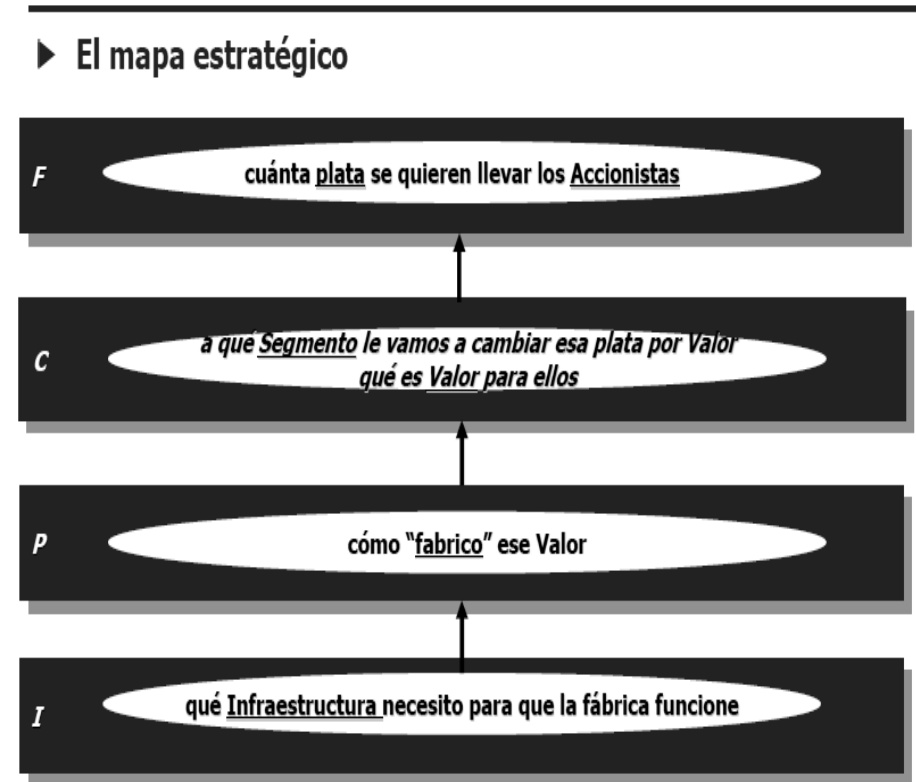
Por otra parte, en el ámbito del proceso de construcción del cuadro de mando, el mapa se constituye como disparador de una primera fase para definir la arquitectura de la medición, seguido por la definición y selección de los objetivos estratégicos y finalizando con la construcción del plan de implantación del BSC (pp. 312-319).

Es importante destacar que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos y no entre indicadores, éstos últimos sirven para la medición de los objetivos.

A continuación entonces, se pueden observar algunas consideraciones a tener presente sobre el mapa estratégico al momento de diseñar un BSC:

- Seleccionar los objetivos estratégicos, pocos y relevantes.
- El mapa debe tener entre 20 y 25 objetivos estratégicos.
- Definir las relaciones de causa y efecto más importantes.
- Los procesos deben ser los más críticos para lograr la propuesta de valor.
- El mapa presenta una “gran foto” de las variables críticas de la estrategia.
- El mapa debe poder ser explicado fácilmente.

Fig. 7: Mapa de las relaciones causa - efecto entre las perspectivas del BSC.



Fuente: Tomado de Paradiso, N. A. (2011). *Tableros de control y tableros de comando* [PowerPoint, slide 34]. Esquema presentado en el curso de Control Global del Executive MBA de la Escuela de Negocios en la UTDT, Abril, Bs. As.

Como se puede apreciar, la figura 7 ilustra las cuatro perspectivas del modelo BSC y como son conectadas unas con otras por relaciones de causa y efecto. Esta arquitectura de vinculaciones, es la estructura en torno a la cual se diseña el mapa estratégico y su construcción obliga a la organización a esclarecer la lógica como se fundamenta la creación de valor a través de la estrategia.

Kaplan y Norton (2002) aseguran que "Un cuadro de mando construido adecuadamente debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas... Cada

EMBA 2010

indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización” mediante inductores de actuación y la vinculación con las finanzas, permitiendo así manifestar en el BSC la estrategia organizacional (pp. 162-164).

Por su parte Anthony y Govindarajan (2003), sostienen que la medición del desempeño responde a las combinaciones de información financiera y no financiera de una organización que definen como “sistemas de medición del resultado” y cuyo objetivo, como en el modelo del BSC, no es otro que motivar la implantación de la estrategia.

En este orden, la dirección corporativa selecciona las medidas que representan mejor la estrategia de la empresa, contempladas como factores críticos de éxito (KSF) actuales y futuros. Cuando se mejoran tales factores, se podrá inferir que la empresa ha implantado su estrategia. Así entonces, la estrategia define los KSF tal que si estos son medidos y recompensados, la gente estará motivada para alcanzarlos.

Con relación específica al BSC, estos autores sostienen que no es más que un ejemplo de “vino antiguo en botella nueva” porque aunque la terminología es nueva, las ideas son las mismas que las utilizadas en los sistemas de medición de resultados donde la estrategia define los factores críticos de éxito. Agregan que el objeto de esta herramienta es promover la armonía ente diferentes medidas estratégicas con la finalidad de lograr congruencia en los objetivos y así fomentar que el comportamiento de los empleados contribuya al mejor interés de la organización.

Es dable destacar que en términos del BSC (perspectiva de formación y crecimiento), en determinadas industrias o sectores donde la constante es la exposición al cambio; la información derivada de los controles directivos debe servir para redefinir nuevas estrategias, que estos autores señalan como una función de control interactivo, es decir, la utilización de una parte de la información sobre control de gestión en el desarrollo cíclico de nuevas estrategias, que facilitan la creación de una organización de aprendizaje (pp. 403-417).

3.1 Los beneficios del BSC

Volviendo a Kaplan y Norton (2002), más allá de las consideraciones formuladas por Anthony (2003) sobre los sistemas de medición de resultados, estos presentan al BSC como una herramienta innovadora en materia de control de gestión a partir de la hipótesis que “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”.

En palabras de los autores mencionados, “El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo”, es decir las capacidades y competencias con la estrategia organizacional (p. 34).

El BSC transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes. Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utilizando la medición del desempeño para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Usualmente se piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada pero las medidas del BSC deben utilizarse para articular y comunicar la estrategia del negocio fiduciario, para coordinar a alinear las iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común.

En este sentido, el BSC no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control, sino más bien debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no solo como un sistema de control.

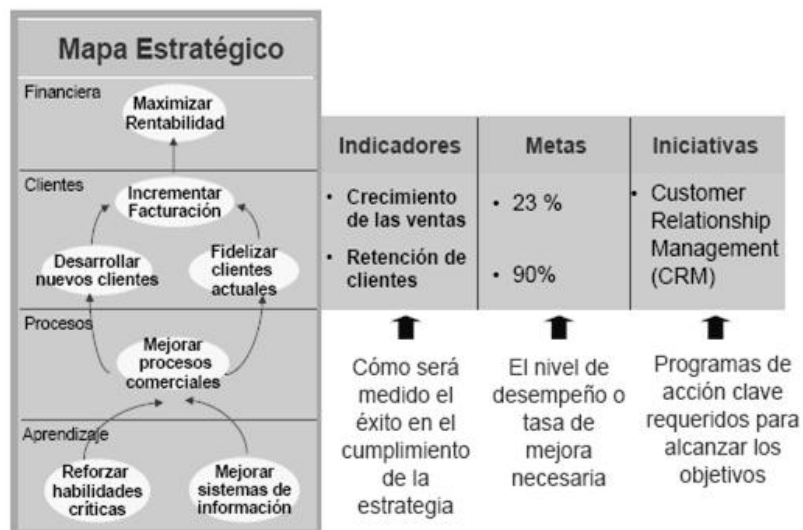
Los beneficios o consignas que se vienen planteado sobre el modelo, validan el abordaje del BSC para este marco teórico, no desde la herramienta en si misma o su diseño para la gestión de fondos fiduciarios, sino desde la utilidad metodológica de la misma, es decir, desde su concepción filosófica que permite crear conciencia de los problemas hasta aquí diagnosticados, para tomar acción y formar una verdadera cultura del control organizacional.

3.2 Estructura del BSC: las cuatro perspectivas

Enunciadas las principales dimensiones sobre las que se mide el desempeño organizacional en el modelo del BSC, ahora se pasa a sistematizar una estructura basada en las cuatro perspectivas mencionadas para esta herramienta; que permitan en este contexto, un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves o subjetivas.

Aunque la multiplicidad de indicadores en un BSC pueden aparentemente confundir a los usuarios, los cuadros de mando construidos adecuadamente contienen unidad de propósito, como se puede observar en la Fig. 8, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia que podrá ser inferida gracias a la combinación de objetivos e indicadores y a los vínculos existentes entre ellos.

Fig. 8: Los componentes del BSC.



Fuente: Tomado de Kunath, M. (2010). *Introducción al Proceso de Gestión de la Estratégica* [PowerPoint, slide 17]. Esquema presentado en la conferencia de Gestión Estratégica y Balanced Scorecard del PCG (programa de control de gestión) en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Austral, Julio, Rosario.

EMBA 2010

Las cuatro perspectivas del BSC han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores, inclusive en las entidades gubernamentales, ámbito donde se estructuran los fideicomisos públicos, pero deben ser consideradas como una plantilla y no como una camisa de fuerza dicen los autores del modelo.

Sobre las organizaciones de gobierno y sin fines de lucro, Kaplan y Norton (2002) sostienen que la oportunidad de que el BSC mejore la gestión es aún mayor, ya que permite evaluar mucho más allá de las fronteras de la ejecución del gasto en función del presupuesto y proporcionan en cambio, un “enfoque sustancial, motivación y responsabilidad” para este tipo de entidades (pp. 193-203).

Así entonces, habrá que desandar cada una de estas dimensiones en la gestión de los negocios fiduciarios del sector público, donde la razón de su existencia estará al servicio de los ciudadanos y beneficiarios; comunicando además los resultados e inductores de actuación a los stakeholders, por medio de los cuales los fideicomisos públicos deben lograr sus objetivos estratégicos.

i. La perspectiva financiera:

El BSC retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurable. Las medidas de actuación financiera indican si las estrategias de un fideicomiso, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

En la gestión de empresas acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por los ingresos por explotación y los rendimientos del capital. Pero dado el caso, esta perspectiva sirve más de limitación que de objetivo y se aplican para medir la reducción de costos, la captación de fondos, niveles de recaudación y los gastos administrativos o de captación de fondos como un porcentaje del total de fondos obtenidos.

ii. La perspectiva del cliente:

En la perspectiva del cliente del BSC, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que repetirán las unidades de negocio y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

EMBA 2010

Los indicadores incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes/ fiduciantes, la adquisición de nuevos fiduciantes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Habitualmente la segmentación de los fondos fiduciarios del sector público se da en función de cada autoridad de aplicación, ministerio o repartición pública que los financia en calidad de fiduciantes.

iii. La perspectiva del proceso interno:

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos dado el caso pueden ser estandarizados bajo normas de calidad, permitiendo a cada fideicomiso:

1. entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes/ beneficiarios de los segmentos de mercado seleccionados,
2. satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos esperados por los accionistas/ fiduciantes/ beneficiarios.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del BSC a las mediciones de actuación. Por una parte, el enfoque tradicional intenta vigilar y mejorar los procesos existentes y por otra, el enfoque del BSC acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, un fideicomiso puede caer en la necesidad de desarrollar un proceso u operatoria específica para anticiparse a las necesidades de los beneficiarios.

La otra novedad del enfoque BSC consiste en incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición del desempeño se centran en los procesos y clientes actuales; en tanto que los inductores del éxito a largo plazo (financiero) pueden exigir que una organización genere productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y potenciales. El proceso de innovación de la creación de valor es un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo.

iv. La perspectiva de formación y crecimiento:

La cuarta perspectiva del BSC identifica la infraestructura que una organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las organizaciones fiduciarias sean capaces de lograr sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

Este análisis deviene de la dinámica vigente en la gestión pública y las necesidades crecientes de la población, en particular en infraestructura y bienes de capital social que requieren de cuadros técnicos calificados, comprometidos y alineados con las estrategias sectoriales que fueran planificadas a través de fondos fiduciarios.

La formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: la gestión de las personas, las capacidades de los sistemas de información y los procedimientos de la organización; estos últimos en términos de coherencia de incentivos al personal con los KSF de la organización .

3.3 Aplicación del BSC en las organizaciones de servicio

La mayor parte de los autores analizados dedican un capítulo aparte para atender y diferenciar las entidades de servicio del resto de las organizaciones en general. Con este enfoque habrá de aplicarse la mecánica del BSC para la prestación de servicios fiduciarios; lo que en palabras de Anthony (2003), constituye un claro “ejemplo de negocios donde el producto son los servicios profesionales” (pp. 567-571).

En las organizaciones fiduciarias, el servicio que ya se analizara en el capítulo uno, se trata de un servicio profesionalizado, administrativo, legal y técnico, el cual se realiza dado el caso sobre activos del estado cedidos en dominio fiduciario para su administración y por lo tanto el concepto del beneficio no se puede medir a partir de la rentabilidad sobre los activos utilizados ya que este viene dado por la buena o mala gestión del profesional, lo cual como se sabe no se expone en los estados contables.

Por otra parte hay que aclarar que el beneficio adquiere la connotación ya analizada para los servicios públicos, por tratar el interés público y la utilidad social como eje de gestión.

EMBA 2010

Otro elemento a tener en cuenta son las medidas de entradas y salidas, las que no podrán evaluarse en términos físicos sino por unidades de tiempo o bien por la calidad de los servicios prestados. Esto tiene aparejado el conflicto de la previsión de tiempos necesarios para cada tarea porque es muy difícil que dos proyectos sean idénticos a la hora de gestionarlos y evaluarlos.

Finalmente se puede sintetizar entonces que un modelo, definido en términos del SCG propuesto para empresas como las del objeto de estudio, debe considerar:

- a. La fijación de precios en términos de tiempo por proyecto, costo basado en actividades estándar (ABC) o bien precio fijo por proyecto,
- b. El uso de precios de transferencia entre las unidades de apoyo (sistemas, imprenta, transporte, mantenimiento, etc.) y las unidades que consumen sus servicios,
- c. La estrategia y presupuestación basada en la planificación de los recursos humanos en el largo plazo,
- d. El control de operaciones por su parte debe prestar atención en la programación del tiempo por proyecto dada las dificultades de gestionar estructuras matriciales, para lo cual es necesario contar con un plan escrito para cada proyecto y agenda para la elaboración de informes que comparen resultado actual con el estimado en términos de costos, plazos y calidad,
- e. La medición y valoración del resultado a partir de los niveles directivos, jefes de proyecto o gerencias de unidad funcional, utilizando sistemas formales y evaluaciones para valorar resultados (atributos, decisiones, discusiones, etc.)

Finalmente, con estas premisas y los distintos elementos ya analizados a lo largo del marco teórico expuesto, se puede exponer la gestión de los fideicomisos públicos al método del BSC como hilo conductor para el SCG de FdN, con el objeto de mejorar el desempeño de los activos administrados en los fideicomisos públicos y alinear los objetivos contractuales con las políticas de estado.

Materiales y método

4. Diseño de la investigación

La selección temática responde a las asignaturas de Estrategia Empresarial y Control Global del Executive MBA en la Universidad Torcuato Di Tella, con enfoque en el área específica del Control de Gestión y por tema central lo que resulta nuestra principal **unidad de análisis** “un modelo de control de gestión basado en el método del BSC”; el cual se aplicó a nuestra **unidad de observación** en los fideicomisos públicos de la provincia del Chaco, en los términos que se acordaron durante el abordaje teórico para las distintas variables y dimensiones de análisis que conforman esta investigación.

En este sentido se pretendió formular y validar un proyecto, analizando los aspectos metodológicos del BSC con el objeto de aplicarlos a nuestra realidad, evaluando su utilidad para resolver los problemas que presenta el control de gestión en los fondos fiduciarios de carácter público.

Para esto, se presentaron varios dispositivos de estudio (cuantitativos y cualitativos) y el anclaje teórico se utilizó como marco de referencia conceptual, pero también legal y técnico, para hallar y generalizar la hipótesis mediante su aplicación y validación empírica con las actividades fiduciarias del estado.

Por tratarse esta actividad como una “industria sui generis” instaurada y regulada mediante normas de derecho público/ privado, se abordó el trabajo desde el paradigma cualitativo, iniciando las observaciones bajo una modalidad o metodología descriptiva – explicativa; vinculando fuentes y datos de estructura circular y sistémica con el estudio de caso situado en la empresa Fiduciaria del Norte S.A.

Se anotaron entre otros elementos, conductas, relaciones, cambios y desarrollo en su ciclo vital en el período iniciado en el año 2011, con la certificación de calidad en los



EMBA 2010

procesos (ISO 9001:2008) que hacen al servicio fiduciario, y culmina en el año 2013 con los últimos datos relevados al momento de publicarse el Plan Estratégico Territorial de la provincia del Chaco.

Este enfoque como bien lo caracterizan Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2008), por una parte “puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” y por otra parte, entre las distintas concepciones y variedad teórica asociada al tema de estudio, puede identificarse un “común denominador que podríamos situar en el concepto de patrón cultural” que caracteriza a la administración de los bienes del estado, donde se gestan y estructuran los fondos fiduciarios examinados (p. 9).

Dicho esto, se buscó responder las preguntas y objetivos planteados, estableciendo el encuentro de la teoría expuesta en los capítulos centrales con el material desarrollado en el trabajo de campo.

Para ello se acudió a técnicas e instrumentos de exploración heurística, facilitada por el motor de búsqueda de la biblioteca de la UTDT en <http://www.utdt.edu/>; identificando textos, publicaciones y trabajos afines, principalmente en universidades y organismos públicos y a través de bases de datos tipo EBSCO, para abordar el benchmarking de las unidades de observación y análisis articulando con distintas técnicas e instrumentos para la recolección de los datos materiales.

Este material fue clasificado y agrupado de acuerdo a los cuatro objetivos particulares que se han fijado para el trabajo, desarrollando distintas categorías por cada uno y codificando cada elemento utilizado en la recopilación de datos, siguiendo una propuesta alfanumérica para luego valorizarse en forma positiva o negativa en función de las premisas planteadas para el modelo de control de gestión formulado (Mendicoa, G. E., 2003, pp. 122-130).

EMBA 2010

El análisis e interpretación en consecuencia, fue vinculado por una parte a la descripción del control de gestión, la estrategia y estructura de los fideicomisos públicos y se lo expone en los **documentos** de los Anexos I a VII, constituyendo luego los resultados y discusión sobre estructura organizacional, presupuestos, información legal, patrimonial y financiera de 53 fondos fiduciarios del estado; seguido de los planes estratégicos y finalmente de los manuales de calidad, de competencias y de gestión de iniciativas.

Por otra parte, siguiendo las recomendaciones metodológicas de los autores mejicanos, Hernández Sampieri y col. (2008), el proceso analítico documental se complementó con información cualitativa sobre el BSC en la organización fiduciaria, sus objetivos y métodos a partir de **entrevistas** personales semiestructuradas de cuestionario abierto para:

- Recibir la contribución individual de las gerencias, identificando la variedad de percepciones de la estrategia organizacional y áreas de desacuerdo.
- Realizar hipótesis sobre un SCG con metodología del BSC y las mejoras de procesos, listando los desafíos y posibles objetivos estratégicos.
- Profundizar el conocimiento de líderes/ oficiales de negocio sobre el BSC.
- Diseñar y evaluar objetivos e indicadores.

Desde esta dimensión, cabe tener presente además que la posición asumida como sujeto investigador frente al fenómeno estudiado fue explícita y próxima, con roles activos en la gestión fiduciaria analizada (Hernández Sampieri y col., 2008, pp. 581-683).

Para evitar sesgos, respetando el orden y neutralidad, la estructura de la entrevista fue dialogada y amena, sobre un total de 8 preguntas planteadas durante reuniones bilaterales con las principales gerencias y responsables a cargo de los negocios fiduciarios, realizando y comunicando las anotaciones y propuesta del modelo que forman parte de este trabajo en el Anexo VIII.

Finalmente se encuentra que un diseño mixto o multimodal, contribuiría de manera integrada y global a resolver las preguntas fundamentales de nuestra investigación, dado que el mismo se basa en el concepto de la **triangulación** de fuentes y métodos para recabar datos. Esta confrontación de métodos “proporciona una visión holística, múltiple y sumamente enriquecedora... y permite desarrollar un programa de investigación sistemático” (Hernández Sampieri y col., 2008, p. 790).

Entonces, de manera tangencial, también se desarrollaron algunas técnicas que responden a la estrategia cuantitativa. Este método, como lo define Mendicoa (2003) “propicia la medición de lo observado, mediante estadísticas, relación entre variables y predicciones de las conclusiones establecidas” (p. 72); complementando la estrategia de triangulación metodológica también aludida en su obra (p. 75).

Para ello se utilizaron **encuestas** semiestructuradas de satisfacción a los principales clientes internos (clima laboral) y externos (medición de satisfacción), presentadas en los Anexos IX y X respectivamente, con las propuestas de mejora para cada factor estudiado (pp. 106-107).

Por lo tanto, una vez analizados los datos expuestos, se determinaron sus significados y los resultados a partir de una base estructurada por los diferentes elementos del caso expuesto, incluyendo entre otros las narraciones, diagramas, figuras, matrices y dictámenes consecuentes con el modelo conceptual desarrollado.

Esto permitiría inducir, como el control de gestión mediante la metodología presentada por el BSC, impactaba en el proceso de su desarrollo más que el producto de su aplicación para alcanzar los objetivos del trabajo expuestos en la Fig. 9.

Fig. 9: Materiales y metodología de la investigación.

Técnicas e instrumentos p/ la recolección de datos			Codificación	Categorías y premisas del SCG - BSC	Indicadores de contribución a los objetivos	Objetivos de la investigación A-B-C-D
Análisis de documentos 5.1	Entrevistas personales 5.2	Encuestas estandarizadas 5.3				
Estructura Organizacional			A1	Comunicación y UEN	Estructura ideal/ formal	1) Describir limitaciones técnicas, normativas y estructurales del control de gestión de F.P.
Presupuesto del Estado			A2	Persp. Fciera. Accountability	Participación de Fdo. Fiduciario	
Informes legal/ técnico			A3	Sistema de control presup.	Q. de limitaciones al control	
Planes Estratégicos	Preguntas n° 1 a 4 del BSC		B1	Plan y mapa estratégico	Q. Objetivos sectoriales	2) Establecer los sistemas de información y control de gestión
Presupuesto Fiduciario			B2	Persp. Fciera. Políticas presup.	Productividad y crecimiento	
Manual del SGC			C1	Persp. Procesos y Clientes	Q. indicadores y metas SGC	
Manual de competencias	Preguntas n° 5 a 8 del BSC		C2	Perspectiva de formación y crecimiento	Modelo de competencias	3) Diseñar un modelo con el método del BSC
Manual de gestión de iniciativas			C3	Modelo BSC. Metas, indicadores e iniciativas	Condiciones p/ implementar BSC y % de adhesión al modelo	
		Encuesta de clima laboral	D1	Desempeño y compensaciones	% de satisfacción	4) Evaluar el rendimiento de los recursos y accountability de los F.P.
Control de Cumplimiento de Contrato (PR-COM-02)		Encuestas de satisfacción a clientes int./ fiduciantes	D2	Perspectiva del cliente y feedback	% de CCC y satisfacción de cliente externo	

5. Resultados del trabajo de campo

5.1 Análisis organizacional y documental

Los documentos que se estudiaron en el entorno organizacional de los fideicomisos públicos siguen la secuencia expuesta y la codificación asignada en la Figura 9; conformando distintas unidades de análisis categorizadas (+/-) según las premisas del modelo de control de gestión BSC, de modo tal que pudieran valorizarse para responder a los objetivos trazados con esta investigación.

El primer objetivo fue definido para describir y diagnosticar las limitaciones del control de gestión de los fideicomisos públicos y para lo cual se analizaron estructuras orgánicas, leyes de presupuesto e informes de tipo legal y técnico entre los que se destacan los estados contables y antecedentes normativos de los fondos fiduciarios, aludidos en el capítulo uno.

El segundo y tercer objetivo estaban determinados para establecer los sistemas de información y control de gestión aludidos en el capítulo dos y diseñar en consecuencia un modelo con la metodología de Kaplan y Norton (2002) para lo cual se estudiaron los planes estratégicos, presupuestos operativos y manuales del sistema de calidad, competencias y gestión de iniciativas; triangulando en consecuencia con entrevistas personales para formular la propuesta del modelo al cual se hizo referencia en el capítulo tres del marco teórico.

Finalmente el cuarto y último objetivo aludido, pretende aplicar el modelo para evaluar el desempeño y accountability de los activos fiduciarios para lo cual se analizaron documentos de control de cumplimiento de contrato del SGC, triangulando con encuestas a clientes internas y externas.

5.1.A1 Estructura Organizacional:

La estructura de una organización, cualesquiera sean sus dimensiones, está representada por la distribución formal de puestos y posiciones que deben responder a su misión, relacionando los diferentes sistemas de gestión: planificación, información, compensación y control. Es por ello que el punto de partida del análisis estructural fueron los organigramas y las descripciones de cargos del reglamento general de administración y funcionamiento establecidos en los Decretos 1298/04 y 795/08 del Poder Ejecutivo Provincial.

En los organigramas expuestos en el Anexo I se pudo identificar por una parte la evolución positiva de un modelo de estructura funcional clásico con escasa o nula especialización del trabajo, a una estructura matricial por proyectos más descentralizada, aunque situados en el departamento comercial, cuando por cadena de mando deberían depender de la gerencia general; dando lugar a la conformación de centros de responsabilidad para cada fideicomiso e impactando en la premisa conceptual de las UEN que se establecen para el modelo BSC.

Por otra parte cabe notar que la función de control en la concepción orgánica original (Fig. 10) estaba supeditada a la auditoría externa y a la sindicatura interna, pasando en la reforma del año 2008 a una estructura en dependencia de la gerencia operativa (Fig. 11), para finalmente en la propuesta del SGC ligarla con la gerencia de administración y finanzas pero como departamento de planificación y control presupuestario (Fig. 12).

Como se ha visto en el capítulo dos del marco teórico, la estructura del control de gestión debería ir más allá de la función de control presupuestario, actuando entre la estrategia y las operaciones por lo que debería situarse en la misma línea de mando con el SGC brindando sus servicios a nivel de gerencia general.

El análisis de cambios en los escenarios, la elección de nuevas estrategias y la definición de la misión conviene completarse con el diseño de la estructura adecuada para implementar el plan estratégico y con la elaboración de los planes de acción.

5.1.A2 Leyes de Presupuesto:

Entre los hallazgos que mayores inconsistencias presentaron sobre accountability de los fondos fiduciarios como instrumentos de gestión presupuestaria, se encuentran, al comparar entre los presupuestos de nación y provincia, diferencias sustanciales de exposición, en especial en la cuenta de ahorro inversión financiamiento donde se descubrieron las mayores divergencias entre jurisdicciones.

La ley de presupuesto nacional identifica e individualiza los fondos fiduciarios del resto de la administración nacional, empresas y otros entes del estado, como se puede apreciar en el Anexo II, donde en el resumen del presupuesto, el gasto consolidado del sector público expone los fondos fiduciarios tanto en valores absolutos como % del PIB (Figs. 13.1 y 13.2).

Se puede observar que esto no fue así en el presupuesto de la provincia del Chaco (Figs. 14.1 y 14.2), lo cual señala un problema de previsión, gestión, exposición y rendición de las cuentas públicas afectadas al no tener como input para la gestión financiera, un horizonte de planeamiento; ni cuantificados los recursos fiduciarios que se deben administrar para cada período proyectado.

El solo hecho de haber discriminado estos importes en la herramienta de planificación y control por excelencia para la administración del estado, configuraría un hecho trascendente frente a los stakeholders que reclaman por esta información.

Esto resultaría de suma utilidad para allanar la preparación de informes de gestión reclamados por los stakeholders de los recursos fiduciarios, sobre la particularidad de esta tipología de ejecución presupuestaria; reflejando en consecuencia un uso más eficiente del tiempo en la administración, permitiendo estimar con mayor certeza las necesidades operativas y en consecuencia mejorar la gestión del origen y hacer más eficaz la aplicación de fondos.

Por otra parte, como ya se viera en el capítulo uno y dos, la estrecha vinculación entre políticas públicas, presupuesto y ejecución mediante fideicomisos públicos, requiere de un sistema formal de control de gestión, para lo cual era necesario contar con definiciones macro ex ante de las proyecciones operativas en cada fideicomiso y sus presupuestos financieros para analizar resultados y compensaciones en forma oportuna.

5.1.A3 Información legal y técnica:

La documentación que resultara más destacada para el primer objetivo, brindando información analítica determinante para diagnosticar lo que en esta instancia se puede definir como limitaciones del ambiente de control, fue la relacionada con memorándums, estados contables y el registro de documentos del SGC.

En el año 2009 aparecía la primera comunicación interna que refleja la asignación de responsables por proyecto y así lo define el memorándum de la gerencia general que se expone en el Anexo III, destacando en este documento el “liderazgo de proyectos” para los distintos fondos fiduciarios que por su operatoria y complejidad merecían este tratamiento (Fig. 15).

Si bien no es objeto de esta discusión, según Robbins y Coulter (2010), líder es quien puede influenciar en los demás y que posee autoridad gerencial y el liderazgo es entonces el proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas; por lo que resulta interesante observar que por vez primera la gerencia general de una organización público-privada de esta naturaleza, documenta y comunica al resto de la estructura interna este concepto (p. 371).

La experiencia fue luego recogida por el SGC (Fig. 16), logrando consolidar un centro de responsabilidad para cada fideicomiso público a cargo de un oficial de negocio, a la vez que se daba cumplimiento legal (Art. 6, Ley 5005) manteniendo en el sistema contable unidades de negocio independientes, que reciben servicios fiduciarios cuyos gastos se recuperan en forma periódica contra los activos administrados.

Los estados contables auditados, exhiben información patrimonial y financiera pero fundamentalmente con relación al modelo, exponen los objetivos del contrato de cada fideicomiso y se los presenta independientemente de su tipo u origen (Figs. 17.1 a 17.3); permitiendo así tomar esta información para aplicarla como input al BSC.

Finalmente, el diagnóstico culmina observándose que en ninguno de los documentos hasta aquí analizados, se define un sistema de compensaciones a directivos como ya se mencionó en el capítulo 2 de este trabajo, entre los elementos básicos de un sistema formal de control de gestión.

5.1.B1 Planes estratégicos:

El segundo objetivo propuesto para analizar y establecer los criterios para el diseño del sistema de información y control de gestión, resulta crucial para responder a la premisa fundamental de la hipótesis respecto al modelo buscado para el control de gestión de los fideicomisos públicos.

Como ya se ha visto en el capítulo 2, un elemento primordial del sistema formal de control de gestión es la planificación estratégica, seguida de la elaboración del presupuesto, su ejecución y la evaluación de resultados.

Para ello entonces, habrá de remitirse a lo que se considera el documento matriz de la planificación estratégica de la provincia y la consecuente formulación presupuestaria, el “Plan Estratégico Territorial de la provincia del Chaco”, al que ya se ha hecho referencia durante la descripción realizada en el capítulo 1 de esta investigación. Se entiende además que, alineados con este, se deberá contar con una formulación estratégica general de administración para el fiduciario, como el modelo que se puede observar en el Anexo IV, que puede luego decantar en estrategias sectoriales para cada fideicomiso – UEN – las que como se viera en el capítulo 2, funcionan como una parte semi-independiente de la organización.

La visión del PET 2013 es compatible con la lógica del BSC como columna vertebral para gestionar iniciativas públicas a través de los fideicomisos públicos y medir su impacto social en el tiempo. Se apoya en cinco grandes paradigmas que cumplen el rol de **objetivos generales y prioritarios** que se exponen en la Fig. 18 del citado anexo, para cada una de las perspectivas del BSC: 1) movilización de los recursos productivos y creación de empleo; 2) cohesión social y mejora de la calidad de vida; 3) integración territorial; 4) manejo y ocupación sostenible del territorio; y 5) gobernabilidad democrática y transformación del Estado.

Sobre la base de este escenario, se definieron ocho estrategias de actuación territorial y se han identificado 146 proyectos estructurales y 207 proyectos complementarios, con una inversión cercana a los 30.000 millones de pesos.

EMBA 2010

Estos proyectos, considerados estructurales, producirán efectos polivalentes y por su carácter, dimensión o localización tienen como función contribuir a la transformación y desarrollo de la provincia o la región.

A su vez, los proyectos complementarios, tienen la finalidad de desencadenar procesos de transformación menores en el territorio aunque, en todos los casos, operan sobre elementos claves del soporte territorial y es en este escenario donde se presentan los fideicomisos públicos, como herramienta de gestión presupuestaria del estado, para atender las estrategias de actuación territorial con objetivos de actuación y cumplimiento plurianual como se expone en la Fig. 19 del anexo mencionado.

Todo esto lleva a poder afirmar que a partir del PET 2013, los fondos fiduciarios pueden obtener sustento estratégico territorial pero sin embargo carecen de un instrumento que logre formalizar el control de gestión, sistematizando y anclando sus objetivos, para alinearlos y seguir su rendimiento a lo largo del tiempo. La ventaja distintiva que se pretende es poder evaluar más allá de la dimensión financiera, lo cual hace que el BSC juegue un papel importante por tratarse de una herramienta muy poderosa al momento de implantar estrategias y dar cuenta de la gestión de los activos fiduciarios en sus diferentes aspectos.

Por su parte cabe mencionar aquí el análisis estratégico ensayado para el fiduciario (Fig. 20 y ss.) y que sirve de base para la planificación a nivel de cada fideicomiso en particular; destacándose los siguientes resultados y hallazgos sobre la posición competitiva:

- Desinversión en fideicomisos inmobiliarios y de garantía (UEN 2 y 3) por la baja participación en un mercado de competidores atomizados y herramientas de similar naturaleza a costos similares o menores.
- Insuficiencia de capacidades comerciales, difíciles de desarrollar en el corto plazo dado que los negocios inmobiliarios y de garantía se encuentran en segmentos muy competitivos y especializados, con precios atractivos para inversores y conocimiento de herramienta con respecto a otros desarrolladores.

EMBA 2010

- Desarrollo de fideicomisos de inversión (UEN 5), altamente atractivos por la liquidez del mercado financiero y las necesidades de financiamiento de proyectos productivos de orden regional y origen agropecuario.
- Se disponen de algunas capacidades diferenciales como ser la autorización de la CNV para actuar como fiduciario financiero, pero es evidente el déficit en las capacidades tecnológicas y en la generación de sistemas de información confiables y eficientes, lo que se hará mediante el desarrollo de herramientas (IT) de integración de la información y capacidades de recursos humanos.
- Los principales desafíos y riesgos están situados en lograr alinear las estrategias del negocio fiduciario con los objetivos de alto nivel, congruentes con la estrategia del estado a largo plazo.
- Posición de liderazgo en fideicomisos públicos y en especial los financieros (UEN 1 y 4), en donde se marca claramente el liderazgo por el marco jurídico que afecta a la empresa y apalancando las capacidades generadas a partir de la fundación y asociación de la Bolsa de Comercio del Chaco, exenciones impositivas, conocimiento del negocio y la intimidad lograda con los clientes, propia del servicio fiduciario.
- Se pueden ganar eficiencias mediante convenios gremiales, de manera de mejorar márgenes con el soporte de servicios de consultoría; considerando riesgos inmediatos ante posibles cambios en la legislación tributaria y de administración financiera.
- Se podrían optimizar los objetivos de alto nivel situados en función de las políticas de estado generadas para el crecimiento sostenido y sustentable de la inversión pública de carácter estratégico.

Este análisis de la posición competitiva indicaba claramente donde se encontraban las principales fortalezas y oportunidades para el desarrollo de fideicomisos públicos. Ahora bien, cuando se realizara el diagnóstico estratégico en el capítulo uno, se decía citando a Gahan (2005), que ya definida la visión, habrá de seleccionarse las estrategias para unir el presente con el futuro deseado.

Por lo tanto, en lo que respecta a la **estrategia competitiva** para la administración de los fondos fiduciarios específicamente, cabe debatir sobre el contexto y la situación interna que se grafica en la Fig. 20 del Anexo IV, mediante las siguientes preguntas:

I. Evaluación del contexto externo: ¿Cómo está el mercado y el entorno?

a) Estructura de la Industria:

- Se puede denotar una baja intensidad competitiva en la industria. Desde el lado de los operadores, se observa un amplio liderazgo en el desarrollo de negocios fiduciarios, fundamentalmente por la trayectoria en la región.
- Se advierten claros incentivos por parte de la empresa para lograr aumentar su capital humano así como la participación en este mercado, lo que lo vuelve atractivo para nuevos entrantes.
- Existe una penetración de los nuevos productos más lenta a la del resto del país, básicamente por las diferencias de volumen en la producción agropecuaria y cierta brecha en inversiones tecnológicas que sirvan de soporte para dar los servicios.

b) Comportamiento de clientes y necesidades:

- Los clientes del sector privado enfrentan una oferta homogénea de similar o mayor experiencia desde el punto de vista de los productos.
- El sector público no financiero tiene restricciones evidentes a las que se ha hecho referencia en el marco jurídico, para cambiar de operador y lo hace cautivo para la administración de fideicomisos de orden público.

II. Evaluación de la situación interna: ¿Qué capacidades tiene la organización?

a) Capacidades requeridas: Se necesita contar con recursos humanos capacitados con foco en el cliente y sus necesidades y es altamente recomendable contar con una parte de la sindicatura y directorio profesionalizado y comprometido con la visión.

b) Capacidades distintivas: Es necesario ofrecer un producto integral de excelencia, asociado a terceros para crear valor y ampliar el horizonte de planeamiento

EMBA 2010

de la empresa. Se evidencia la necesidad de un staff y una consultoría hasta lograr la solución óptima para los temas vinculados a la posventa del servicio.

III. Definiciones de lineamientos estratégicos: ¿Dónde se debería enfocar?

Oportunidades más atractivas y mejor alineamiento con capacidades actuales.

Las oportunidades más atractivas se encuentran dentro de las actuales principales unidades de negocio de la empresa, dado que como se señalara a nivel país se observa una mayor madurez de mercado, pero no se registra lo mismo en la región litoral norte.

Existen un conjunto de actividades que fueron marcadas dentro del área a desarrollar, considerando que son aquellas que pueden mejorarse a fin de obtener la diferenciación deseada junto con mayores niveles de rentabilidad.

Todas aquellas que implican una menor atracción y posicionamiento competitivo, son aquellas propuestas de opciones de innovación respecto a las desarrolladas actualmente. Si bien los valores son inferiores a los de los que se ven en las otras variables se considera que pueden ser buenos complementos. Se trata de aprovechar las ventajas competitivas identificadas. También algunos son nuevos caminos a seguir en una posterior etapa. Se trata de ir creando alternativas que en el futuro le permitan seguir teniendo una buena posición.

IV. Formulación de la Estrategia Competitiva: ¿Cómo se debería competir?

Propuestas de valor: Sistemas de negocio.

Se considera que debe avanzarse en la consolidación de la posición actual en la región y en particular hacia los municipios y asociaciones gremiales. Lograr afianzarse acompañando las necesidades de desarrollo de marca y productos innovadores como oportunidades evidentes.

La mirada puesta en el largo plazo lleva al desarrollo de mercados financieros y a desarrollar otras alternativas que complementen el modelo de negocio actual; fundamentalmente desarrollar servicios financieros, de seguro y préstamo como oportunidad de crecimiento y rentabilidad sostenida.

EMBA 2010

Finalmente y respecto a los planes de transformación, por razones de oportunidad y conveniencia institucional, se propone la metodología del BSC como herramienta más adecuada a utilizar para organizar la planificación y ejecución de las estrategias a nivel de cada centro de responsabilidad así como la propuesta de programas específicos, acordados entre fiduciantes y fiduciario, en particular para precisar con la alta gerencia el plan de marketing a seguir que se podría resumir en las siguientes recomendaciones para cumplir con los requisitos del mercado al que se pretende llegar:

- Lograr determinar productos alternativos para atacar a los otros segmentos no considerados en este proyecto.
- Sentar las bases para una expansión hacia nuevos mercados y productos.
- Fomentar el uso y las ventajas del Fideicomiso Financiero así como oportunidades de colocación de fondos a mejores tasas y menor riesgo.
- Cuantificar el impacto de proyectos de Infraestructura e Inversión (públicos/privados) apalancados con herramientas financieras.
- Lograr mejoras continuas promovidas en particular por los SGC y el SCG, que permitan posicionar al fiduciario y por extensión a los fideicomisos administrados, como uno de los mejores del mercado.

El análisis de esta documentación en particular, indica una clara posibilidad de organizar el sistema de control formal de los fondos fiduciarios del estado a partir de una estrategia general que permitirá medir el impacto sectorial, brindando información oportuna y consistente sobre la ejecución presupuestaria que se desarrolla mediante fideicomisos públicos.

Como se puede observar, la posición y estrategia competitiva era inmejorable y el desafío estaría en gestionar adecuadamente el capital humano e intelectual de la organización, para lo cual se proponen algunas recomendaciones al finalizar este trabajo de investigación.

5.1.B2 Presupuesto fiduciario:

Con el análisis de esta documentación concluye la descripción de los sistemas de información y control de gestión para luego dar paso a la discusión sobre el tercer objetivo de estudio, es decir, la metodología y el diseño del BSC.

Cabe recordar aquí que el material al que se hizo referencia es una expresión en términos financieros de las operaciones y recursos que forman parte de los fideicomisos públicos como herramienta de ejecución del presupuesto general de administración al que ya se ha remitido en el análisis del documento 5.1.A2 y se lo realiza también para un período determinado que coincide con el ejercicio económico/ calendario del estado.

La ventaja sustancial observada que ya se mencionara como beneficio del fideicomiso público en el capítulo uno, se potencia con las ejecuciones plurianuales que estos admiten, para lograr los objetivos de largo plazo definidos por el fiduciante.

El sistema presupuestario analizado en consecuencia, se aplica en forma homogénea para cada uno de los 53 fideicomisos que conforman nuestro material, detallados en la Fig. 16 y responden a las técnicas y principios generales de contabilidad así como a los usos y costumbres para la gestión financiera de organizaciones privadas.

Por otra parte, pesa como valoración negativa, una evidente y necesaria formalización metodológica que todavía se encuentra pendiente, de manuales y estimaciones en el ámbito del control presupuestario y de gestión o mejor aún mediante un procedimiento mandatorio para el SGC del fiduciario.

Esto permitiría la confección del presupuesto con el enfoque de procesos, a partir de la formulación económica, financiera y balances proyectados e integrados con los sistemas de información de las finanzas públicas, para lograr fundamentalmente previsión, oportunidad y consistencia en la gestión de los recursos, resultando en el fortaleciendo lo que ya se definiera como accountability del fiduciario.

EMBA 2010

Siguiendo con este análisis, la precaria formalización e integración con los sistemas de información contable provoca la falta de confiabilidad en el sistema por no disponer de bases de datos unificadas, centros de costos y planes de cuentas contables homogéneos. Aún así, durante el período observado, se llevó adelante un intento de estandarización y profesionalización del sistema mediante la confección de un flujo de fondos para cada fideicomiso, detallando el origen y aplicación de los mismos, con apertura mensual y totales acumulados, exponiendo en forma comparativa la ejecución real y presupuestada, permitiendo identificar los desvíos para adelantarse a sus efectos.

Se pudo observar como consecuencia de lo expuesto en el material analizado, que en algunos balances de cierre de ejercicio aún se mantiene el patrimonio neto negativo, lo que pone en evidencia las fisuras del sistema presupuestario y de la información financiera, que no pudieron anticipar los incrementos patrimoniales en tiempo y forma.

Finalmente, se identificaba como aspecto positivo, la consolidación de los distintos presupuestos para su exposición al ministerio de hacienda y finanzas públicas, al cual ya se hizo referencia como autoridad de aplicación general de FdN, y también se los agrupaba, como se ha visto en el análisis del presupuesto de la nación, por cada fiduciante para evaluar su cuota así como el nivel de ejecución presupuestaria.

Esto permitía por una parte, brindar información agregada de los fideicomisos administrados para cada autoridad de aplicación y por otra parte, adelantarse a las coyunturas estacionales o cíclicas que puedan afectar el flujo de fondos a lo largo de cada ejercicio económico, compensando o generando transferencias internas entre fondos de una misma jurisdicción como medida anticíclica.

Por ello, se entiende este documento de suma utilidad para contar con la información segmentada por cada repartición o ministerio, en especial para aquellos casos en que la estructuración de un mismo fideicomiso se realiza con aportes de diferentes fiduciantes; lo cual requiere de un tratamiento diferenciado para poder asociar el presupuesto fiduciario a cada centro de responsabilidad si se pretende un modelo de control de gestión en base a la literatura analizada al respecto.

Otro aspecto positivo de este sistema presupuestario, es que permitía identificar el recupero de gastos que FdN debe realizar por su gestión – artículo 8 de la ley 5005 – el cual no se aplicaría en cabeza del patrimonio de cada fideicomiso administrado, sino en las diversas operatorias y actividades que se realicen a través de estos.

Se pudo observar entonces, que el estado provincial utilizaba los fondos fiduciarios no solo para encapsular y garantizar los recursos presupuestarios para su afectación específica y plurianual, como lo se lo ha analizado en el capítulo 1.2, sino que además se desarrollaron a través de los mismos, subprogramas, actividades u operatorias específicas de interés público que hacían a la planificación estratégica sectorial, por lo cual los fiduciantes necesitaban información financiera oportuna y de calidad para cada uno de los productos que administrara el fiduciario.

Esta versatilidad y flexibilidad que permitía el flujo de fondos a través de los fideicomisos públicos, haría más evidente la necesidad contar con un sistema formal de control que permita evaluar la trazabilidad de los recursos administrados y su integración a las cuentas públicas, de donde se decía que generalmente proviene el origen primario de los fondos administrados y entonces se ordena su aplicación por instrucción mediante acto administrativo (resolución o decreto).

5.1.C1 Manual del Sistema de Gestión de la Calidad:

A partir de la documentación clasificada como manuales C1 a C3 se pasa a discurrir el modelo de control de gestión con el método del BSC para luego vincular, en especial este último elemento, con las entrevistas personales y lograr formalizar el modelo que responda al tercer objetivo trazado en la investigación.

La adopción de un SGC fue una decisión estratégica de la organización, como ya se pudo observar en el capítulo 1.3.2 del abordaje teórico y propuso un marco de referencia, basado en pautas de calidad y orientación del servicio fiduciario al cliente. El sistema analizado contiene los siguiente elementos mandatorios para la normativa de calidad adoptada:

- a) declaraciones documentadas de una política y objetivos de la calidad,
- b) un **manual del sistema de gestión de la calidad**,
- c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por la norma, y
- d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

La norma a la que se hizo referencia, fue la ISO 9001:2008 y su desarrollo y contenidos condujeron entre otros a la estandarización de procesos, fijación de objetivos, indicadores y metas que se exponen en el Anexo V; impactando en la planificación estratégica y las perspectivas de procesos y clientes del modelo BSC.

Dicho esto, se entiende que existe compatibilidad entre el control de gestión y el SGC bajo normas ISO, ya que esta norma internacional “permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados” (IRAM, ISO 9001:2008, p. viii).

En consecuencia, resulta posible adaptar para cada fideicomiso un modelo de control de gestión alineado con el sistema de gestión de la calidad que y que cumpla con los requisitos de la norma citada.

EMBA 2010

Entre los elementos de valoración positiva que se pudieron identificar en este material, se destacan la definición, objeto, alcance y la descripción del SGC, determinando y documentando los procesos de realización del servicio fiduciario y los de soporte, adecuadamente mapeados en el manual del sistema expuesto en la Fig. 21.

Estas definiciones resultaron fundamentales para el modelo BSC, ya que identificaba el servicio fiduciario, desde su estructuración en el área comercial y de proyectos, así como el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de todo el proceso de realización del mismo.

Cada proyecto contaría con un código, nombre y carpeta que identifican al mismo, que sirven de base y referencia para la trazabilidad de los documentos y transacciones que impactan sobre los resultados, la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Lo mismo sucedía con la documentación y registros, identificados adecuadamente en cada caso o transacción con el nombre del fideicomiso administrado para brindar evidencias y efectuar la rendición de cuentas a los stakeholders toda vez que estos lo requieren o cuando el fiduciario resultara obligado por la normativa vigente o los requisitos legales y reglamentarios.

De este modo, toda la documentación relacionada con el servicio fiduciario se mantuvo disponible, para la adecuada identificación y trazabilidad de la información sobre las actividades u operatorias que se desarrollaban en cada fideicomiso.

La trazabilidad se aseguraba mediante el adecuado archivo de los registros y documentos, así como el back up de los sistemas informáticos disponibles, desde la etapa de implementación hasta la fase de liquidación del servicio fiduciario.

Así, para el año 2012 aparecieron las primeras evidencias sobre los objetivos definidos como estratégicos, con sus respectivas metas e indicadores (Fig. 22) expuestas en el Anexo V, tal que los mismos fueron establecidos siguiendo los pasos para la fijación de objetivos que se mencionaron en el capítulo 2.2, resultando estos, un punto de partida para el desarrollo del modelo de control de gestión pretendido.

EMBA 2010

A la luz de los nuevos aportes que se hallaron en estos documentos, el tablero para el control de gestión jugaría un rol crucial ya que el objetivo estratégico identificado con la notación OBJ₃ – CG.01, por una parte hace referencia específica a la función formal de control como centro de responsabilidad, y por otra parte se asigna como objetivo: “Poner en funcionamiento un Tablero de Control antes del 30 de mayo 2012”.

Al momento de emitirse ese documento encontramos que no se determinaba con claridad el indicador de éxito y por otra parte, se pudo visualizar en el SGC que durante el seguimiento general de objetivos e indicadores para este período, el objetivo cambia respecto a su enfoque y alcance.

El objetivo en juego, luego se traslada al ámbito de la gerencia general para “instalar un sistema de control de gestión”; con un nuevo plazo estimado para el 24/12/2012 y habiendo llegado al 75% de su avance, finalmente resultaba discontinuado para el mes de octubre de ese año como se puede observar en la Fig. 23.

La falta de consistencia y continuidad en el desarrollo de un tablero de control de gestión se hace más notoria para el año siguiente (OBJ₁₃, 2013), ya que en el material expuesto en la Fig. 24, se advierte que el mismo pasa a ser un objetivo del responsable de gestión de la calidad para “Operativizar el tablero de control de gestión de las diferentes áreas mediante tecnología de accesos compartido antes del 30 de abril” y en el mes de junio de ese año también se decide discontinuar su implementación, cuando la meta ya se encontraba al 50% de avance.

Por lo tanto, con los antecedentes aquí mencionados, se hallaron pruebas suficientes para implementar el modelo de control de gestión del BSC, por el alto grado de estandarización de procesos, objetivos y foco en el cliente, aunque de un año a otro este objetivo pasaba por tres centros de responsabilidad diferentes sin lograr materializarse en al menos uno de los fondos fiduciarios administrados.

5.1.C2 Manual de competencias:

Este segundo elemento complementa el objetivo del modelo buscado impactando en la perspectiva de formación y crecimiento del modelo de Kaplan y Norton (2002) que ya fuera descripto en el capítulo 3.2.

En este capítulo se había expuesto que una de las fuentes principales de las que procede el aprendizaje de una organización es la gestión estratégica de las personas y entre los elementos más destacados de nuestro análisis se encontraba la profesionalización del área y su consideración en la estructura orgánica para desarrollar talentos e incrementar el capital humano a partir del capital intelectual de las personas con que administra el fiduciario y se evalúa el desempeño organizacional.

Clásicamente se menciona que la gestión de las personas es la asignatura más compleja de toda organización en crecimiento ya que se presentan desafíos tan cambiantes como cada individuo que integra la misma. Así es que para esta dimensión del BSC, cabe recordar que el fin último es lograr influir en las conductas y por extensión en las características individuales de las personas (motivación, valores, saberes, etc.) para forjar un interés legítimo por la estrategia signada.

Pero aún así, es dable preguntarse en esta instancia ¿por qué es importante la gestión de las personas? y en consecuencia ¿para qué un modelo de competencias?

Según Robbins, S. y Coulter, M. (2010) esto implica:

- 1 Fuente de ventajas competitivas
- 2 Es una parte importante de las estrategias de la organización
- 3 La manera en que una empresa trata su gente afecta su desempeño.

Entonces, se encuentra en el documento analizado que el saber hacer resultaba determinante para la gestión, definido como “el conjunto de conocimientos, habilidades y valores que debe tener una persona para desempeñarse con éxito en un puesto determinado” y a partir de ello, se espera que se desplieguen en todos los niveles de la organización fiduciaria como se lo exhibe en la Fig. 25 del Anexo VI y para lo cual se infiere en consecuencia, que es posible extender el modelo a los fideicomisos públicos.

EMBA 2010**5.1.C3 Manual de gestión de iniciativas:**

Aquí culmina el análisis de los documentos seleccionados para diseñar un modelo de control de gestión BSC, el cual precisa entre sus elementos componentes, como ya se mencionara en el capítulo 3, de un esquema vinculado a la estrategia deseada, compuesto por iniciativas, metas e indicadores que sostienen la base del modelo.

En términos de esta investigación, se refieren a los programas de acción necesarios para lograr los objetivos estratégicos del estado, expuestos en el análisis del material 5.1.B1.

Ahora bien, durante el examen hasta aquí realizado, no se encontraron documentos que logren formalizar los programas de acción mediante iniciativas de gestión, metas e indicadores. Entre los elementos afines se encuentra la herramienta de planificación estratégica SIGOB, a la cual se hizo referencia en el capítulo 1.3.1; para optimizar el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas.

Este instrumento permitió identificar y cuantificar las actividades (metas intermedias) y los recursos físicos y financieros necesarios para el logro de resultados (metas finales) en cada una de las jurisdicciones de gobierno pero su alcance no define la forma en que se gestionan las iniciativas para llegar a los estados intermedios.

Por ello, su formalización, en particular en el modelo buscado para la gestión de fideicomisos públicos, se presenta como complementaria del sistema de indicadores y del sistema de administración financiera de la provincia del Chaco (SAFyC); respondiendo al enfoque basado en procesos, de modo tal que permitan el seguimiento y evaluación del desempeño en el esquema general de los programas sectoriales que se financien y desarrollen mediante fondos fiduciarios.

Finalmente, se llega a esta instancia triangulando el análisis documental con las entrevistas realizadas a los oficiales de negocio (líderes de proyectos) y gerencias departamentales que según el enfoque del SGC serán los responsables de cada proceso crítico, sean estos para la realización del producto o bien procesos de soporte.

Del material evaluado y las evidencias detectadas durante las entrevistas que luego se analizaron en 5.2.C3, se encontraron los argumentos suficientes para formalizar una propuesta en la gestión de iniciativas mediante el documento expuesto en el Anexo VII y que forma parte de esta investigación.

Se dispuso en efecto para su elaboración distintas herramientas y modelos del programa de control de gestión (PCG) realizado en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Austral, en el año 2010 y cuyo material didáctico de libre acceso y uso para los asistentes, fue utilizado como base para la elaboración del manual propuesto.

Así, se logró un elemento que sirviera de guía y modelo para proponer, clasificar, emprender y evaluar iniciativas destinadas a los programas contenidos en los objetivos generales y prioritarios del estado provincial, a los que ya se hizo referencia como proyectos estructurales y complementarios del PET 2013. Por lo tanto, fue el complemento determinante para el diseño del modelo de control de gestión con la metodología del BSC que se desarrolló al momento de formular las entrevistas (5.2).

5.1.D2 Control del cumplimiento contractual (PR-COM-02):

Una vez alcanzado el tercer objetivo de la investigación, para concluir con el ciclo lógico de diseño – ejecución – control, se buscó evaluar el rendimiento de los fideicomisos públicos, expuestos a la metodología BSC.

Entre el material del SGC, referenciado en 5.1.C1, se pudo detectar un documento en particular que merece tratamiento y análisis diferencial por su impacto en la perspectiva de cliente del BSC, poniendo en evidencia el uso y rendimiento de los recursos y accountability del sistema de gestión de fondos fiduciarios.

Se trataba del procedimiento de control del cumplimiento contractual (CCC) que tuvo su origen en el proceso de gestión comercial del fiduciario, para describir la metodología del control del cumplimiento contractual, de modo tal que se pudiera efectuar el seguimiento y controlar la ejecución del plan comercial y los planes operativos de cada fideicomiso; asignando a tal efecto responsabilidades específicas para los oficiales de negocios y para la gerencia comercial y de proyectos.

Como consecuencia quedaría documentado un anexo (A-PR-COM-02.01) que si bien no tiene carácter mandatorio, permitiría medir y evaluar el grado de cumplimiento contractual.

Para validar su eficacia, se ha dispuesto triangular estos resultados con las evaluaciones de satisfacción de clientes a las que se hizo referencia en el instrumento 5.3.D2 y que sirven como elemento ejecutor o feedback del sistema de control, siguiendo los lineamientos expuestos en el capítulo 2.1 del marco teórico.

Cada oficial de negocio es observado como responsable de proyecto ya que gestiona y coordina el servicio fiduciario, implementado los planes y programas establecidos en el procedimiento de estructuración del fideicomiso; plasmando en los diferentes documentos y registros la propuesta integral del proyecto.

Al momento de estructurarse cada proyecto, observamos que era definido el instrumento para el seguimiento del cumplimiento del contrato, es decir del objeto

EMBA 2010

establecido por el fiduciante, aunque manteniendo cierta disparidad de criterios con respecto a su implementación, así como la oportunidad de su presentación y contenidos a desarrollar.

Por ello, fue propicio utilizar una herramienta que tenga metodología de ejecución probada y se compararon instrumentos hasta encontrar que el BSC sería el modelo ideal para esta función dadas las ventajas ya desarrolladas durante el abordaje teórico.

Por lo tanto, el hecho de haber contado con un informe sistematizado sobre el avance del cumplimiento de objetivos permitió reportar entre otros, las iniciativas a las que ya se hizo referencia en el manual propuesto en el documento anterior (5.1.C3), identificando cada fideicomiso u operatoria asociada, las tareas planificadas, duración estimada, fechas de inicio y fin así como el porcentaje de cumplimiento relevado.

Se pudo finalmente observar y valorar en forma positiva la contribución de este material al cuarto y último objetivo de nuestra investigación ya que los documentos expuestos aseguran que las operaciones y actividades que intervienen en la realización del servicio fiduciario se llevaron a cabo en condiciones controladas, cubriendo las expectativas y necesidades de los fiduciantes y cumpliendo con la legislación y reglamentación aplicable según el caso.

5.2 Análisis del resultado de entrevistas y aplicación del BSC

La técnica de la entrevista personal se utilizó para triangular el abordaje propuesto para analizar los documentos que permitieron establecer los sistemas de información y diseñar un modelo de control de gestión.

En función de lo que se vino analizando acerca de los documentos y su impacto en los objetivos de la investigación, durante los meses de marzo a mayo de 2012 se llevó adelante una investigación de campo, donde fueron entrevistados diferentes oficiales de negocios fiduciarios y gerencias departamentales, con el objetivo de analizar y reflexionar acerca del modelo, tomando como referencia la planificación estratégica a la que se ha hecho referencia y logrando en consecuencia definir los principales objetivos, e indicadores para cada caso.

El punto de discusión giraba en torno a ciertos objetivos estratégicos del período 2012-2013, que se analizaron en 5.1.C1, dado que se los plantearon por área o función, en tanto que desde el método del BSC se buscaba estructurarlos por cada una de las cuatro dimensiones que establece el modelo, de acuerdo con capítulo 3.2 del marco teórico. Esto permitiría vincularlos mediante el marco lógico de relaciones causa – efecto para balancearlos y darles continuidad a lo largo del tiempo.

El primer aspecto analizado hizo foco en la identificación de la visión, mientras que en el segundo eje de la entrevista desarrollada se analizaron y discutieron iniciativas, proyectos, metas e indicadores según las perspectivas del modelo BSC siguiendo la guía documentada en el Anexo VIII.

De las entrevistas realizadas, se destaca la importancia de la previsibilidad en lo que respecta a las operatorias que cada fideicomiso desarrolla, así como la gestión del servicio fiduciario y su impacto en las finanzas, personas, procesos y sistemas.

Finalmente, a partir de las respuestas obtenidas, se propuso un modelo con su mapa estratégico para evaluar el desempeño de los fondos fiduciarios del estado.

5.2.B1 Análisis de la dimensión estratégica:

La importancia del relevamiento realizado con la guía del Anexo VIII era completar el análisis documental de los planes estratégicos detallados en 5.1.B1 y establecer las bases para un mapa estratégico de los fondos fiduciarios, crucial para definir los objetivos de productividad, en términos de eficacia y eficiencia así como los de desarrollo y crecimiento.

Por ello, el primer eje de las preguntas (1 a 4) formuladas durante las entrevistas utilizadas para la recolección de datos, giraron en torno a la identificación del destino estratégico de los fondos fiduciarios y en consecuencia del efecto que estos tenían para establecer los sistemas de información y control de gestión organizacional.

Así, durante el primer segmento de las entrevistas realizadas, el 83% de las respuestas destacaron que en la actualidad, los principales objetivos de la organización debían orientarse a “fortalecer el SGC y mejorar los inductores de satisfacción de clientes”, pero sin mediar vinculación alguna con los programas de actividades, metas e indicadores afines, según se analizara en 5.1.C3.

Tampoco se pudo observar durante las reuniones y presentaciones mantenidas al respecto, una definición clara y concisa sobre la estrategia y objetivos sectoriales para los fondos fiduciarios administrados. Si bien al momento de relevar esta información no se contaba con el PET 2013, la vinculación se podía establecer a partir de los documentos de estructuración de fideicomisos del SGC.

Siguiendo con el análisis de corto/ mediano plazo acometido en la segunda pregunta realizada, las respuestas fueron más dispersas y atomizadas en cuanto al sesgo que cada uno tenía del fideicomiso, área o función a la cual se encontraba afectado.

Las respuestas quedaron agrupadas por tercios, donde un primer grupo se proyectaba para “incrementar el posicionamiento de mercado a partir del desarrollo de productos alternativos para captar nuevos clientes”; el segundo tercio de los entrevistados se refería a “incorporar nuevas tecnologías, para la innovación y el desarrollo de un sistema ERP”.

EMBA 2010

Finalmente el tercer grupo se consideraba más conservador al respecto, indicando que en ese plazo la organización fiduciaria provincial, había de encontrarse fortalecida al “desarrollar competencias para la gestión mediante los programas de capacitación” que para entonces ya estarían brindando sus primeros resultados.

Hasta aquí se pudo observar que las dos primeras preguntas se focalizaban en la misión y productividad, en tanto que las dos siguientes se vincularon a la brecha entre las capacidades y talentos actuales con las oportunidades que presentan los desafíos futuros en las estrategias de crecimiento. Esto validaba el análisis realizado al respecto en los documentos detallados en 5.1, minimizando la incertidumbre y las tensiones estructurales ya expuestas en el marco teórico.

En lo que respecta a los principales retos que podría enfrentar la organización en los próximos años, continuando con la tendencia de la pregunta anterior, los entrevistados se refirieron por una parte a “mejorar la comunicación interna e integración entre áreas departamentales”, luego a “mantener la certificación de calidad e incrementar el alcance del SGC” para finalmente “mejorar los sistemas de información y formulación presupuestaria” formalizando el control de los distintos fondos fiduciarios mediante indicadores de gestión y emisión de informes periódicos, con determinación de las causales de desvíos.

La cuarta y última pregunta le daba dirección al resto del análisis desarrollado hasta ese entonces ya que el 67% de los entrevistados respondieron en línea con la visión al “consolidar el uso de herramientas financieras innovadoras para el desarrollo económico provincial y regional”, acompañado de una determinante y adecuada gestión de los sistemas de información y del capital humano, para lo cual el 14/02/2013 se presentaba el proyecto Fiduciaria Innovación y también el modelo analizado en 5.1.C2.

Para ello coincidieron en que las iniciativas y objetivos estratégicos, alineados con la misión – visión, consistía en “estructurar fideicomisos financieros para apalancar el financiamiento de las obras públicas mediante el mercado de capitales, aprovechando la acreditación de fiduciario financiero no bancario obtenida de la CNV”.

EMBA 2010

Esto último coincide plenamente con el ensayo estratégico que fuera realizado durante el curso de Estrategia Empresaria del MBA ejecutivo de la UTDT, al cual ya se hizo referencia durante el análisis documental 5.1.B1 y que se exhibe en la Fig. 20 del Anexo IV; aunque sin determinar en ese momento el dispositivo de control que tamaño empresa requiere frente a los inversionistas que provienen tanto del sector público como del privado, tal como se lo describiera en el capítulo uno y dos del marco teórico.

De los hallazgos resultantes en esta primera parte de las entrevistas, la mayoría de los responsables de la gestión operativa de fondos fiduciarios, coinciden en establecer e integrar los sistemas de información con una herramienta que contenga a la formulación estratégica y como ya se describiera a lo largo del análisis teórico y documental realizado al respecto, se puede estructurar este modelo para el control de gestión con el método del BSC de Kaplan y Norton (2002).

Este permite por una parte proponer los diferentes objetivos relevados en las entrevistas y aplicarlos a los fideicomisos públicos administrados, mediante el enfoque de gestión por procesos para minimizar errores y UEN para asignar responsables, de acuerdo al diseño organizacional detallado con los documentos analizados en 5.1.C1 y 5.1.A1 respectivamente.

Por otra parte todos los entrevistados coincidieron en la posibilidad de adecuar las metas e indicadores para los distintos proyectos – fideicomisos públicos – a los efectos de poner en ejecución la estrategia del PET 2013.

Por todo lo expuesto, la identificación del destino estratégico de los fondos fiduciarios como herramienta de gestión y ejecución presupuestaria del estado, se ajusta a las recomendaciones de los autores analizados en el marco teórico para integrarla a un SCG, dejando en evidencia los principales objetivos para desarrollar el mapa estratégico así como las fortalezas y desafíos del modelo en lo que respecta a sus principios, dimensiones y operatividad de su implementación.

5.2.C3 Formulación de un modelo con la metodología del BSC

Con el segundo eje de las preguntas enunciadas durante las entrevistas se buscaba la validación de los manuales definidos en 5.1.C1/ C3 y determinar las condiciones que debía tener el modelo de control de gestión para los fideicomisos públicos.

Este pretendía recuperar los lineamientos definidos en las entrevistas 5.2.B1 para organizar la bases del mapa estratégico y luego la descripción de los principales objetivos, indicadores y metas bajo la metodología del BSC.

Desde la **perspectiva financiera** del modelo, los objetivos propuestos se ajustaron las definiciones del capítulo 3.2.i en términos de eficiencia presupuestaria y reducción de costos operativos para las estrategias de la productividad, en tanto que para la estrategia de crecimiento se propuso mejorar el valor patrimonial para los fiduciantes e incrementar la inversión privada a través de los fideicomisos financieros como iniciativa y proyectos de vanguardia.

En la **perspectiva del cliente** si bien al principio fue discutida la propuesta de retirarse del mercado de los fideicomisos ordinarios de administración privada, la totalidad de los entrevistados coincidieron que el segmento definido por los fideicomisos financieros para el sector público podían y debían ser mejor explotados, para lo cual la propuesta de valor debería dirigirse a mejorar la satisfacción de los clientes actuales a la vez que se pretendía captar nuevos fiduciantes y en consecuencia diversificar la cartera de fondos fiduciarios administrados.

Los **procesos internos** fueron definidos como el principal sostén de los objetivos trazados para mejorar la productividad financiera así como para lograr la satisfacción y expansión de la cartera de clientes. En este sentido, los procesos de excelencia que decantaron de las entrevistas realizadas fueron los siguientes:

- 1) Estructuración de fondos fiduciarios
- 2) Formulación y control presupuestario
- 3) Control del cumplimiento de contratos
- 4) Gestión de cobranzas
- 5) Gestión comercial

Finalmente para la **perspectiva del aprendizaje y crecimiento** organizacional se obtuvo una infraestructura de elementos coincidentes con las fuentes señaladas en el capítulo 3.2.iv, tal que se pudo lograr cierto consenso en las respuestas en torno a la gestión de las personas, los sistemas y procedimientos, a partir de las siguientes premisas:

- 1) Satisfacción de clientes internos (clima laboral)
- 2) Desarrollo de competencias específicas para oficiales de negocio fiduciario
- 3) Plan de capacitación anual

En cuanto a los sistemas y tecnologías de información, no fue hasta el mes de enero del 2013 en que se propuso abordar una solución integral para reemplazar los anteriores sistemas de información no integrados, por una solución única, robusta y confiable mediante el proyecto FIDINN (Fiduciaria Innovación) y la implementación de SAP ERP.

Considerando que la información obtenida era suficiente y relevante para trazar el mapa estratégico, se estaba en condiciones de organizar con este, un modelo anclado a las respuestas que se fueron dando a través de las distintas perspectivas del BSC, resultando cuatro los pilares fundamentales sobre los que se pudo establecer el modelo:

1. Control de Calidad en los procesos certificados con estándares ISO, identificando desvíos, tiempos y movimientos de los recursos.
2. Administración por Objetivos propuestos por los distintos centros de responsabilidad y acordados con la alta gerencia, para el seguimiento y anclaje a resultados (objetivos e indicadores vinculados al presupuesto y al tablero). Son herramientas de apoyo a recursos humanos y alta gerencia.
3. Control presupuestario y tablero de indicadores (información en tiempo real sobre planificación económica y financiera). Son herramientas de soporte para toda la organización fiduciaria y los stakeholders.

EMBA 2010

4. Control de la Trazabilidad de los negocios/ procesos/proyectos administrados (captura y gestión de datos p/lograr información agregada que permita construir la traza del servicio fiduciario). Son herramientas del área operativa, comercial y proyectos así como de la alta gerencia.

Estos pilares funcionan como “drivers” del modelo y surgen de las premisas condicionantes a las que se hizo alusión durante el abordaje teórico del capítulo 2.2.

Fueron utilizados para analizar la información volcada en las entrevistas y documentos relevados, estableciendo y validando en consecuencia el hilo conductor buscado mediante el BSC para el SCG; a partir de la apropiada interpretación y descripción de una metodología organizada para su exitosa implementación.

Entonces, de la lectura de los manuales citados y de las respuestas relevadas ut-supra; se derivaron los siguientes tópicos claves:

- a. La organización propende a incrementar la trazabilidad y calidad de sus procesos de negocio, lo cual traerá aparejado un incremento de la efectividad.
- b. El cumplimiento de objetivos, se estructurarán de modo tal que faciliten su seguimiento por parte de los diferentes involucrados.
- c. La organización contará con herramientas que le faciliten el control de sus presupuestos y cumplimiento de los objetivos previstos.

Por lo tanto, se entiende ideal como continente conductor para los cuatro pilares del proyecto la filosofía del BSC, la cual garantiza una correcta concatenación entre la visión, objetivos estratégicos, metas, indicadores e iniciativas planteadas y en consecuencia se formula la propuesta metodológica adjunta en el Anexo VIII, a continuación de la guía desarrollada para las entrevistas del mapa estratégico.

5.3 Análisis del resultado de encuestas de clima y satisfacción de clientes

La articulación de resultados basados en encuestas de satisfacción a los clientes internos (clima laboral) y externos (medición de satisfacción) forman parte de la validación empírica pretendida para el modelo hallado y se presentan en forma pormenorizada en los Anexos IX y X respectivamente.

El uso de estos instrumentos permitieron cuantificar resultados para evaluar el las expectativas y rendimiento de los recursos y accountability de los fideicomisos públicos, cumpliendo así con la cuarta y última premisa trazada como objetivo de esta investigación.

5.3.D1 Encuesta de clima organizacional.

La encuesta expuesta en el anexo IX, fue desarrollada con la firma consultora Whalecom, a partir de los contenidos por aquel entonces desarrollados en la asignatura de recursos humanos del EMBA de la UTDT, a cargo de la Prof. Paula Molinari, para evaluar la satisfacción del cliente interno y situación laboral vigente en FdN al 21 de noviembre del año 2011 y que entre otros beneficios orientados a mejorar el desempeño organizacional permitiría:

- Recoger la percepción empleados acerca de la empresa.
- Identificar las características existentes que contribuyen con la satisfacción en el trabajo.
- Conocer aspectos que puedan obstaculizar el desarrollo de la organización y de su gente.
- Obtener información de valor para generar estrategias de cambio.
- Construir un mejor lugar de trabajo

La encuesta era estrictamente confidencial, con código de acceso único mediante usuario y contraseña. Estaba compuesta de 4 apartados y una duración aproximada de

EMBA 2010

10 minutos, desarrollada sobre plataforma web, on line y con la posibilidad de guardar las respuestas y continuar luego hasta terminar y enviar las respuestas.

Debajo de cada apartado se mostraban dos botones, uno para guardar el formulario y seguir completándolo luego. El botón de continuar validaba que todos los datos se hayan completado, los guardaba y se continuaba al siguiente paso.

Una vez presionado este botón no era posible volver a editar los datos del apartado. En el último apartado este botón es reemplazado por el botón “finalizar”, tal que la encuesta no estaba terminada hasta que no se presionara dicho botón en la pantalla y se muestra el mensaje: “Has finalizado la carga de la encuesta. Gracias por tu colaboración”.

En la pantalla de bienvenida se presentaba una breve descripción de la encuesta, tal que cuando se estaba listo para comenzar se indicaba presionar el botón al pie de la misma y como se dijo, estaba dividida en cuatro apartados que se contestaban de manera consecutiva:

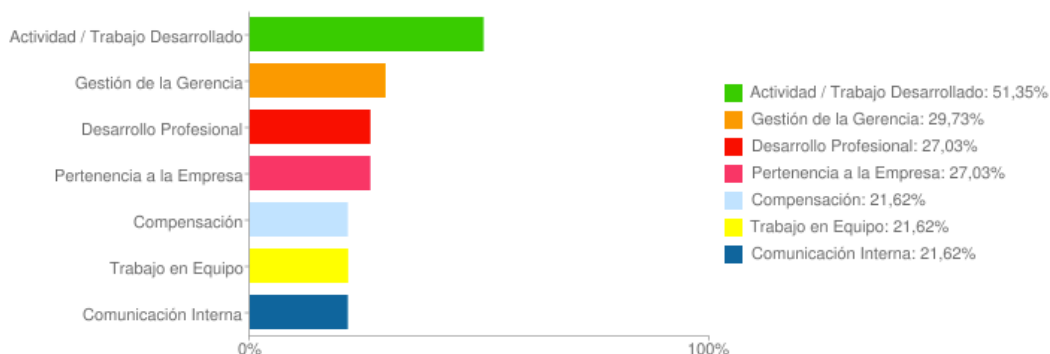
- 1) Datos profesionales: se solicitaba información de los grupos de pertenencia por cada encuestado (edad, sucursal, unidad de negocio, funciones)
- 2) Encuesta de opinión: presentaba las afirmaciones asociadas a los factores analizados, sobre las que cada participante debía indicar su grado de acuerdo.
- 3) Valorización de los factores que generan satisfacción en el trabajo: cada participante indicaba la importancia relativa de cada factor o dimensiones analizadas.
- 4) Nivel de satisfacción actual y propuestas: el encuestado indicaba su nivel de satisfacción con respecto a los factores analizados y sus propuestas de mejora.

Así entonces se pudo identificar sobre un total de 37 encuestas, una importante participación importante jóvenes menores de 30 años con el 38% del total relevado en tanto que el restante 62% era personal que se encontraba entre este umbral y la edad de retiro, lo cual era determinante al momento de evaluar la propuesta de valor al empleado, como mecanismo de alineación del BSC entre los objetivos estratégicos,

EMBA 2010

iniciativas y objetivos personales, por la ponderación que cada grupo realizara para cada uno de los factores relevados y que se puede observar en la Fig. 30.

Fig. 30: Valoración relativa de los factores de clima laboral.



Tomado de la Gerencia de Administración y Finanzas de FdN.

Como se pudo observar, la valoración más alta estaba referida a la propia actividad y al trabajo desarrollado, con un índice de satisfacción del 51,35%.

Siguiendo con esta tendencia, se pudo observar que los extremos más altos de satisfacción se daban en estos factores, seguidos del trabajo en equipo y pertenencia a la empresa, siendo la gestión de la gerencia y la compensación, las áreas de mejora resultantes, según se lo puede visualizar en la Fig. 31.

Fig. 31: Nivel de satisfacción general del personal.

Factores	Nivel de satisfacción			
	Satisf.	Neutro	Insatíf.	No Satisf.
Actividad / Trabajo Desarrollado	77,84%	13,51%	8,65%	22,16%
Comunicación Interna	63,24%	19,46%	17,30%	36,76%
Desarrollo Profesional	63,06%	19,82%	17,12%	36,94%
Trabajo en Equipo	78,08%	13,81%	8,11%	21,92%
Pertenencia a la Empresa	84,46%	8,78%	6,76%	15,54%
Gestión de la Gerencia	59,46%	27,03%	13,51%	40,54%
Compensación	44,14%	21,62%	34,23%	55,86%

Tomado de la Gerencia de Administración y Finanzas de FdN.

EMBA 2010

Se pudieron extraer las siguientes premisas para cada factor analizado, que literalmente se exponen a continuación:

A. Actividad/trabajo desarrollado:

- Considero que puedo hacer un mayor aporte a la empresa en función de mi formación y experiencia para lo que hace falta una definición clara y real de las tareas y funciones de los puestos del área donde trabajo teniendo en cuenta una visión integral de la empresa y sus objetivos estratégicos.

- Asignación específica de tareas con rotación de personal.
- Alinear las tareas y funciones con el perfil del puesto.

B. Comunicación interna

- Mejorar la fluidez y oportunidad de la comunicación a través de los canales necesarios
- La comunicación interna es muy deficiente, faltando no solo informar con precisión sino también en tiempo oportuno.
- Los canales de comunicación en ocasiones se convierten demasiado informales, llevando esto a la confusión y provocando la superposición de tareas.
- Reuniones parciales con niveles superiores e inferiores respecto a proyectos y objetivos de los negocios de la empresa.
- Creo que se puede mejorar la calidad y la forma en las que nos comunicamos internamente, para que todos estemos más y mejor informados de todos los temas de la empresa.
- Pondría un "buzón de ideas" (caja de cartón), donde cada uno pueda plantear sus inquietudes, denuncias, etc. Que exista compromiso de RRHH de leer su contenido, y hacer las correcciones pertinentes.
- Mejorar el circuito de la documentación y además cumplir con el circuito fijado, ya que por ahí existe pero no se cumple.
- Debería centralizarse las comunicaciones y brindar mayor información.
- Mayor fluidez de comunicación desde gerencias y directorio hacia áreas inferiores.
- Establecer mecanismos más aceitados en la transmisión de la información.

EMBA 2010**C. Desarrollo Profesional**

- Me gustaría que cada profesional trabaje en el su área profesional específica, dando la posibilidad de desarrollarse en su profesión y que se bequen cursos y posgrados de perfeccionamiento y especialidades.

- Definir claramente y en forma periódica el plan de carrera de cada empleado.

- No me parece clara la política de la empresa respecto a la política de formación profesional. Dado que no hay certezas sobre como pedir capacitación y surgen dudas sobre montos a cubrir y demás cualidades de la capacitación en particular.

- Incentivar la capacitación del personal, posgrados, cursos de posgrados.

- Esto no se aplica. Solo se aplica la posibilidad de capacitación externa.

- Mayor capacitación acorde a las funciones y profesiones.

D. Trabajo en equipo

- Desarrollar las capacidades de liderazgo de los mandos medios y unificar la visión, misión y objetivos de la empresa.

- No me parece que exista una actitud de la empresa a coordinar los equipos. Se dan más bien por la exigencias diarias, restando las ventajas de una tarea planificada en equipos.

- Fomentar y apoyar reuniones, puestas en común, trabajos en conjunto.

- Mejorar el estilo de liderazgo. Priorizar intereses de la empresa.

- En aquellas diferentes áreas que se relacionan o vinculan con una actividad específica, determinar un responsable con quien se pueda canalizar y resolver los conflictos, distinto del gerente de las respectivas áreas, ya que de esta manera se pueda enfocar en forma más directa a las cuestiones en conflicto y de esta manera organizar al grupo.

D. Pertenencia a la Empresa

- Crear instancias de conocimiento de las perspectivas de la empresa.

- El compromiso hacia la empresa es personal, siempre y cuando se vean los logros y se retribuya el trabajo se logrará un mayor compromiso grupal.

EMBA 2010

- Se advierten situaciones de aprovechamiento de ciertas personas, no sancionadas y hasta fomentadas por la empresa, que generan contagio hacia los demás. Se necesita alguien con un fuerte compromiso ético que ponga límites, y cuente con el apoyo incondicional del directorio.

- Promover esquemas contractuales y objetivos que fomenten relaciones duraderas y brinden alguna perspectiva de crecimiento al factor humano.

E. Gestión de la Gerencia

- Definiciones claras sobre los aspectos considerados en este apartado con una bajada al personal en función de sus responsabilidades otorgar capacidad de toma de decisiones a los mandos medios para aquellos aspectos que estén acordes a su puesto.

- En opinión la gerencia se encuentra alejada de las actividades que desarrolla la empresa, desconociendo los problemas que aquejan a las distintas áreas y servicios que la empresa presta.

- Disponer de unas horas mensuales a la capacitación de los negocios que se realizan o se pueden realizar en la empresa.

- La gerencia general debiera participar y estar al tanto del trabajo de la compañía. Hoy lo ignora, o al menos da esa impresión.

- La dirección tiene una visión acotada del negocio y responde exclusivamente a su principal cliente. Los negocios privados son escasos y mal encarados.

- Mayor interacción con la áreas, estableciendo pautas claras que orienten el accionar de la empresa.

- Mayor interacción de gerencia general con gerencias inferiores.

- La alta gerencia no está presente por lo cual no se puede formular propuesta de mejora. La gestión de los mandos medios se puede mejorar empoderando a los responsables de área y descentralizando algunos negocios (esquemas matriciales o de red) permitiendo mayor dedicación de los gerentes a las actividades que son estratégicas menos operativas.

EMBA 2010**F. Compensación**

- Revisión en función de resultados y capacidades de desarrollo a través de criterios objetivos y transparentes.
- En los valores actuales de competencia, la remuneración no está acorde a lo percibido en otras empresas por igual tarea.
- Entendiendo por compensación a la escala salarial, se debería adecuar nuestra escala a la de los empleados bancarios, dado el tipo de trabajo desempeñado por el personal de Fiduciaria (que lejos está de equipararse a un empleado de comercio, tanto en complejidad como en nivel de exigencia), así como también, que se vea reflejado en el sueldo, los logros y el cumplimiento de objetivos.
- Tener en cuenta las remuneraciones de empresas con actividades similares en el mercado.
- Las compensaciones no son objetivas. Hay gente muy capacitada, con niveles de ingreso equivalentes a gente no capacitada. Hay que generar un sistema objetivo, que se pueda mostrar, y que genere sensación de justicia y reglas claras.
- 1 No solo monetaria 2 Reconocimiento.
- La compensación no son acordes a las tareas y no son equitativas.
- Adecuar la compensación con empresas de actividad similar en el medio, región o a nivel nacional.
- Compensación acorde a funciones semejante a las existentes en empresas similares dependientes del poder público.
- Establecer compensaciones en función de objetivos, montos y riesgo del negocio administrado.
- Ajuste de remuneraciones acordes al tipo de actividades desarrolladas.

Los resultados a la vista sirvieron como punto de partida para evaluar algunas premisas del modelo BSC, en particular las inherentes al desarrollo y aprendizaje y la relación entre objetivos, actividades, desempeño y compensaciones. Estas responden a las perspectivas de acciones que luego impactan en las de resultados (clientes y finanzas).

En primer término se pudo observar una importante correlación entre los resultados de los factores A, C y D donde se puso en evidencia el potencial para la gestión del talento en la formación y desarrollo de recursos humanos “para lo que hace falta una definición clara y real de las tareas y funciones de los puestos... teniendo en cuenta una visión integral de la empresa y sus objetivos estratégicos”.

Esto impactó en la definición del manual de competencias analizado en 51.C2 y en la profesionalización de la gestión del capital humano, lo cual tuvo efecto inmediato en los procesos internos, los que fueron expuestos a estándares de calidad en busca de la excelencia del servicio fiduciario, que luego sería evaluado mediante las encuestas de satisfacción.

En el mismo sentido cabe aclarar que al momento de recolectar los datos, los fondos fiduciarios respondían en forma de reacción a las acciones de gestión presupuestaria del estado que se instrumentaban mediante fideicomisos públicos pero como ya fuera descrito en el capítulo uno del marco teórico, sin una estrategia aglutinante.

No obstante, se lograron desarrollar y mejorar los perfiles de puesto y planes de capacitación anual, asistencia para estudios superiores, programas específicos para jóvenes de alto potencial, programas de liderazgo y desarrollo de objetivos.

Del mismo modo, los sistemas e infraestructura, información y tecnología en la base del BSC, dejaron entrever fallas de comunicación interna que fueron encaradas con el desarrollo de una intranet en la empresa fiduciaria para la formalización de medios y estrategias de comunicación.

Asimismo se puso en marcha el proyecto FIDINN para el fiduciario analizado y ocho fideicomisos pilotos, con el objeto de unificar los sistemas de información en SAP ERP y controlar la trazabilidad de la gestión, de acuerdo con los pilares definidos y alcances establecidos en el capítulo 2.2 del marco teórico así como del material analizado para el modelo propuesto en 5.2.C3.

EMBA 2010

El efecto inmediato de las acciones descriptas impactó como se dijo, en la perspectiva de procesos internos, a través de nuevas definiciones y revisiones de los procedimientos claves y mandatorios del SGC.

Se pudo observar en consecuencia, un incremento en actividades de capacitación interna como las que se referenciaron en el capítulo 1.2 del marco teórico y teniendo como antecedente inmediato el seminario de planificación y control de gestión desarrollado con la cátedra de Gestión de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE (2010), para desarrollar el conocimiento sobre la planificación estratégica y mejorar las habilidades específicas en las herramientas de administración fiduciaria.

Las mejoras de procesos internos se transformaron luego en causa para mejorar las relaciones con los clientes/fiduciantes en particular y stakeholders en general; lo cual se puso en evidencia a través de los críticos resultados sobre el factor gerenciador expuesto en el apartado E.

Esta fue quizás la consecuencia más impactante en lo que respecta a la evaluación del rendimiento y accountability esperados por la aplicación del modelo, ya que resultó en la remoción del gerente general y un acercamiento de las gerencias departamentales a los responsables de proyectos y beneficiarios directos de los fondos fiduciarios.

La resultante reforma de la estructura orgánica (funcional) de la fiduciaria fortaleció el área comercial y de proyectos y también establecía una gerencia para el interior de la provincia del Chaco, como centro de responsabilidad y acción directa territorial sobre los beneficiarios de los distintos fideicomisos públicos para el desarrollo sectorial y regional, agropecuario e industrial.

Finalmente, con relación a los resultados del último factor analizado si bien se definieron las bandas salariales por cuartiles, la reestructuración del sistema de compensaciones se siguió realizando en función de la responsabilidad en lugar de orientarlos a las iniciativas estratégicas.

5.3.D2 Encuesta de satisfacción de clientes.

El BSC define el éxito de las iniciativas y procesos que son desarrollados a través de las perspectivas de acciones, en las perspectivas ancladas a resultados (cliente y finanzas) que se vinculan con el cuarto y último de los objetivos de esta investigación.

Por ello, las mediciones se realizaron por una parte, en torno al procedimiento de gestión de quejas y reclamos (PR-GCA-07) del SGC. Este describe la metodología para el tratamiento de todas las quejas y reclamos de clientes internos y externos sobre aspectos del sistema de gestión de la calidad.

Por otra parte se analizó el procedimiento para la medición de satisfacción de clientes internos y externos (PR-GCA-04), cuya descripción y encuestas se adjuntan en el anexo X, con el objeto de establecer la metodología para evaluar la percepción de los stakeholders respecto de la calidad de los servicios que recibieron de la empresa.

Esto puso en evidencia la factibilidad esperada del modelo, triangulando con el análisis del cumplimiento contractual del SGC abordado en el documento 5.1.D2, sobre las directrices principales de esta investigación, por una parte el desempeño de los recursos fiduciarios y por otra parte la accountability que hace a la esencia del fiduciario, tal como se lo describiera en los capítulos 1.1 y 2.2 del marco teórico.

Así se lograba establecer una propuesta de valor al fiduciante, medida en términos de eficacia y eficiencia, formulada de acuerdo a los lineamientos de estructuración y gestión del producto analizados en el documento 5.1.C1.

Pero lo más destacable en términos de accountability es que se pudo evaluar la “confianza” que hace a la naturaleza misma del fideicomiso al relacionar objetivos de capacitación y procesos con la “confiabilidad” del fiduciario, que impacta en la perspectiva de cliente y en consecuencia en las finanzas del modelo BSC.

En este sentido se pudo observar que a partir del PET 2013, se podría ostentar el direccionamiento estratégico sobre el cual establecer los criterios de evaluación tal como fuera analizado en los documentos 5.1.B1 y 5.2.B1, para brindar la transparencia



EMBA 2010

necesaria a la gestión presupuestaria de los fondos fiduciarios, de acuerdo a lo que también se pudo observar en los instrumentos 5.1.A2/B2.

Con estos instrumentos desarrollados, se pusieron en práctica las primeras evaluaciones, circularizando las encuestas a los fiduciantes así como a clientes internos, con lo que finalmente se llegaba al informe de gestión 2013 publicado por el directorio de la firma, arrojando en el orden interno los siguientes resultados:

Porcentaje de empleados según el sexo:

Hombres: 48%

Mujeres: 52%

De los cuales el 80% de los cargos gerenciales son ocupados por mujeres.

Indicadores de capacitación por áreas:

Área de Finanzas: 85%

Área Comercial: 80%

Área Operativa: 74%

Área Gestión de Activos: 48%

Área de Legales: 76%

Área Secretaria de Directorio: 82%

Área de Calidad: 95%

Resultados de medición de satisfacción de clientes internos por áreas:

Gerencia General: 90%

Gerencia Comercial: 56%

Gerencia Operativa: 75%

Gerencia Gestión de Activos: 92%

Gerencia de Finanzas: 54%

Área de Calidad: 100%

Asesoría Legal: 55%

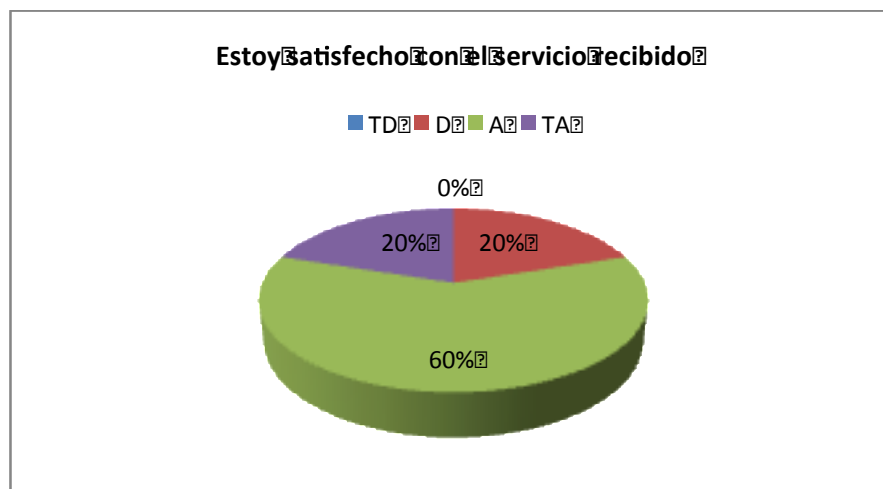
EMBA 2010

Resultados de la evaluación del servicio del cliente externo (fiduciantes):

Para este período fue realizada sobre una muestra de clientes cuyos resultados se presentan en la Fig. 32, donde las respuestas que indicaban TD “totalmente de acuerdo”, representaban el 100% de satisfacción, en tanto que en el extremo opuesto estaban TD “total desacuerdo” con las afirmaciones formuladas.

Fig. 32: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes externos 2013.

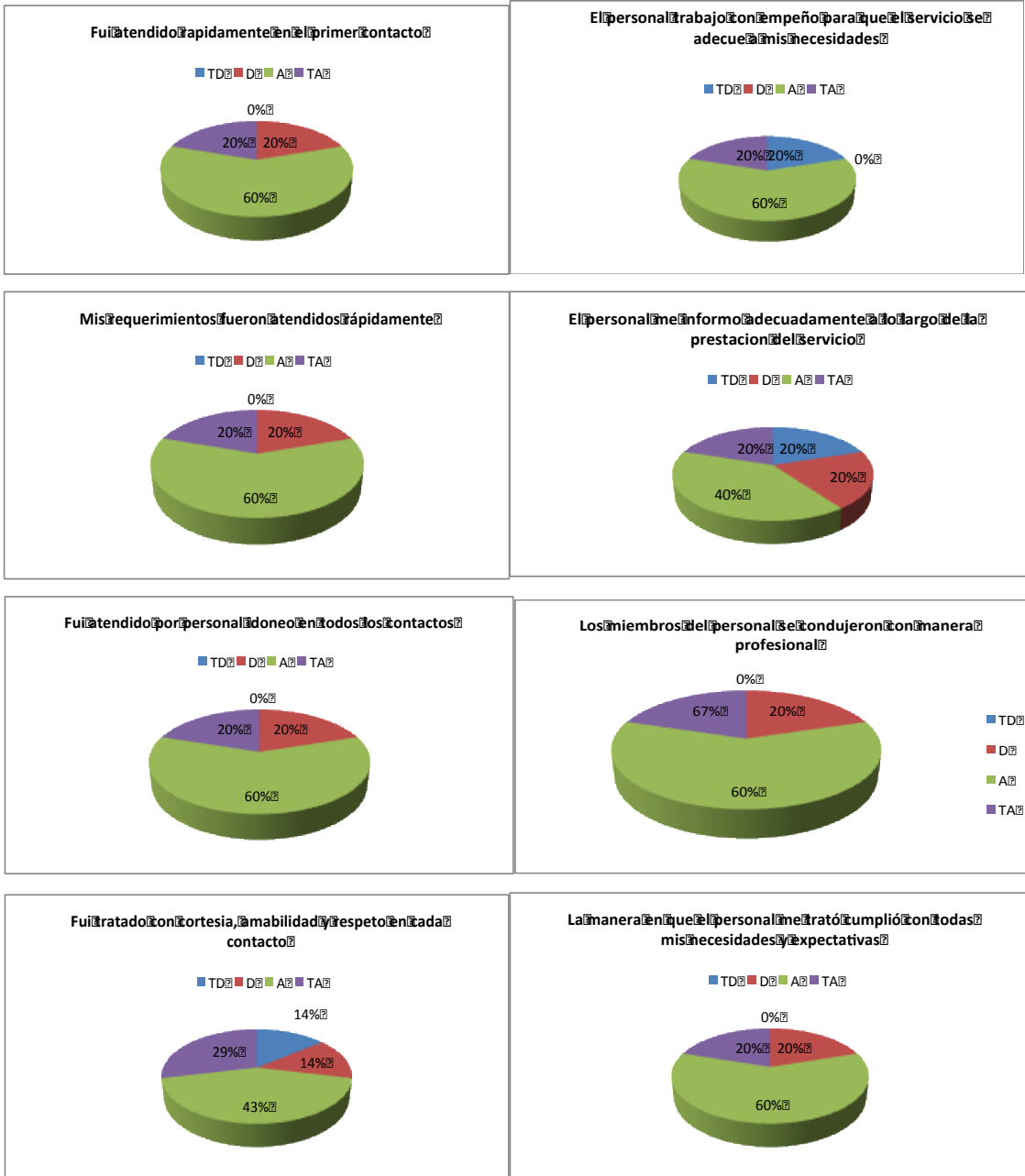
Estoy satisfecho con el servicio recibido	TD	D	A	TA
Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas			1	
Ministerio de Planificación y Medio Ambiente			1	
Escuela de Gobierno				1
Ministerio de Industria, Empleo y Trabajo			1	
Lotería Chaqueña		1		
TOTAL	0	1	3	1



Tomado del Sistema de Gestión de la Calidad de FdN.

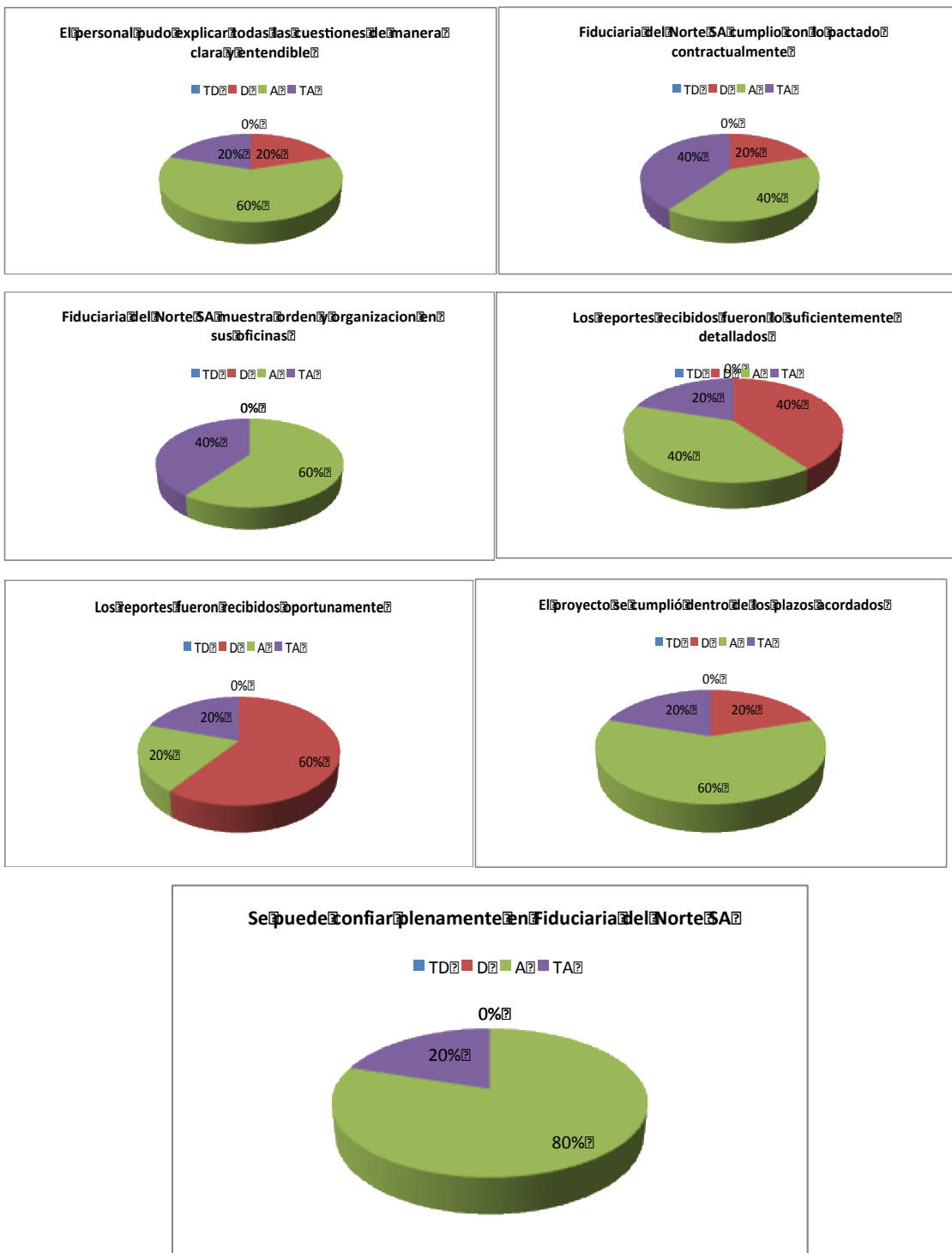
Se pudo observar una importante satisfacción del 60% con la administración de los recursos de estas reparticiones y entidades del estado a través de los fideicomisos públicos. Aunque para llegar a los resultados se tuvo que pasar previamente por el análisis de los 15 ítems de la encuesta, conducentes a evaluar el desempeño y considerar finalmente la recomendación del servicio fiduciario a otros clientes, para lo cual se hallaron los resultados expuestos en la Fig. 33.

Fig. 33.1: Evaluación del desempeño y accountability del fiduciario.



Tomado del Sistema de Gestión de la Calidad de FdN.

Fig. 33.2: Evaluación del desempeño y accountability del fiduciario.



Tomado del Sistema de Gestión de la Calidad de FdN.

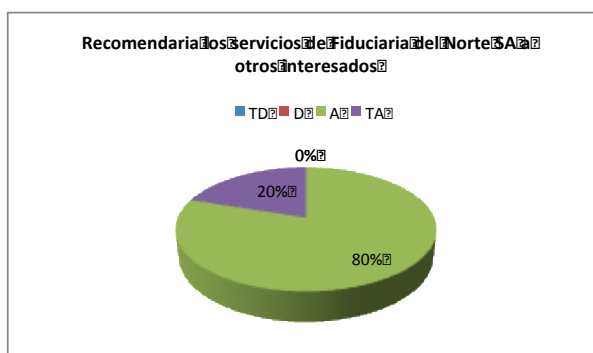
Encontramos que a partir del análisis progresivo de cada una de las afirmaciones que componían la encuesta se pudo inferir que, como el caso del cliente Lotería Chaqueña en la Fig. 32, las no conformidades se vinculaban a la atención y al trato recibido por el administrador fiduciario, así como la falta de profesionalismo y adecuada información al fiduciante a lo largo de la prestación del servicio.

Otra cuestión a considerar fue la observación realizada en la encuesta (Fig. 33.1) por el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, quien destacaba la falta de idoneidad del personal de contacto con lo cual se reafirmaba el objetivo expuesto para mejorar el perfil de los oficiales de negocio en el procedimiento analizado en 5.1.D2 y el desarrollo de competencias específicas de acuerdo con el modelo expuesto en 5.2.C3.

El punto más crítico observado en la coincidencia de las respuestas de estos fiduciantes, es que los reportes o informes de gestión, no reunieron el suficiente detalle y oportunidad en cuanto a su presentación; lo cual afecta al fiduciario en su accountability así como en los objetivos planteados para la dimensión estratégica del crecimiento organizacional.

Finalmente, a pesar de las críticas y reflexiones expuestas, que fueron evidencias para las oportunidades de mejora, se pudo observar que la mayoría de los fiduciantes (80%) estaban de acuerdo en recomendar los servicios fiduciarios a otros interesados como se lo puede apreciar en los resultados expuestos en la Fig. 34.

Fig. 34: Resultados sobre la recomendación del servicio fiduciario.



Tomado del Sistema de Gestión de la Calidad de FdN.

Conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones:

Durante la investigación realizada, se analizaron los principales conceptos y la evolución de una controvertida figura contractual, que posibilita la gestión presupuestaria del estado mediante fondos fiduciarios y la problemática en torno a sus limitaciones para el control de gestión.

Así es como desde el marco teórico se comenzó describiendo los fideicomisos públicos en la provincia del Chaco, en relación a las variables específicas abordadas, para dar respuesta con el trabajo de campo a las preguntas indagatorias que se formularon sobre esta unidad observada.

La búsqueda de la verdad en las respuestas condujeron a evaluar distintos documentos e información para diseñar un modelo basado en el BSC, cuya metodología lograba en forma sistemática dar cuenta de la gestión y de los resultados de aplicar los recursos del estado mediante estas nuevas herramientas de administración fiduciaria.

Si bien se observaron evidencias de crecimiento sostenido en los sistemas de información, indicadores y resultados, esto no equivale a desarrollo sustentable en los términos del BSC, dado el incipiente manejo conceptual de la planificación de largo plazo de cara a un modelo de control global y con foco en la reciente estrategia elaborada para el territorio provincial.

Asimismo se pudo comprobar que la herramienta propuesta, puede convivir y se retroalimenta con el modelo de mejora continua propuesto por el sistema de gestión de la calidad, a la vez que cumple con la demanda de información resumida, completa y oportuna sobre la gestión y evolución de los negocios fiduciarios, que no puede ser satisfecha por informes contables.

EMBA 2010

Podemos además agregar que en el contexto desarrollado, el modelo de control de gestión propuesto favorece el desarrollo de competencias, iniciativas y objetivos estratégicos que respondan a una política integral del estado.

Por otra parte, los obstáculos tecnológicos, humanos y en particular los directivos, para una implementación exitosa y eficiente de esta herramienta, pueden ser superados por el gran potencial de la misma, dado que las partes que integran el modelo propuesto para el caso, se encuentran en un avanzado estadio de implementación.

Por esto podemos afirmar que si bien no todos los fideicomisos públicos de la provincia son susceptibles de exponerlos al BSC, la mayoría puede responder a sus premisas fundamentales mediante la adecuada estructuración del contrato, estableciendo relaciones causa efecto con las políticas públicas, según la metodología del modelo.

Estas evidencias permiten confirmar la hipótesis que un modelo de control de gestión basado en el BSC, aplicado a los fideicomisos públicos, permite alinear las políticas de estado con las estrategias corporativas y sectoriales establecidas para los mismos, mejorando así el desempeño de los recursos administrados.

Las relaciones causa efecto que sustentan el BSC permiten introducir como objetivos estratégicos a los definidos por los fiduciantes al momento de suscribir el contrato de fideicomiso y bajarlo luego a las distintas dimensiones que articulan con esta herramienta.

Las principales variables analizadas a través de los documentos, entrevistas y encuestas demuestran el potencial que brinda el BSC para el control de gestión de los fideicomisos públicos, así como para el desempeño creciente de los fondos administrados.

Entonces, de acuerdo a las observaciones y ensayos realizados en el trabajo de campo se pudieron hallar las siguientes categorías semánticas (Fig. 35) valorizadas para cada objetivo trazado, respondiendo a las preguntas de la investigación.

Fig. 35: Valoración semántica de los resultados con los objetivos de investigación.

Técnicas e instrumentos p/ la recolección de datos			Códigos	Categorías y valor +/- asignado al material en relación a los objetivos de estudio	Objetivos de la investigación A-B-C-D	
Análisis de documentos 5.1	Entrevistas personales 5.2	Encuestas estandarizadas 5.3				
Estructura organizacional			A1	"+" Estructura por proyectos afines a UEN "- Dependencia del Dpto comercial "+ Dpto de Planificación y Control "- Inconsistencias c/el Dto 795/08 del PE	1) Describir las limitaciones técnicas, normativas y estructurales del control de gestión de los fideicomisos públicos	
Presupuesto del Estado				A2		"-" Principios de formulación presup. "- Falta previsibilidad y exposición en CAIF
Informes legal/ técnico				A3		"+" Se definen responsables por proyecto "- No se establece sist de compensaciones
Planes Estratégicos	Preguntas n° 1 a 4 del BSC			B1		"+" Desarrollo de información estratégica "+ Planificación a nivel de UEN "- Fallas en la integración de sistemas e IT "+ Reconocimiento de la visión y misión
Presupuesto Fiduciario			B2	"+" Información financiera p/cada UEN "- Falta formalizar la metodología presup. "- Falta integración de sistemas c/MHyFP	2) Establecer los sistemas de información y control de gestión y	
Manual del SGC	Preguntas n° 5 a 8 del BSC		C1	"+" Define la política de calidad, procesos y los principales objetivos e indicadores "- Falta continuidad de las metas fijadas	3) Diseñar un modelo con el método del BSC	
Manual de competencias			C2	"+" Define la estructura adecuada para la formación y el aprendizaje organizacional		
Manual de gestión de iniciativas			C3	"+" Define y formaliza el método para implementar las estrategias a nivel de UEN "+ Se establece el mapa estratégico, objetivos e indicadores para cada unidad de gestión		
		Encuesta de clima laboral	D1	"+" Evalúa el desempeño de los factores del servicio fiduciario y establece oportunidades de mejora para los centros de responsab.	4) Evaluar el rendimiento de los recursos y accountability de los fideicomisos públicos	
Control de C. Contractual (PR-COM-02)		Encuestas de satisfacción a clientes/ fiduc.	D2	"+" Evidencia empírica de la rendición de cuentas; "- Ampliar encuestas a beneficiarios de los FP		

Las valorizaciones “+” contribuyen a los objetivos de la investigación, en tanto que las “-” se presentan como oportunidades de mejora para el modelo buscado.

Uno de los primeros hallazgos puso en evidencia que los fideicomisos constituidos mayoritariamente con bienes o fondos del Estado Nacional, se incluyen en la Ley de Presupuesto Nacional y se consolidan al informarse la ejecución presupuestaria del Sector Público Nacional, pero esto no ocurre en el caso expuesto para la provincia del Chaco, lo cual representa un verdadero desafío en términos de control y accountability.

EMBA 2010

No obstante, el reto mayor lo presentan aquellos fideicomisos “impulsados” por el Estado que se han constituido en los últimos años (ej.: aquellos destinados a financiar obras de infraestructura energética a través de cargos específicos) donde se encuentra el terreno más fértil para el control de gestión de cara a los stakeholders que pretenden evaluar el uso y eficiencia de los recursos en términos de rentabilidad financiera.

Siguiendo con este razonamiento, en el marco teórico y en el trabajo de campo, se pudo describir y establecer una estructura adecuada para el agente fiduciario, la vinculación entre fondos fiduciarios, presupuestos y estrategias de políticas públicas para finalmente diseñar un modelo formal de control de gestión que permitiera evaluar el desempeño basado en las premisas del BSC.

Lo que se debe concebir dentro de las organizaciones fiduciarias es una cultura del control de gestión y a partir del modelo propuesto, se pueden implantar las estrategias públicas de largo alcance, es decir Políticas de Estado (Plan Estratégico Territorial, planes quinquenales, etc.); pero lo más importante es que se puede crear una cultura organizacional alineando las estrategias corporativas específicas afines, a través de los fideicomisos públicos como vehículo de inversión y herramienta de gestión eficaz, ágil y práctica para la ejecución eficiente del presupuesto del estado.

Según las entrevistas realizadas, se reconoce la misión y la visión del fiduciario pero no así las estrategias sectoriales para cada fideicomiso, por tratarse de estructuraciones ambiguas o polivalentes, que luego quedaron expuestas al momento de evaluar la satisfacción de los clientes, donde se pudo comprobar los déficits de asistencia técnica para organizar y administrar los fondos fiduciarios.

Por otra parte, se pudo comprobar que la flexibilidad del instrumento lo constituye en una herramienta de gestión indicada para alcanzar objetivos de políticas públicas de cumplimiento plurianual en áreas como infraestructura y transporte y permite un vínculo entre la actividad productiva, las finanzas, el sector público y privado.

EMBA 2010

Las condiciones necesarias para el desarrollo de un modelo, abordadas en el capítulo dos del marco teórico, aún deben madurar y fortalecerse a partir de los objetivos e indicadores formulados para las políticas de calidad, reestructuraciones y reformas legales o técnicas, sistemas de compensaciones, tecnología e infraestructura.

En esta línea, son necesarios más trabajos de investigación que puedan proporcionar mejor información y nuevas evidencias en esta disciplina, aplicadas a los fondos fiduciarios.

La mayoría los fideicomisos públicos pudo responder a las premisas fundamentales del BSC, poniendo en evidencia una cultura estratégica incipiente pero contundente al momento de las encuestas realizadas en lo que respecta a su recomendación como instrumento de gestión financiera y de políticas públicas.

Aunque se mantiene cierta disfunción del objeto contractual con la estructuración del instrumento y la metodología de su aplicación, las evidencias permiten confirmar la hipótesis establecida, logrando evidenciar el desempeño y accountability del fiduciario.

Sin duda que esto favorece la implementación de las estrategias sectoriales y corporativas, permitiendo optimizar los recursos administrados.

Así concluimos finalmente que los fideicomisos públicos en la provincia del Chaco se encuentran en proceso de formalizar el control de gestión, en tanto que el método expuesto en el BSC, para nuestro objeto de investigación, resulta una contribución técnica para el tema, a modo de brindar la “transparencia” reclamada por los stakeholders, para el conocimiento público de los hechos económicos y financieros que afectan el desempeño patrimonial del estado.

Conoceréis la verdad y la verdad os hará libres (Luc. 8:32)

EMBA 2010**Se recomienda:**

1. Armonizar la estructura organizacional del fiduciario con las premisas del BSC y establecer una oficina de gestión estratégica (OGE) según el modelo propuesto por Kaplan y Norton (2002) para conectar la ejecución de tareas que hacen al cumplimiento contractual de los fideicomisos administrados, con la estrategia formulada para cada uno.
2. Adecuar la estructura orgánica del Decreto 795/08 con la descripción de funciones y procesos vigentes, jerarquizando el rol de los oficiales de negocios.
3. Sostener y validar el principio fundamental del control cruzado, para lo cual el “administrador fiduciario” de los fideicomisos públicos debería ser propuesto por el poder ejecutivo pero aprobado por la legislatura provincial.
4. Siguiendo con el art. 51 de la ley 25.565, extrapolar al orden provincial los mecanismos legales y técnicos adecuados, para desafectar y transferir el personal permanente o temporario a la planta de personal de las jurisdicciones y/o entidades de las cuales dependen los fondos fiduciarios.
5. Adecuar y actualizar la normativa de exposición y clasificadores presupuestarios vigentes (Ley 3792 y Anexo I, decreto provincial 2564/06) del sector público provincial, considerando los fondos fiduciarios dentro de la definición correspondiente al sistema financiero no bancario, o bien dentro del sector público no financiero pero separado de la administración provincial, siguiendo la normativa establecida para el Sector Público Nacional a fin de hacer compatible la información y metodología de exposición (art. 8 Ley 24.156) para luego identificar cada concepto del gasto consolidado.
6. Modificar la ley 5005, estableciendo el modelo y alcance de la rendición de cuentas de la gestión fiduciaria, sobre la formulación de indicadores de gestión, asistiendo más allá de los límites de la autoridad de aplicación, debiendo alcanzar a todas las partes interesadas por igual.
7. Definir objetivos específicos con sus metas e indicadores de gestión, los que

EMBA 2010

solo serán susceptibles de ser modificados con intervención de los organismos de fiscalización y control pertinentes.

8. Adecuar los objetivos estratégicos, tácticos y operativos a las políticas de calidad y hacerlo visible en el ambiente de control interno para promover la competitividad, eficiencia y continuidad de las políticas de control global.
9. Como consecuencia del desempeño, se recomienda establecer un sistema de incentivos y compensaciones para el cumplimiento de los objetivos contractuales y promulgarlo mediante resolución de la autoridad de aplicación.
10. Implementar las interfaces necesarias para integrar los sistemas de información financiera del estado con el desarrollo del proyecto FIDINN (ERP SAP), lo cual redundará en la confiabilidad y oportunidad de la información suministrada a usuarios internos y externos de los servicios fiduciarios.

EMBA 2010

Bibliografía

Acosta Romero, M. (1978). *Derecho Bancario: Panorama del Sistema Financiero Mexicano*. México: Porrúa.

Altamirano, H., Cutro, E., Cardozo, M. y Almirón, L. (Junio, 2008). *El uso de fideicomisos públicos por el gobierno de la provincia de Corrientes: El Fondo de Desarrollo Rural*. Comunicaciones científicas y tecnológicas de la UNNE.

Alterini, A. A., Ameal, O. J. y López Cabana, R. M. (2004). *Derecho de obligaciones civiles y comerciales*. (pp. 15-16). Buenos Aires: Abeledo-Perrot.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid: Mc Graw Hill.

Argentina. *Financiamiento de la vivienda y la construcción*, Ley 24.442. (Enero, 1995).

Argentina. Presidencia de la Nación Argentina y Gobierno de la Provincia del Chaco. (Septiembre, 2013). *Plan Estratégico Territorial de la Provincia del Chaco*. Documento recuperado del sitio web: <http://www.planificacion.gob.ar/contenidos/2786>.

Barreira Delfino, E. (Julio, 2010), *Fideicomiso Público*. Presentación realizada durante el curso de capacitación interna de Fiduciaria del Norte S.A. Resistencia, Chaco.

Cánepa, F. M. P. (Septiembre, 2010). El fideicomiso al servicio de las políticas del estado argentino; análisis comparativo regional. *Publicación: Documentos de Trabajo - UCEMA*, 429,11-15. Recuperado de la base de datos Academic Search Complete. EBSCO Host.

**EMBA 2010**

Comelli, A. M., Galvalisi, L. A. y Obiglio, J. M. (Marzo, 2008). *Régimen del Fideicomiso Público*. Proyecto de ley expediente 0155-D-2008. Documento recuperado el 30 de Julio de 2014 del sitio web de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación <http://www.diputados.gov.ar/proyectos/proyecto.jsp?id=92380>

Chaco. Instituto de turismo de la provincia del Chaco. (Octubre, 2010). *Plan estratégico Chaco Explora 2015: Plan estratégico de turismo sustentable 2015*. (Ley N° 6638/10). Resistencia: Dirección de información parlamentaria, Cámara de Diputados.

Chaco. PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) y Ministerio de planificación y ambiente. (Agosto, 2013). *Fortalecimiento de las capacidades de gestión de la alta dirección del Gobierno de la Provincia del Chaco II*. Recuperado el 10 de Julio de 2014 desde el sitio web: http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/operations/projects/democratic_governance/SIGOBChacoII/

Chaco. Secretaría General de la Gobernación. Subsecretaría de coordinación y gestión pública. (Diciembre, 2012). *Premio provincial a la calidad para el sector público y privado*. (Decreto N° 2787/12). Resistencia: Dirección de Boletín Oficial.

Drucker, P. F. (1996). *The executive in action*. New York: HarperCollins.

Fama, E. F. & Michael C. Jensen, M. C. (Junio, 1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. 26(2), 301-325. Recuperado de la base de datos EconLit with Full Text. EBSCO Host.

Fiduciaria del Norte S.A. (Enero, 2013). *FIDINN Fiduciaria Innovación – Implementación SAP ERP*. Documento recuperado el 30/07/14 de la base de datos de Intranet: <http://190.7.30.102:8095/fiduciaria/web/index.html>

**EMBA 2010**

Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14596-611. DOI:10.1016/S0263-2373(96)00056-4. Recuperado de la base de datos ScienceDirect. EBSCO Host.

Freire, B. V. (1997). *El Fideicomiso*. Buenos Aires: Abaco de R. Depalma.

Gahan, J. G. (2005) *Los seis pasos del planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.

Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. (pp. 16-28). Italia: Wiley & Sons

Gómez Jiménez, A. F., (2012). *Estado del arte del control en sistemas organizacionales y técnicos*. (Tesis de maestría en dirección y gerencia de empresas). Facultad de Administración, Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario. Bogotá, D. C. Recuperado de Studiositas, 7(2), 1. EBSCO Host.

Hayzus, J. R. (2011). *Fideicomiso*. Buenos Aires: Astrea.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México : McGraw-Hill Interamericana.

Hutchinson, T. (2000). Breves Consideraciones Acerca de la Responsabilidad Administrativa del Agente Público, *Revista de Derecho Administrativo*, 60, 89-95.

IRAM – ISO 9001. (2008). Norma Argentina, *Sistemas de gestión de la calidad*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.

Katavich, G. A. (Noviembre, 2010). “Seminario de Planificación y Control de Gestión”. Resolución 9622/10 CD, Facultad de Ciencias Económicas, UNNE. Resistencia, Chaco.

**EMBA 2010**

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002) El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Gestión 2000.

Kiper C. M. y Lisoprawski, S. (1999). *Obligaciones y responsabilidad del fiduciario*. Buenos Aires: Depalma.

Kiper C. M. y Lisoprawski, S. (2012). *Tratado de Fideicomiso*. Tomo 1. Buenos Aires: Abeledo Perrot.

Laborda Castillo, L. y De Zuani, E. R. (2009). *Fundamentos de Gestión Empresarial. Teoría y práctica desde un enfoque sistémico*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.

Lo Vuolo, R. M., Seppi, F. (Abril, 2006). *Los fondos fiduciarios en Argentina: La privatización de los Recursos Públicos*. Recuperado el 30 de junio de 2014 desde el sitio web del Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas: http://www.ciepp.org.ar/index.php?page=shop.browse&category_id=8&option=com_virtuemart&Itemid=2&lang=es

Las Heras, J. M. (2004). *Estado eficiente : administración financiera gubernamental. Un enfoque sistémico*. Buenos Aires: O. Buyatti.

Marsal, P. y Blanco Toth, M. E. (2007). Informe de proyecto: *Rendición de cuentas y transparencia de la sociedad civil en américa latina*. Documento recuperado el 30 de julio de 2014 del sitio Web de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/rendicion-de-cuentas-accountability

Mendicoa, G. E. (2003). *Sobre tesis y tesisistas. Lecciones de enseñanza – aprendizaje*. Buenos Aires: Espacio.

**EMBA 2010**

Paradiso, N. A. (mayo, 2011). Precios de transferencia. En *curso de Control Global del EMBA 2010-2011* (pp. 4-10). Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson, Prentice Hall.

Rodríguez Azuero, S. (1977). *Contratos bancarios, su significación en América Latina*. Bogotá: Biblioteca FELABAN.

Ruiz Jiménez, M. C., & Hernández Ortíz, J. (2007). El control de las organizaciones un marco de estudio. *Conocimiento, innovación y emprendedores camino al futuro*, 3366-3382. Publicación de la Universidad de La Rioja. Documento recuperado del sitio web: http://www.unirioja.es/servicios/sp/catalogo/online/Jornadas_Gestion_cientifica.shtml#organizacion

San Juan. (Julio, 2014). La minería, motor de la segunda reconstrucción de San Juan. *Revista Alta*, 242, 34-35.

Siegel, J. G. & Shim, J. K. (1995). *Accounting Handbook*. New York: Barron's.

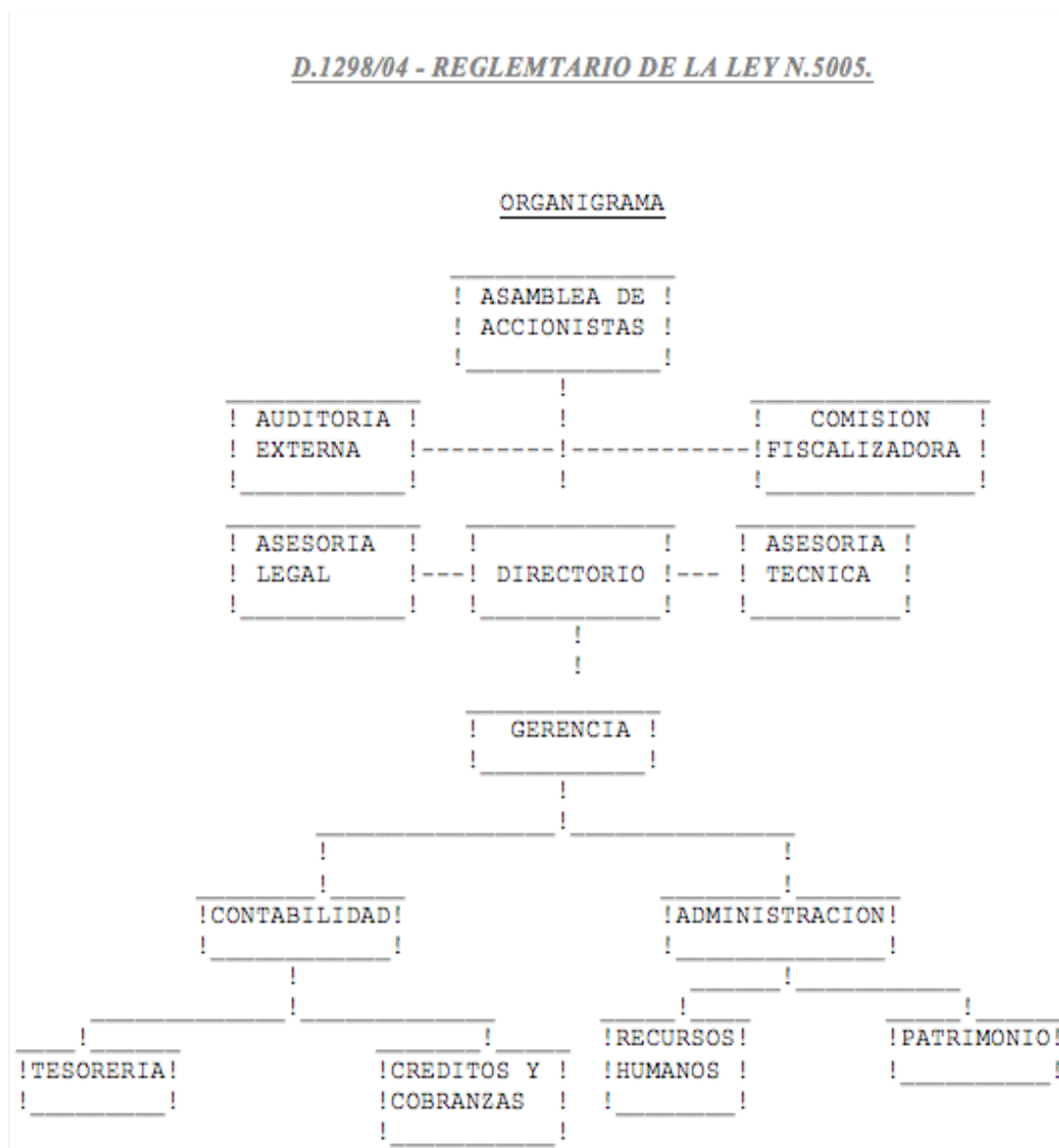
Thibaut, J. P. (1994). *Manual de diagnóstico en la empresa*. España: Paraninfo S.A.

Villagordoa Lozano, J. M. (1955). *Breve estudio sobre el fideicomiso*. México: Impr. Popular.

EMBA 2010

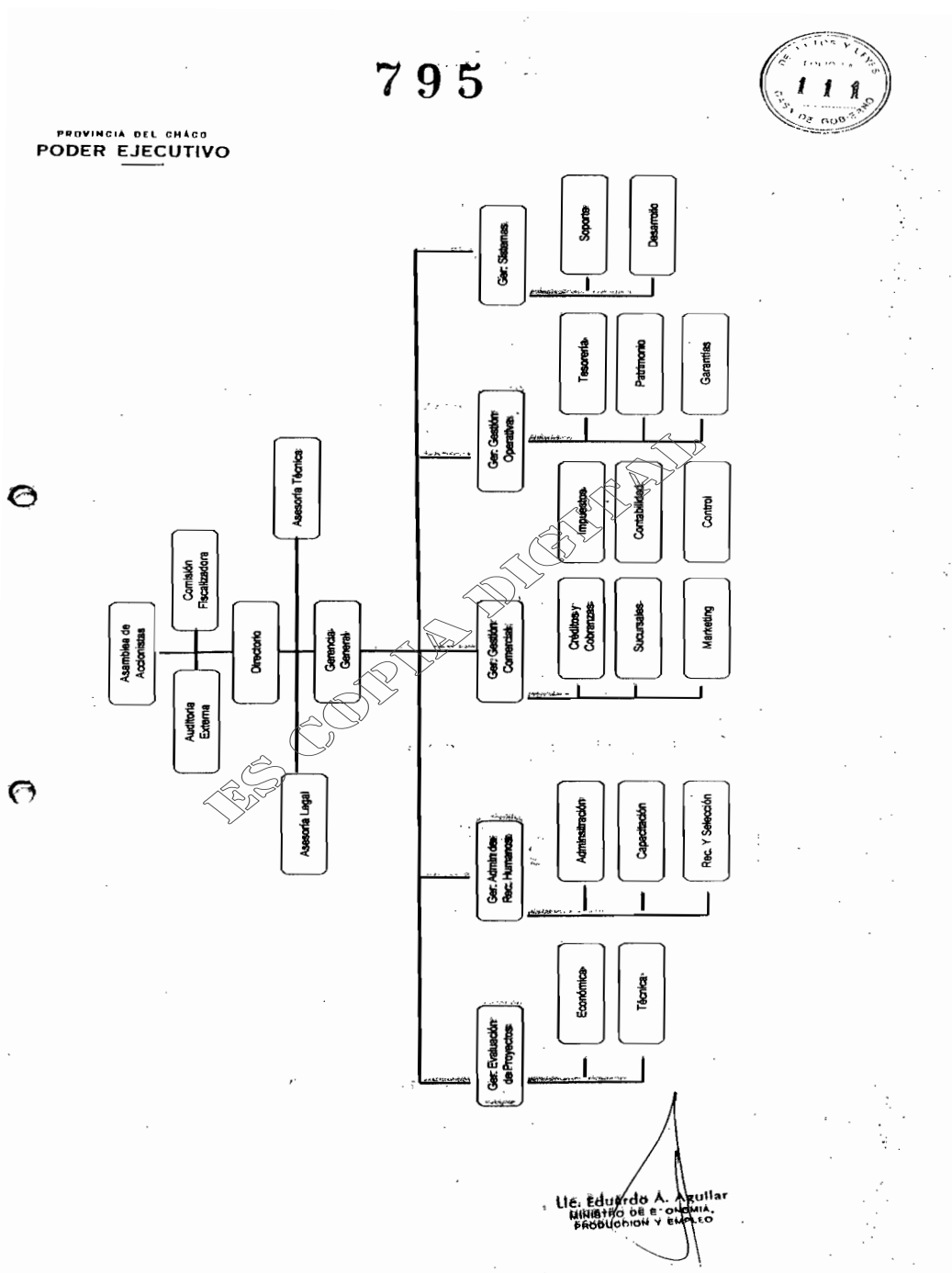
Anexos**Anexo I: Organigramas**

Fig. 10: Organigrama original de FdN año 2004.



Fuente: Dirección del Boletín Oficial. Decreto 1298/04, Gobierno del Chaco.
Documento recuperado de <http://portal1.chaco.gov.ar/boficial/boletin>

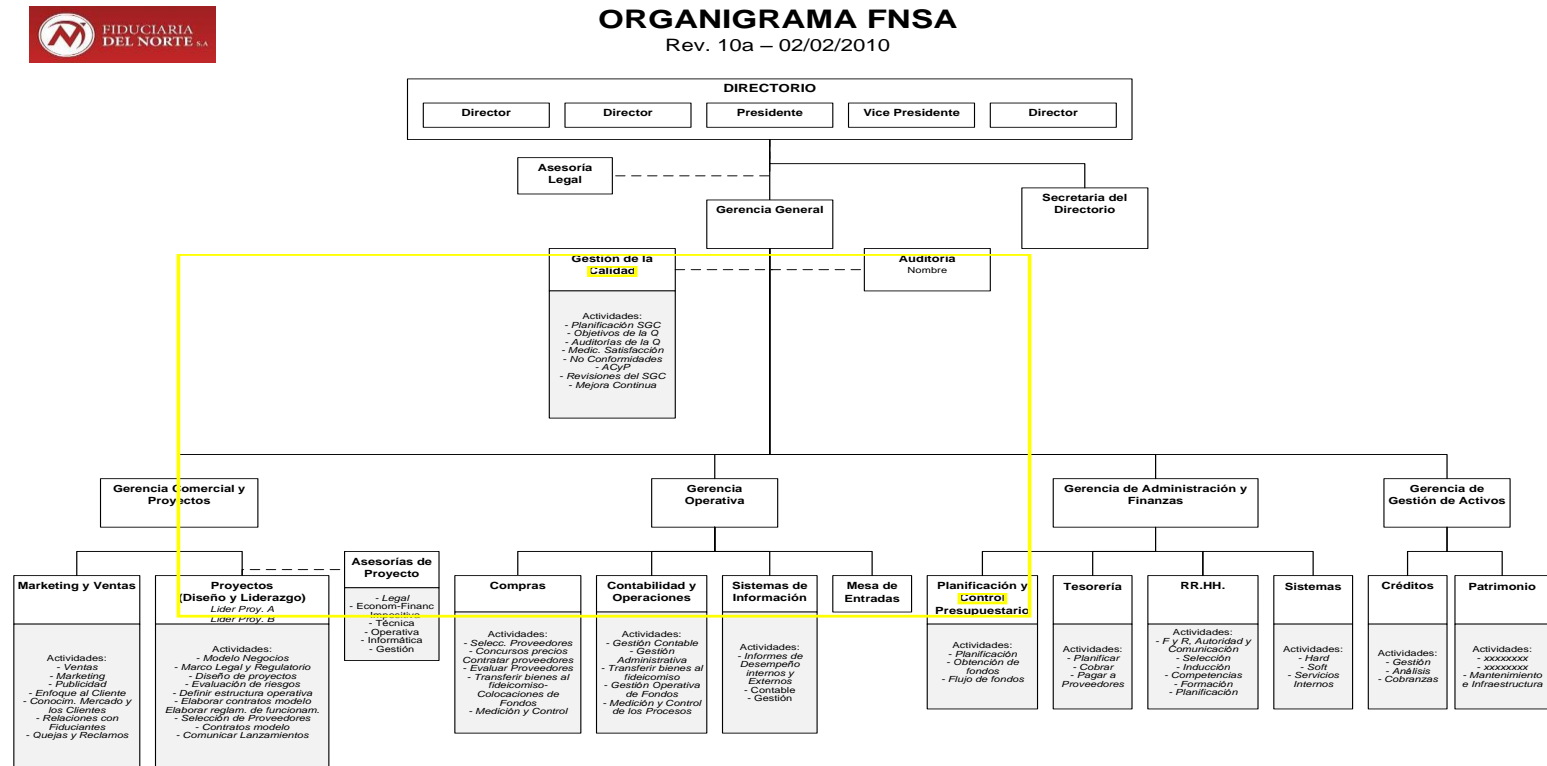
Fig.11: Modificación al organigrama de FdN año 2008.



Fuente: Dirección del Boletín Oficial. Decreto 795/08, Gobierno del Chaco. Documento recuperado de <http://portal1.chaco.gov.ar/boficial/boletin>

EMBA 2010

Fig. 12: Organigrama de FdN año 2013, adecuado a procesos vigentes c/normas ISO 9001:2008.

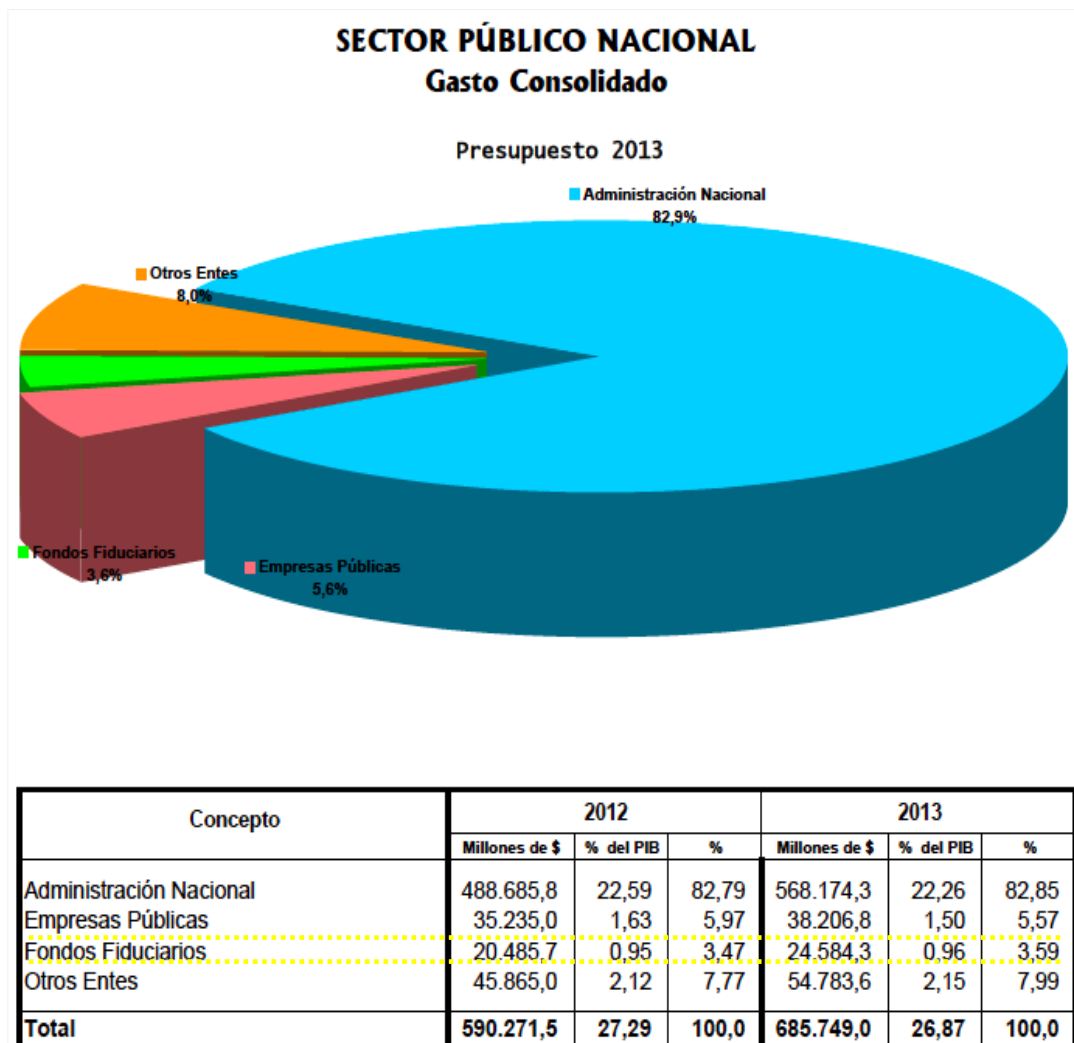


Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa. Documento recuperado el 31/12/2013 del sitio web de la empresa:

http://fiduciariadelnorte.com.ar/html/conozcanos/acerca_empresa/Organigrama.php

Anexo II: Información Presupuestaria

Fig. 13.1: Exposición del gasto consolidado del Sector Público Nacional.



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación. Presupuesto Resumen 2013. Documento recuperado del sitio web de la Oficina Nacional de Presupuesto: <http://www.mecon.gov.ar/onp/html/presupresumen/resum13.pdf>

Fig.14.1: Exposición del gasto consolidado sector público de la provincia del Chaco.

Ley PRESUPUESTO 2013

"2012 Año Bicentenario de la Bandera Nacional"

La Cámara de Diputados de la Provincia del Chaco
Sanciona con fuerza de Ley No. **7158**

TÍTULO I
DISPOSICIONES GENERALES
CAPÍTULO I
DEL PRESUPUESTO DE GASTOS Y RECURSOS
DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ARTÍCULO 1º: Fijase en la suma de Pesos Catorce Mil Ochocientos Cuarenta y Nueve Millones Quinientos Sesenta y Seis Mil Novecientos (\$ 14.849.566.900), el total de erogaciones del Presupuesto General de la Administración Pública Provincial no Financiera (Administración Central y Organismos Descentralizados), para el Ejercicio 2013, conforme con el siguiente cuadro y el detalle que figura en planillas anexas que forman parte integrante de la presente ley:

-Importes en Pesos-

ORGANISMOS	TOTAL	Erogaciones Corrientes	Erogaciones de Capital
Poder Legislativo	319.159.500	297.939.500	21.220.000
Poder Judicial	647.400.000	594.400.000	53.000.000
Poder Ejecutivo	13.689.865.400	10.777.674.100	2.912.191.300
Tribunal Electoral	5.720.000	5.680.000	40.000
Fiscalía de Estado	29.642.000	29.550.000	92.000
Fiscalía Investig. Adm.	5.420.000	5.370.000	50.000
Tribunal de Cuentas	63.168.000	62.346.000	822.000
Fdo. Esp. Ret. Vol.P.Jud.	49.000.000	49.000.000	0
Ret.Vol.P.Legislativo	30.000.000	30.000.000	0
Inst.Defensor del Pueblo	7.200.000	6.200.000	1.000.000
Cons.Mag.y Jur.Enj.	2.992.000	2.800.000	192.000
TOTAL	14.849.566.900	11.860.959.600	2.988.607.300

Pablo L. D. BOSCH
SECRETARIO
CÁMARA DE DIPUTADOS

Eduardo Alberto AGUILAR
PRESIDENTE
CÁMARA DE DIPUTADOS

Fuente: Ministerio de hacienda y finanzas públicas de la provincia del Chaco. Ley de presupuesto de gastos y recursos de la administración pública 2013. Documento recuperado de http://haciendayfinanzas.chaco.gov.ar/control/archivos/ley_7158.pdf

EMBA 2010

Fig. 13.2: Exposición de fondos fiduciarios en la cuenta Ahorro Inversión Financiamiento del presupuesto de la Nación.

CONCEPTO	SECTOR PÚBLICO NACIONAL CUENTA AHORRO - INVERSIÓN - FINANCIAMIENTO <i>En millones de pesos</i>									DIFERENCIAS (2) vs. (1)		
	2012				2013				IMPORTE	%		
	ADMINIST. NACIONAL	EMPRESAS Y OTROS ENTES PÚBLICOS			ADMINIST. NACIONAL	EMPRESAS Y OTROS ENTES PÚBLICOS					TOTAL	
		EMPR. PÚB. NAC.	FONDOS FIDUCIARIOS	OTROS ENTES		EMPR. PÚB. NAC.	FONDOS FIDUCIARIOS	OTROS ENTES	(2)			
I) INGRESOS CORRIENTES	504.409,4	3.510,0	9.874,2	35.729,1	553.522,7	627.229,1	4.023,1	12.022,5	42.101,3	685.376,0	131.853,3	23,8
- INGRESOS TRIBUTARIOS	311.463,8	133,0	7.870,1	9.696,2	329.163,1	384.954,7	16,17	9.534,2	11.898,9	406.549,5	77.386,4	23,5
- CONTRIBUCIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL	152.426,4	0,0	0,0	22.467,4	174.893,8	185.987,1	0,0	0,0	26.507,2	212.494,3	37.600,5	21,5
- INGRESOS NO TRIBUTARIOS	9.974,1	0,0	588,3	2.805,5	13.367,9	14.095,7	0,0	959,6	3.087,9	18.143,2	4.775,3	35,7
- VENTAS DE BS. Y SERV. DE LAS ADM. PÚB.	2.017,4	0,0	0,0	2,8	2.020,2	2.563,9	0,0	0,0	3,3	2.567,2	547,0	27,1
- RENTAS DE LA PROPIEDAD	27.963,6	146,2	1.415,8	269,4	29.795,0	38.901,9	149,5	1.528,7	72,4	40.652,5	10.857,5	36,4
- TRANSFERENCIAS CORRIENTES	564,1	44,8	0,0	2,5	611,4	725,8	75,5	0,0	2,5	803,8	192,4	31,5
- OTROS INGRESOS CORRIENTES	0,0	3.186,0	0,0	485,3	3.671,3	0,0	3.636,4	0,0	529,1	4.165,5	494,2	13,5
- SUPERAVIT OPERAT. EMPRESAS PÚB. Y OTROS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
II) GASTOS CORRIENTES	439.503,3	22.764,3	18.366,5	45.331,7	525.965,8	511.967,7	22.578,3	22.309,7	54.992,4	610.948,1	84.982,3	16,2
- GASTOS DE CONSUMO	88.090,2	0,0	91,2	19.896,3	108.077,7	99.457,4	0,0	109,6	23.341,8	122.909,8	14.831,1	13,7
- Remuneraciones	62.816,0	0,0	0,0	16.303,2	79.119,2	70.369,9	0,0	0,0	18.807,1	99.177,0	10.057,8	12,7
- Bienes y Servicios	25.274,2	0,0	91,2	3.593,1	28.958,5	29.087,5	0,0	109,6	4.534,7	33.731,8	4.773,3	16,5
- RENTAS DE LA PROPIEDAD	44.844,6	13,1	2.337,0	9,8	47.204,5	55.310,1	100,0	2.754,0	10,2	58.174,3	10.969,8	23,2
- PRESTACIONES DE LA SEGURIDAD SOCIAL	198.203,5	0,0	0,0	0,0	198.203,5	241.722,7	0,0	0,0	0,0	241.722,7	43.519,2	22,0
- IMPUESTOS DIRECTOS	11,0	1.475,7	23,0	0,3	1.510,0	16,0	1.615,3	30,2	0,3	1.661,8	151,8	10,1
- OTRAS PÉRDIDAS	3,9	15.127,8	37,4	0,0	15.169,1	0,0	14.114,2	42,9	0,0	14.157,1	-1.012,0	-6,7
- TRANSFERENCIAS CORRIENTES	108.350,1	199,0	15.877,9	25.425,3	149.852,3	115.461,5	169,8	19.373,0	30.740,1	165.744,4	15.892,1	10,6
- DEFICIT OPERAT. EMPRESAS PÚB. Y OTROS	0,0	5.948,7	0,0	0,0	5.948,7	0,0	6.579,0	0,0	0,0	6.579,0	630,3	10,6
III) RESULTADO ECON. AHORRO/INVERSIÓN (II-III)	64.906,1	-19.254,3	-8.492,3	-9.602,6	27.556,9	115.261,4	-18.555,2	-10.287,2	-11.991,1	74.427,9	46.871,0	170,1
IV) RECURSOS DE CAPITAL	768,3	206,8	158,6	0,0	1.133,7	730,5	449,1	195,8	0,0	1.375,4	241,7	21,3
- RECURSOS PROPIOS DE CAPITAL	253,3	206,8	0,0	0,0	460,1	324,5	250,5	0,0	0,0	575,0	114,9	25,0
- TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	74,0	0,0	158,6	0,0	232,6	68,1	198,6	195,8	0,0	462,5	229,9	98,8
- DISMINUC. DE LA INVERSIÓN FINANCIERA	441,0	0,0	0,0	0,0	441,0	337,9	0,0	0,0	0,0	337,9	-103,1	-23,4
V) GASTOS DE CAPITAL	49.182,5	12.483,8	2.119,2	543,1	64.328,6	56.206,6	15.628,5	2.274,6	691,2	74.800,9	10.472,3	16,3
- INVERSIÓN REAL DIRECTA	18.440,1	12.483,8	0,9	543,1	31.467,9	20.462,9	15.628,5	3,4	691,2	36.786,0	5.318,1	16,9
- TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	29.695,4	0,0	2.118,3	0,0	31.813,7	34.736,4	0,0	2.271,2	0,0	37.007,6	5.193,9	16,3
- INVERSIÓN FINANCIERA	1.047,0	0,0	0,0	0,0	1.047,0	1.007,3	0,0	0,0	0,0	1.007,3	-39,7	-3,8
VI) TOTAL RECURSOS (I-IV)	505.177,7	3.716,8	10.032,8	35.729,1	554.656,4	627.959,6	4.472,2	12.218,3	42.101,3	686.751,4	132.095,0	23,8
VII) TOTAL GASTOS (II-V)	488.685,8	35.248,1	20.485,7	45.874,8	590.294,4	568.174,3	38.206,8	24.564,3	54.783,6	685.743,0	95.454,6	16,2
VIII) TOTAL GASTOS PRIMARIOS	443.865,0	35.235,0	18.148,7	45.868,0	543.113,7	512.868,8	38.106,8	21.830,3	54.773,4	627.579,3	84.465,6	15,6
IX) RESULT. FINANC. ANTES DE FIGURAT. (VI-VII)	16.491,9	-31.531,3	-10.452,9	-10.145,7	-35.638,0	59.785,3	-33.734,6	-12.366,0	-12.682,3	1.002,4	36.640,4	
X) CONTRIBUCIONES FIGURATIVAS	98.712,1	31.358,9	12.409,9	8.806,4	151.287,3	115.067,6	33.643,7	13.978,3	13.061,1	175.750,7	24.463,4	16,2
XI) GASTOS FIGURATIVOS	149.420,9	0,0	1.866,4	0,0	151.287,3	174.348,9	0,0	1.401,8	0,0	175.750,7	24.463,4	16,2
XII) RESULTADO FINANCIERO (VIII-IX-X)	-34.216,9	-172,4	90,6	-1.339,3	-35.638,0	504,0	-90,9	210,5	378,8	1.002,4	36.640,4	
XIII) RESULTADO PRIMARIO	10.603,9	-159,3	2.427,6	-1.329,5	11.542,7	55.809,5	9,1	2.964,5	389,0	59.172,1	47.529,4	412,6
XIV) FUENTES FINANCIERAS	277.818,7	5.090,0	16.022,7	1.770,2	300.701,6	264.344,4	6.417,2	17.797,3	114,3	289.273,2	-11.428,4	-3,8
- DISMINUC. DE LA INVERSIÓN FINANCIERA	11.965,1	2.685,0	8.357,5	1.770,2	24.777,8	13.715,0	2.780,4	0,0	114,3	26.719,0	1.941,2	7,8
- ENDEUDAM. PÚB. E INCREM. OTROS PASIVOS	262.728,7	2.381,6	7.635,2	0,0	272.745,5	247.722,2	3.631,0	7.648,0	0,0	259.001,2	-13.744,3	-5,0
- AUMENTO DEL PATRIMONIO	0,0	23,4	30,0	0,0	53,4	0,0	5,8	40,0	0,0	45,6	-7,6	-14,2
- CONTRIB. FIGURATIVAS P/ APPLIC. FINANCIERAS	3.124,9	0,0	0,0	0,0	3.124,9	3.507,2	0,0	0,0	0,0	3.507,2	382,3	12,2
XV) APLICACIONES FINANCIERAS	243.601,8	4.917,6	16.113,3	430,9	265.063,6	265.448,4	6.326,3	18.007,8	493,1	290.275,6	25.212,0	9,5
- INVERSIÓN FINANCIERA	53.802,6	2.386,2	10.144,4	404,8	66.738,0	75.884,4	3.555,2	11.480,7	466,4	91.386,7	24.648,7	36,9
- AMORT. DEUDAS Y DISMIN. OTROS PASIVOS	186.674,3	2.531,4	5.968,9	26,1	195.200,7	186.056,8	2.771,1	6.527,1	26,7	195.381,7	181,0	0,1
- DISMINUCIÓN DEL PATRIMONIO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- GASTOS FIGURATIVOS P/ APPLIC. FINANCIERAS	3.124,9	0,0	0,0	0,0	3.124,9	3.507,2	0,0	0,0	0,0	3.507,2	382,3	12,2

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación. Presupuesto Resumen 2013. Documento recuperado del sitio web de la Oficina Nacional de Presupuesto: <http://www.mecon.gov.ar/onp/html/prespresumen/resum13.pdf>



EMBA 2010

Fig. 14.2: Exposición de fondos fiduciaros en la cuenta Ahorro Inversión Financiamiento del presupuesto de gastos y recursos de la provincia del Chaco.

Provincia del Chaco Anexo III, Artículo 7º de la Ley de Reglamentación, Ley 25917

PRESUPUESTO EJERCICIO 2013

Esquema Ahorro-Inversión-Financiamiento

Etapa del Gasto: Asignado Planilla 4

DENOMINACIÓN	Administración Pública No Financiera				TOTAL
	Administración Provincial Poderes	Organismos Descentralizados	Fondos Fiduciaros y Cuentas Especiales	Instituciones de la Seguridad Social	
I INGRESOS CORRIENTES	12.853.626.200	445.475.900	0	2.358.161.902	15.657.264.002
I INGRESOS TRIBUTARIOS	11.760.871.700	419.096.900	0	81.850.400	12.261.819.000
DE ORIGEN PROVINCIAL	1.910.550.000	217.250.000	0	0	2.127.800.000
DE ORIGEN NACIONAL	9.850.321.700	201.846.900	0	81.850.400	10.134.019.000
I INGRESOS NO TRIBUTARIOS	306.009.400	13.228.500	0	0	319.237.900
REGALIAS	500.000	0	0	0	500.000
OTROS	305.509.400	13.228.500	0	0	318.737.900
CONTRIBUCIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL	0	0	0	2.003.477.847	2.003.477.847
VENTAS DE BIENES Y SERV. DE LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS	139.500	1.128.000	0	0	1.267.500
RENTAS DE LA PROPIEDAD	10.377.000	1.200.000	0	0	11.577.000
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	776.228.600	10.822.500	0	272.833.655	1.059.884.755
II GASTOS CORRIENTES	10.983.844.600	609.415.000	0	2.675.266.989	14.268.526.589
GASTOS DE OPERACION/CONSUMO	7.863.153.200	510.315.000	0	147.375.687	8.520.843.887
PERSONAL	6.785.980.000	350.800.000	0	98.200.085	7.234.980.085
BIENES Y SERVICIOS	1.077.173.200	159.515.000	0	49.175.602	1.285.863.802
OTROS GASTOS	0	0	0	0	0
RENTAS DE LA PROPIEDAD	117.000.000	42.000.000	0	0	159.000.000
INTERESES POR DEUDA	9.081.000	0	0	0	9.081.000
INTERESES POR PRESTAMOS INTERNOS/A EXTERIOR	107.919.000	42.000.000	0	0	149.919.000
OTRAS RENTAS DE LA PROPIEDAD	0	0	0	0	0
PRESTACIONES DE LA SEGURIDAD SOCIAL	0	0	0	2.527.891.302	2.527.891.302
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	3.003.691.400	57.100.000	0	0	3.060.791.400
SECTOR PRIVADO	1.281.826.000	45.150.000	0	0	1.326.976.000
SECTOR PUBLICO	1.720.815.400	11.950.000	0	0	1.732.765.400
LOS GOBIERNOS MUNICIPALES	1.593.155.400	9.000.000	0	0	1.602.155.400
OTROS DEL SECTOR PUBLICO	127.660.000	2.950.000	0	0	130.610.000
SECTOR EXTERNO	1.050.000	0	0	0	1.050.000
III RESULTADO ECONOMICO (I) - (II) = AHORRO(+) / DESAHORRO(-)	1.869.781.600	-163.939.100	0	-317.105.086	1.388.737.414
IV RECURSOS DE CAPITAL	952.331.400	1.377.277.100	0	0	2.329.608.500
RECURSOS PROPIOS DE CAPITAL	105.300.000	86.000.000	0	0	191.300.000
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	846.981.400	1.221.277.100	0	0	2.068.258.500
DISMINUCION DE LA INVERSION FINANCIERA	50.000	70.000.000	0	0	70.050.000
V GASTOS DE CAPITAL	1.275.143.300	1.713.464.000	0	0	2.988.607.300
INVERSION REAL DIRECTA	651.749.300	1.663.064.000	0	0	2.314.813.300
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	605.820.000	35.400.000	0	0	641.220.000
SECTOR PRIVADO	0	25.400.000	0	0	25.400.000
SECTOR PUBLICO	605.820.000	10.000.000	0	0	615.820.000
LOS GOBIERNOS MUNICIPALES	120.000.000	10.000.000	0	0	130.000.000
OTROS DEL SECTOR PUBLICO	485.820.000	0	0	0	485.820.000
INVERSION FINANCIERA	17.574.000	15.000.000	0	0	32.574.000
VI INGRESOS OTALES (I) - (V)	13.805.957.600	1.822.753.000	0	2.358.161.902	17.986.872.502
VII GASTOS OTALES (II) - (V)	12.258.987.900	2.322.879.000	0	2.675.266.989	17.257.133.889
VIII GASTO PRIMARIO (VII) - (RENTAS DE LA PROPIEDAD)	12.141.987.900	2.280.879.000	0	2.675.266.989	17.098.133.889
IX RESULTADO FINANCIERO PREVIO A FIGURATIVOS (VI) - (VII)	1.546.969.700	-500.126.000	0	-317.105.086	729.738.614
X CONTRIBUCIONES FIGURATIVAS	1.224.000	487.350.000	0	267.700.000	756.274.000
XI GASTOS FIGURATIVOS	755.050.000	1.224.000	0	0	756.274.000
XII RESULTADO PRIMARIO (VI) - (VIII)	1.663.969.700	-458.126.000	0	-317.105.086	888.738.614
XIII RESULTADO FINANCIERO (IX) - (X) - (XI)	793.143.700	-14.000.000	0	-49.405.086	729.738.614
XIV FUENTES FINANCIERAS	59.001.100	20.000.000	0	0	79.001.100
ENDEUDAMIENTO PUBLICO INCREMENTO DE OTROS PASIVOS	59.001.100	20.000.000	0	0	79.001.100
OBTENCION DE PRESTAMOS DE ORGANISMOS INTERNACIONALES	59.001.100	0	0	0	59.001.100
OBTENCION DE PRESTAMOS	0	20.000.000	0	0	20000000
XV APLICACIONES FINANCIERAS	852.144.800	6.000.000	0	0	858.144.800
INVERSION FINANCIERA	620.144.800	0	0	0	620.144.800
AMORTIZACION DE LA DEUDA Y DISMINUCION DE OTROS PASIVOS	232.000.000	6.000.000	0	0	238.000.000
AMORTIZACION DE TITULOS PUBLICOS	86.679.000	0	0	0	86.679.000
EVOLUCION DE OTROS PRESTAMOS	145.321.000	6.000.000	0	0	151.321.000

Fuente: Ministerio de hacienda y finanzas públicas de la provincia del Chaco.

http://haciendayfinanzas.chaco.gov.ar/sitio/secciones_detalle.php?id_sec=7&gru_id=33

EMBA 2010

Anexo III: Información legal y técnica.

Fig. 15 Primer esquema organizativo de liderazgo de proyectos en FdN.

FIDUCIARIA DEL NORTE SA.

MEMORANDO

De: GERENCIA GENERAL

A: CDRES. GUSTAVO KATAVICH; MARTIN TOMOFF; DRES. AMERICO OCAMPO; RAMIRO PACHECOY; FERNANDO ZABALZA; ROLANDO LANDEKA; LIC. MIRTA BLAZQUEZ DE MERLO y SR. TEODORO GINCOFF.-


Fecha: 09/02/2009.-

Referencia: ESQUEMA ORGANIZATIVO DE PROYECTOS - FIDUCIARIA DEL NORTE 2009.-

Por conducto de la presente y conforme lo acordado por el Directorio de esta sociedad, se informan los correspondientes Líderes de Proyectos de los Distintos Fondos que a continuación se detallan:

1. **FIDEICOMISO AEROCHACO**
Líder de Proyecto: Cdr. Gustavo Katavich
2. **FIDEICOMISO DE INFRAESTRUCTURA SOCIAL, CULTURAL Y DEPORTIVA**
Líder de Proyecto: Dr. Ramiro Pachecoy
3. **FIDEICOMISO MEGA FEED LOT**
Líder de Proyecto: Dr. Ramiro Pachecoy
4. **FIDEICOMISO FINANCIERO DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA**
Líder de Proyecto: Dr. Ramiro Pachecoy
5. **FIDEICOMISO ENTREPRENEURSHIP**
Líder de Proyecto: Cdr. Martin Tomoff
6. **FIDEICOMISO DE INTEGRACION DE LA CADENA CARNICA**
Líder de Proyecto: Cdr. Martin Tomoff
7. **FIDEICOMISO DE PAVIMENTACION**
Líder de Proyecto: Dr. Fernando Zabalza
8. **FIDEICOMISO DE ESCUELA DE GOBIERNO**
Líder de Proyecto: Lic. Mirta Blazquez de Merlo
9. **FIDEICOMISO DE FABRICACIONES MILITARES**
Líder de Proyecto: Dr. Rolando Landeka
10. **FIDEICOMISO DE ACCION CULTURAL**
Líder de Proyecto: Dr. Rolando Landeka
11. **FIDEICOMISO DE ADMINISTRACION DE PAUTAS PUBLICITARIAS OFICIALES**
Líder de Proyecto: Dr. Américo Ocampo
12. **FIDEICOMISO POLO TEXTIL**
Líder de Proyecto: Sr. Teodoro Gincoff

Notifíquese por Secretaria de Directorio.


 LIC. ROBERTO ENRIQUE DELL'ORTO
 Gerente General
 FIDUCIARIA DEL NORTE S.A.

C.C. Directorio
Gerencia de Coordinación
Gerencias Departamentales.

Fuente: Memorándum de Gerencia General de FdN 9/02/2009.

EMBA 2010

Fig. 16: Listado general de los fideicomisos públicos de la provincia del Chaco.

Nº	Nombre	Operatoria	Código	Líder
1	Fondo Fiduciario de Desarrollo Rural		PB-PRO-01	Adrian Atanasoff
2	Fondo Fiduciario de Fortalecimiento del Mercado Algodonero		PB-PRO-02	Adrian Atanasoff
3	Fondo Fiduciario de Asistencia Agrícola		PB-PRO-03	Adrian Atanasoff
4	Fondo Fiduciario de Desarrollo Algodonero		PB-PRO-04	Adrian Atanasoff
5	Fondo Fiduciario de Inversión y Asistencia a la Producción Regional	Veta Noble	OP-01	Adrian Atanasoff
6	Fondo Fiduciario de Inversión y Asistencia a la Producción Regional	Aberturas	OP-02	Adrian Atanasoff
7	Fondo Fiduciario de Inversión y Asistencia a la Producción Regional	Comercialización	OP-03	Adrian Atanasoff
8	Fondo Fiduciario de Inversión y Asistencia a la Producción Regional	Colono	OP-04	Adrian Atanasoff
9	Fideicomiso para la Administración de Máquinas Agrícolas		PB-CFI-01	Adrian Atanasoff
10	Fondo Fiduciario de Desarrollo Frutihortícola del Chaco		PB-PRO-07	Adrian Atanasoff
11	Fideicomiso de Innovación Tecnológica para Prod. Algodoneros de la Prov. del Chaco		PB-CFI-02	Adrian Atanasoff
12	Fideicomiso de Integración Estratégica de la Cadena Cárnica		PB-ECO-07	Adrian Atanasoff
13	Fideicomiso de Administración de Pautas Publicitarias Oficiales		PB-SGG-01	Adrian Atanasoff
14	Fondo Fiduciario Chaco de Producción Estratégica		PB-ECO-08	Adrian Atanasoff
15	Fideicomiso Fondo Fiduciario Provincial de Administración de Asistencias y Garantías para el Sector Productivo Primario		PB-PRO-10	Adrian Atanasoff
Nº	Nombre	Operatoria	Código	Líder
1	Fondo Fiduciario de Pasivos del Bco. del Chaco SEM E/L		MX-01	María Marta Stefanizzi
2	Fondo Fiduciario Leasing		PB-ECO-01	María Marta Stefanizzi
3	Fondo Fiduciario de Desarrollo Industrial		PB-ECO-02	María Marta Stefanizzi
4	Fondo Fiduciario de Desarrollo Regional		PB-PRO-06	María Marta Stefanizzi
5	Fideicomiso para la Construcción del Edificio Legislativo		PB-LG-01	María Marta Stefanizzi
6	Fondo Fiduciario Chaco para el Desarrollo del Centro de Entretenimientos		PB-LCH-01	María Marta Stefanizzi
7	Fideicomiso Escuela de Gobierno y Ciudadanía		PB-ECO-06	María Marta Stefanizzi
8	Fideicomiso de Pavimentación		PB-INF-03	María Marta Stefanizzi
9	Fideicomiso de Administración del Fondo Federal Solidario		PB-INF-04	María Marta Stefanizzi
10	Fideicomiso de Cancelación de Deudas		PB-ECO-11	María Marta Stefanizzi
11	Fondo Fiduciario de Infraestructura Eléctrica 1		PV-INF-06	María Marta Stefanizzi
12	Fideicomiso de Seguridad Vial del Chaco		PB-MG-01	María Marta Stefanizzi
13	Fideicomiso Boulevard Sarmiento		PV-ORA-02	María Marta Stefanizzi
14	Fideicomiso de Fortalecimiento Institucional de la Policía del Chaco		PB-MG-02	María Marta Stefanizzi
15	Fideicomiso Centro Cívico, Deportivo y Cultural Chaco		PB-SGG-03	María Marta Stefanizzi
16	Fideicomiso Hidrocarburos I		PB-INF-05	María Marta Stefanizzi
17	Fideicomiso Desarrollo del Empleo Industrial		PB-ECO-13	María Marta Stefanizzi
18	Fideicomiso Fausto I		PV-ORA-03	María Marta Stefanizzi
19	SAMEEP- Segundo acueducto para el interior del Chaco		PV-SAM-01	María Marta Stefanizzi
20	Fideicomiso Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco		PB-ESC-01	María Marta Stefanizzi
Nº	Nombre	Operatoria	Código	Líder
1	Fondo Fiduciario de Desarrollo Ganadero del Chaco		PB-PRO-05	Sebastian Pavicich
2	Fideicomiso Aerochaco		PB-ECO-05	Sebastian Pavicich
3	Fondo Fiduciario de Inversión para el Desarrollo de Pequeños y Medianos Productores Ganaderos Chaco		PV-ORA-01	Sebastian Pavicich
4	Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Turismo		PB-SGG-02	Sebastian Pavicich
5	Fideicomiso de Deportes Chaco		PB-DES-01	Sebastian Pavicich
6	Fondo Fiduciario de Capitalización de Empresas Emprendedoras		PB-ECO-09	Sebastian Pavicich
7	Fideicomiso Sarmiento Centenario		PV-ORA-06	Sebastian Pavicich
8	Fondo Fiduciario Gestión Social		PB-DES-02	Sebastian Pavicich
9	Fondo Fiduciario de Gestión Ambiental		PB-PRO-09	Sebastian Pavicich
10	Fideicomiso Financiero de Producción Ganadera del Chaco		MX-02	Sebastian Pavicich
11	Fideicomiso La Fidelidad		PB-ECO-17	Sebastian Pavicich
12	Fondo Fiduciario Instituto del deporte Chaqueño		PB-DEP-01	Sebastian Pavicich
Nº	Nombre	Operatoria	Código	Líder
1	Fideicomiso Foresto Industrial		PB-PRO-08	Fernando Guzman
2	Fideicomiso Industria Textiles Chaco		PB-IND-01	Fernando Guzman
3	Fideicomiso de Fortalecimiento Municipal		PB-HAC-01	Fernando Guzman
4	Fondo Fiduciario para la promoción del empleo joven		PB-ECO-12	Fernando Guzman
5	Fondo Fiduciario de Gestion para el Desarrollo Provincial		PB-SCG-01	Fernando Guzman
6	Fideicomiso de Desarrollo Agroindustrial		PB-ECO-14	Fernando Guzman

Fuente: Registro de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad. Documento recuperado el 31/12/2013 de la intranet de Fiduciaria del Norte S.A. <http://190.7.30.102:8095/fiduciaria/web/index.html>

EMBA 2010

Fig. 17.1: Estados contables de un fideicomiso público de administración.

FONDO FIDUCIARIO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL

Domicilio legal: Arturo Frondizi N° 174, Pisos 8° y 9°, Provincia del Chaco (Nota 6)

Objeto del fideicomiso: Promover el desarrollo de emprendimientos agroalimentarios.

Estados Contables correspondientes al Ejercicio Económico Nro. 2
iniciado el 1° de Enero de 2012
y finalizado el 31 de Diciembre de 2012
Expresado en moneda homogénea

Decreto que crea el Fideicomiso: 1633/11 del Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco

Fecha del contrato de Fideicomiso: 24 de Agosto de 2011

Fecha de finalización del contrato
de fideicomiso: 24 de Agosto de 2036

Fiduciante: Ministerio de Producción y Ambiente y el Ministerio de Economía,
Industria y Empleo de la Provincia del Chaco.

Fiduciario: FIDUCIARIA DEL NORTE S.A.

Beneficiario/Fideicomisario: Ministerio de Economía, Industria y Empleo de la Provincia del
Chaco.



COMPOSICION DEL FONDO FIDUCIARIO (Expresado en pesos)		
Denominación	Suscripto	Integrado
Fondos Fideicomitados	10.200.000,00	6.061.631,00

1

Fuente: Estados contables auditados. Documento recuperado del sitio web:
<http://fiduciariadelnorte.com.ar/html/productos/fideicomisos/Objetivos.php>

Fig. 17.2: Fideicomiso financiero del poder ejecutivo provincial.

**FIDEICOMISO FINANCIERO DE PRODUCCIÓN GANADERA
CREADO POR DECRETO DEL PODER EJECUTIVO PROVINCIAL N° 930/12**

Domicilio legal:
Arturo Frondizi N° 174 - 8° Piso
Resistencia, Chaco

Fideicomiso: Fideicomiso financiero constituido como fondo de inversión directa o "FID" que tendrá oferta pública y con objeto de inversión en Activos Ganaderos denominado "Fideicomiso Financiero de Producción Ganadera".

Objeto: Los fondos que genere el producido neto de los VRD tendrán por destino principal la adquisición de Terneras, y la adquisición de bienes y servicios para mejorar la productividad y calidad de las Terneras, que permitan la disposición efectiva y comercialización de las mismas, una vez transformadas en Vaquillonas, todo ello en cumplimiento del PIPE.

Iniciado el: 16 de mayo de 2012

Fiduciante y emisor: El Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco actuando a través del Ministerio de la Producción será el fiduciante y emisor de los VRD, en los términos del artículo 21 de la Ley N° 24.441.

Fiduciario: Fiduciaria del Norte S.A.

Datos del Fiduciario

- Razón social: Fiduciaria del Norte S.A.
- Domicilio legal: Arturo Frondizi N° 174, Piso 8. Resistencia, Chaco.
- Actividad principal: Administrador Fiduciario de Fideicomisos Financieros.
- Número de registro en la Dirección Provincial de Personas Jurídicas: Matrícula 1690/04

**EJERCICIO ECONÓMICO N° 1
INICIADO EL 16 DE MAYO DE 2012**

ESTADOS CONTABLES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012
(en pesos)

COMPOSICIÓN DEL FONDO
(nota 5)

Composición del Fondo	2012 Suscripto e integrado
Fondo Fideicomitado	30.000.000

El informe fechado el 6 de marzo de 2013 se extiende en documento aparte
DELOITTE & Co. S.A.

DANIEL S. VARDÉ (Socio)
Contador Público (U.B.A.)
C.F.C.E. C.A.B.A. T 165° - F77

Fuente: Estados contables auditados. Documentos recuperados del sitio web de FdN:
<http://fiduciariadelnorte.com.ar/html/productos/fideicomisos/Objetivos.php>

Fig. 17.3: Fideicomiso financiero de una empresa del estado provincial.

FIDEICOMISO FINANCIERO DE INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA	
Objeto principal:	Obtener financiamiento y garantizar distintas operaciones que permitirán construir, mantener, ejecutar y desarrollar obras de infraestructura eléctrica, en la Provincia del Chaco.
Fecha del contrato de Constitución:	31 de marzo de 2010
C.U.I.T. del Fideicomiso:	30-71133700-4
Información del Fiduciario:	
- Denominación:	Fiduciaria del Norte S.A.
- Domicilio:	Arturo Frondizi Nº 174 – 8º Piso
- Actividad principal:	Administrador Fiduciario de Fideicomisos Financieros.
- Inscripción:	Registro Público de Comercio Nº1, Libro Nº59, Fojas 843/929 Tomo 40 (4º cuerpo) del Libro XL del Libro de Sociedades Anónimas, Fecha 23 de Diciembre de 2003, Matrícula Nº 1690 de la Dirección Provincial de Personas Jurídicas.- Registro de Fiduciario Financiero Nº 48 de la C.N.V.
Información del Fiduciante:	
- Denominación:	Servicios Energéticos del Chaco Empresa del Estado Provincial (S.E.CH.E.E.P.)
- Domicilio:	Calle Belgrano Nº 566, Presidencia Roque Sáenz Peña, Provincia del Chaco.
- Actividad principal:	Suministro de Energía Eléctrica. Por Ley 1307; Decreto 500/85 y modificatorias.
Organizador:	Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos de la Provincia del Chaco.
Beneficiarios:	Titulares de los Valores Representativos de Deuda ("V.R.D."), y una vez cancelados los V.R.D., el tenedor del Certificado de Participación ("C.P.").
Aprobación de la C.N.V.:	La presente Serie I ha sido autorizada el 12 de Agosto de 2010 y la Serie III el día 16 de Agosto de 2012, mediante Resolución Nº 16.390 de la C.N.V.
Fecha de emisión de los valores fiduciarios:	Serie I: 09 de Septiembre de 2010. Serie II: 02 de Marzo de 2012. Serie III: 25 de Septiembre de 2012.
Vencimiento de los valores fiduciarios:	VRD serie I: 15/01/2013 VRD serie II: 15/04/2013 VRD serie III: 15/07/2015

Firmado al sólo efecto de su identificación con el informe fechado el 5 de marzo de 2013

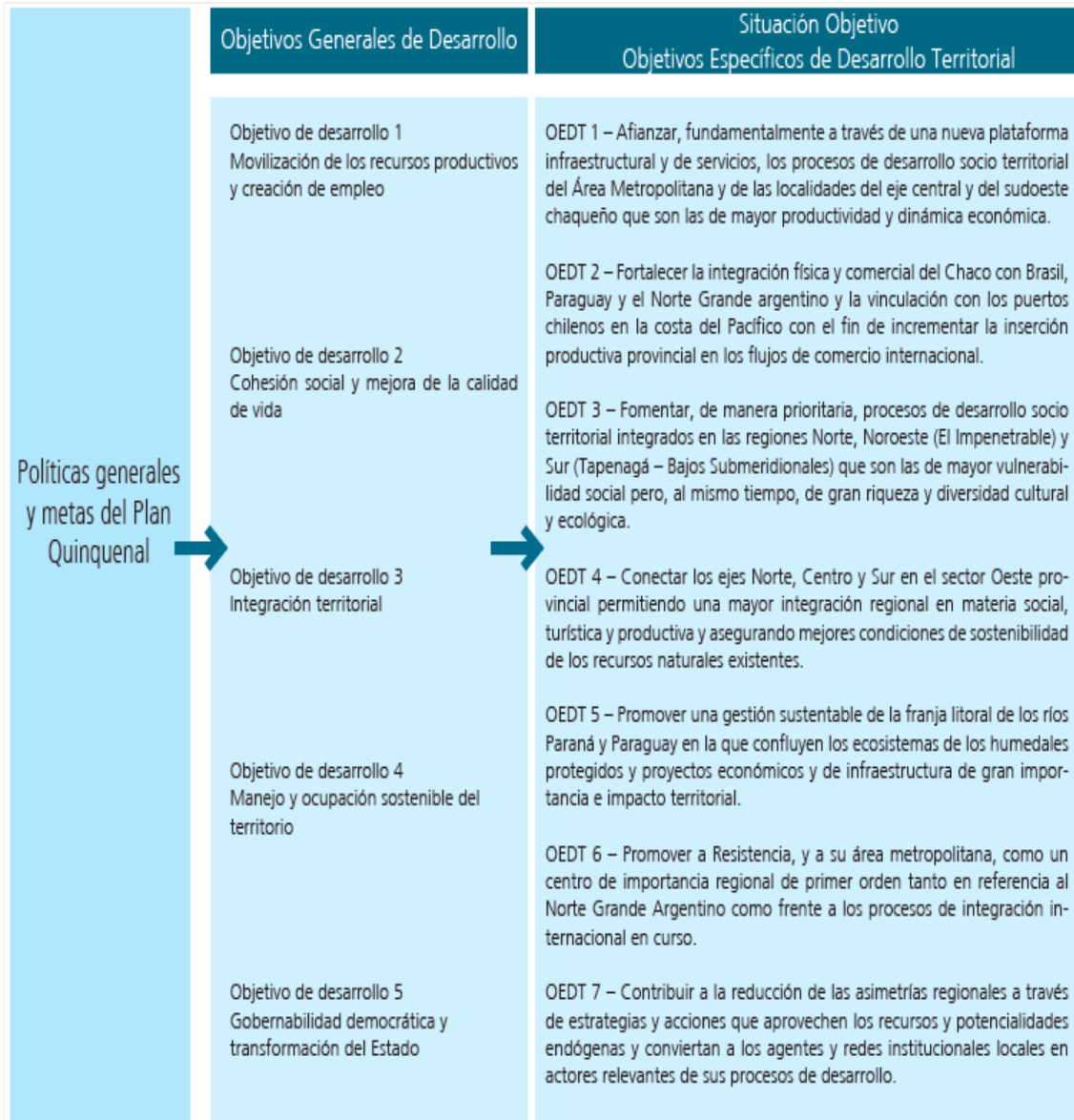
DELOITTE & Co. S.A.
(Registro de Sociedades Comerciales
C.P.C.E.C.A.B.A. - Tº 1 - Fº 3)

Daniel Vardé (Socio)
Contador Público U.B.A.
C.P.C.E. Chaco
M.N. Nº 2874 Fº 1102 Tº XV

Fuente: Estados contables auditados. Documentos recuperados del sitio web de FdN:
<http://fiduciariadelnorte.com.ar/html/productos/fideicomisos/Objetivos.php>

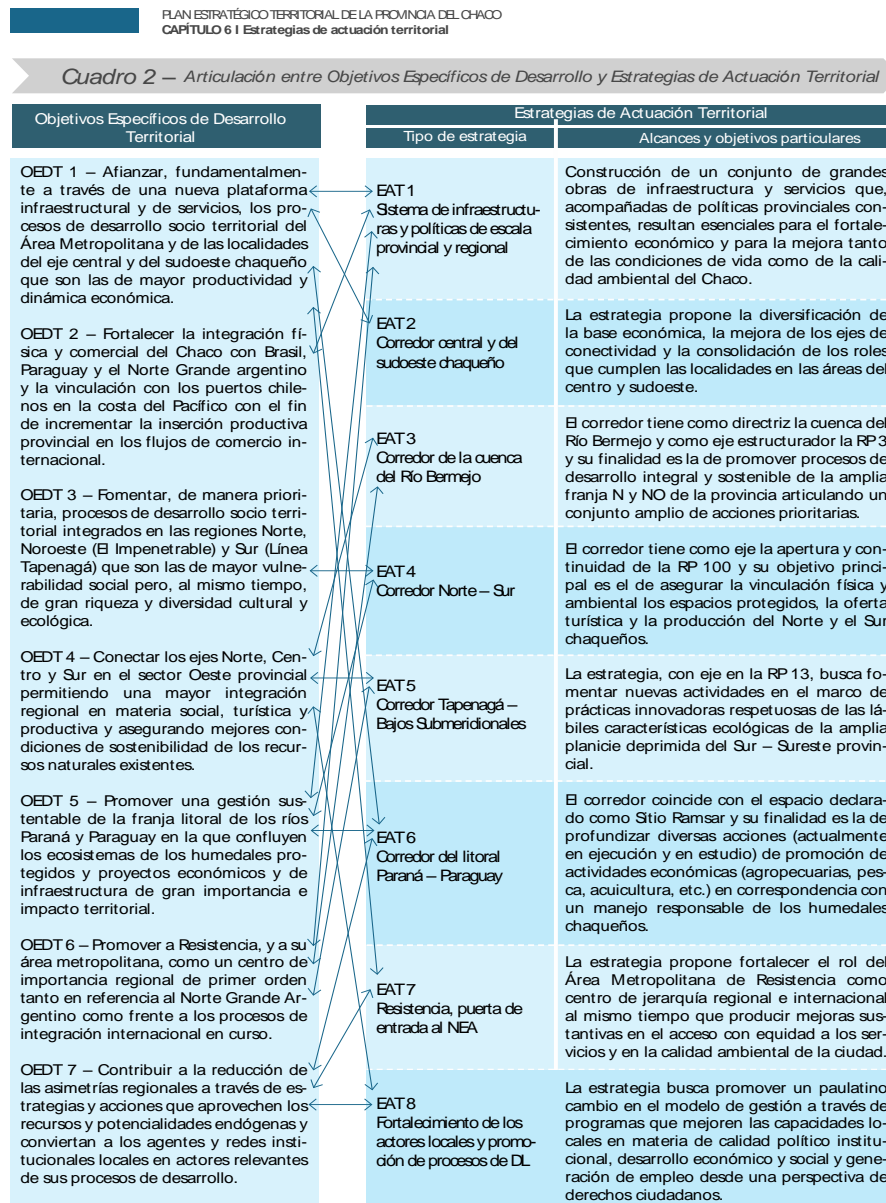
Anexo IV: Planificación Estratégica

Fig.18: Articulación entre objetivos de desarrollo generales y específicos, PET 2013.



Fuente: Plan Estratégico Territorial de la Provincia del Chaco (p.74).

Fig. 19: Articulación entre objetivos específicos y estrategias sectoriales del PET 2013.



Fuente: Plan Estratégico Territorial de la provincia del Chaco (p. 83).

Fig. 20: Análisis Estratégico de Fiduciaria del Norte S.A.

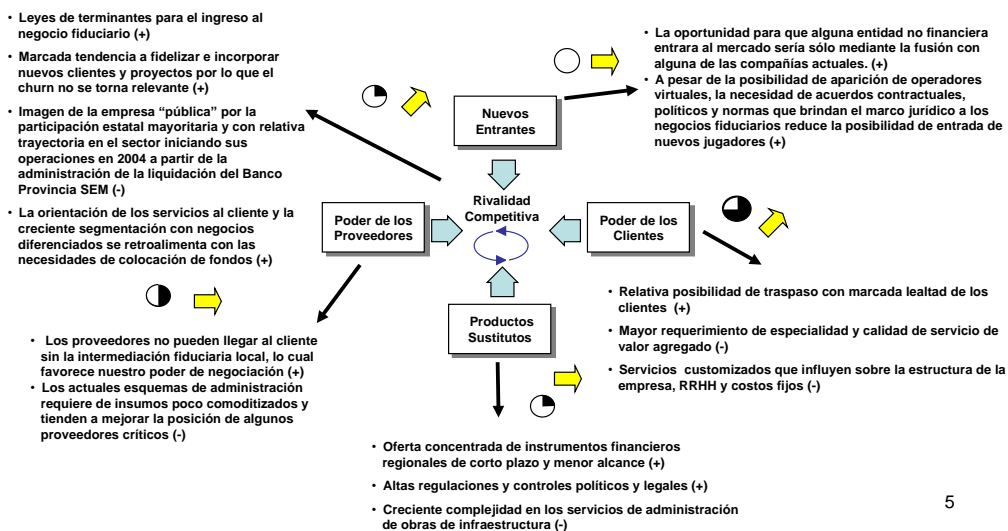
OBJETO Y PROCESO

El presente trabajo tiene por objeto conceptualizar una propuesta de la estrategia corporativa en el contexto de un trabajo de maestría, evaluado y aprobado por la Universidad Torcuato Di Tella, estableciendo las funciones y acciones a llevar a cabo para brindar servicios de administración fiduciaria de acuerdo al marco normativo vigente.



2

MODELO DE FUERZAS DE PORTER



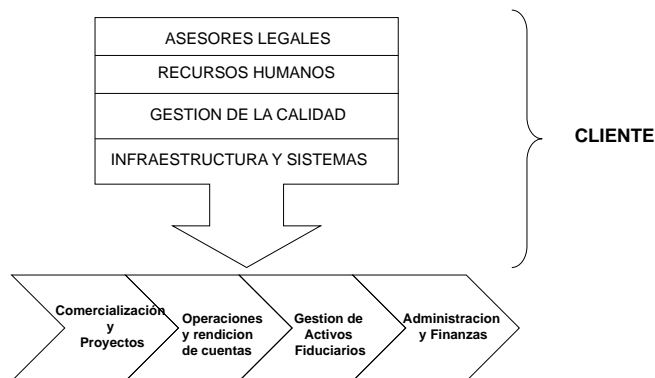
5

ANALISIS FODA

<p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes cautivos en el Sector Público • Amplias redes formadas a partir de la experiencia y liderazgo regional. • Alianzas estratégicas con los principales prestadores de servicios profesionales, mercados y calificadoras 	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de fideicomisos financieros y privados • Creciente aumento del gasto público regional en obras canalizadas a través de fideicomisos • Oferta de servicios calificados y certificados. Posicionamiento de la marca Fiduciaria del Norte • Valor agregado en los servicios a terceros a partir de las alianzas estratégicas y certificaciones de calidad.
<p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El principal cliente es el accionista mayoritario de la empresa, lo que implica una Dirección no profesionalizada y relativamente cambiante • Volumen creciente de fideicomisos que requieren gestión de bienes y RRHH con estructuras centralizadas en unidades de negocio que no hacen al objeto específico de la empresa. 	<p align="center">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la legislación que regula la administración fiduciaria en el sector público. • Volatilidad de la economía Argentina y legislación fiscal y financiera cambiantes • Oferta de servicios al sector público: Decisiones de tipo política que implican bajo margen de maniobra.

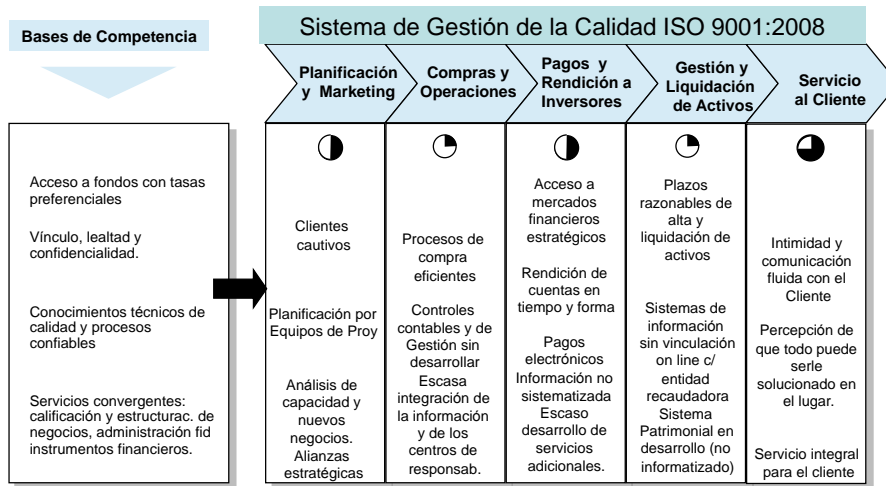
6

CADENA DE VALOR



7

Factores Críticos de Éxito (KSF)



8

MATRIZ MERCADO – PRODUCTO (ANSOF)

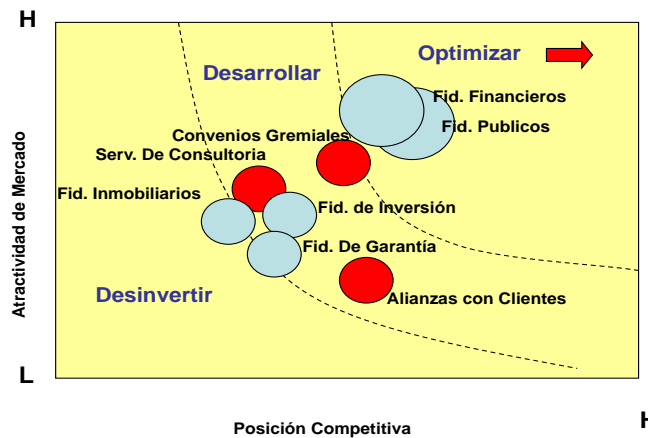
	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	<ul style="list-style-type: none"> ■ UN 1: Fideicomisos Públicos de administración ■ UN 2: Fideicomisos Inmobiliarios ■ UN 3: Fideicomisos de Garantía 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fideicomisos Financieros con oferta pública (VRD) ■ Fideicomisos privados de inversión
Nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> ■ Convenios empresas, gramios e instituciones educativas ■ Alianzas con redes industriales y comerciales desatendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Servicios de Consultoría ■ Seguros y Préstamos

10

		ATRACTIVIDAD				POSICION COMPETITIVA			TOTAL
		Facturación	Rentabilidad	Crecimiento	PROM EDIO	Market Share	Fit con KSFs	PROM EDIO	
		50%	25%	25%		50%	50%		
UEN1	Fid. Públicos de Administración	10	5	6	7	9	5	7	7
UEN2	Fid. Inmobiliarios	3	5	3	3.70	3	3	3	3.35
UEN3	Fid. de Garantía	4	2	3	3	5	6	5.50	4.25
UEN4	Fideicomisos Financieros	6	8	8	7.30	8	5	6.50	7
UEN5	Fideicomisos privados de inversión	4	6	2	4.00	3	7	5	4.50
UEN6	Convenios gremiales e institucionales	5	8	6	6.30	5	5	5	5.50
UEN7	Alianzas c/industria y comercio	2	3	5	3.30	2	3	2.50	5.80
UEN8	Servicios de Consultoría	5	5	5	5.00	2	3	2.50	3.75

11

ATRACTIVIDAD/ POSICION COMPETITIVA



12

Fuente: Katavich, G. A. (2010). Trabajo final del curso “Estrategia Empresarial” del EMBA de la Escuela de Negocios UTDT, Prof. Ariel Jukelson. Octubre, Bs. As.

Anexo V: Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad

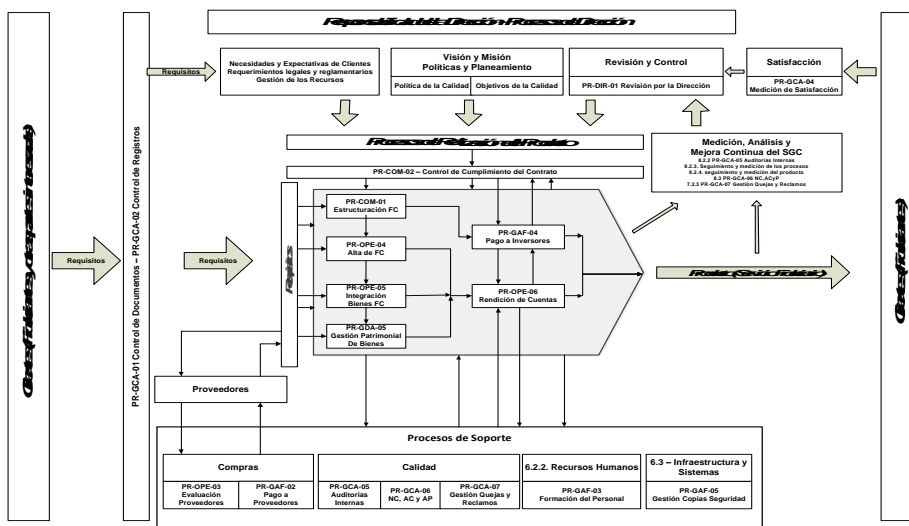
Fig. 21: Manual del sistema de calidad de FdN. Revisión 3 de fecha 9/12/2011.

 FIDUCIARIA DEL NORTE S.A.	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Rev: 03

4.1. REQUISITOS GENERALES. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)

FNsa ha establecido, mantiene y mejora un SGC aplicable a la prestación de servicios fiduciarios, para asegurar que se cumplan los requisitos establecidos entre la Empresa y sus Clientes, así como los legales y reglamentarios aplicables. Este SGC es aplicado por la Empresa para prestar los servicios definidos en el alcance y cumple los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Para ello ha identificado los procesos cuya secuencia e interacción se presentan a continuación:





La elaboración, emisión y distribución del Manual es responsabilidad del Responsable de Gestión de la Calidad (RGC), y aprobado por la Dirección. Las revisiones del Manual son preparadas, aprobadas y emitidas de la misma manera que el documento original.

Se mide la eficacia de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad a través de indicadores cuya definición y frecuencia de medición se establece en documentos específicos.

FNsa no utiliza procesos prestados por terceros dentro de su Sistema de Gestión de Calidad. En caso de que la organización opte por contratar externamente procesos que afecten la conformidad del producto con los requisitos, la organización asegurará el control de tales procesos, definiendo el tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos.


Fig. 22: Objetivos estratégicos, metas e indicadores del SGC, 2012-2013.

 FIDUCIARIA DEL NORTE S.A.		DOCUMENTO:	Código: 5.4.01
		OBJETIVOS ESTRATEGICOS E INDICADORES	Revisión: 02
OBJ	RESP	DESCRIPCIÓN	
OBJ ₁	SGD.01	Mejorar-la-asistencia-técnica-al-Directorio-en-la-toma-de-decisiones,-en-todas-sus-fases-antes-del-31-de-diciembre.-	
OBJ ₂	AL.01-	Intervenir-en-el-100%-de-las-decisiones-tomadas-por-el-Directorio,-que-sean-derivadas-al-área-durante-2012-	
OBJ ₃	CG.01-	Poner-en-funcionamiento-un-Tablero-de-Control-antes-del-30-de-mayo-del-2012-	
OBJ ₄	CG.02-	Redefinir-el-método-de-aprobación-por-Comités-antes-del-30-de-junio-del-2012-	
OBJ ₅	RP.01-	Presentar-un-Plan-de-comunicación-interna-antes-del-30-de-junio.-	
OBJ ₆	RP.02-	Elaborar-y-presentar-mensualmente,-una-gacetilla-de-prensa-con-acciones-puntuales-de-FDN-SA,-para-su-publicación-en-medios-regionales.-	
OBJ ₇	GAF.01-	Elaborar-presupuestos-económicos/-financieros-de-FDN-y-realizar-seguimiento-de-los-planes-de-negocios-de-los-fideicomisos-antes-del-15-del-mes-inmediato-posterior.-	
OBJ ₈	GAF.02-	Implementar-los-cambios-propuestos-a-GG-de-reestructuración-de-procesos-ADP-(RRHH)-y-cumplir-con-la-Fase-II-del-Plan-de-RRHH-antes-31/12/2012-	
OBJ ₉	GAF.03-	Finalizar-la-implementación-de-ERP-antes-del-31-de-diciembre.-	
OBJ ₁₀	GOPE.01-	Presentar-informes-económicos-mensuales-de-FdN-y-10-fideicomisos-críticos-(definidos-por-alta-gerencia)-dentro-de-los-30-días-siguientes-al-periodo-determinado-(total-de-informes-presentados/FdN+total-de-informes-críticos)-	
OBJ ₁₁	GOPE.02-	Lograr-que-la-aplicación-de-los-procedimientos-de-compras-definidos-por-FDN-SA,-alcancen-al-50%-de-las-adquisiciones-de-bienes-y-servicios-requeridos-por-los-fiduciantes.- Indicador- =- Compras- con- procedimiento/- Total- de- solicitudes- de- compras- ingresadas- (resoluciones,-OC,-etc)-	
OBJ ₁₂	GOPE.03-	Entregar-a-GG-los-EECC-anuales-de-FdN-y-fideicomisos-dentro-de-los-90-días-posteriores-al-cierre-de-ejercicio.- Indicador=total-de-EECC-presentados/total-de-fideicomisos+FdN-	
OBJ ₁₃	GOPE.04-	Reducir-al-0%-las-multas-por-presentaciones-de-DDJJ-fuera-de-términos-ante-organismos-fiscales-(solo-para-los-sujetos-tributarios)-	
Preparado por:		Revisado por:	Fecha de aprobación:
			Julio/12
		GG	Pág. 2 de 5

 FIDUCIARIA DEL NORTE S.A	DOCUMENTO:	Código: 5.4.01
	OBJETIVOS ESTRATEGICOS E INDICADORES	Revisión: 02


		Indicador=Total-de-multas-identificadas-x-SCT/Total-de-DDJJ-presentadas-
OBJ₁₄	GGA.01-	Desarrollar- el- Área- de- Mantenimiento- e- infraestructura- antes- del- 31- de- diciembre-2012.-
.	-	-
OBJ₁₅	GGA.02-	Analizar-100%-de-las-coberturas-para-todos-(*)-los-fideicomisos-administrados-antes-del-31-de-diciembre-
.	-	-
OBJ₁₆	GGA.03-	Bajar-indices-de-Morosidad-al-30%-en-leasing,-industrial-e-Inversión-y-Asistencia-Regional-al-30-de-julio.-
.	-	-
OBJ₁₇	GGA.04-	Cumplir-los-plazos-en-otorgamiento-de-Asistencias-crediticias-conforme-lo-establecido-en-el-modulo-de-ECOM-antes-del-30-de-julio.-
.	-	-
OBJ₁₈	GCYP.01	Estructurar-3-Fideicomisos-Financieros,-con-o-sin-oferta-publica-antes-del-31-de-diciembre.-{1)-
.	-	-
OBJ₁₉	GCYP.02-	Incorporar-{2)-dos-Oficiales-de-Negocios-con-aptitudes-correspondientes-antes-del-30-de-{mayo)-Junio.-
.	-	-
OBJ_{20...}	GCYP.03-	Presentar- (3)- tres- propuestas- para- administración- de- Fideicomisos- que- impliquen-tercerización-de-operatorias-antes-del-30-de-julio-
.	-	-
OBJ_{21...}	GSP.01-	Presentar-4- cuatro- propuestas- de- constitución- de- Fideicomisos- antes- del- 31- diciembre- de- 2012-
.	-	-
OBJ_{22...}	GSP.02-	Presentar-propuesta-de-reestructuración-de-la-gerencia-antes-del-30-de-mayo-
.	-	-
OBJ_{23...}	CG.03-	Confeción-del-Manual-de-misiones-y-funciones-al-30-de-junio-de-2012-
.	-	-

Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
			Julio/12
		GG	Pág. 3 de 5

 FIDUCIARIA DEL NORTE S.A.	DOCUMENTO:	5.4.01
	INDICADORES Y METAS	Rev.: 01


Indicadores	Frecuencia (medición)	Responsable	Indicador (Fórmula)	Meta
i1: Mejorar asistencia al Directorio	Mensual	SGD	Procedimientos definidos y documentados antes del 31 de mayo	100%
i2: Intervención en la toma de decisión del Directorio	Anual	AL	Índice de decisión con intervención de AL: $(DCIAL/DTD) \times 100$	Índice > 90%
i3: Instalación del tablero de control	Anual	CG	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una	100%
i4: Redefinir método de aprobación por Comités	Anual	CG	Índice de aprobación x comités: $(TDAC/TDD) \times 100$	100%
i5: Presentación Plan comunicación interna	Anual	RP	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una	100%
i6: Elaboración de gacetilla de prensa	Mensual	RP	Índice: $(\text{Total de gacetillas presentadas}/12) \times 100$	100%
i7: Elaboración presupuesto económico	Mensual	GAF	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una	100%
i8: Reestructuración procesos ADP	Mensual	GAF	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una	100%
i9: Implementación Fase II RRHH	Mensual	GAF	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una	100%
i9: Implementación de ERP	Mensual	GAF	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una	100%
i10: Proporcionar informes económicos y financieros	Mensual	GOPE	Índice de presentación de informes: $(TIFyFid/TIP) \times 100$	Índice > 100%
i11: Gestión eficiente de las compras	Mensual	GOPE	Índice de eficacia: $(TCFideicomisos/TC) \times 100\%$	Índice > 50%
i12: Entregar informes anuales de fideicomisos	Anual	GOPE		

Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha
		GG	Enero/12
			Pág. 4 de 5

 FIDUCIARIA DEL NORTE S.A.	DOCUMENTO:	5.4.01
	INDICADORES Y METAS	Rev.: 01


i13: Reducir a 0% las multas antes organismos recaudadores	Anual	GOPE		
i14: Desarrollar el área de mantenimiento e infraestructura	Mensual	GGA		
i15: Analizar 100% de las coberturas para todos los fideicomisos	Anual	GGA	Presentación de informe	100%
i16: Bajar índices de morosidad	Mensual	GGA	Índice de morosidad: $(TCatrasados/TCOtorgados) \times 100$	Índice de morosidad < 20%
i17: Cumplimiento de plazos en otorgamiento de asistencias	Mensual	GGA	Descomponer el procedimiento en plazos	100%
i18: Incrementar Fideicomisos financieros	Mensual	GCYP	Cantidad de Fideicomisos financieros nuevos a diciembre del 2012	3
i19: Incorporación de oficiales de negocios	Anual	GCYP	Incorporación de oficiales antes del 30 de mayo	100%
i20: Presentación propuestas para administración que impliquen tercerización de operatorias	Anual	GCYP	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una	100%
i21: Presentar propuestas de constitución de fideicomisos	Anual	GSP	Cantidad de propuestas de constitución de fideicomisos a diciembre de 2012	4
i22: Presentar propuesta de reestructuración de gerencia	Anual	GSP	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una	100%
i23: Confeccionar manual de misiones y funciones	Anual	CG	Presentación del manual a 30 de junio 2012	100%

Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha
		GG	Enero/12
			Pág. 5 de 5

 FIDUCIARIA DEL NORTE S.A.	DOCUMENTO:	Código: 5.4.01
	OBJETIVOS E INDICADORES	Revisión: 01


OBJ	PC	RESP	DESCRIPCIÓN
OBJ ₁	P1H2HP4	GG.01'	Obtener un mínimo de 95% en el índice de satisfacción de clientes externos e internos durante 2013'
OBJ _{2/}	P2H3HP6'	GG.02'	Establecer políticas eficaces para la preservación del medio ambiente pertinentes a las actividades desarrolladas por FDN S.A.'
OBJ _{3/}	P1H4'	GC.01'	Determinar los atributos del servicio Fiduciario de mayor valor para el cliente principal antes del 30 de octubre'
OBJ _{4/}	P1H4HP6'	GC.02'	Fortalecer las competencias de los oficiales de negocios mediante el desarrollo de las capacidades claves requeridas para el puesto antes del 15 de diciembre'
OBJ _{5/}	P1H2HP4'	GOPE.01	Implementar el Reglamento de contrataciones modificado y evaluar su eficacia antes del 31 de octubre'
OBJ ₆	P1H2HP4	GGA01'	Operativizar el módulo de Cobranzas del sistema informático antes del 31 de julio del 2013''
OBJ ₇	P1H2HP4	Todas las áreas'	Realizar la autoevaluación de sistemas y procesos del área respecto del Modelo del Premio Provincial a la Calidad sector privado antes del 30 de noviembre'
OBJ _{8/}	P3HP6'	GAF01'	Cumplir un mínimo de 90% del Plan de Capacitación 2013 de FNsa''
OBJ _{9/}	P3HP6''''	GAF02'	Superar el 90% en la medición de eficacia en las actividades de capacitación formativa''
OBJ _{10/}	P1H5HP6'	Todas GER'	Superar el 90% en el índice de satisfacción de clientes internos'
OBJ ₁₁	P1H2HP5'	RGC.01'	Operativizar el tablero de control de gestión de las diferentes áreas mediante tecnología de accesos compartido antes del 30 de abril'
OBJ _{12/}	P2H4HP5'	SGD01'	Mantener dentro de los 3 días hábiles la notificación de las decisiones del Directorio y Gerencia General a las partes'

Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
HM-PR	FZ	GG	Febrero/13
			Pág. 2 de 7

 FIDUCIARIA DEL NORTE S.A.	DOCUMENTO:	Código: 5.4.01
	OBJETIVOS E INDICADORES	Revisión: 01

			involucradas'
OBJ₁₃	P1P2P4''	SGDRP'	Lograr un mínimo del 90% en el nivel de satisfacción de clientes internos'
OBJ₁₄	P2P3P4'	AL01'	Lograr un mínimo del 90% en el nivel de satisfacción de los clientes críticos del área respecto de la calidad de los productos específicos generados en el área'
OBJ₁₅	P1P2P4''''	AL02	Lograr un mínimo del 90% en el nivel de satisfacción de clientes interno'
OBJ₁₆	P7P8	RP01'	Desarrollar un Plan de Relaciones Públicas con resultados medibles antes del 30 de noviembre'
OBJ₁₇	P1P2P4'	RP02'	Superar el 90% en el índice de satisfacción de clientes internos'

Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
HM-PR	FZ	GG	Febrero/13
			Pág. 3 de 7

	DOCUMENTO:	5.4.01
	INDICADORES Y METAS	Rev.: 01

Indicadores	Frecuencia medición	Responsable	Indicador - Fórmula	Meta
i ₁ : Satisfacción Clientes	Anual	GG	Índice de clientes satisfechos = (TPCBMB/ TPF) x 100	Índice de Satisfacción > 95%
i ₂ : Establecer Políticas para la preservación del medio ambiente	Anual	GG	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una	100%
i ₃ : Determinar atributos del servicio fiduciario	Mensual	GCP	Índice de Operativas Estructuradas Según PR-COM-01 = (TFECP/TFC) x 100	100%
i ₄ : Fortalecer competencias de los oficiales de negocios	Mensual	GCP	Índice de Cumplimiento del Plan de Capacitación = (THCR/THCP) x 100	100%
i ₅ : Implementar y evaluar reglamento de contrataciones	Anual	GOPE	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una	100%
i ₆ : Operativizar módulo de cobranzas	Mensual	GGA	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una	100%
i ₇ : Autoevaluar sistemas y procesos	Anual	GGA	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una	100%
i ₈ : Cumplimiento Capacitación FNsa	Mensual	GAF	Índice de Cumplimiento del Plan de Capacitación = (THCR/THCP) x 100	Mínimo 90%
i ₉ : Eficacia capacitación formativa	Mensual	GAF	Índice de medición de eficacia = (NAM/NAFT) X 100 num activ medidas/num act formativas totales	Mínimo 90%
i ₁₀ : Satisfacción clientes internos	Anual	TODAS GER	Índice de clientes satisfechos = (TPCBMB/ TPF) x 100	Índice de Satisfacción > 90%

Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha
HM-PR	FZ	GG	febrero/13
			Pág. 5 de 6

	DOCUMENTO:	5.4.01
	INDICADORES Y METAS	Rev.: 01

i ₁₁ : Operativizar tablero de control de gestión*	Mensual*	RGC*	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una*	100%*
i ₁₂ : Notificar actos de directorio*	Anual*	SGD*	Plazo de notificación CTAS en días*	Índice de notif. < 3 días*
i ₁₃ : Satisfacción clientes internos*	Anual*	SGD*	Índice de clientes satisfechos = (TPCBMB/ TPF) x 100*	Índice de Satisfacción > 90%*
i ₁₄ : Satisfacción de clientes críticos respecto a la calidad del producto*	Anual*	AL*	Índice de clientes satisfechos = (TPCBMB/ TPF) x 100*	Índice de Satisfacción > 90%*
i ₁₅ : Satisfacción de clientes internos*	Anual*	AL*	Índice de clientes satisfechos = (TPCBMB/ TPF) x 100*	Índice de Satisfacción > 90%*
i ₁₆ : Desarrollar plan de relaciones públicas*	Mensual*	RP*	Descomponer proyecto en etapas y fijar plazos para cada una*	100%*
i ₁₇ : Satisfacción de clientes internos*	Anual*	RP*	Índice de clientes satisfechos = (TPCBMB/ TPF) x 100*	Índice de Satisfacción > 90%*

Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha
HM-PR	FZ	GG	febrero/13
			Pág. 6 de 6

Tomado del Sistema de Gestión de la Calidad de Fiduciaria del Norte S.A.

Fig. 23: Seguimiento de objetivos e indicadores del SGC, período 2012.

SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS E INDICADORES 2012

Area	Objeto	Objetivo	Plazo	Estado Inicial	Estado Final (Meta)	Frecuencia	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
GG	1	Instalar el sistema de control de gestión	24/12/12	0%	100%	Anual					50%	75%	75%	75%	75%			
	2	Obtener un mínimo del 90% en el índice de satisfacción de clientes externos durante 2012	31/07/12	0%	90%	Anual									83%			
GCyP	1	Asegurar que en el mes de diciembre de 2012, todas las operadoras de los comisos creados con posterioridad al 15 de agosto de 2010 hayan cumplido los requisitos de PR-COM-01	31/12/12	0%	100%	Mensual	88%	89%	89%	89%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	2	Asegurar que en el mes de diciembre de 2012 se presenten los acuerdos PR-COM-02 de los todos los Reportes de Control de Cumplimiento de Contrato por parte de los Líderes de Proyectos en ejecución	31/12/12	0%	100%	Mensual	54%	38%	38%	38%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	3	Superar el 85% en el índice de satisfacción de clientes internos	31/07/12	0%	85%	Anual									63%			
GOPE	1	Mejorar el servicio de recepción a través de la definición, medición y evaluación de indicadores y estándares	31/12/12	0%	100%	Mensual	10%	25%	30%	50%	80%	85%	92%	95%	98%	98%	98%	98%
	2	Superar el 85% en el índice de satisfacción de clientes internos	31/07/12	0%	85%	Anual									63%			
GGA	1	Documentar en el mes de diciembre de 2012 el 100% de los ingresos de los bienes muebles registrables y del destino de los mismos	31/12/12	0%	100%	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	2	Desarrollar el módulo de Créditos y Cobranzas del Sistema informático	31/07/12	0%	100%	Mensual		20%	30%	45%	50%	50%	80%	90%	100%			
	3	Desarrollar el módulo de Patrimonio y Garantías del Sistema informático	31/12/12	0%	100%	Mensual			15%	20%	25%	30%	80%	85%	90%	95%	100%	
	4	Superar el 85% en el índice de satisfacción de clientes internos	31/07/12	0%	85%	Anual									85%			
GAF	1	Cumplir un mínimo del 90% del Plan de capacitación 2012 de FDNSA	31/12/12	0%	90%	Mensual		3%	9%	17%	25%	35%	44%	54%	87%	91%	89%	88%
	2	Superar el 90% en la medición de eficacia en las actividades de capacitación formativa	31/12/12	0%	90%	Mensual				100%	33%	50%	60%	67%	67%	67%	67%	67%
	3	Superar el 85% en el índice de satisfacción de clientes internos	31/07/12	0%	85%	Anual									85%			
RGC	1	Mantener inferior al 50% las peticiones de correcciones correctivas	31/12/12	0%	100%	Mensual	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	2	Superar el 85% en el índice de satisfacción de clientes internos	31/07/12	0%	85%	Anual									97%			
SGC	1	Definir procedimientos claves del área documental	31/05/12	0%	100%	Anual					100%							
	2	Lograr un mínimo del 85% en el índice de satisfacción de clientes internos	31/07/12	0%	85%	Anual									75%			
AL	1	Definir procedimientos claves del área documental	30/05/12	0%	100%	Anual					100%							
	2	Lograr un mínimo del 90% en el índice de satisfacción de clientes internos	31/07/12	0%	90%	Anual									96%			
RP	1	Tener operativa la intranet	30/06/12	0%	100%	Anual		10%	15%	30%	30%	50%	60%	70%	90%	95%	100%	
	2	Construir el hábito de desarrollar la comunicación interna a través de actividades de sensibilización y capacitación a la gente que integra FDNSA	31/12/12	0%	90%	Mensual		0%	0%	20%	20%	30%	35%	40%	40%	100%	100%	100%
	3	Lograr un mínimo del 90% en el índice de satisfacción de clientes internos	31/07/12	0%	90%	Anual									74%			

Tomado del Sistema de Gestión de la Calidad de Fiduciaria del Norte S.A.

EMBA 2010

Fig. 24: Seguimiento de objetivos e indicadores del SGC, período 2013

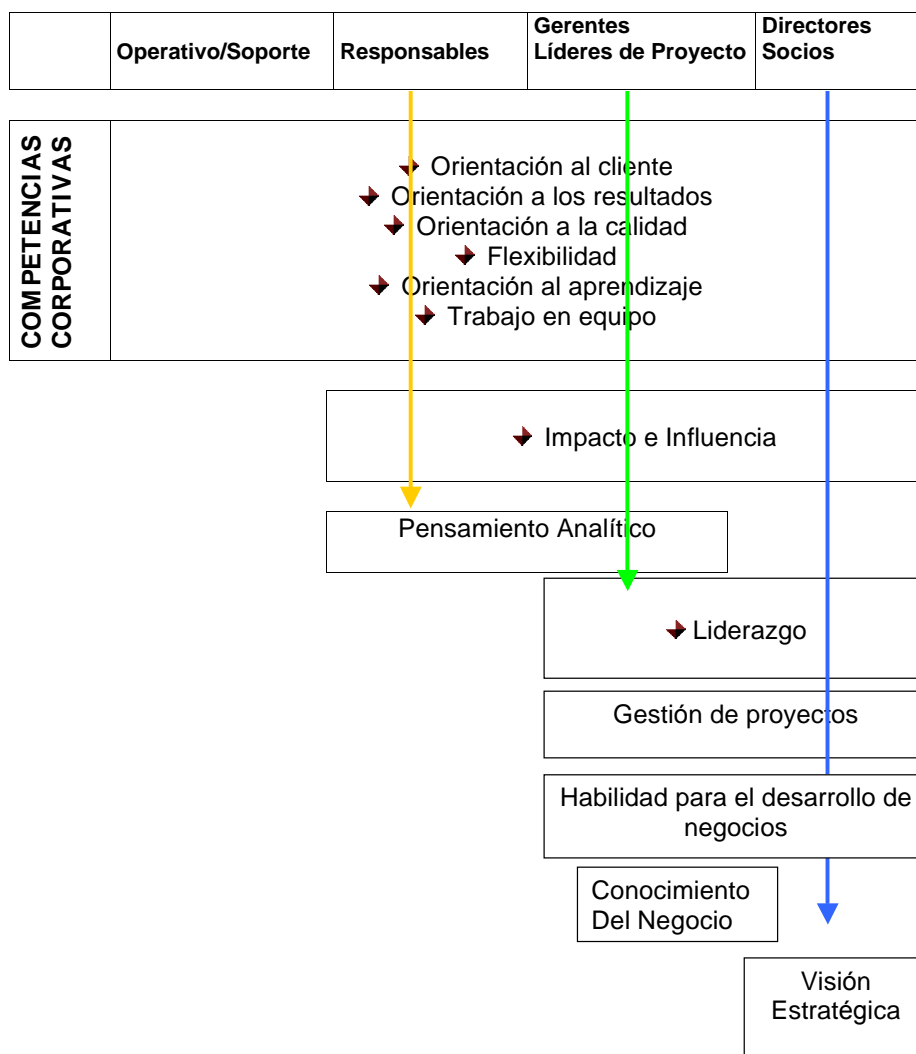
SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS E INDICADORES 2013

Area	Objeto	Objetivo	Plazo	Estado Inicial	Estado Final (Meta)	Frecuencia	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
RGC	1	Operativizar el tablero de control de gestión de las diferentes áreas	30/07/13	0%	100%	Mensual	5%	15%	30%	50%	se decide no implementar						
	2	Realizar la autoevaluación de sistemas y procesos del área respecto del modelo del Premio Pcia. de la calidad	30/07/13	0%	100%	Anual	0%	0%	0%	0%	se decide no participar						
	3	Superar el 90% en el índice de satisfacción de los clientes internos	31/07/13	0%	90%	Anual									100%		
SGC	1	Mantener dentro de los niveles de satisfacción de las decisiones del Directorio y de la General a las partes involucradas	24/12/13	0%	100%	Mensual	62%	80%	100%	100%	100%	33%	75%	57%			
	2	Realizar la autoevaluación de sistemas y procesos del área respecto del modelo del Premio Pcia. de la calidad	30/07/13	0%	100%	Anual	0%	0%	0%	0%	se decide no participar						
	3	Superar el 90% en el índice de satisfacción de los clientes internos	31/07/13	0%	90%	Anual									90%		
AL	1	Lograr el mínimo nivel de satisfacción de los clientes críticos del área respecto de la calidad de los productos generados en el área	30/06/13	0%	100%	Anual	0%	15%	40%	45%	55%				55%		
	2	Realizar la autoevaluación de sistemas y procesos del área respecto del modelo del Premio Pcia. de la calidad	30/07/13	0%	100%	Anual	0%	0%	0%	0%	se decide no participar						
	3	Superar el 90% en el índice de satisfacción de los clientes internos	31/07/13	0%	90%	Anual									55%		
RP	1	Desarrollar el Plan de relaciones públicas con resultados medibles	30/11/13	0%	100%	Mensual	5%	15%	30%	45%	55%	70%	74%	90%	95%		
	2	Realizar la autoevaluación de sistemas y procesos del área respecto del modelo del Premio Pcia. de la calidad	30/07/13	0%	100%	Anual	0%	0%	0%	0%	se decide no participar						
	3	Superar el 90% en el índice de satisfacción de los clientes internos	31/07/13	0%	90%	Anual									89%		
RPROY	1	Realizar la autoevaluación de sistemas y procesos del área respecto del modelo del Premio Pcia. de la calidad	30/07/13	0%	100%	Anual	30%	30%	40%	70%	se decide no participar						
	2	Superar el 90% en el índice de satisfacción de los clientes internos	31/07/13	0%	90%	Anual									56%		

Tomado del Sistema de Gestión de la Calidad de Fiduciaria del Norte S.A.

Anexo VI: Diccionario de competencias corporativas de FdN.

Fig. 25: Modelo de competencias



Arturo Frondizi 174 Pisos 8° y 9°
 Tel-Fax 3722-435105
 Resistencia - Chaco

Tomado de la Gerencia de Administración y Finanzas de FdN.

MANUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE INICIATIVAS**Fiduciaria del Norte SA****ÍNDICE**

- 1. Introducción**
- 2. Descripción general del proceso**
 - a. Ámbito de aplicación
 - b. Etapas del proceso
 - c. Políticas y principios
 - d. Intervinientes y principales responsabilidades
 - e. Referencias normativas
- 3. Procedimientos operativos**
 - a. Presentación de iniciativas
 - b. Aprobación y priorización de iniciativas
 - c. Dirección y seguimiento de iniciativas
- 4. Instructivos vinculados a los procedimientos operativos**
 - a. Presentación de iniciativas
 - b. Aprobación de iniciativas
 - c. Dirección y seguimiento de iniciativas
- 5. Indicadores**
- 6. Otros conceptos**
 - a. Manuales del usuario
 - b. Registros utilizados
 - c. Aspectos contables
 - d. Registro de métricas
 - e. Archivo de este manual

EMBA 2010**1. Introducción**

El manual del Proceso de Gestión de Iniciativas es una normativa de Fiduciaria del Norte que pretende brindar un marco común y disciplinado que permita gestionar metodológicamente todo tipo de iniciativas, de forma de instituir y asegurar un proceso simple y estandarizado, con las mejores prácticas aplicables.

Desarrollar y perfeccionar esta capacidad es considerado estratégico; así lo enuncia el objetivo P6 del mapa estratégico de la compañía.

Entendemos por “iniciativa” a todo proyecto de intervención que tiene claramente definidos:

- Responsabilidad de liderazgo y equipo;
- Hitos de progreso con fechas de comienzo y finalización;
- Entregables intermedios y finales;
- Asignación de recursos.

Las iniciativas se clasifican en 3 tipos:

- **Iniciativas Estratégicas (IE)**
Las iniciativas Estratégicas pretenden cubrir una brecha de desempeño para alcanzar un objetivo estratégico. La brecha de desempeño estratégico se define como una brecha que no se reduce a través de la mejora continua de los procesos.
Este tipo de iniciativas requieren el patrocinio y el seguimiento del Equipo Gerencial Estratégico (EGE) y la Oficina de Gestión Estratégica (OGE).
- **Iniciativa de Mejora (IM)**
Estas iniciativas tienen como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia operacional y fomentar el trabajo interdisciplinario entre las distintas áreas de la empresa.
Este tipo de intervenciones generan beneficios significativos que en buena parte son el resultado de cambios necesarios o mejoras incrementales en los procesos o en el equipamiento.
Este tipo de iniciativas requieren el patrocinio del Gerente de área y el seguimiento del área de Gestión de Calidad.
- **Iniciativa de Gestión (IG)**
Las iniciativas de Gestión tienen como objetivo formalizar planes y programas y así facilitar la gestión interna de los mismos dentro de las áreas de la empresa.
Este último tipo de iniciativa no está contemplada en este manual, ya que sólo requieren de la aprobación y seguimiento del Gerente o del Jefe del área correspondiente.

EMBA 2010

Este último tipo de iniciativa no está contemplada en este manual, ya que sólo requieren de la aprobación y seguimiento del Gerente o del Jefe del área correspondiente.

Los propósitos fundamentales de este manual se enuncian a continuación:

- Explicar el proceso de Gestión de Iniciativas, desde la presentación hasta el cierre de la misma;
- Asegurar que todas las partes involucradas conozcan claramente sus roles y responsabilidades; y estén debidamente alineadas y comprometidas con el proceso;
- Establecer los procedimientos operativos y documentación del proceso.

Los términos específicos e inherentes a este proceso, se encuentran resaltados en azul y vinculados al Glosario de la empresa.

El área de Gestión y Métodos de Fiduciaria del Norte SA velará por la continuidad y éxito del proceso mediante la acción de la persona designada como “Propietario del proceso” y los integrantes del equipo que a continuación se enuncian:

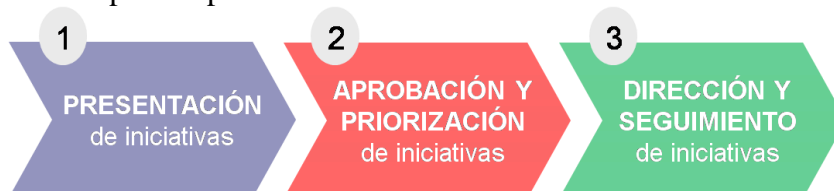
Propietario del proceso:

Integrantes del equipo:

2. Descripción general del proceso

- a. **Ámbito de aplicación:**
Fiduciaria del Norte SA y fideicomisos públicos de la Provincia del Chaco.

- b. **Etapas del proceso**



- c. **Políticas y principios**

- Este proceso constituye el único método admisible para gestionar iniciativas en Fiduciaria del Norte SA y fondos fiduciarios.

EMBA 2010

- No se considerarán ni tratarán para su aprobación iniciativas que no sean debidamente presentadas a través del formulario único;
- El análisis de factibilidad de las iniciativas propuestas y la decisión en cuanto a su aprobación o rechazo, deben ser comunicadas a su autor en tiempos lógicos. En caso de rechazo, deben consignarse expresamente en el formulario único las causas del mismo;
- Se llevará un Cronograma compartido de iniciativas;
- Toda iniciativa, luego de finalizada, debe contar con un informe de cierre donde consten las conclusiones, lecciones aprendidas y evaluación de los resultados obtenidos.

d. Intervinientes y principales responsabilidades:

SUBPROC PROCED	°	INTERVINIENTE	RESPONSABILIDAD
a. Presentación de iniciativas	Gerente de Área		Confeccionar propuesta de iniciativa a través de Formulario Único.
			Analizar la viabilidad de las iniciativas presentadas por el Personal de Área.
			Si la iniciativa no resulta factible, consignar en el Formulario Único las causas de rechazo y notificar a Personal de Área con copia a Gestión de Calidad.
			Si la iniciativa resulta factible, pero requiere de análisis adicionales (comerciales, de ingeniería, económicos, financieros, etc.), solicitar dictamen al área respectiva y anexar al Formulario Único.
			Si la iniciativa no requiere inversión, remitir el Formulario Único a Gestión de Calidad. En caso contrario, remitir a EGE para su tratamiento.
	Oficina de Gestión Estratégica (OGE)	Confeccionar propuesta de iniciativa a través de Formulario Único.	
	Personal de Área	Confeccionar propuesta de iniciativa a través de Formulario Único y enviar a su Gerente con copia a Gestión de Calidad.	
Gestión de Calidad (GC)		Recepcionar y archivar copia de los Formularios Únicos presentados por el Personal de Área.	
		Recepcionar y archivar copia de los Formularios Únicos presentados por el Personal de Área y rechazados por el Gerente de Área.	
		Recepcionar y archivar copia de los Formularios Únicos presentados, aprobados y que no requieren inversión.	
b. Aprobación y priorización de iniciativas	Equipo Gerencial Estratégico (EGE)		Analizar la viabilidad de las iniciativas presentadas por las Gerencias.
			Si la iniciativa resulta aprobada por EGE, priorizar e incorporar al Cronograma de Iniciativas.

	Gerente de Área	En el caso que la iniciativa no resulte aprobada por el EGE, consignar en el Formulario Único las causas de rechazo y notificar al Personal de Área con copia a Gestión de Calidad.	
		En el caso que la iniciativa no resulte aprobada por el CD, notificar al Personal de Área con copia a Gestión de Calidad.	
		Si la iniciativa resulta aprobada por el EGE, remitir Formulario Único aprobado a Gestión de Calidad.	
	Gestión de Calidad (GC)	Conciliar las iniciativas propuestas con las aprobadas y no aprobadas.	
		Publicar y compartir con la OGE y GyM, a través de la intranet, las iniciativas aprobadas.	
		Convocar a GyM y la OGE a una reunión de análisis de las iniciativas aprobadas.	
		Analizar junto a OGE y GyM las iniciativas en bandeja de entrada para la aprobación final.	
	Oficina de Gestión Estratégica (OGE)	Analizar junto a GC y GyM las iniciativas en bandeja de entrada para la aprobación final.	
		En el caso que la iniciativa reviste el carácter de Estratégica (IE) y no ha sido analizada por la EGE (no requiere inversión), remitir a ésta para que la priorice e incorpore al Cronograma de Iniciativas.	
		Si la iniciativa requiere el análisis y aprobación del Comité Directivo, poner a consideración para su análisis.	
			Si la iniciativa no resulta aprobada por el CD, consignar en el Formulario las causas de rechazo y remitir al Gerente de Área que corresponda con copia a Gestión de Calidad.
	Gestión y Métodos (GyM)	Analizar junto a GC y OGE las iniciativas en bandeja de entrada para la aprobación final.	
Comité Directivo (CD)	Analizar la viabilidad de las iniciativas presentadas por la OGE.		
c. Dirección y seguimiento de iniciativas	Responsable de Seguimiento de la Iniciativa	Convocar a Sponsor y Líder de la iniciativa a una reunión inicial para el lanzamiento de la misma.	
		Revisar y validar conjuntamente con Sponsor y Líder, el "Plan de la iniciativa".	
		Aprobar junto al Sponsor las modificaciones que el Plan pueda haber sufrido.	
		Dejar constancia de sus observaciones respecto al proceso de gestión de la iniciativa en el Informe de Cierre.	
		Archivar todos los antecedentes de la iniciativa.	
	Sponsor	Revisar y validar conjuntamente con Líder y Responsable de seguimiento, el "Plan de la iniciativa".	
	Aprobar junto al Responsable de seguimiento las modificaciones que el "Plan de la iniciativa" pueda haber sufrido.		

EMBA 2010

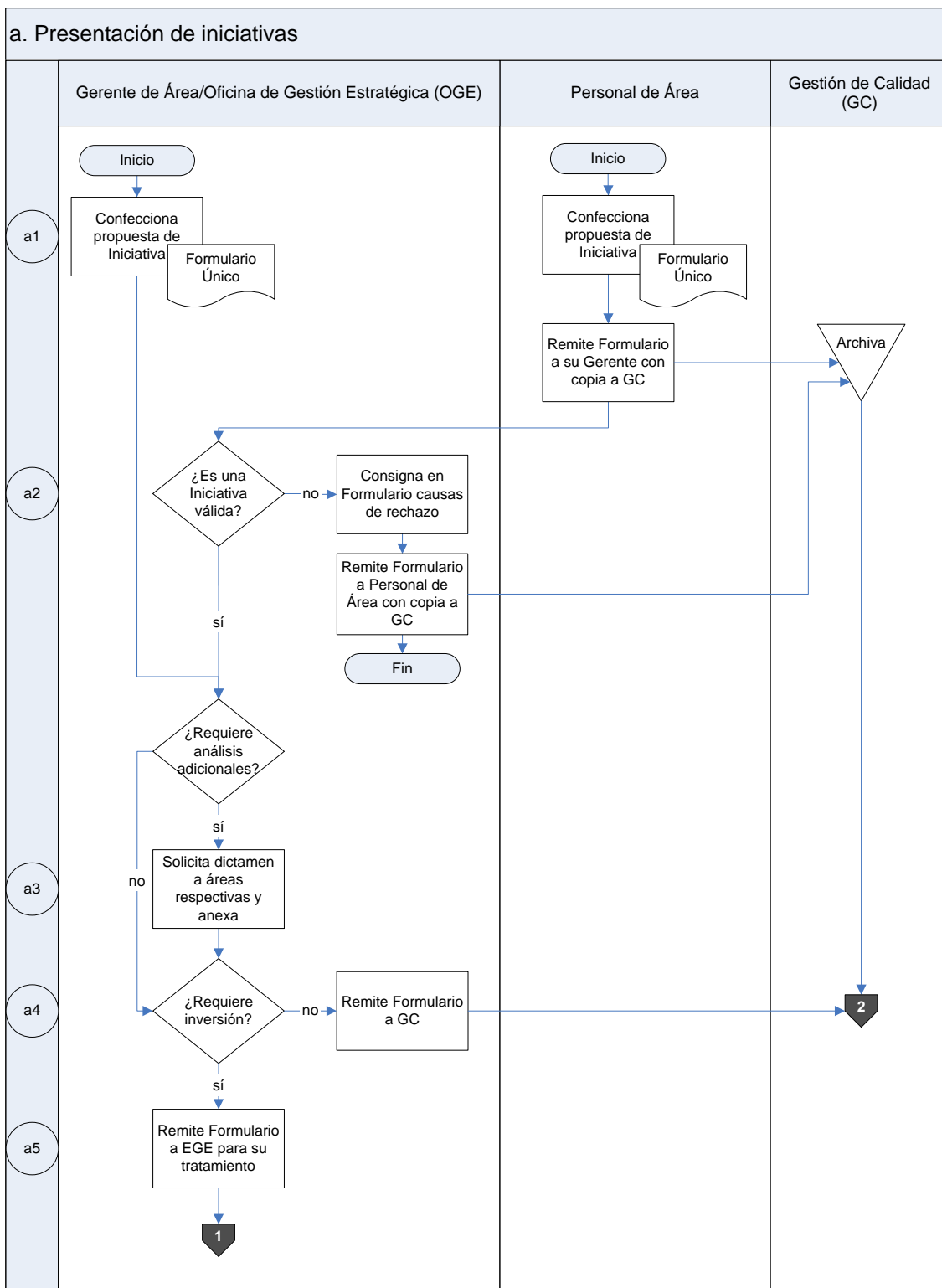
		<p>Evaluar si el/los entregables finales resultantes de la iniciativa se ajustan a los requerimientos. En caso negativo, instar al equipo a que realice los ajustes que sean necesarios.</p> <p>Aprobar o rechazar el "Informe de cierre" y dejar constancia de sus observaciones en el mismo informe.</p>
	Líder	<p>Convocar a su equipo y desarrollar conjuntamente el "Plan de la iniciativa".</p> <p>Revisar y validar conjuntamente con Sponsor y Responsable de seguimiento, el "Plan de la iniciativa".</p> <p>Dirigir la ejecución del plan, generando con su equipo los entregables intermedios.</p> <p>Monitorear el avance de la iniciativa según lo planificado.</p> <p>Si el "Plan de la iniciativa" requiere un ajuste sobre la marcha, notificar el cambio a Sponsor y Responsable de seguimiento, quienes aprobarán la modificación solicitada.</p> <p>Reportar periódicamente al Sponsor sobre el avance de la iniciativa.</p> <p>Evaluar los resultados obtenidos, la performance, las lecciones aprendidas durante el proceso, y volcar esas conclusiones en un "Informe de Cierre" de la iniciativa.</p>
	Equipo	Ejecutar el plan generando los entregables intermedios.

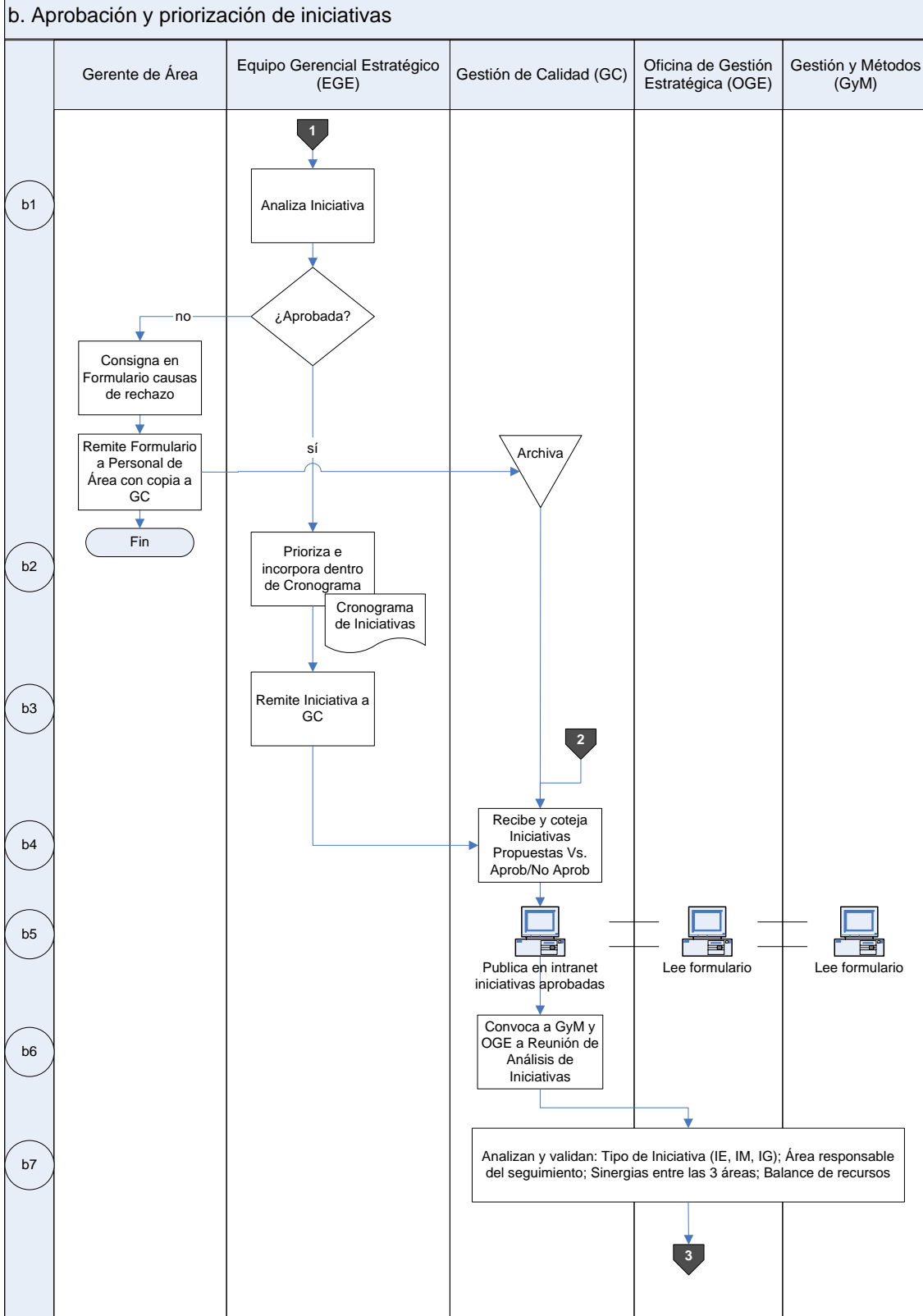
- e. Referencias normativas
No aplica

3. Procedimientos operativos

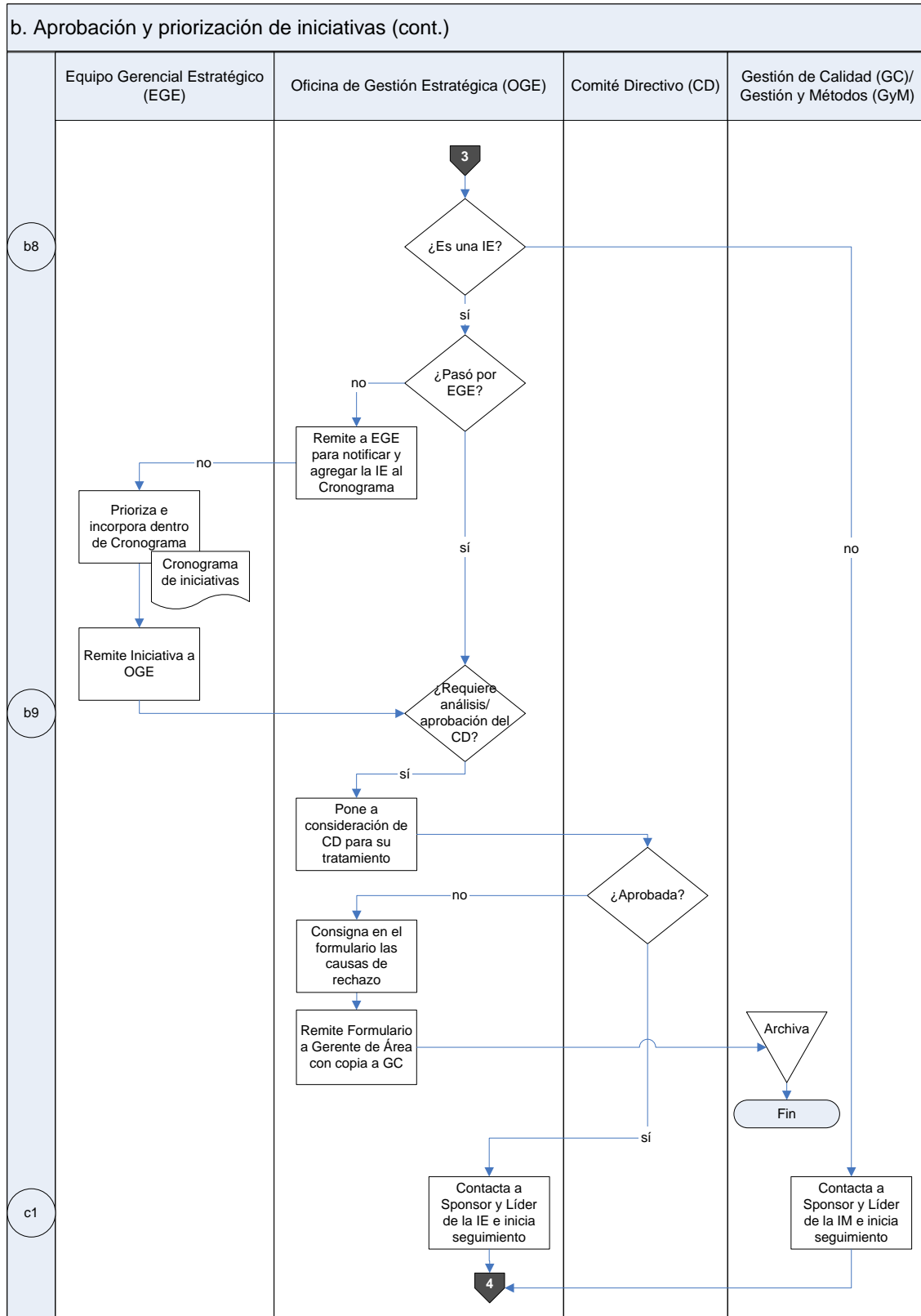
A continuación se presentan los flujogramas correspondientes a los 3 procedimientos que conforman el proceso. Sobre el margen izquierdo de los mismos, se expone la referencia a los instructivos vinculados.

Fig. 26: Flujoigramas del procedimiento para la gestión de iniciativas

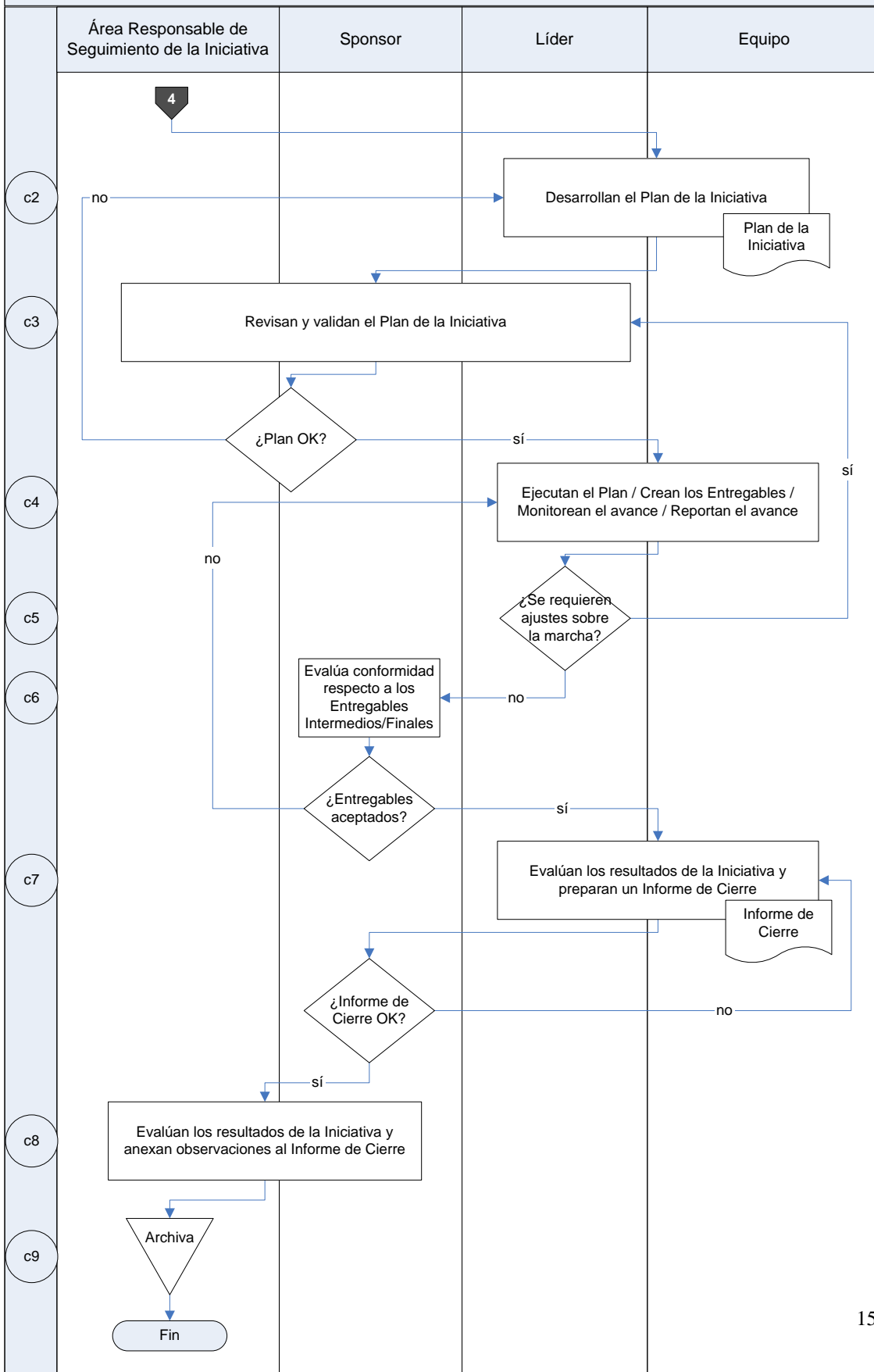




b. Aprobación y priorización de iniciativas (cont.)



c. Dirección y seguimiento de iniciativas



EMBA 2010**4. Instructivos vinculados a los procedimientos operativos**

A continuación se presentan en modo narrativo, los instructivos correspondientes a los 3 procedimientos que conforman el proceso.

a. Presentación de iniciativas

1. Gerente de Área, Personal de Área, OGE o GyM confeccionan la propuesta de iniciativa a través de Formulario Único. En el caso que la iniciativa surja del Personal de Área, éste la presenta a su Gerente con copia a Gestión de Calidad, quien recibe y archiva.
2. El Gerente de Área, analiza la viabilidad de la iniciativa presentada por el Personal de Área. En el caso de no ser válida consiga en el Formulario Único las causas de rechazo y notifica al Personal de Área con copia a Gestión de Calidad, quien recibe y archiva.
3. En el caso que la iniciativa sea válida y requiera de análisis adicionales (comerciales, de ingeniería, económicos, financieros, etc.), el Gerente de Área solicita dictamen al área respectiva y anexa al Formulario Único.
4. Si la iniciativa no requiere inversión, el Gerente de Área remite el Formulario Único a Gestión de Calidad.
5. Si la iniciativa requiere inversión, el Gerente de Área remite el Formulario Único y anexos a la EGE para su tratamiento.

b. Aprobación y priorización de iniciativas

1. La EGE analiza la iniciativa. En el caso que resulte no aprobada, consigna en el Formulario Único las causas de rechazo y remite al Gerente de Área, quien en caso de corresponder, notificará al Personal de Área con copia a Gestión de Calidad.
2. Una vez que la iniciativa está aprobada, la EGE la prioriza e incorpora al Cronograma de Iniciativas.
3. Remite Formulario Único aprobado a Gestión de Calidad.
4. Gestión de Calidad concilia las iniciativas propuestas con las aprobadas y no aprobadas.
5. Gestión de Calidad publica y comparte con la OGE y GyM, a través de la intranet, las iniciativas aprobadas.
6. Gestión de Calidad convoca a GyM y la OGE a una reunión de análisis de las iniciativas aprobadas.
7. Las tres áreas convocadas analizan las iniciativas en bandeja de entrada para la aprobación final:

EMBA 2010

- Definen/validan el tipo o carácter de iniciativa: Estratégica (IE) o de Mejora (IM);
 - Definen Área Responsable de Seguimiento de la iniciativa: OGE, GyM o Gestión de Calidad;
 - Sinergias entre las tres áreas;
 - Balance y asignación de recursos: horas/hombre, tiempos de ejecución y dinero.
8. En el caso que la iniciativa reviste el carácter de Estratégica (IE) y no ha sido analizada por la EGE (no requiere inversión), la OGE la remite a ésta para que la priorice e incorpore al Cronograma de Iniciativas.
 9. Si la iniciativa requiere el análisis y aprobación del Comité Directivo, la OGE pone a consideración para su análisis. Si resulta no aprobada, la OGE consigna en el Formulario las causas de rechazo y remite al Gerente de Área que corresponda con copia a Gestión de Calidad. En el caso que la iniciativa haya surgido a través de Personal de Área, será obligación del Gerente comunicarle las causas por la cual la iniciativa no fue aprobada.
- c. Dirección y seguimiento de iniciativas
1. Si la iniciativa es Estratégica (IE) y ya ha sido analizada por la EGE, la OGE se contacta con el Sponsor y Líder de la misma e inicia el seguimiento de la IE.
Si la iniciativa es de Mejora (IM), Gestión de Calidad o GyM se contacta con el Sponsor y Líder de la misma e inicia el seguimiento de la IM.
 2. El Líder de la iniciativa convoca a su Equipo y desarrollan conjuntamente el Plan de la Iniciativa, que como mínimo deberá contener un calendario o diagrama Gantt que refleje la duración y fechas de inicio y fin previstos para la realización de los diferentes hitos y actividades que involucra la iniciativa, de forma tal que el Sponsor y el Área Responsable de Seguimiento puedan monitorear fácilmente el avance del mismo.
 3. Líder, Equipo, Sponsor y Área Responsable de Seguimiento revisan y validan conjuntamente el Plan de la Iniciativa. Si es aprobado, se habilita al equipo para dar inicio a la próxima etapa: la Ejecución del Plan, en caso contrario se devuelve al equipo para que realice los ajustes que sean necesarios.
 4. El Equipo inicia la Ejecución del Plan, genera los entregables intermedios, monitorea el avance de la iniciativa según lo planificado, y el Líder reporta periódicamente al Sponsor sobre ese avance.

EMBA 2010

5. En el caso que el Plan de la Iniciativa requiera un ajuste sobre la marcha, el Líder deberá notificar de este cambio al Sponsor y al Área Responsable de Seguimiento, quienes aprobarán la modificación solicitada.
6. Al finalizar la etapa de Ejecución, el Sponsor evalúa si el/los entregables finales se ajustan a los requerimientos. En caso negativo, insta al equipo a que realice los ajustes que sean necesarios.
7. Si el/los entregables finales son aprobados, el equipo evalúa los resultados obtenidos, la performance del equipo y las lecciones aprendidas durante el proceso y vuelca estas conclusiones en un Informe de Cierre de la iniciativa.
8. El Sponsor aprueba el Informe de Cierre y en simultáneo con el Área Responsable de Seguimiento también dejan constancia de sus observaciones en el mismo reporte.
9. El Área Responsable de Seguimiento archiva todos los antecedentes de la iniciativa.

5. Indicadores

No aplica

6. Otros conceptos

- a. Manuales del usuario
- b. Registros utilizados
- c. Aspectos contables
- d. Registro de reuniones
- e. Archivo de este manual

Guía Entrevista Mapa Estratégico

Proyecto Planeamiento Estratégico y
Balanced Scorecard

Fiduciaria del Norte S.A.



EMBA 20101- Entrevistas, con qué fin?

- Comprender el concepto de la Estrategia de la organización que tiene cada Gerente, entendiendo la variedad de percepciones, áreas de consenso y desacuerdo.
- Clarificar y consensuar el Destino Estratégico de la organización.
- Obtener input clave para poder describir a la estrategia de la organización

2- Entrevistas, en qué consisten?

- Preguntas “centrales” durante un máximo de 2 Hs. de entrevista. Estas preguntas estarán focalizadas en definir los objetivos estratégicos que debe perseguir la empresa en la implementación de la Estrategia.

3- Qué se logra con las entrevistas?

- Recibir la contribución individual de los Gerentes, identificando la variedad de percepciones de la estrategia organizacional, y áreas de desacuerdo.
- Realizar hipótesis sobre las mejoras de procesos, listando los desafíos y posibles objetivos estratégicos.
- Profundizar el conocimiento del equipo de líderes sobre el Balanced Scorecard

4- Qué es un Mapa Estratégico?

El **Mapa Estratégico** provee un marco gráfico y conceptual para describir la estrategia de una empresa, permitiendo el consenso del más alto nivel ejecutivo, su efectiva comunicación a todo el personal y un correcto alineamiento organizacional .

Es el elemento básico y fundamental, para el diseño de un Balanced Scorecard y la creación de una Organización Focalizada en la Estrategia.

El Mapa Estratégico muestra la conexión de los activos intangibles (el Capital Humano, la Tecnología de la Información y el Capital Organizacional: Clima, Cultura, Liderazgo) con los procesos internos de creación de valor. Estos procesos internos son los que habilitan a la Organización a entregar su **Propuesta de Valor** a los clientes seleccionados.

EMBA 2010

Una Propuesta de Valor conectada eficazmente con los procesos internos, permite que los activos intangibles se materializan en activos (productos y servicios) tangibles. Los clientes serán eventualmente atraídos, satisfechos y retenidos, si dicha Propuesta de Valor se ajusta apropiadamente a sus efectivas necesidades. Estos resultados a nivel de los clientes, conducirán a su vez a subsecuentes impactos positivos en los resultados financieros de la Organización.

Típicamente el Mapa Estratégico, presenta **cuatro perspectivas**: dos de acciones (perspectiva de aprendizaje & crecimiento y perspectiva interna) y dos de resultados (perspectivas de clientes y financiera). En las dos primeras se describe el proceso de transformación de activos intangibles en activos tangibles para entregar la Propuesta de Valor. En las dos perspectivas últimas se describe cuales son los resultados que se esperan lograr con dicha Propuesta de Valor, ya sea a nivel de clientes (atracción, satisfacción y retención) como a nivel de los accionistas (resultados financieros).

La Propuesta de Valor se convierte así, en la bisagra que conecta el proceso de creación de valor (transformación de activos intangibles en activos tangibles), con los resultados concretos para clientes y accionistas.

Dentro del Mapa Estratégico, la descripción de la estrategia se efectiviza a través de un conjunto de Objetivos Estratégicos (pocos y críticos, en los cuales la empresa debe sobresalir) distribuidos en forma balanceada a través de las cuatro perspectivas mencionadas, conectados entre si por una serie de relaciones lógicas de causa-efecto. En conjunto, el Mapa Estratégico “cuenta la historia de la estrategia”.

5- Entrevista Mapa Estratégico

Entrevista N°:

Empresa/ F.F.:

Fecha:

Horario:

Entrevistado:

Puesto:

Entrevistador:

Preguntas

A. Identificación del Destino Estratégico de la Organización

- 1- Cuáles son los principales objetivos de la organización hoy?
- 2- Cómo vemos a la organización en 3 o 5 años?
- 3- Cuáles son los principales desafíos que puede enfrentar la organización en los próximos años?
- 4- En qué debemos focalizarnos para lograr la visión de la organización?

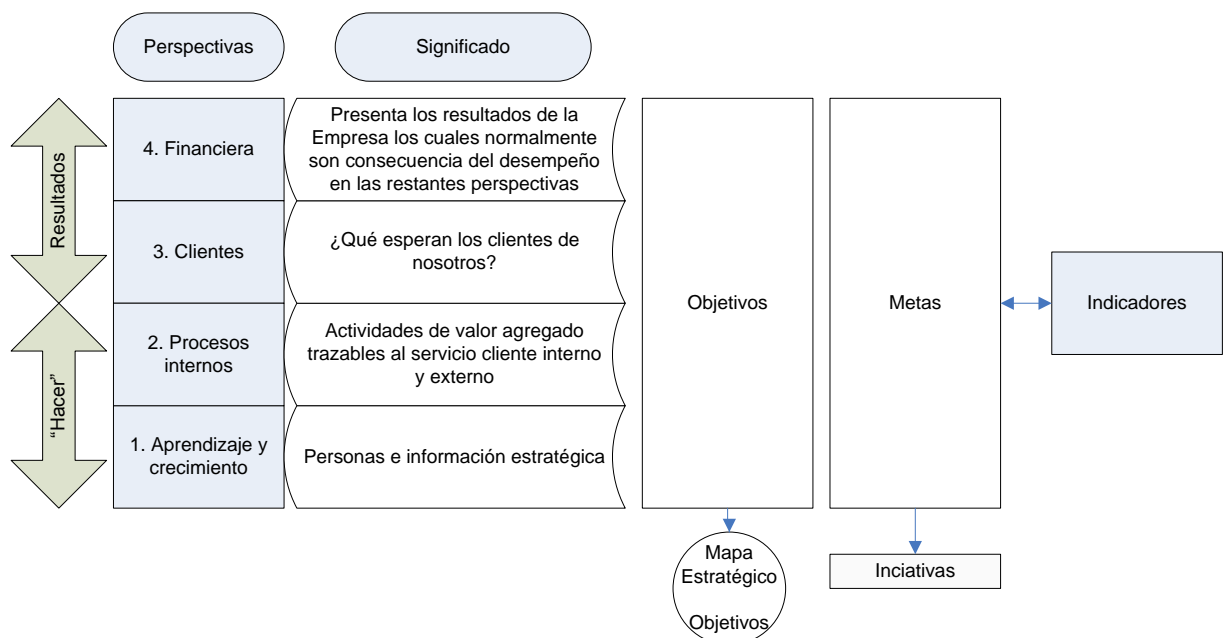
B. Perspectivas del Balanced Scorecard

- 5- Perspectiva Financiera
 - Para satisfacer a nuestros accionistas, qué objetivos financieros se deberían lograr?
- 6- Perspectiva del Cliente
 - Cuál es el segmento de clientes seleccionado?
 - Cuál es nuestra propuesta de valor hacia nuestros clientes?
- 7- Perspectiva de Procesos Internos
 - En qué procesos internos debemos ser excelentes para cubrir las expectativas de nuestros clientes?
- 8- Perspectiva de Aprendizaje & Crecimiento
 - Qué habilidades y competencias son necesarias en la gente para poder ejecutar eficazmente los procesos críticos?
 - Qué cultura de trabajo es la más adecuada para implementar la estrategia con éxito?
 - Qué estructura organizacional es más adecuada para implementar la estrategia con éxito?
 - Qué información y que infraestructura tecnológica es necesaria para implementar la estrategia?

Propuesta de un modelo BSC para el servicio fiduciario

El BSC armoniza la visión y los objetivos estratégicos en un “mapa” compuesto de cuatro perspectivas, las cuales se exponen seguidamente, acompañadas de un brevísimo esquema funcional de la herramienta.

Fig. 27: Representación gráfica del modelo BSC



Fuente: Elaboración en consultoría con los profesores César Lanza y Jorge Lardizábal de la Universidad Austral de Rosario (Mayo, 2012).

Si se parte de la raíz; (aprendizaje y crecimiento); la compañía deberá contar con:

1. Adecuados sistemas transaccionales.
2. Personal debidamente capacitado en las actividades.
3. “Reservorios” de datos para cada fondo fiduciario y bases de procesos compartidos.

En consecuencia las ideas fuerzas deben impulsar los objetivos, servir de base para fijar las metas, determinar las iniciativas y establecer los indicadores. El conjunto de indicadores se agrupará en tableros de control.

EMBA 2010

Clarificado el punto anterior; los procesos claves de negocio, serán atendidos en un marco de eficiencia y eficacia; por lo cual serán efectivos. Estos procesos deberán agregar valor a la gestión del negocio, para lo cual serán trazables y medibles, en un marco de calidad.

Fijados objetivos y metas que respalden tal decisión, la iniciativa, será la implementación de un BPM o workflow para garantizar la ejecución de los mismos. Al igual que en el punto anterior los indicadores, agrupados en tableros de control, expresarán el éxito de la tarea.

Cabe acotar que es necesario contar con un adecuado ERP (sistema transaccional) para implementar la herramienta BPM a fin de gestionar con éxito la trazabilidad requerida para el modelo.

Un punto crítico estará dado por la oferta de productos, la disponibilidad de los mismos y detectar la valoración que haga el fiduciante. En este caso la modalidad ideal para establecer esos objetivos es planteándolos en primera voz del cliente; por ejemplo “deme un producto financiero atractivo para el inversor y sencillo de entender”. A partir de ese objetivo deberán determinarse las metas, las iniciativas e indicadores.

Por último el enfoque financiero se orientará a medir los resultados a nivel de productividad y crecimiento, con las mismas premisas expuestas para las otras perspectivas.

Se entiende lógico cumplir la siguiente cadencia:

Paso 1

1. Establecer objetivos estratégicos, compilándolos en un “mapa estratégico”.
2. Establecer metas e indicadores.

Paso 2

3. Establecer iniciativas y confeccionar el plan de implementación.

Paso 3

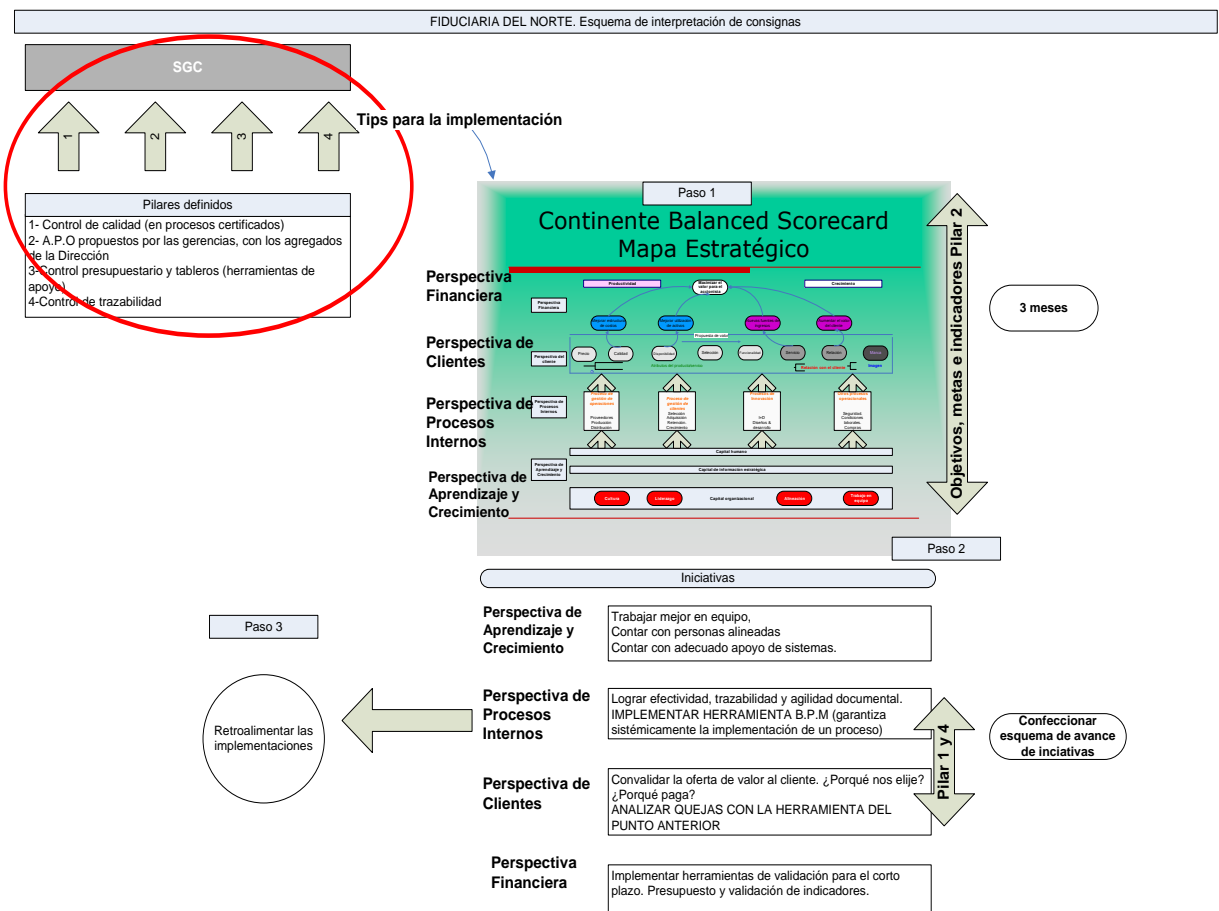
4. Retroalimentar las implementaciones.

El paso 1 demandará 3 meses de actividades, mientras que el 2 será función de las iniciativas planteadas y el paso 3 una consecuencia de ambos como se puede observar en el esquema gráfico del proceso en la Fig. 28.

Los pilares planteados son correctos e implementados con el esquema de trabajo propuesto permitirá:

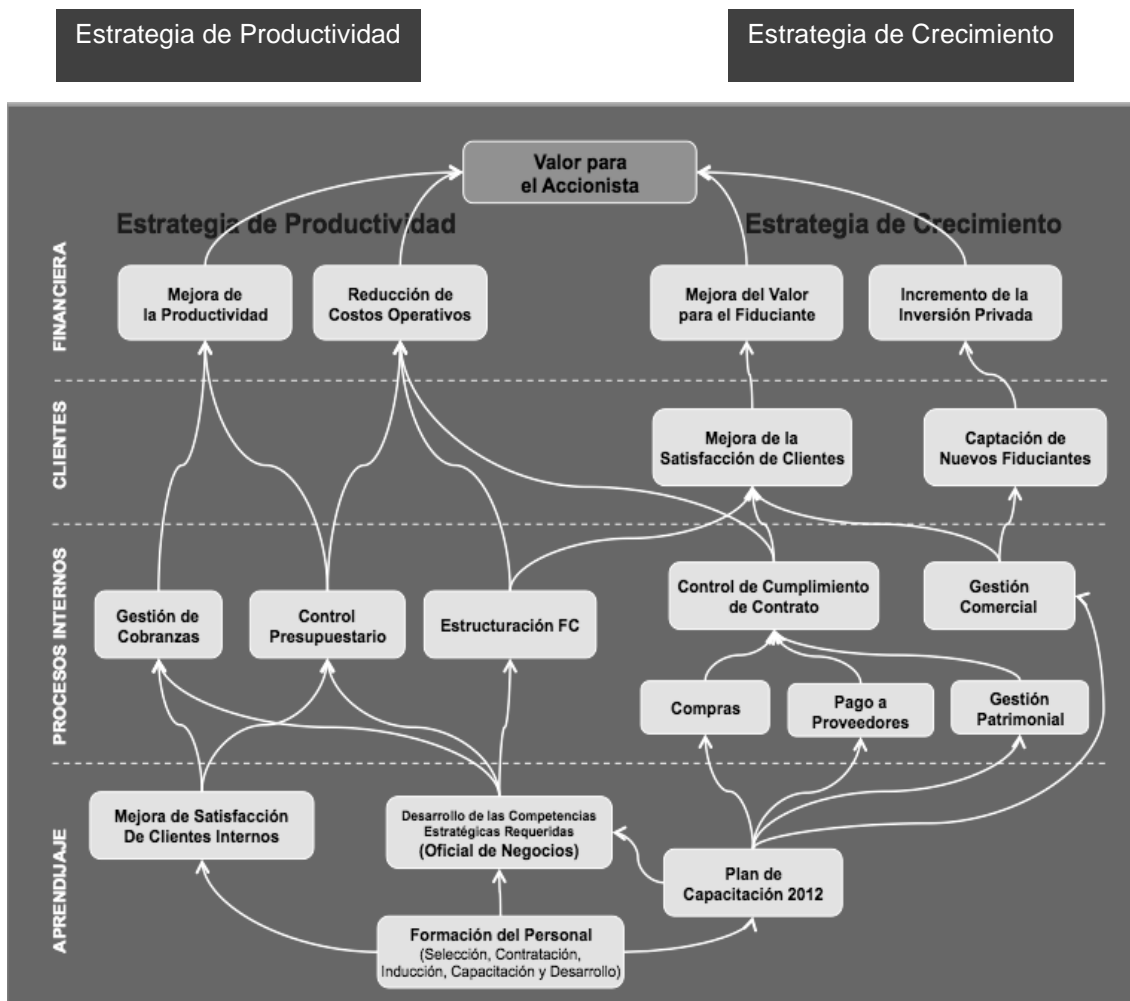
- a) Establecer los objetivos y metas, previstos en el pilar 2.
- b) Fijar metas e indicadores. Algunas metas pueden desagregarse en presupuestos, con lo cual se abordaría el pilar 3.
- c) Permite ser efectivo en los procesos en un marco de aprendizaje organizacional y cumplir con las premisas de la calidad. Pilares 1 y 4.

Fig. 28: Representación gráfica del proceso de implementación del BSC en FdN.



Fuente: Elaboración en consultoría con los profesores César Lanza y Jorge Lardizábal de la Universidad Austral de Rosario (Mayo, 2012).

Fig. 29: Modelo de Mapa Estratégico propuesto para el BSC.




Fuente: Maldonado H. C., en consultoría contratada para el SCG de FdN (Mayo, 2012).

Anexo IX: Encuesta de clima laboral en FdN

Encuesta de opinión

Página 1 de 1

Cerrar sesión 
USUARIO: gkatavich[Inicio](#)[Cerrar sesión](#)

Bienvenido a la Encuesta de Opinión

La fecha límite para completar la encuesta es el 22/11/2011.

La Encuesta se divide en cuatro apartados:

A) Datos profesionales:

En el que se recoge información del grupo profesional al que perteneces con fines exclusivamente estadísticos. Sabemos que en algunos casos resulta difícil preservar el anonimato y por ello hemos definido para el análisis, grupos profesionales amplios que preserven la confidencialidad de las respuestas.

B) Encuesta de Opinión:

En este apartado se plantean afirmaciones acerca de los aspectos más relevantes que inciden en el nivel de satisfacción en el trabajo y te solicitamos que indiques tu grado de acuerdo o desacuerdo con relación a los enunciados planteados.

Se ha utilizado una escala que permite graduar un continuo entre el cumplimiento total y el incumplimiento absoluto del contenido de las afirmaciones incluidas. Para responder a cada uno de los puntos, haz click con el mouse en la casilla que mejor refleje tu opinión.

C) Valorización de los factores que generan satisfacción en el trabajo:


Aquí nos interesa conocer qué importancia tiene para ti cada uno de los factores incluidos.

D) Nivel de satisfacción actual y propuestas:

En este apartado que queremos conocer tu nivel de satisfacción actual con respecto a los factores incluidos y en caso de valoración negativa, tus propuestas de mejora.

[Comenzar](#)



Cerrar sesión 

USUARIO: gkatavich

[Inicio](#)


[Cerrar sesión](#)

B) Encuesta de Opinión

Por favor, indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Recuerda evitar la postura neutral (Parcialmente de acuerdo) y utilizarla exclusivamente en caso de no contar con información suficiente para responder.

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Parcialmente de acuerdo 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

	5	4	3	2	1
Mi responsable inmediato comunica claramente los objetivos y tareas a realizar y mantiene informado al equipo sobre las decisiones que nos afectan.	5	4	3	2	1
Con el trabajo que realizo tengo sensación de logro y éxito profesional.	5	4	3	2	1
Recibo información suficiente y adecuada acerca de la visión y objetivos de la Compañía.	5	4	3	2	1
Trabajar en Equipo es una práctica habitual en la empresa.	5	4	3	2	1
Considero adecuada /suficiente la información que recibo en las reuniones de Equipos de Trabajo.	5	4	3	2	1
La formación técnica que la empresa me ofrece es adecuada para la tarea que realizo.	5	4	3	2	1
Considero que tengo posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.	5	4	3	2	1
Considero que los criterios y procedimientos de reclutamiento de personal son adecuados.	5	4	3	2	1
El Management conoce las necesidades de los clientes y las fluctuaciones del mercado actuando en consecuencia.	5	4	3	2	1
Tengo acceso a las herramientas informáticas que necesito para realizar mi trabajo.	5	4	3	2	1
Tengo la autonomía suficiente que necesito para desempeñar mis tareas con comodidad tomando las decisiones que afectan a mi actividad.	5	4	3	2	1
Tengo confianza que el Management considerará los resultados de esta encuesta para efectuar las acciones necesarias para la mejora de nuestras condiciones de trabajo.	5	4	3	2	1
En mi opinión la Gestión del Management hace crecer a la Empresa y al negocio tomando decisiones acertadas y adaptándose a los cambios.	5	4	3	2	1
Considero que existen posibilidades interesantes de movilidad dentro de la empresa	5	4	3	2	1
La empresa conoce mis necesidades e intereses de formación/ capacitación.	5	4	3	2	1
Considero que mi sueldo es satisfactorio en relación con el mercado.	5	4	3	2	1
Entiendo que las decisiones de promoción en la empresa se basan en criterios objetivos.	5	4	3	2	1
Considero que mi empresa tiene capacidad para adaptarse a los cambios.	5	4	3	2	1
El intercambio de información entre las distintas áreas de la empresa es suficiente adecuado y a tiempo.	5	4	3	2	1

Cerrar sesión 

USUARIO: gkatavich

[Inicio](#)[Cerrar sesión](#)

C) Valorización de factores

A continuación se presentan los factores que se han utilizado para elaborar la encuesta de opinión. Por favor, establece la importancia relativa que tiene para ti cada uno de ellos, pensando en la **empresa ideal**, antes de considerar tu nivel de satisfacción actual con ellos.

Para eso, realiza un ranking en orden de importancia utilizando una sola vez cada número, siendo el 1 el factor más importante y el 7, el menos relevante.

Factor	Importancia
Actividad / Trabajo Desarrollado (tareas, funciones, responsabilidades).	5 <input type="text"/>
Comunicación Interna (cantidad y calidad de la comunicación necesaria para el desempeño de tu trabajo).	Nivel <input type="text"/>
Desarrollo Profesional (formación, promoción, movilidad, desarrollo de carrera).	Nivel <input type="text"/>
Trabajo en Equipo (relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, proyectos compartidos).	Nivel <input type="text"/>
Pertenencia a la Empresa (compromiso, confiabilidad, perspectiva de crecimiento).	Nivel <input type="text"/>
Gestión de la Gerencia (orientación del negocio, estrategia, compromiso).	Nivel <input type="text"/>
Compensación	Nivel <input type="text"/>



WHALECOM

Organizational Change & Development

Cerrar sesión

USUARIO: gkatavich

[Inicio](#)

[Cerrar sesión](#)

D) Nivel de satisfacción actual y propuestas

Por favor, indicanos ahora tu nivel de satisfacción actual con los factores, utilizando una escala del 10 al 1, siendo 10 el número de mayor valor y el 1, el de menor valor.

Factor	Nivel de satisfacción									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Actividad / Trabajo Desarrollado (tareas, funciones, responsabilidades).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación Interna (cantidad y calidad de la comunicación necesaria para el desempeño de tu trabajo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo Profesional (formación, promoción, movilidad, desarrollo de carrera).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en Equipo (relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, proyectos compartidos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertenencia a la Empresa (compromiso, confiabilidad, perspectiva de crecimiento).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de la Gerencia (orientación del negocio, estrategia, compromiso).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compensación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Propuestas de Mejora

En aquellos factores que has calificado con un valor menor a 6, por favor realiza una propuesta de cambio que posibilite su mejora.


Actividad / Trabajo Desarrollado (tareas, funciones, responsabilidades).

Comunicación Interna (cantidad y calidad de la comunicación necesaria para el desempeño de tu trabajo).

Desarrollo Profesional (formación, promoción, movilidad, desarrollo de carrera).

Trabajo en Equipo (relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, proyectos compartidos).

Anexo X: Encuestas de satisfacción de clientes internos/ externos de FdN

 FIDUCIARIA DEL NORTE S.A.	PROCEDIMIENTO	PR-GCA-04	
	MEDICION DE SATISFACCION DE CLIENTES	Rev. 0	2 de 3

1. OBJETO

Establecer la metodología para medir la percepción de los clientes externos e internos respecto de la calidad de los servicios que reciben de la empresa.

2. ALCANCE DE LA APLICACIÓN

Se aplica a todos los clientes externos e internos y otras partes interesadas que reciben servicios de la empresa.

Distribución: GG, RA, RGC.

3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

AC/AP: Acción correctiva / Acción preventiva

Satisfacción del cliente: es la percepción del cliente sobre el grado en que la organización ha cumplido sus requerimientos experiencia de servicio con nuestra organización los servicios se cumplen sus requerimientos

RA / RP: Responsable de área / Responsable de Proceso

GCP: Gerencia Comercial y Proyectos

GG: Gerencia General

RGC: Responsable de Gestión de Calidad

4. RESPONSABLES

GCP: Mide la satisfacción de clientes externos. Entrega resultados a RGC.

RA / RP: Mide la satisfacción de clientes internos e inicia los planes de mejora pertinentes. Entrega resultados a RGC.

RGC: Recibe de GCP, RA y RP los resultados de las encuestas, procesa la información y entrega informe a GG y RA. Solicita AC/AP en los casos que considere pertinentes.

5. DESCRIPCION

- 5.1. RGC planifica anualmente (D-GCA-5.4.2 Planificación del SGC) realizar encuestas para medir satisfacción de clientes, en coordinación con GCP y demás RA y RP.
- 5.2. GCP realiza las encuestas de satisfacción de clientes externos, como mínimo, una vez por año, utilizando el formulario R-PR-GCA-04.01 Encuesta de Satisfacción de Clientes.
- 5.3. Cada RA / RP realiza las encuestas de satisfacción de clientes internos utilizando el formulario R-PR-GCA-04.02, como mínimo, una vez por año.
- 5.4. Las frecuencias de medición pueden aumentarse conforme cada RA, RP, RGC o GG lo dispongan o las circunstancias lo aconsejen.
- 5.5. Cada RA y RP entrega una copia de los resultados de las encuestas a RGC.
- 5.6. Según los resultados obtenidos, cada RA y RP inicia el plan de acción pertinente al área conforme las oportunidades de mejora detectadas, o bien inicia las acciones correctivas y preventivas pertinentes según aconsejen los resultados obtenidos.
- 5.7. RGC procesa los resultados de ambos tipos de encuestas, emite el informe de resultados correspondiente (R-PR-GCA-04.03 Resultados de la Satisfacción) y entrega copia a GG y cada RA y RP. Inicia acciones correctivas y preventivas en casos pertinentes.



EMBA 2010

 FIDUCIARIA DEL NORTE S.A.	ENCUESTA DE SATISFACCION	R-PR-GCA-04.01	
		Rev.01	1 de 1

Para saber si lo mejor, queremos saber su opinión sobre la calidad de nuestros servicios. Por favor indique la extensión con la cual usted acuerda con las siguientes afirmaciones, marcando con una cruz el casillero apropiado. Algunas afirmaciones son similares para poder determinar con mayor precisión su opinión.

1. Estoy en total desacuerdo con esta afirmación (TD)
2. Estoy en desacuerdo con esta afirmación (D)
3. Estoy de acuerdo con esta afirmación (A)
4. Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación (TA)

		1 TD	2 D	3 A	4 TA
1	Fui atendido rápidamente en el primer contacto				
2	Mis requerimientos fueron atendidos rápidamente				
3	El personal estuvo siempre disponible				
4	Fui atendido por personal idóneo en todos los contactos				
5	Fui tratado con cortesía, amabilidad y respeto en cada contacto				
6	El personal pudo explicar todas las cuestiones de la manera clara y entendible				
7	El personal trabajó con empeño para que el servicio se adecuara a mis necesidades				
8	El personal me informó de manera adecuada el largo de la prestación del servicio				
9	Los miembros del personal se condujeron de manera profesional				
10	La manera en que el personal me trató cumplió con todas mis necesidades y expectativas				
11	Fiduciaria del Norte S.A. cumplió con lo pactado contractualmente				
12	Los reportes recibidos fueron lo suficientemente detallados				
13	Los reportes fueron recibidos oportunamente				
14	El proyecto se cumplió dentro de los plazos acordados				
15	Fiduciaria del Norte S.A. muestra orden y organización en sus oficinas				
16	Estoy satisfecho con el servicio recibido				
17	Se puede confiar plenamente en Fiduciaria del Norte S.A.				
18	Recomendaría los servicios de Fiduciaria del Norte S.A. a otros interesados				
Comentarios					

FIRMA: _____ FECHA: _____

Tomado del Sistema de Gestión de la Calidad de Fiduciaria del Norte S.A.