



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

Área Integrada IV

“Propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) con enfoque en procesos internos para optimizar la gestión del servicio de acompañamiento en el acceso a financiamiento externo de emprendedores y PyMEs en una organización público-privada”

Autor: Gómez, Matías Nahuel

Mayo 2026



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

Área Integrada IV

“Propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) con enfoque en procesos internos para optimizar la gestión del servicio de acompañamiento en el acceso a financiamiento externo de emprendedores y PyMEs en una organización público-privada”

Autor: Gómez, Matías Nahuel

Orientador: Lic. Benítez, Marcos Daniel

Co Orientador: Lic. Sosa, Ramiro

Supervisor: Cp. Safrán, Nicolás Emanuel

Docentes: Mgtr. Cristina Cochancod

Lic. Esp. Héctor H. Holowaty

Lic. María Vanesa Romero

Mayo 2026

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN.....	1
1. PROYECTO Y OBJETIVOS	3
1.1. Descripción y formulación del problema	3
1.2. Justificación	3
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Marco metodológico.....	4
1.4.1. Proceso metodológico	5
1.4.2. Enfoque metodológico	6
1.4.3. Alcance y limitaciones	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	8
2.2. Antecedentes y estudios previos de gestión estratégica	8
2.2.1. Gestión estratégica en organizaciones con fines públicos	8
2.2.2. Investigaciones sobre sistemas de gestión en la provincia de Misiones	8
2.3. El escenario del financiamiento productivo y el mercado de crédito.....	9
2.3.1. Problemática del acceso al financiamiento productivo en Argentina	9
2.3.2. Dinámica del mercado financiero en el contexto de Misiones.....	10
2.4. Soporte institucional y normativo de la gestión	10
2.4.1. Entramado institucional de soporte y herramientas de trazabilidad.....	11
2.4.2. Estándares de control interno y gobernanza del dato institucional	11
2.5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	12
2.6. Organizaciones público-privadas, valor público y rol institucional	12
2.6.1. Rasgos de las organizaciones público-privadas.....	12
2.6.2. El valor público como criterio estratégico	13
2.6.3. Triángulo estratégico y rol institucional en contextos mixtos.....	14
2.6.4. El valor público exige medir desempeño, rendir cuentas y mejorar procesos.....	15
2.7. Gestión estratégica y control de gestión.....	16
2.7.1. Gestionar por actividades vs gestionar por resultados	16

2.7.2.	Control de gestión como sistema para implementar la estrategia	17
2.7.3.	Funciones de los sistemas de medición y control	18
2.7.4.	Sistemas de control en contextos con baja formalización de procesos	18
2.8.	Cuadro de mando integral (CMI): concepto, objetivos y evolución	19
2.8.1.	Traducción de la estrategia en objetivos e indicadores	19
2.8.2.	Objetivos del CMI.....	20
2.8.3.	Evolución del CMI.....	20
2.8.4.	Perspectivas del CMI y su función dentro del modelo.....	21
2.8.5.	Coherencia entre perspectivas, impulsores y cadena estratégica	22
2.8.6.	CMI como base para medir y mejorar procesos internos	22
2.9.	Adaptación del CMI en organizaciones con misión social.....	23
2.9.1.	Necesidad de adaptación del CMI en organizaciones con misión social ..	23
2.9.2.	Reinterpretación de las perspectivas clásicas.....	23
2.9.3.	Extensiones del modelo en el sector público	24
2.9.4.	Alineamiento entre misión, procesos e indicadores	24
2.9.5.	Aplicación del CMI al acompañamiento de emprendedores y PyMEs	25
2.10.	Gestión por procesos: estandarización, variabilidad, cuellos de botella y retrabajo.....	25
2.10.1.	Proceso y gestión por procesos	26
2.10.2.	Estandarización mínima y control de la variabilidad.....	26
2.10.3.	Síntomas operativos: cuellos de botella, interrupciones, dependencia tecnológica y retrabajo.....	27
2.10.4.	Innovación/rediseño de procesos	27
2.11.	Indicadores (KPIs) y medición del desempeño de procesos	28
2.11.1.	Concepto de KPI	28
2.11.2.	Tipologías de indicadores para medir procesos	29
2.11.3.	Criterios para definir indicadores gestionables	30
2.11.4.	Indicadores en procesos de atención, legajo, derivación y seguimiento ...	31
2.11.5.	KPIs como soporte del control y la mejora del proceso.....	31
2.12.	Acceso a financiamiento, acompañamiento y sistemas de soporte	32
2.12.1.	Acompañamiento como servicio, proceso y etapas	32
2.12.2.	Trazabilidad del caso como condición de gestión.....	33
2.12.3.	Medición en programas de apoyo	33
2.13.	Sistemas de información, registro y trazabilidad.....	34

2.13.1.	Sin registro consistente, no hay medición confiable	34
2.13.2.	Registro mínimo y registro útil para gestión.....	35
2.13.3.	Dimensiones de calidad de la información aplicadas al servicio.....	35
2.13.4.	Base para KPIs sin inflación de métricas	36
3.	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL ENTORNO.	37
3.1.	Descripción de la organización.....	37
3.2.	Análisis del entorno de la organización.....	39
3.2.1.	Análisis del macroentorno: modelo PESTEL	39
3.2.2.	Análisis del microentorno: cinco fuerzas de Porter	41
3.3.	Síntesis situacional: análisis FODA	42
4.	INFORME TÉCNICO PROFESIONAL	44
4.1.	Ficha técnica y ejecución de la práctica	44
4.2.	Resultados del relevamiento y diagnóstico operativo	46
4.2.1.	Resultados de las fichas de observación	46
4.2.2.	Resultados de las entrevistas semiestructuradas	48
4.2.3.	Integración de resultados y hallazgos convergentes	49
4.3.	Diseño de la propuesta de CMI	50
4.3.1.	Punto de partida del diseño y condición habilitante de trazabilidad	51
4.3.2.	Objetivos de gestión del proceso y criterios de intervención.....	52
4.3.3.	Criterios de selección de indicadores.....	52
4.4.	Propuesta de tablero CMI con enfoque en procesos internos.....	53
4.4.1.	Iniciativas asociadas a cada objetivo del tablero.....	55
4.5.	KPIs priorizados y fichas técnicas.....	55
4.6.	Plan de implementación gradual.....	62
4.6.1.	Comparativa entre la situación actual y la situación propuesta	62
4.6.2.	Ruta por etapas basada en mínimos operables.....	62
4.7.	Análisis de factibilidad técnica y organizativa	63
4.8.	Beneficios esperados	65
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
5.1.	Implementación de un sistema mínimo de trazabilidad	68
5.2.	Instalación de rutinas mínimas de seguimiento	68
5.3.	Puesta en marcha del tablero inicial con KPIs priorizados	68
5.4.	Gestión de riesgos de implementación	69
5.5.	Incorporación progresiva de indicadores de resultado	69

5.6. Nuevas líneas de investigación.....	69
6. ANEXOS.....	70
6.1. Plantilla de registro único del caso.....	70
6.2. Procedimiento operativo y rutina de seguimiento	72
6.3. Registro de desvíos operativos	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: tipos de medidas de desempeño y su diferencia con los KPIs	29
Tabla 2: análisis FODA.....	43
Tabla 3: ficha técnica	44
Tabla 4: propuesta de tablero CMI – Perspectiva procesos internos	54
Tabla 5: ficha técnica propuesta KPI 1	56
Tabla 6: ficha técnica propuesta KPI 2	57
Tabla 7: ficha técnica propuesta KPI 3	58
Tabla 8: ficha técnica propuesta KPI 4.	60
Tabla 9: ficha técnica propuesta KPI 5	61
Tabla 10: datos de identificación y apertura	70
Tabla 11: seguimiento y estado de situación.....	71
Tabla 12: etapas críticas del proceso.....	71
Tabla 13: checklist documental básico.....	71
Tabla 14: plantilla de registro de incidencias y desvíos.....	72

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, por ser el pilar fundamental de mi vida y el motor de cada uno de mis pasos; por su entrega incondicional, por enseñarme el valor del esfuerzo y por confiar en mí incluso en los momentos de mayor incertidumbre.

A mi padre, por transmitirme la fortaleza necesaria para afrontar cada desafío.

A mis hermanos y hermanas, por el aliento constante que nunca me faltó.

A mis amigos y amigas, por acompañarme en este recorrido y hacer más llevadera cada etapa.

A mi tutor, por su compromiso y dedicación a lo largo de este proceso.

Y a todos aquellos que, de una u otra forma, aportaron su granito de arena, palabras de aliento o simplemente un gesto de cariño, para que hoy esto sea una realidad.

RESUMEN

El presente Plan de Prácticas se desarrolló en la Fundación Acompañar Desarrollo, organización público-privada ubicada en la ciudad de Posadas, Misiones, dedicada al fortalecimiento de emprendedores y PyMEs mediante asesoramiento, capacitación, asistencia técnica y acompañamiento para el acceso a financiamiento externo.

El trabajo abordó la necesidad institucional de contar con un sistema de medición y control de gestión que permita monitorear el desempeño de los procesos internos asociados al servicio de acompañamiento, con énfasis en la trazabilidad del caso, los tiempos de respuesta, el armado y verificación de legajos y la continuidad del seguimiento.

Se adoptó un enfoque mixto, integrando observación directa del proceso real y entrevistas semiestructuradas a actores clave, con el fin de relevar prácticas operativas, identificar puntos críticos de desempeño y generar insumos verificables para la definición de indicadores. A partir de la sistematización y contraste de resultados, se definieron KPIs prioritarios y se formuló una propuesta conceptual de Cuadro de Mando Integral con enfoque en procesos internos.

Como resultado, se elaboró una ruta de implementación gradual basada en mínimos operables, que contempla la adopción de un registro único del caso como condición habilitante de trazabilidad, la puesta en marcha de un tablero inicial con KPIs de proceso y rutinas periódicas de revisión, y la incorporación progresiva de KPIs de resultado cuando exista cierre verificable y disponibilidad estable de información.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral (CMI), procesos internos, control de gestión, indicadores clave de desempeño (KPIs), trazabilidad, organizaciones público-privadas.

INTRODUCCIÓN¹

En la actualidad, las organizaciones público-privadas enfrentan el desafío de administrar recursos y sostener intervenciones de manera eficiente y transparente, especialmente cuando operan con múltiples actores, requisitos externos y demandas crecientes. En este contexto, el acompañamiento a emprendedores y PyMEs para facilitar el acceso a financiamiento constituye un servicio estratégico para el desarrollo económico local, ya que contribuye a ordenar requisitos, reducir fricciones informacionales y mejorar la elegibilidad y presentación de los casos.

En Fundación Acompañar Desarrollo, donde se desarrolló este plan de prácticas, se identificó la ausencia de un sistema integral de medición y control que permita estimar el desempeño de los procesos internos asociados al servicio de acompañamiento para acceso a financiamiento. Esta carencia debilita la trazabilidad institucional del caso, incrementa la dependencia de criterios individuales y dificulta la toma de decisiones basada en evidencia. Ante esta situación, surge la siguiente pregunta principal de investigación: ¿La implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) enfocado a procesos internos optimizará la gestión del servicio de acompañamiento para acceso a financiamiento externo de emprendedores y PyMEs en una organización público-privada?

Para dar respuesta a este interrogante, el objetivo general de este trabajo es proponer la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) con enfoque en procesos internos para optimizar la gestión del servicio de acompañamiento en el acceso a financiamiento externo de emprendedores y PyMEs.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para comprender los procesos internos y relevar variables objetivas de desempeño. El diseño fue no experimental y de tipo transversal, basado en observaciones directas y entrevistas semiestructuradas a actores clave de la organización.

Los principales aportes de este trabajo radican en la formulación de una propuesta de CMI orientada a los procesos internos, con una implementación gradual basada en mínimos operables. Esta herramienta estratégica permite traducir las prioridades institucionales en indicadores clave de desempeño (KPIs) y rutinas de revisión, favoreciendo la mejora continua y la rendición de cuentas. Con ello, se busca

¹ Este trabajo ha sido revisado mediante herramientas de IA para mejorar la redacción semántica, sin que la misma haya alterado el contenido original del autor.

fortalecer la gestión institucional y disponer de información confiable para la toma de decisiones, contribuyendo a incrementar la calidad y consistencia del servicio brindado.

El trabajo está estructurado en cinco capítulos y una sección de anexos. En el primero se presenta el proyecto y sus objetivos, incluyendo la descripción del problema, la justificación y el marco metodológico. En el segundo se desarrolla el marco teórico referente a la gestión estratégica, el valor público y el modelo de Cuadro de Mando Integral. En el tercero se describe la organización objeto de estudio y se realiza un análisis detallado de su entorno. En el cuarto se detalla el informe técnico profesional, que comprende tanto el diagnóstico operativo como el diseño de la propuesta. En el quinto se exponen las conclusiones y recomendaciones para la implementación, incorporando finalmente los anexos con las herramientas operativas diseñadas.

1. PROYECTO Y OBJETIVOS

1.1. Descripción y formulación del problema

La Fundación Acompañar Desarrollo es una organización público-privada, ubicada en Posadas, Misiones, orientada al fortalecimiento de emprendedores y PyMEs mediante asesoramiento y acompañamiento en acceso a financiamiento, capacitación y asistencia técnica. Su rol es estratégico en el desarrollo económico provincial, ya que contribuye a facilitar el acceso al crédito y promueve la sostenibilidad de proyectos.

Sin embargo, la organización enfrenta el desafío de no contar con un sistema integral de medición y control que permita estimar el desempeño de sus procesos internos, relacionados con la atención, seguimiento y asesoramiento brindado a los emprendedores y PyMEs. Esta situación genera dificultades en la toma de decisiones estratégicas, reduce la eficiencia operativa y puede limitar el impacto de los servicios de apoyo.

La problemática se sintetiza en la siguiente pregunta central: ¿La implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) enfocado a procesos internos optimizará la gestión del servicio de acompañamiento para acceso a financiamiento externo de emprendedores y PyMEs en una organización público-privada?

Este interrogante guía el presente trabajo, que busca plantear una propuesta estratégica para mejorar la eficiencia de los servicios y la capacidad de respuesta de la organización.

1.2. Justificación

La gestión eficiente del servicio de acompañamiento y asesoramiento para emprendedores y PyMEs es fundamental para impulsar el desarrollo económico local. Sin embargo, la falta de herramientas integrales de control y medición dificulta la toma de decisiones estratégicas, generando ineficiencias y limitando la capacidad de la organización para optimizar sus procesos internos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como una solución estratégica que permite alinear procesos con objetivos y establecer indicadores clave de desempeño (KPIs). Esto brinda información confiable para la toma de decisiones y favorece la mejora continua.

Desde el plano de los antecedentes regionales, cabe destacar que, si bien se registran investigaciones sobre la aplicación del CMI en la administración pública provincial, con aportes destacados en el ámbito de la gestión municipal (Ramírez, 2021), se identifica un marcado vacío de antecedentes respecto a su diseño e implementación en

organizaciones de naturaleza público-privada en Misiones. Las prácticas documentadas suelen centrarse en estructuras puramente estatales o en el sector privado tradicional, omitiendo la complejidad de las organizaciones mixtas que deben equilibrar la eficiencia operativa con la generación de valor público.

Por lo tanto, este proyecto no solo busca fortalecer la gestión interna de la organización, sino que también tiene un impacto social, ya que al optimizar los procesos se mejora la calidad del acompañamiento a emprendedores y PyMEs, facilitando su acceso a financiamiento y contribuyendo al crecimiento económico de la provincia.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Proponer la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) con enfoque en procesos internos para optimizar la gestión del servicio de acompañamiento en el acceso a financiamiento externo de emprendedores y PyMEs.

1.3.2. Objetivos específicos

a. Examinar los conceptos teóricos relacionados con el CMI, procesos internos y gestión estratégica en organizaciones públicas y mixtas.

b. Analizar la situación actual, considerando factores internos y externos que influyen en la gestión del servicio de acompañamiento para el acceso a financiamiento externo, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

c. Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan estimar la eficiencia operativa del acompañamiento brindado.

d. Formular recomendaciones estratégicas para la implementación del CMI, orientadas a la optimización de los procesos internos y la mejora en la gestión del servicio de acompañamiento para el acceso a financiamiento externo.

1.4. Marco metodológico

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, con el propósito de comprender y describir en profundidad los procesos internos de acompañamiento a emprendedores y PyMEs, y a su vez relevar variables objetivas que permitieran estimar el desempeño operativo de dichos procesos. Este enfoque permitió obtener evidencia integral sobre el funcionamiento real de la

gestión interna y sustentar la propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) orientado a procesos internos.

El diseño metodológico fue no experimental y de tipo transversal, dado que la recolección de datos se realizó en un período definido, sin manipulación de variables. El relevamiento se llevó a cabo en la Fundación Acompañar Desarrollo, organización público-privada situada en Posadas, Misiones, cuyo rol consiste en brindar asesoramiento y acompañamiento para facilitar el acceso de emprendedores y PyMEs a líneas de financiamiento de otras entidades, sin realizar desembolsos propios.

1.4.1. Proceso metodológico

El desarrollo del estudio se llevó adelante en etapas consecutivas, con el objetivo de asegurar coherencia entre el problema planteado, los instrumentos aplicados y el análisis final.

a. Reconocimiento del proceso real y delimitación del objeto de estudio: en una primera instancia se identificaron los rasgos operativos que caracterizan la gestión del servicio de acompañamiento dentro de la Fundación. Se constató que el circuito de atención no operaba bajo un procedimiento único formalizado, sino que variaba según el canal de ingreso, ya sea consulta por número institucional, contacto directo con asesores o atención presencial, y también según la disponibilidad del personal. Este reconocimiento permitió delimitar el foco en procesos internos tales como recepción y registro, diagnóstico, armado de carpeta, verificación documental, derivación a entidades externas y seguimiento posterior.

b. Diseño y adecuación de instrumentos de relevamiento: luego se diseñaron instrumentos simples, aplicables al contexto real de trabajo, orientados a capturar evidencia comparable. Se elaboró una ficha de observación para registrar variables operativas y se preparó una entrevista semiestructurada. Los instrumentos se ajustaron para reflejar los problemas detectados en el contexto institucional, entre ellos el predominio de WhatsApp como canal, el registro parcial de información y la variabilidad del flujo.

c. Recolección de datos: La recolección se ejecutó mediante dos técnicas principales:

1. Observación directa: se completaron 12 fichas de observación correspondientes a eventos reales de trabajo. La ficha permitió relevar duración aproximada de actividades, definición de próximos pasos, interrupciones, recursos

utilizados, transferencia de datos, origen de demoras o cuellos de botella, retrabajo y nivel de estandarización, considerando si el flujo era fijo, variable o predominantemente intuitivo.

2. Entrevistas semiestructuradas: se realizaron 7 entrevistas a actores clave vinculados a la operación y gestión del proceso. Se entrevistó a tres asesores técnicos, un responsable de área, un integrante del personal administrativo, el presidente y el auxiliar contador. Las entrevistas se orientaron a relevar percepciones sobre claridad y organización del flujo, disponibilidad de pautas o instructivos, frecuencia de problemas operativos, prácticas de registro, monitoreo de indicadores y prioridades de mejora.

d. La información se sistematizó integrando variables cuantificables, por ejemplo, frecuencia de interrupciones, aparición de retrabajo, tipos de cuellos de botella, predominio de canales y tipo de flujo, con las percepciones relevadas en entrevistas. Se realizó un contraste básico entre lo observado y lo declarado para identificar coincidencias y diferencias, y se priorizaron hallazgos según su impacto sobre la eficiencia del proceso y la posibilidad de medición. A partir de ello se definieron insumos para formular KPIs y estructurar la propuesta conceptual de CMI.

1.4.2. Enfoque metodológico

El enfoque mixto se aplicó con una lógica de complementariedad, en la que la observación aportó evidencia directa de cómo es la operación real, y las entrevistas aportaron criterios internos sobre el por qué ocurre y qué información hace falta para gestionar.

En relación con los objetivos específicos:

a. El objetivo teórico, referido a los conceptos de Cuadro de Mando Integral (CMI), control de gestión, gestión por procesos y su adaptación a organizaciones público-privadas y sin fines de lucro, se abordó mediante revisión bibliográfica y antecedentes aplicados.

b. El diagnóstico situacional se sustentó principalmente en fuentes primarias, a partir de observación directa del proceso y entrevistas semiestructuradas a actores clave, y se complementó con la revisión de documentación disponible y con el análisis del entorno PESTEL y microentorno, integrando los resultados en una síntesis situacional FODA.

c. La definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) se construyó mediante un criterio combinado entre factibilidad de medición y relevancia operativa. Por

un lado, se priorizaron variables calculables con el esquema de registro disponible o alcanzables mediante estandarización mínima, principalmente tiempos del proceso y variables de trazabilidad y calidad del registro. Por otro lado, se incorporaron las prioridades señaladas en las entrevistas respecto de los principales puntos de gestión. En consecuencia, se definió un conjunto inicial de KPIs de proceso y se dejó prevista la incorporación gradual de KPIs de resultado a medida que exista trazabilidad de cierre verificable.

d. Las recomendaciones se formularon con base en la evidencia integrada, orientadas a fortalecer la trazabilidad institucional del caso, la estandarización mínima del flujo, el registro útil para gestión y la implementación progresiva de rutinas de seguimiento y revisión mediante KPIs.

1.4.3. Alcance y limitaciones

El estudio se circunscribió a la Fundación Acompañar Desarrollo y a los procesos internos vinculados a la gestión del acompañamiento y asesoramiento para acceso a financiamiento externo. Se analizó el circuito operativo desde la recepción de consultas hasta el seguimiento posterior a la derivación, con foco en variables asociadas a eficiencia, control y medición. El producto del trabajo consistió en un diagnóstico del funcionamiento del proceso y en una propuesta conceptual de CMI con indicadores aplicables al control de gestión interno.

Se identificaron las siguientes limitaciones:

1. Restricciones por confidencialidad: acceso parcial a documentación y datos sensibles de casos.
2. Registro institucional incompleto: la prevalencia de canales informales y la existencia de registros orientados al recuento limitaron la reconstrucción integral de algunos casos.
3. Disponibilidad de entrevistados: la agenda institucional condicionó tiempos de aplicación.
4. Diseño transversal: el estudio describió e interpretó el funcionamiento en un período determinado, sin establecer causalidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.2. Antecedentes y estudios previos de gestión estratégica

El estudio de la implementación de sistemas de gestión en el ámbito público y mixto registra antecedentes significativos que sirven de base para esta investigación. Estos casos demuestran que la adaptación del Cuadro de Mando Integral (CMI) a organizaciones con misión social permite traducir la estrategia en un conjunto representativo de indicadores operativos y de gestión, superando la visión meramente presupuestaria.

2.2.1. Gestión estratégica en organizaciones con fines públicos

A nivel global, la adopción del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el sector público y en organizaciones sin fines de lucro responde a la necesidad de superar la gestión basada exclusivamente en el presupuesto, para transitar hacia una gestión orientada a resultados sociales. En este ámbito, el CMI funciona como un mecanismo de traducción que permite convertir una misión abstracta en objetivos operativos medibles.

Al respecto, Bombini de Mescolatti y Diblasi (2011) analizan cómo la implementación del modelo en entidades estatales facilita el ordenamiento de prioridades, permitiendo que la organización rinda cuentas no solo sobre el uso de los fondos, sino también sobre el cumplimiento de su fin institucional. Los autores destacan que el principal desafío en estas organizaciones es el diseño de la perspectiva del cliente, la cual debe redefinirse para capturar el valor público generado para la comunidad.

En sintonía, investigaciones en sectores de servicios de alta complejidad, como la salud pública, subrayan que la gestión moderna requiere de un sistema que integre indicadores intangibles. Medina y De Marco (2017) documentan que el uso de métricas vinculadas al capital humano y a la cultura organizacional es determinante para la eficiencia operativa. Sus hallazgos confirman que la información financiera es necesaria pero insuficiente para la toma de decisiones en instituciones donde la calidad del servicio y el desempeño de los procesos internos son los verdaderos motores de la sostenibilidad estratégica.

2.2.2. Investigaciones sobre sistemas de gestión en la provincia de Misiones

Dentro del contexto regional, la investigación de Ramírez (2021) constituye un antecedente directo de alto valor para este estudio. Su análisis sobre la implementación

del CMI como herramienta de gestión integrada en los municipios de la provincia de Misiones demuestra que el modelo es adaptable a las particularidades de las instituciones locales, independientemente de su escala administrativa.

Ramírez sostiene que el CMI permite a los gestores reducir la fragmentación de la información y mejorar la coordinación entre áreas, validando la aplicabilidad de los sistemas de indicadores en entornos con recursos limitados, pero con alta demanda de transparencia. Este estudio resulta fundamental para el presente trabajo, ya que no solo ratifica la viabilidad técnica de implementar un tablero de gestión en el ecosistema institucional de la provincia, sino que también sustenta la importancia de profesionalizar los procesos internos para mejorar el impacto de las políticas de desarrollo productivo en la región.

2.3. El escenario del financiamiento productivo y el mercado de crédito

El entorno económico en el que operan las organizaciones de apoyo determina la naturaleza de los desafíos que enfrentan al asistir al sector productivo. En Argentina, y particularmente en Misiones, el panorama del financiamiento para PyMEs se caracteriza por barreras estructurales que limitan el crecimiento, pero también por una dinámica regional que exige una capacidad de respuesta técnica cada vez más eficiente.

2.3.1. Problemática del acceso al financiamiento productivo en Argentina

El entramado productivo nacional, compuesto mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas, enfrenta una restricción recurrente en la obtención de capital para sostener tanto sus inversiones de largo plazo como su operatividad inmediata. Si bien estas unidades económicas son el motor del desarrollo, encuentran en el sistema crediticio formal una barrera que suele condicionar sus posibilidades de expansión. En este sentido, la Fundación Capital y la consultora D'Alessio IROL (2022), junto con el Observatorio PyME (2025), coinciden en señalar que las condiciones financieras adversas o la simple ausencia de líneas de crédito adecuadas obligan a que múltiples proyectos de inversión sean postergados, afectando la rentabilidad y la competitividad del sector.

Esta limitación no responde a un factor único, sino a una trama de obstáculos donde convergen la excesiva burocracia, la rigurosidad de los avales exigidos y la falta de un historial crediticio sólido. Las investigaciones de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME–FinanCAME, 2025) sugieren que existe una brecha significativa entre la oferta de herramientas de apoyo y el conocimiento que las empresas

tienen de ellas. Esta asimetría informativa, sumada a la complejidad administrativa, se percibe como el principal impedimento para un acceso efectivo al mercado financiero.

Bajo este escenario, las organizaciones que actúan como articuladores institucionales adquieren un rol fundamental. La evidencia indica que gran parte del rechazo o la demora en el acceso al crédito no se origina en la falta de viabilidad de los proyectos, sino en deficiencias durante la etapa de formulación y presentación documental. Por lo tanto, una intervención técnica que se enfoque en la optimización del legajo y en la reducción de las inconsistencias operativas permite transformar estas fricciones en procesos más ágiles, justificando la necesidad de sistemas de gestión internos que aseguren la trazabilidad y calidad del acompañamiento brindado.

2.3.2. Dinámica del mercado financiero en el contexto de Misiones

En la escala regional, el escenario financiero de la provincia de Misiones se distingue por un dinamismo que la posiciona como la jurisdicción con el mayor volumen de colocaciones crediticias en términos reales dentro del Noreste Argentino (NEA) durante el ciclo 2025. Según los indicadores relevados por el Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos de la Provincia, los cuales se sustentan en los informes del Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de la Fundación Mediterránea, este liderazgo evidencia una alta demanda de capital para el sostenimiento de la actividad económica local.

Este posicionamiento ratifica que la asistencia técnica no debe considerarse un elemento accesorio, sino un componente estratégico de las políticas de desarrollo productivo en la provincia. En consecuencia, la capacidad de las unidades productivas misioneras para transformar el crédito en inversión productiva real depende, en gran medida, de la solidez institucional y de la eficiencia con la que se gestionen los servicios de apoyo. Profesionalizar los procesos internos de acompañamiento no solo agiliza el flujo operativo, sino que asegura que la captación de recursos en el sector privado se traduzca en una expansión efectiva de las capacidades instaladas en el territorio.

2.4. Soporte institucional y normativo de la gestión

La efectividad de un sistema de gestión estratégica no solo depende de su diseño interno, sino de su alineación con el ecosistema de apoyo y el marco legal vigente. La integración de herramientas técnicas para la trazabilidad y el cumplimiento de

estándares de control interno garantizan la transparencia y la calidad de la información producida.

2.4.1. Entramado institucional de soporte y herramientas de trazabilidad

En el plano de la normativa técnica nacional, el Legajo Único Financiero y Económico (LUFÉ) constituye un avance significativo hacia la integración y unificación de la información corporativa. Su implementación tiene como propósito centralizar los registros contables, legales y financieros en una plataforma digital compartida, lo que facilita la reducción de las asimetrías informativas y acelera los procesos de auditoría técnica. Este esquema de trabajo es plenamente convergente con los principios de estandarización que se promueven en esta investigación, al ofrecer un entorno de datos estructurado que optimiza la calificación del riesgo (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores [SEPYME], s.f.).

Dentro de la jurisdicción de Misiones, este marco de acción se articula con la operatividad del Fondo de Garantía de Misiones (FOGAMI) (Gobierno de la Provincia de Misiones, 2025). Esta organización desempeña una función facilitadora mediante la emisión de avales bancarios, actuando de manera coordinada con el Fondo de Crédito Misiones y otros actores del ecosistema financiero. Desde una perspectiva estratégica, el FOGAMI no solo provee respaldo crediticio, sino que también ofrece asistencia técnica de especialidad para fortalecer la competitividad de las unidades productivas locales (Fondo de Garantía de Misiones, s.f.).

De manera complementaria, el Consejo Federal de Inversiones (CFI) robustece este ecosistema a través del despliegue de programas diseñados para impactar directamente en la estructura productiva regional. Sus líneas de intervención priorizan áreas críticas como el empoderamiento financiero de las mujeres, el fomento de proyectos con sostenibilidad ambiental y el desarrollo de las cadenas de valor en el territorio. La interacción de estos organismos configura una infraestructura de apoyo que demanda, como condición necesaria, una gestión eficiente de la información para que el acompañamiento institucional se traduzca en resultados verificables.

2.4.2. Estándares de control interno y gobernanza del dato institucional

Desde el enfoque del control de gestión, el procesamiento de datos supera la dimensión meramente operativa para consolidarse como un recurso crítico que

fundamenta la veracidad de los reportes y el alcance de los objetivos institucionales. En el ámbito normativo nacional, esta visión se alinea con los preceptos de transparencia y el componente de información y comunicación, el cual establece que la confiabilidad y la relevancia de los registros son pilares indispensables para la dirección y el monitoreo de cualquier estructura organizacional (Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N.º 24.156; Sindicatura General de la Nación [SIGEN], 2014).

Sin trasladar mecánicamente el marco normativo del Estado a una fundación, estos criterios son útiles como referencia de diseño. Para sostener medición y trazabilidad se necesitan reglas mínimas de gobernanza del dato, tales como:

- a. Responsables del registro y del seguimiento,
- b. Estándares y campos obligatorios
- c. Validaciones simples (formatos, fechas, estados), y
- d. Rutinas de reporte para monitoreo y mejora continua.

2.5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.6. Organizaciones público-privadas, valor público y rol institucional

Las organizaciones público-privadas y, en un sentido amplio, las organizaciones mixtas² que articulan actores estatales y no estatales, operan en una zona de intersección entre racionalidades y expectativas diversas. Su desempeño no se interpreta solo como cumplimiento administrativo ni como éxito de mercado, sino como la capacidad de convertir recursos públicos, privados y sociales en resultados valiosos para la comunidad. En ese marco, la noción de valor público aporta un criterio estratégico para definir qué resultados son relevantes, cómo justificarlos ante actores que autorizan y sostienen la intervención, y con qué capacidades se vuelve posible entregarlos de manera consistente (Moore & Khagram, 2004; Vázquez & Silva, 2022).

2.6.1. Rasgos de las organizaciones público-privadas

Las organizaciones público-privadas que persiguen fines de interés público, como el impacto social, el desarrollo territorial y la ampliación de capacidades en emprendedores y PyMEs, y, simultáneamente, requieren criterios de gestión asociados a la eficiencia, la continuidad operativa y el uso responsable de recursos. Esta condición

² En este trabajo, “organizaciones mixtas” se usa en sentido amplio para referir a organizaciones público-privadas o híbridas donde intervienen actores estatales y no estatales en la provisión de servicios de interés público.

híbrida implica que el desempeño institucional debe evaluarse por su capacidad de transformar recursos en resultados socialmente valiosos, antes que por señales típicas del mercado o por la mera ejecución de actividades.

En este tipo de arreglos institucionales, la acción suele estar atravesada por múltiples actores, entre ellos organismos públicos, financiadores, equipos técnicos, beneficiarios y aliados territoriales, y por expectativas heterogéneas respecto de lo que debe lograrse. En términos de gestión estratégica, ello exige que la organización no solo ejecute acciones, sino que también pueda explicar y justificar por qué esas acciones producen valor para quienes sostienen, autorizan o legitiman la intervención. Bajo esta lógica, la gestión se orienta a resultados verificables y a criterios explícitos de desempeño, conectados con la misión.

2.6.2. El valor público como criterio estratégico

Moore y Khagram sostienen que, así como en el sector privado la idea rectora es crear valor económico, en el sector público y, por extensión, en organizaciones con misión social, el propósito es crear valor público (Moore & Khagram, 2004). En consecuencia, el valor no se reduce a variables financieras, sino que se vincula con resultados socialmente deseables y con beneficios colectivos cuya relevancia debe poder argumentarse y sostenerse.

Un aspecto central es que lo que cuenta como valor público es, por definición, discutible y disputado. Por ello, la gestión no puede considerarse neutral, sino que requiere construir una definición operativa de qué valor se busca producir y con qué criterios se evaluará. En esa línea, Moore y Khagram señalan que el debate sobre valor público forma parte de la tarea directiva, en tanto clarifica qué se intenta producir y por qué el equipo debe hacerse responsable de esos resultados (Moore & Khagram, 2004).

Vázquez y Silva, por su parte, plantean que las administraciones públicas enfrentan el desafío de innovar y fortalecer capacidades estatales para generar valor público, reubicando la creación de valor público como eje del fortalecimiento institucional (Vázquez & Silva, 2022). Esta perspectiva resulta pertinente para organizaciones público-privadas porque integra misión social, capacidades internas y exigencias de resultados en una misma lógica de gestión.

Aplicado a servicios de acompañamiento a emprendedores y PyMEs, el valor público puede expresarse de manera operativa en resultados como la accesibilidad al servicio; trazabilidad y calidad del seguimiento; reducción de tiempos de respuesta;

mejora en la completitud de legajos; derivaciones efectivas; aumento de aprobaciones; y fortalecimiento de capacidades del público atendido. Estos resultados adquieren relevancia en la medida en que representan mejoras verificables en la capacidad institucional de producir beneficios colectivos coherentes con la misión del programa.

2.6.3. Triángulo estratégico y rol institucional en contextos mixtos

Para ordenar la estrategia en contextos públicos o mixtos, Moore y Khagram sintetizan la gestión en un triángulo estratégico, que exige responder simultáneamente tres preguntas: (1) ¿qué valor público busca producir la organización?; (2) ¿de qué fuentes de legitimidad y apoyo depende para actuar y sostener recursos?; y (3) ¿con qué capacidades operativas cuenta o debe desarrollar para entregar resultados? (Moore & Khagram, 2004).

1. Valor público como norte institucional. El rol institucional se define, en primer lugar, por la contribución a un valor socialmente relevante. Este componente no se agota en una declaración de misión, sino que requiere traducirse en resultados esperados y en criterios de desempeño que orienten decisiones y permitan evaluar avances.

2. Legitimidad y apoyo. Un rasgo distintivo del sector público, y crucial para organizaciones que operan con recursos públicos o mandatos institucionales, es que su sostenibilidad depende de un entorno autorizador. Es decir, de autoridades, decisores y otros actores con capacidad de sostener o retirar apoyo político, institucional o financiero. A diferencia del mercado, estas organizaciones no demuestran su valor a través de ventas. Su sostenibilidad depende de la capacidad de convencer a quienes autorizan y sostienen recursos de que efectivamente están produciendo valor. En consecuencia, la rendición de cuentas adquiere un carácter estructural atinente a sostener legitimidad exige evidenciar resultados, calidad en la intervención y un uso responsable de los recursos. (Moore & Khagram, 2004).

3. Capacidad operativa y alianzas. El tercer vértice refiere a la capacidad real de producir resultados. Moore y Khagram subrayan que, en lo público, parte de la capacidad necesaria para crear valor puede ubicarse fuera de lo que la organización controla directamente, lo que vuelve relevantes las alianzas, coordinaciones y redes para entregar resultados (Moore & Khagram, 2004). En esa línea, Vázquez y Silva recuperan una distinción útil para analizar la calidad de la intervención. Por un lado, proponen una dimensión interna, vinculada a capacidades y recursos. Por otro, una dimensión externa

o relacional, asociada a la capacidad de formular, implementar y monitorear políticas, así como al tipo de vinculación con actores sociales (Vázquez & Silva, 2022). Esta doble dimensión resulta especialmente pertinente en servicios de acompañamiento, donde no basta con capacidad interna, sino que también se requiere capacidad relacional para sostener resultados consistentes.

2.6.4. El valor público exige medir desempeño, rendir cuentas y mejorar procesos

Si el valor público constituye el objetivo, entonces medir desempeño no es un agregado técnico, sino un requisito de gobernanza. Moore y Khagram plantean que los gestores públicos enfrentan una dificultad central, ya que carecen de una medida objetiva simple de valor comparable a los ingresos de mercado. Mientras en el sector privado el desempeño puede evaluarse con relativa rapidez mediante medidas financieras, en el sector público la medición es más compleja y está más expuesta a controversias (Moore & Khagram, 2004).

La dificultad se acentúa por la ausencia de una señal sintética equivalente al ingreso por ventas a clientes dispuestos a pagar. En consecuencia, los gestores deben recurrir a otras formas de estimar valor generado, tales como resultados sociales, satisfacción de usuarios/clientes o mediciones de actividades, servicios y productos, cada una con limitaciones (Moore & Khagram, 2004). De ello se desprende que, en organizaciones público-privadas con misión social, la medición del desempeño debe diseñarse deliberadamente para:

1. Reducir la ambigüedad sobre qué se considera éxito.
2. Sostener legitimidad frente a actores que autorizan y financian.
3. Orientar la mejora, identificando cuellos de botella, fallas de coordinación y retrabajos, especialmente cuando el servicio depende de procesos internos y de redes externas.

Este enfoque se refuerza con herramientas que operacionalizan la creación de valor público, vinculando recursos, procesos y resultados para fines de planificación y rendición de cuentas. En este sentido, Vázquez y Silva describen que el Enfoque de Calidad Estatal incorpora un Modelo de Agregación de Valor Público, entendido como una herramienta conceptual que guía la planificación y la rendición de cuentas, operacionalizada mediante una cadena de valor público (Vázquez & Silva, 2022). En términos de gestión, dicha cadena permite conectar recursos y procesos con

productos/servicios y resultados, facilitando la identificación de indicadores asociados tanto a procesos de producción pública como a resultados e impactos esperados.

2.7. Gestión estratégica y control de gestión

La gestión estratégica en organizaciones orientadas a lo público o con misión social requiere traducir la misión en objetivos operativos y sostener una lógica de implementación que permita verificar desempeño. En contextos donde intervienen múltiples actores, restricciones y exigencias de rendición de cuentas, la ejecución de actividades no alcanza para demostrar valor. En consecuencia, se vuelve necesario distinguir entre gestionar por actividades y gestionar por resultados, y disponer de mecanismos de control de gestión que alineen la acción cotidiana con la estrategia. Bajo esta lógica, los sistemas de medición y control cumplen funciones directivas vinculadas con orientar prioridades, monitorear avances, corregir desvíos y sostener legitimidad. Estas funciones se vuelven aún más relevantes cuando los procesos presentan baja formalización, porque aumentan la dependencia de criterios individuales y la dificultad para comparar desempeño en el tiempo. (Anthony & Govindarajan, 2008; Drucker, 1955)

2.7.1. Gestionar por actividades vs gestionar por resultados

En organizaciones orientadas a lo público o con misión social, la gestión estratégica se enfrenta a un problema recurrente. La actividad ejecutada no garantiza, por sí misma, la producción de resultados valiosos. En otras palabras, realizar atenciones, registrar casos, derivar, conformar legajos y efectuar entrevistas no necesariamente equivale a mejorar el acceso al financiamiento, reducir tiempos, aumentar completitud documental, incrementar aprobaciones o mejorar capacidades del emprendedor. Por ello, resulta pertinente distinguir entre dos lógicas de gestión:

1. Gestión por actividades: se concentra en el cumplimiento de tareas y en la utilización de recursos. Predomina cuando el foco está puesto en lo realizado y cuando la rendición de cuentas se limita a evidenciar ejecución operativa.

2. Gestión por resultados: desplaza el foco hacia los cambios que se busca generar y hacia el desempeño alcanzado, conectando medios con fines. Este enfoque exige formular resultados esperados, seleccionar indicadores pertinentes y producir información para orientar decisiones.

Desde esta perspectiva, la gestión por resultados se vincula directamente con la necesidad de que los objetivos sean el criterio ordenador del trabajo. En la literatura

clásica de administración, Drucker plantea la relevancia de dirigir el trabajo mediante objetivos, señalando incluso cómo este concepto se consolidó como una referencia de la gestión moderna (Drucker, 1955). Además, ubica al management³ como una institución clave cuyo desempeño resulta decisivo para transformar recursos en producción, lo cual refuerza la idea de que la gestión requiere dirección y foco, no solo ejecución (Drucker, 1955).

Esta distinción de lógicas de gestión es clave, ya que una organización puede mostrar alta actividad, pero bajo desempeño en resultados. Por ello, el enfoque estratégico exige conectar actividades con resultados verificables, para evitar que el desempeño se mida únicamente por volumen de trabajo.

2.7.2. Control de gestión como sistema para implementar la estrategia

El control de gestión no se reduce a controlar en un sentido restrictivo. Se entiende como un conjunto de mecanismos que permiten alinear la acción cotidiana con los objetivos estratégicos, produciendo información útil para decidir y corregir desvíos. Anthony y Govindarajan conciben los sistemas de control de gestión como instrumentos mediante los cuales los directivos influyen para que el comportamiento organizacional sea coherente con la estrategia, de modo que la ejecución diaria contribuya al logro de los objetivos (Anthony & Govindarajan, 2008).

Bajo este enfoque, el control de gestión funciona como un vehículo de implementación que conecta planificación, asignación de recursos, definición de responsabilidades y medición de desempeño. Esto resulta especialmente relevante cuando la organización opera con múltiples actores y restricciones, por ejemplo, programas financiados por el sector público, requisitos documentales, articulación con líneas de crédito y coordinación territorial, porque el control permite traducir prioridades estratégicas en criterios operativos y en rutinas de seguimiento (Anthony & Govindarajan, 2008).

Asimismo, estos sistemas requieren condiciones mínimas de información para ser efectivos. La medición del desempeño depende de registros consistentes, reportes oportunos y reglas claras sobre qué se mide, cómo se calcula y quién asume el monitoreo (Anthony & Govindarajan, 2008). En términos prácticos, no hay control de gestión sin información y no hay información útil sin criterios explícitos que definan qué medir y

³ Peter F. Drucker concibe el management como la función directiva que define objetivos y organiza el trabajo para transformar recursos en resultados, orientando la acción al desempeño (Drucker, 1955).

para qué. En el mismo sentido, el monitoreo, como componente operativo del control, puede entenderse como un proceso sistemático de seguimiento durante la ejecución que utiliza indicadores predefinidos para detectar problemas a tiempo y retroalimentar decisiones. En contextos públicos, se lo reconoce como una herramienta clave para acompañar la implementación y realizar ajustes basados en evidencia (Aquilino et al., 2019).

2.7.3. Funciones de los sistemas de medición y control

Los sistemas de medición y control cumplen, al menos, cuatro funciones directivas centrales:

1. Orientación: clarifican prioridades y traducen objetivos generales en metas operativas, evitando que la organización funcione por inercia o por urgencias.

2. Monitoreo: permiten observar desempeño en el tiempo mediante indicadores y reportes, aportando visibilidad sobre avances y desvíos (Anthony & Govindarajan, 2008; Aquilino et al., 2019).

3. Corrección y mejora: posibilitan identificar fallas recurrentes y diseñar acciones de mejora basadas en evidencia.

4. Rendición de cuentas: fortalecen legitimidad y transparencia al mostrar resultados y desempeño con criterios explícitos (Aquilino et al., 2019).

Una característica especialmente importante es que el control de gestión no se agota en mediciones financieras. En organizaciones con misión pública o social, resulta crítico combinar medidas financieras, por ejemplo, ejecución de recursos con medidas no financieras vinculadas a desempeño operativo y resultados del servicio, como tiempos, calidad, cumplimiento de hitos, satisfacción, efectividad de derivaciones, porque esas dimensiones son las que expresan qué tan bien se está implementando la estrategia.

2.7.4. Sistemas de control en contextos con baja formalización de procesos

Cuando los procesos no están formalizados o lo están parcialmente, el control de gestión se vuelve aún más necesario. En estos casos, la organización tiende a operar con dependencia de criterios individuales y dificultad para sostener consistencia. El control no implica burocracia adicional, sino un modo de crear condiciones mínimas de dirección mediante criterios definidos, registro de información clave y reportes que permitan comparar desempeño y tomar decisiones (Anthony & Govindarajan, 2008).

El Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) señala, además, que el monitoreo se sostiene en la definición de metas e indicadores que permitan observar avances y realizar ajustes durante la implementación (Aquilino et al., 2019). En la práctica, esto implica pasar de un registro orientado solo al conteo, como cantidad de atendidos, hacia un registro que habilite gestión, como historial del caso, identificación de desvíos y registro de motivos de retrabajo.

2.8. Cuadro de mando integral (CMI)⁴: concepto, objetivos y evolución

El Cuadro de Mando Integral (CMI) surge como respuesta a una limitación clásica de la gestión. Conducir una organización únicamente con indicadores financieros deja fuera dimensiones críticas del desempeño, especialmente aquellas que explican la capacidad futura de generar resultados. Kaplan y Norton proponen el CMI como un marco que amplía el sistema de medición incorporando indicadores no financieros, organizados en perspectivas, con el fin de proporcionar una visión más completa del desempeño y de los factores que lo impulsan (Kaplan & Norton, 1996/2002).

2.8.1. Traducción de la estrategia en objetivos e indicadores

El aporte distintivo del CMI es que no se limita a listar métricas, sino que busca traducir la estrategia en un conjunto coherente de componentes operativos que permiten orientar la gestión y hacer verificables las prioridades estratégicas.

a. Objetivos estratégicos: enunciados que especifican qué se busca lograr en cada perspectiva y expresan la estrategia en términos operables.

b. Indicadores: métricas que permiten evaluar el avance de los objetivos. Incluyen tanto medidas de resultado como medidas impulsoras que anticipan el desempeño.

c. Metas: niveles de desempeño que la organización se propone alcanzar para cada indicador.

d. Iniciativas: programas, proyectos o planes de acción específicos que se implementan para lograr los objetivos y las metas establecidas.

En conjunto, estos elementos permiten pasar de una estrategia declarativa a un esquema de gestión verificable, donde la medición mediante indicadores y metas y la

⁴ En este trabajo se utiliza el término Cuadro de Mando Integral (CMI) como traducción habitual de Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton). A partir de aquí, se emplea la sigla CMI para referirse al modelo.

acción mediante iniciativas se articulan para orientar decisiones y aprendizaje estratégico (Kaplan & Norton, 1996/2002; Kaplan, 2010). Esta traducción evita que la estrategia quede como una declaración abstracta y la convierte en una guía concreta para orientar procesos, recursos y decisiones.

Kaplan refuerza que el CMI se apoya en una lógica conceptual según la cual la estrategia implica elecciones y prioridades que deben representarse en un sistema que conecte resultados con sus determinantes. De este modo, el CMI facilita comprender cómo se produce el desempeño organizacional y habilita una gestión que vaya más allá de medir lo ocurrido, incorporando la medición de aquello que explica el desempeño y permite intervenir de manera anticipada (Kaplan, 2010).

2.8.2. Objetivos del CMI

En su formulación clásica, el CMI persigue objetivos que exceden la medición. En primer lugar, busca generar un balance entre indicadores financieros y no financieros, entre el corto y el largo plazo, y entre resultados alcanzados e impulsores del desempeño (Kaplan & Norton, 1992). Esta visión resulta relevante porque una organización puede sostener buenos resultados en el corto plazo mientras deteriora capacidades internas, como procesos, tecnología o aprendizaje, comprometiendo el desempeño futuro.

En segundo lugar, el CMI contribuye a generar un marco de referencia común para orientar el trabajo, al organizar objetivos e indicadores de modo consistente y comparable. Esta función es especialmente importante en organizaciones complejas y, en particular, en organizaciones públicas o mixtas, donde la coordinación se vuelve un desafío permanente y la dispersión de criterios dificulta sostener prioridades compartidas (Kaplan & Norton, 1996/2002).

En tercer lugar, el CMI fortalece la toma de decisiones al estructurar información sobre desempeño y prioridades. Al integrar objetivos e indicadores, permite identificar desvíos y sostener decisiones con evidencia, reduciendo la dependencia de percepciones o urgencias coyunturales (Kaplan & Norton, 1996/2002).

2.8.3. Evolución del CMI

El Balanced Scorecard fue presentado inicialmente como un sistema de medición que complementa la perspectiva financiera con otras dimensiones clave, ofreciendo una base para comprender el desempeño en forma más amplia (Kaplan &

Norton, 1996/2002). Sin embargo, su evolución lo transformó en un sistema de gestión estratégica, es decir, un marco para gestionar la estrategia de manera continua, no solo para reportar indicadores.

En su desarrollo posterior, Kaplan y Norton explican que el CMI se utiliza para traducir estrategia en acción, clarificando objetivos, seleccionando indicadores relevantes, fijando metas y definiendo iniciativas estratégicas que movilicen cambios concretos (Kaplan & Norton, 1996/2002). En este punto, el CMI deja de ser un tablero y pasa a ser un instrumento de conducción.

En la etapa de consolidación, Kaplan y Norton destacan que las organizaciones focalizadas en la estrategia utilizan el CMI como un sistema que permite comunicar la estrategia, alinear unidades, vincular objetivos con presupuestos e iniciativas, y establecer rutinas de revisión para sostener el aprendizaje y la mejora (Kaplan & Norton, 1996/2002).

2.8.4. Perspectivas del CMI y su función dentro del modelo

El CMI estructura la estrategia en cuatro perspectivas clásicas, que permiten ordenar objetivos e indicadores y evitar la dependencia exclusiva de una única dimensión de análisis (Kaplan & Norton, 1996/2002):

1. Perspectiva financiera: expresa el resultado económico y la sostenibilidad del desempeño. En organizaciones públicas o sociales suele reinterpretarse como eficiencia del uso de recursos y sostenibilidad del financiamiento, pero su función sigue siendo representar restricciones y compromisos de asignación.

2. Perspectiva del cliente: identifica la propuesta de valor hacia usuarios, beneficiarios o segmentos atendidos. Mide resultados percibidos por quienes reciben el servicio y la capacidad de la organización de cumplir expectativas.

3. Perspectiva de procesos internos: se centra en los procesos críticos que deben funcionar bien para generar la propuesta de valor, tales como calidad, tiempos, continuidad, coordinación y trazabilidad. En servicios, esta perspectiva suele ser decisiva porque gran parte del valor se produce en el flujo operativo.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: contempla las capacidades que sostienen la mejora, como las competencias del personal, cultura, liderazgo, tecnología, sistemas de información y disponibilidad de conocimiento. En términos estratégicos, esta perspectiva actúa como base de las otras, porque habilita la mejora de procesos y resultados.

Estas perspectivas ordenan el desempeño de manera integral, pero su valor aumenta cuando se utilizan para construir coherencia estratégica, es decir, cuando los objetivos de cada perspectiva se relacionan entre sí y se apoyan mutuamente.

2.8.5. Coherencia entre perspectivas, impulsores y cadena estratégica

Un componente relevante del CMI es la distinción entre medidas de resultado y medidas impulsoras del desempeño. Los indicadores no financieros suelen operar como impulsores, mientras que ciertos indicadores de resultados finales actúan como medidas de resultado. Esta distinción es clave porque medir solo resultados finales reduce la capacidad de intervenir a tiempo, mientras que medir impulsores permite anticipar desvíos y actuar de forma preventiva (Kaplan & Norton, 1996/2002).

Desde esta lógica, el CMI se apoya en relaciones de coherencia entre capacidades de aprendizaje y crecimiento, mejoras en procesos internos, desempeño frente al cliente o beneficiario y resultados globales, sean financieros o de sostenibilidad y eficiencia según el tipo de organización (Kaplan & Norton, 1996/2002; Kaplan, 2010). De este modo, el CMI permite estructurar una cadena estratégica que conecta capacidades con resultados y evita la fragmentación de indicadores.

2.8.6. CMI como base para medir y mejorar procesos internos

El CMI resulta pertinente para organizaciones con misión social y exigencias de rendición de cuentas porque facilita traducir prioridades estratégicas en objetivos operativos y criterios verificables de seguimiento. Su énfasis en indicadores no financieros permite capturar dimensiones claves del servicio, como tiempos, calidad, completitud, continuidad del seguimiento y coordinación, especialmente relevantes cuando el valor se produce en el flujo operativo. A su vez, la lógica de impulsores y medidas de resultado permite identificar variables que explican el desempeño y habilitan intervenciones anticipadas, evitando una medición limitada a resultados finales. En consecuencia, el CMI aporta una base conceptual y metodológica para diseñar indicadores orientados a procesos y sostener rutinas de revisión que vinculen desempeño con decisiones de mejora. Este enfoque prepara el terreno para analizar su adaptación en organizaciones públicas o mixtas, donde la gestión del desempeño se encuentra estrechamente vinculada con la legitimidad institucional y el uso responsable de los recursos (Kaplan & Norton, 1996/2002; Kaplan, 2010).

2.9. Adaptación del CMI en organizaciones con misión social

La utilidad del Cuadro de Mando Integral en organizaciones con misión social depende de su capacidad para reflejar criterios de desempeño que no se agotan en lo económico. En contextos públicos y mixtos, la estrategia se orienta a producir beneficios colectivos y, por ello, requiere traducirse en objetivos, procesos e indicadores vinculados con acceso, calidad del servicio, efectividad de las intervenciones y rendición de cuentas. En consecuencia, la aplicación del CMI supone reinterpretar perspectivas, incorporar condicionantes institucionales y construir coherencia entre misión, operación e información para la decisión.

2.9.1. Necesidad de adaptación del CMI en organizaciones con misión social

En organizaciones público-privadas, la estrategia se orienta primordialmente al cumplimiento de una misión social. En estos casos, el CMI deja de ser una herramienta de monitoreo de rentabilidad para transformarse en un sistema que permite transmitir y controlar la estrategia institucional, facilitando la rendición de cuentas ante los actores que legitiman la intervención (Bombini de Mescolatti & Diblasi, 2011). Esta adaptación es necesaria para que el modelo refleje fielmente la lógica de producción de beneficios colectivos y las restricciones normativas del entorno.

2.9.2. Reinterpretación de las perspectivas clásicas

La adaptación del CMI en organizaciones públicas-privadas y sin fines de lucro suele consistir en reinterpretar las cuatro perspectivas clásicas para alinearlas con la misión y con los criterios de desempeño relevantes.

En primer lugar, la dimensión financiera suele funcionar como marco de restricción y se reinterpreta en términos de eficiencia del gasto, sostenibilidad operativa y uso responsable de fondos, antes que como rentabilidad. En este sentido, pueden incorporarse objetivos vinculados con reducción de costos evitables, mejora en la asignación de recursos y control del gasto, según el tipo de institución (Ramírez, 2021).

En segundo lugar, la perspectiva del cliente se redefine en relación con beneficiarios, usuarios o ciudadanía. La prioridad se desplaza hacia resultados percibidos por quienes reciben el servicio, como accesibilidad, calidad, cumplimiento de compromisos, satisfacción del usuario y efectividad de la respuesta institucional (Ramírez, 2021). En el campo de la salud pública, por ejemplo, se trabaja explícitamente

una perspectiva centrada en el paciente como núcleo de la ejecución estratégica del servicio (Medina & De Marco, 2017).

En tercer lugar, la perspectiva de procesos internos adquiere centralidad porque gran parte del valor se produce en el flujo operativo. Allí se ubican procesos críticos que deben funcionar con consistencia, tales como recepción y atención, diagnóstico del caso, armado de legajo, derivaciones, seguimiento, coordinación interinstitucional, control de plazos y calidad del registro. Esta perspectiva permite traducir la misión en estándares de funcionamiento y mejoras verificables de desempeño (Kaplan & Norton, 1996/2002; Medina & De Marco, 2017).

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se orienta a capacidades que sostienen la mejora. Incluye competencias del equipo, formación, liderazgo, cultura de servicio y, de manera especialmente relevante, sistemas de información y calidad del dato para registrar, monitorear y aprender. En hospitales públicos se enfatiza que la gestión integral requiere información que excede lo financiero y que el CMI integra indicadores financieros y no financieros, incorporando intangibles vinculados con capital humano, informacional y cultura organizacional (Medina & De Marco, 2017).

2.9.3. Extensiones del modelo en el sector público

En el sector público pueden incorporarse perspectivas adicionales cuando el entorno institucional lo exige. En aplicaciones municipales se registran adaptaciones que incluyen más de cuatro perspectivas, incorporando dimensiones vinculadas con gobernabilidad, entendida como relación con actores, legitimidad y conducción política, y con marco legal, asociado a cumplimiento normativo y restricciones jurídicas. También pueden agregarse dimensiones ligadas a comunidad o ciudadanía, innovación, formación u otras prioridades institucionales (Ramírez, 2021). Estas extensiones reflejan que la estrategia pública se implementa bajo condiciones de autorización, regulación y control que deben ser consideradas explícitamente en el diseño del tablero.

2.9.4. Alineamiento entre misión, procesos e indicadores

En el sector público y social, el valor del CMI aumenta cuando logra alinear:

1. La misión, entendida como el beneficio colectivo que se busca producir.
2. los procesos internos que materializan el servicio, y
3. los indicadores que permiten monitorear desempeño y tomar decisiones.

En esta lógica, el CMI funciona como un puente entre la estrategia y la operación, permitiendo estructurar objetivos, indicadores y metas que guían la gestión cotidiana y favorecen ciclos de revisión y aprendizaje. En experiencias públicas, su utilidad se asocia a ordenar la estrategia institucional y mejorar el control de gestión, con énfasis en la mejora y la rendición de cuentas (Bombini de Mescolatti & Diblasi, 2011). Asimismo, en aplicaciones en salud se destaca que traducir la estrategia en un conjunto representativo de indicadores habilita la construcción de un tablero de control para evaluar si la institución avanza hacia la dirección deseada (Medina & De Marco, 2017).

2.9.5. Aplicación del CMI al acompañamiento de emprendedores y PyMEs

En servicios de acompañamiento a emprendedores y PyMEs, la adaptación del CMI puede organizarse de forma coherente con la misión social del servicio:

a. Financiera (eficiencia/sostenibilidad): costos por caso, tiempos de ciclo que impactan en uso de recursos, eficiencia administrativa, sostenibilidad del servicio.

b. Beneficiarios: accesibilidad, tiempos de respuesta, satisfacción, claridad de requisitos, resultados logrados por el emprendedor, por ejemplo, derivación efectiva o aprobación.

c. Procesos internos: completitud documental, retrabajo, trazabilidad del caso, coordinación de derivaciones, cumplimiento de objetivo, continuidad del seguimiento.

d. Aprendizaje y crecimiento: capacidades del equipo, estandarización de criterios, herramientas de registro, calidad del dato, cultura de mejora.

Esta estructura facilita que la misión se traduzca en procesos observables y en resultados verificables, fortaleciendo la medición del desempeño, la mejora continua y la rendición de cuentas.

2.10. Gestión por procesos: estandarización, variabilidad, cuellos de botella y retrabajo

La gestión por procesos ofrece un marco para comprender cómo se produce el desempeño en organizaciones de servicios, especialmente cuando los resultados dependen de un flujo de actividades encadenadas y no de una tarea aislada. Este enfoque permite identificar dónde se generan demoras, errores y pérdida de trazabilidad, y aporta criterios para estandarizar, medir y mejorar el funcionamiento del servicio. En organizaciones con misión social, su utilidad se refuerza porque ayuda a traducir

expectativas de calidad, acceso y efectividad en procesos observables y en métricas de desempeño que sostienen decisiones de mejora.

2.10.1. Proceso y gestión por procesos

Un proceso es un conjunto de actividades encadenadas que transforman entradas en salidas para un usuario interno o externo. En un enfoque de gestión por procesos, la organización se entiende como una serie de procesos y se busca asignar responsabilidad y métricas de desempeño a esos procesos, para conducirlos y mejorarlos. Hintze lo plantea como una modalidad que concibe a la organización como procesos con una lógica horizontal, y que define métricas y rendición de cuentas por el desempeño alcanzado (Hintze, 2003).

Este enfoque supone pasar de una lógica vertical donde cada sector optimiza su parte a una lógica donde el foco está en el resultado del flujo completo, desde la entrada hasta la salida del servicio o trámite. En este sentido, gestionar por procesos implica identificar quién es dueño del proceso, qué resultados debe garantizar y qué medidas permiten evaluar el desempeño del proceso como un todo (Davenport, 1993).

Desde esta lógica, gestionar por procesos implica, mínimamente:

1. Definir el proceso: inicio/fin, entradas/salidas, responsables.
2. Describir el flujo: pasos, decisiones, derivaciones.
3. Medir: tiempos, calidad, retrabajo, cumplimiento.
4. Mejorar: reducir demoras, errores y costos evitables.

2.10.2. Estandarización mínima y control de la variabilidad

Cuando no existe una estandarización mínima, cada caso puede resolverse de manera diferente, con variaciones en requisitos, pasos, derivaciones y registros. Esto impacta directamente en tiempos de ciclo, calidad del servicio y trazabilidad del seguimiento. En cambio, los procesos estandarizados tienden a volverse más rutinarios y repetitivos y, cuando se mejoran, permiten aumentar capacidad de producción y previsibilidad (Hintze, 2003).

Un síntoma típico de un flujo con baja estandarización es que el tiempo total del trámite no se explica por el trabajo efectivo, sino por esperas y acumulaciones. El caso IBM Credit⁵ ilustra esta situación, ya que el proceso completo demoraba días mientras

⁵ Los casos IBM Credit y Ford son ejemplos clásicos en la literatura de rediseño de procesos, usados para ilustrar demoras por colas, fragmentación de tareas y retrabajo.

que el trabajo real era breve, y el resto del tiempo la solicitud quedaba en espera hasta ser tomada por un especialista (Davenport, 1993).

Desde esta mirada, estandarizar también permite gestionar el tiempo al distinguir trabajo efectivo de tiempo de espera y al identificar causas reales de la demora, como colas, derivaciones innecesarias, faltantes recurrentes o controles duplicados (Davenport, 1993).

2.10.3. Síntomas operativos: cuellos de botella, interrupciones, dependencia tecnológica y retrabajo

a. Cuello de botella: una etapa con menor capacidad o mayor demora que el resto, que frena el flujo y genera acumulación/espera. El ejemplo de IBM Credit muestra un cuello de botella típico, dado que el expediente permanecía detenido en escritorios de especialistas a la espera de intervención (Davenport, 1993).

b. Interrupciones: cada traspaso entre personas/áreas aumenta la probabilidad de demoras y pérdidas de información. En estructuras tradicionales, el trabajo se fragmenta en tareas y circuitos que se vuelven rígidos y lentos (Hammer & Champy, 2000).

c. Retrabajo: vuelve a hacerse trabajo ya hecho por errores, inconsistencias o falta de datos. En Ford, gran parte del tiempo del equipo se iba en rastrear discrepancias entre órdenes de compra, recepciones y facturas, y eso es retrabajo generado por el diseño del proceso (Hintze, 2003).

d. Dependencia tecnológica: cuando el proceso se apoya en sistemas (bases, plantillas, formularios), la tecnología puede ser habilitadora o puede transformarse en una dependencia crítica. En reingeniería, el uso creativo de tecnologías de información aparece como un rasgo común para lograr mejoras de desempeño (Davenport, 1993).

2.10.4. Innovación/rediseño de procesos

Para abordar estos problemas, la literatura de innovación y rediseño sostiene que no alcanza con correcciones locales cuando la brecha de desempeño es significativa. En situaciones de tiempos excesivos, calidad muy irregular o retrabajo estructural, los ajustes incrementales pueden resultar insuficientes y se vuelve necesario repensar el proceso de punta a punta (Davenport, 1993).

Hammer y Champy definen la reingeniería como un replanteo fundamental y un rediseño radical de procesos para lograr mejoras dramáticas en medidas críticas como

costo, calidad, servicio y rapidez. En esa lógica, proponen comenzar nuevamente con una hoja en blanco para cuestionar supuestos y rediseñar el flujo (Hammer & Champy, 2000).

Davenport conceptualiza la innovación de procesos como cambios orientados a producir saltos relevantes de desempeño, más allá de mejoras incrementales, vinculando procesos con resultados y destacando el rol habilitador de la tecnología. Además, sostiene que estas iniciativas suelen organizarse como esfuerzos especiales, ya que no resulta realista esperar un rediseño profundo solo a partir de la rutina diaria (Davenport, 1993).

2.11. Indicadores (KPIs) y medición del desempeño de procesos

Medir el desempeño de procesos requiere distinguir entre métricas descriptivas y medidas que efectivamente orientan la gestión. En organizaciones de servicios, y especialmente en contextos con misión social, los indicadores permiten traducir objetivos en criterios verificables, monitorear el funcionamiento del flujo operativo y sostener decisiones de mejora con evidencia. Un sistema de medición útil combina indicadores de proceso y de resultado, define con precisión su modo de cálculo y asigna responsabilidades claras, evitando la acumulación de métricas que no aportan conducción.

2.11.1. Concepto de KPI

Un Key Performance Indicator es una medida diseñada para monitorear y gestionar aquello que resulta crítico para el desempeño, en tanto permite orientar decisiones y acciones correctivas sobre el proceso. En este sentido, no toda medición es un KPI. Una cifra aislada puede describir una situación, pero no necesariamente conduce la gestión. Parmenter propone distinguir entre diferentes tipos de medidas, como Key Result Indicators, Result Indicators, Performance Indicators y Key Performance Indicator⁶, con el propósito de evitar tableros extensos sin foco directivo (Parmenter, 2010). Desde esta perspectiva, los KPIs se caracterizan por su relevancia estratégica y por su capacidad de habilitar intervención gerencial de manera oportuna, mientras que las medidas de resultado suelen ser más útiles para rendición de cuentas o evaluación ex post (Parmenter, 2010).

⁶ KRIs (Key Result Indicators) son indicadores clave de resultado de cierre; RIs (Result Indicators) son indicadores de resultado más específicos; PIs (Performance Indicators) son indicadores operativos de desempeño; y KPIs (Key Performance Indicators) son indicadores clave de desempeño, orientados a la acción y al seguimiento frecuente.

En consecuencia, un KPI no debe confundirse con una métrica aislada ni con un indicador agregado de cierre. Estas medidas pueden ser valiosas para reportar, pero no siempre permiten gestionar el desempeño cotidiano del proceso. El carácter clave implica que el indicador esté conectado con decisiones concretas. Cuando el indicador empeora, debe ser posible identificar qué ajustar, de modo que el sistema de medición funcione como instrumento de conducción y no solo como descripción (Parmenter, 2010).

A fin de clarificar esta diferencia, la Tabla 1 sintetiza los tipos de medidas y su función en la gestión del desempeño.

Tabla 1: tipos de medidas de desempeño y su diferencia con los KPIs

Tipo de medida	Qué mide	Para qué sirve
KRI (Key Result Indicator)	Resultados finales o de cierre, con visión global.	Rendición de cuentas y evaluación general del desempeño, con baja capacidad de guiar acciones diarias.
RI (Result Indicator)	Resultados relevantes, pero más específicos que un KRI.	Medir logros alcanzados y evaluar el cumplimiento, con limitada intervención inmediata.
PI (Performance Indicator)	Desempeño operativo de actividades o partes del proceso.	Gestionar desempeño operativo y habilitar ajustes de corto plazo.
KPI (Key Performance Indicator)	Lo crítico del desempeño; indicadores que requieren acción gerencial y permiten intervención rápida.	Conducir el proceso y tomar decisiones o realizar correcciones, con monitoreo frecuente.

Nota: elaboración propia a partir de la clasificación de KRIs, RIs, PIs y KPIs propuesta por Parmenter (Parmenter, 2010).

2.11.2. Tipologías de indicadores para medir procesos

Para medir desempeño de procesos de manera útil conviene ordenar las mediciones en tipologías complementarias, dado que cada una permite analizar un aspecto distinto del desempeño. En primer lugar, la distinción entre eficiencia y eficacia permite separar el uso de recursos del logro del objetivo. La eficiencia refiere al esfuerzo

consumido por el proceso, mientras que la eficacia refiere al grado en que el proceso alcanza el resultado esperado. Esta diferenciación evita diagnósticos incompletos, ya que un proceso puede ser rápido pero ineficaz, o eficaz con consumos excesivos.

En segundo lugar, la distinción entre proceso y resultado separa lo que ocurre durante el flujo operativo de lo que se obtiene al final. Los indicadores de proceso permiten observar el funcionamiento interno, como tiempos de ciclo, acumulaciones, reprocesos, completitud documental y trazabilidad. Los indicadores de resultado muestran el desempeño final, como casos resueltos, derivaciones efectivas o aprobaciones. Parmenter señala que, si se mide únicamente el resultado final, se reduce la capacidad de intervenir a tiempo, mientras que incorporar medidas que funcionan como impulsores permite anticipar desvíos y sostener una gestión preventiva (Parmenter, 2010).

Finalmente, en servicios resulta clave combinar indicadores de tiempo e indicadores de calidad, con el objetivo de evaluar simultáneamente rapidez y confiabilidad. Estas tipologías contribuyen a sostener un esquema de medición equilibrado.

2.11.3. Criterios para definir indicadores gestionables

La calidad del sistema de medición depende menos de la cantidad de indicadores y más de la precisión con la que se define cada uno. Para que un indicador sea gestionable debe contar con una definición operativa clara, que explicita qué mide, qué no mide y en qué condiciones aplica. También requiere una frecuencia de medición consistente con el ritmo del proceso y una asignación explícita de responsabilidades. Parmenter subraya que, para ser verdaderamente clave, un KPI debe revisarse con frecuencia suficiente como para habilitar acción correctiva; de lo contrario, tiende a operar como resultado tardío más que como herramienta de conducción (Parmenter, 2010).

Además, cada indicador debe documentar la fuente del dato, la fórmula de cálculo y la meta que permite interpretar el valor observado. Este conjunto de atributos vuelve comparable el desempeño en el tiempo, reduce ambigüedad interpretativa y sostiene rutinas de revisión con criterios homogéneos. En términos de implementación, Parmenter recomienda estandarizar fichas de medidas que incluyan, entre otros elementos, tipo de medida, responsable, fuente y objetivo, como condición para que la medición se convierta en un instrumento de gestión y no en una práctica informal (Parmenter, 2010). Asimismo, propone limitar la cantidad de KPIs para mantener foco

directivo y evitar tableros inabarcables. Como referencia, plantea la regla 10/80/10, con pocos KPIs de seguimiento frecuente complementados por indicadores de desempeño y de resultado que aportan contexto sin saturar el tablero (Parmenter, 2010).

2.11.4. Indicadores en procesos de atención, legajo, derivación y seguimiento

En procesos de atención y acompañamiento, la medición del desempeño puede organizarse en cuatro dimensiones operativas. En cada dimensión se priorizan indicadores que permitan intervenir sobre el flujo y, a la vez, interpretar los resultados finales:

a. Respuesta: tiempo de primera respuesta, desde el ingreso del caso hasta el primer contacto efectivo, útil para detectar demoras tempranas y acumulaciones iniciales.

b. Ciclo del trámite: tiempo de armado de carpeta/legajo, desde el inicio hasta documentación completa y lista para evaluación o derivación, indicador sensible a cuellos de botella y variabilidad entre casos.

c. Calidad del registro: porcentaje de casos completos a la primera y tasa de retrabajo, que permiten estimar errores/subsanaciones y orientar mejoras sobre fallas recurrentes.

d. Resultados del servicio: porcentaje de derivaciones efectivas y, cuando corresponde, porcentaje de aprobaciones sobre presentaciones, que funcionan como indicadores de resultado y ganan valor cuando se interpretan junto con indicadores de proceso.

2.11.5. KPIs como soporte del control y la mejora del proceso

Un sistema de KPIs orientado a procesos requiere definir un conjunto acotado de indicadores verdaderamente clave, con capacidad de guiar decisiones, y complementarlo con indicadores de desempeño y de resultado que aporten contexto. La utilidad del esquema depende de definiciones operativas claras, de la confiabilidad de los registros y de rutinas de revisión con responsables asignados. En la medida en que los indicadores se midan con frecuencia adecuada y se vinculen con acciones correctivas concretas, el sistema de medición se convierte en un soporte efectivo para identificar desvíos, priorizar mejoras y sostener aprendizaje organizacional (Parmenter, 2010).

2.12. Acceso a financiamiento, acompañamiento y sistemas de soporte

El acceso al financiamiento constituye una condición relevante para la inversión y el crecimiento de PyMEs y emprendimientos, pero en Argentina suele presentar barreras documentales, informacionales y operativas que afectan tanto la elegibilidad como los tiempos de evaluación. En este contexto, el rol de organizaciones de apoyo se vuelve estratégico, ya que actúan como puentes institucionales que orientan, ordenan requisitos, fortalecen capacidades y acompañan el armado de la carpeta o caso. Desde un enfoque de gestión, este acompañamiento puede conceptualizarse como un servicio con etapas y resultados esperados, cuyo desempeño depende de la coordinación interna, la articulación con instrumentos del ecosistema y la disponibilidad de información trazable del caso para sostener seguimiento y decisiones.

2.12.1. Acompañamiento como servicio, proceso y etapas

En términos de gestión, el acompañamiento a emprendedores y PyMEs puede conceptualizarse como un servicio que se materializa mediante un proceso de atención con etapas, decisiones y resultados esperados. En programas nacionales de soporte emprendedor, este acompañamiento se operacionaliza mediante componentes como capacitación, asistencia técnica y mentoría, orientados a mejorar capacidades de gestión y la formulación de proyectos.

A través del programa Redes para Emprender, se operacionalizan los diversos formatos de asistencia técnica, tales como las fases de preincubación, incubación y mentoreo especializado. Este marco institucional integra herramientas de ejecución fundamentadas en planes operativos y sistemas de monitoreo, lo que consolida la visión del acompañamiento no como una acción aislada, sino como un proceso generador de productos tangibles y resultados institucionales contrastables (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores [SEPYME], s.f.).

Bajo esta lógica, y aplicado a organizaciones de apoyo, el servicio de acompañamiento puede representarse como un flujo mínimo que incluye las siguientes etapas.

1. Ingreso de la demanda: mediante consulta, derivación o canal digital o presencial.
2. Diagnóstico inicial: considerando perfil, etapa del emprendimiento o empresa, necesidad de inversión o capital de trabajo y nivel de formalización.

3. Orientación y armado del caso: con checklist de requisitos, documentación y formulación del proyecto o carpeta.

4. Vinculación con instrumentos: integrando líneas de crédito, garantías, capacitaciones o redes de soporte.

5. Seguimiento: registrando estado del trámite, subsanaciones, derivaciones, resultado y aprendizaje.

2.12.2. Trazabilidad del caso como condición de gestión

En servicios de acompañamiento vinculados a financiamiento, la trazabilidad del caso⁷ es una condición de gestión por dos motivos centrales:

1. Gestión interna del servicio: sin registro mínimo y consistente, se dificulta medir tiempos, cuellos de botella, retrabajo y carga operativa; se pierde visibilidad del estado del caso.

2. Calidad del caso para el acceso al crédito (evaluación externa): el financiamiento formal requiere información verificable; por lo tanto, la falta de trazabilidad tiende a aumentar observaciones, demoras y rechazos.

La trazabilidad de las operaciones digitales no solo facilita la inclusión financiera, sino que optimiza los procesos de calificación según los lineamientos del Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2025). Para una organización, esto implica la necesidad de sustituir el uso de canales informales por herramientas de registro estructuradas. Este cambio es fundamental para transformar los datos dispersos en expedientes institucionales sólidos que reduzcan la dependencia del chat y aseguren la consistencia en el seguimiento del caso.

2.12.3. Medición en programas de apoyo

En servicios de acompañamiento a emprendedores y PyMEs, la medición suele organizarse combinando dimensiones de cobertura del servicio, desempeño del proceso, calidad del caso, resultados del acompañamiento y resultados asociados al financiamiento. Esta lógica es consistente con enfoques que distinguen productos del servicio y resultados verificables y prevén monitoreo. También resulta coherente con el enfoque de KPIs orientados a procesos, que recomienda mantener foco en un conjunto

⁷ En este trabajo, “trazabilidad del caso” refiere a la capacidad de reconstruir el recorrido completo de cada expediente (ingreso, documentación, responsable, comunicaciones y resultado) a partir de registros consistentes.

acotado de indicadores clave y complementar con medidas de desempeño y resultado para aportar contexto (Parmenter, 2010).

En términos operativos, un esquema habitual de medición para el proceso de atención y acompañamiento incluye dimensiones vinculadas con volumen del servicio, tiempos del proceso, calidad del registro, resultados del acompañamiento, resultados de financiamiento y experiencia del beneficiario. Estas dimensiones permiten construir un sistema de seguimiento que haga visible el desempeño del proceso y sostenga decisiones de mejora, siempre que se apoye en registros consistentes y criterios de cálculo homogéneos (Parmenter, 2010).

2.13. Sistemas de información, registro y trazabilidad

En servicios de acompañamiento, la efectividad institucional no depende únicamente de la atención prestada, sino también de la capacidad de registrar, consolidar y reutilizar información del caso a lo largo del proceso. Cuando el registro es incompleto o se construye con criterios dispares, se vuelve difícil medir tiempos, comparar desempeños, identificar retrabajos y sostener rutinas de control. En consecuencia, los sistemas de información y las reglas de registro operan como una infraestructura de gestión que habilita trazabilidad, medición confiable y rendición de cuentas, y constituyen la base para construir indicadores útiles para la toma de decisiones.

2.13.1. Sin registro consistente, no hay medición confiable

En organizaciones con misión social que prestan servicios de acompañamiento, los registros de atención y seguimiento son un insumo crítico para planificar, monitorear y evaluar el desempeño del servicio. Cuando la información es incompleta, poco comparable, cargada con criterios dispares o no está orientada a resultados, se debilitan la toma de decisiones basada en evidencia y la rendición de cuentas ante financiadores, aliados y comunidad. En este sentido, la calidad de los datos no es un aspecto meramente técnico, sino un requisito de gestión y control, ya que sin datos confiables los indicadores no reflejan el desempeño real del proceso (Di Virgilio & Solano, 2012).

Aunque parte de esta discusión proviene de diagnósticos sobre el Estado, el problema es transferible a instituciones de soporte. Cuando intervienen múltiples actores, herramientas y canales, tienden a aparecer registros heterogéneos, duplicados o

incompletos que impiden construir series comparables y medir tiempos, cuellos de botella, retrabajo o resultados de manera consistente (Di Virgilio & Solano, 2012).

2.13.2. Registro mínimo y registro útil para gestión

En la práctica, muchas organizaciones operan con un registro mínimo que cumple una función básica de constancia, por ejemplo, registrar que hubo atención, respuesta o derivación. Ese nivel puede servir para memoria operativa o para justificar actividad, pero suele ser insuficiente para gestionar. En cambio, un registro útil para gestión permite transformar la atención en información medible y controlable, ya que captura variables necesarias para monitorear desempeño del proceso (Di Virgilio & Solano, 2012).

Para que el acompañamiento técnico sea efectivo, el sistema de registro debe asegurar la trazabilidad unívoca de cada expediente, incluyendo plazos, etapas y la asignación de responsables. La falta de uniformidad en la captura de estos datos anula la posibilidad de medir la eficiencia del flujo operativo o detectar demoras estructurales por fase. De acuerdo con los marcos de control de gestión establecidos por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN, 2014), un registro estructurado es la condición esencial para transformar la actividad diaria en información analítica que sustente decisiones de mejora basadas en evidencia.

2.13.3. Dimensiones de calidad de la información aplicadas al servicio

La calidad del dato puede entenderse como el grado en que la información resulta relevante, confiable, oportuna, accesible y trazable (Di Virgilio & Solano, 2012). En una fundación, la accesibilidad no refiere necesariamente a apertura pública, sino a disponibilidad interna para gestionar, de modo que el equipo pueda encontrar la información, usarla y consolidarla sin depender de conversaciones dispersas o archivos personales.

Estas dimensiones impactan directamente en la medición. Si no se registra la fecha de ingreso, no es posible medir tiempo de primera respuesta. Si los estados del caso no tienen definiciones comunes, no se puede comparar desempeño entre períodos. Si existen duplicaciones de casos, se distorsionan volúmenes y tasas. Por ello, la calidad del dato funciona como precondition de cualquier tablero o sistema de indicadores (Di Virgilio & Solano, 2012).

2.13.4. Base para KPIs sin inflación de métricas

Cuando el registro es consistente y se sostiene con reglas mínimas de gobernanza, la organización puede pasar de datos dispersos a información para decidir y construir indicadores estables, comparables y accionables (Di Virgilio & Solano, 2012). Esto resulta clave para evitar inflación de métricas, ya que una base de datos débil suele inducir a multiplicar mediciones poco confiables y perder foco directivo. En línea con Parmenter, resulta preferible sostener un conjunto acotado de indicadores clave y complementarlo con indicadores de desempeño y de resultado que aporten contexto, siempre que existan registros que los vuelvan calculables y útiles para la intervención gerencial (Parmenter, 2010).

3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Descripción de la organización

La organización analizada es una entidad sin fines de lucro de base público-privada, orientada a promover el desarrollo económico y social en la provincia de Misiones, con ubicación operativa en la ciudad de Posadas. Su diseño institucional responde a un esquema mixto que integra actores del sector público, del sector privado y del sector del conocimiento, con el objetivo de articular recursos y capacidades para impulsar iniciativas productivas, emprendedoras y empresariales en el territorio.

Desde el punto de vista funcional, la organización despliega un portafolio de programas y servicios que cubre el acompañamiento a emprendedores, la asistencia a empresas y un conjunto de prestaciones vinculadas con marketing y comunicación institucional. En el campo emprendedor se desarrollan iniciativas de incubación y aceleración, junto con acciones de fortalecimiento para mejorar la inserción comercial y la sostenibilidad. En el campo empresarial se implementa asistencia profesional basada en diagnóstico y planes de trabajo, además de acciones vinculadas con capacitación y apertura a mercados. Complementariamente, el Área de Marketing y Sistemas brinda asistencia aplicada a emprendedores y PyMEs en temáticas de identidad de marca, diseño y comunicación, mientras que la función de sistemas sostiene herramientas internas y recursos digitales necesarios para el funcionamiento operativo.

Dentro de este portafolio, el proceso foco del presente estudio es el servicio de acompañamiento para el acceso a financiamiento externo destinado a emprendedores y PyMEs. La gestión de este servicio se concentra principalmente en el Área de Empresas, que asume la asistencia técnica necesaria para orientar el caso⁸, preparar el legajo y sostener la derivación a entidades externas. El Área de Emprendedores cumple un rol complementario de identificación y derivación interna, canalizando hacia ese circuito los casos que por perfil y necesidad requieren orientación específica para el acceso a crédito o líneas de financiamiento. El análisis se circunscribe al circuito interno de gestión del servicio, desde el ingreso y registro del caso hasta el armado de carpeta, la verificación documental, la derivación a entidades externas y el seguimiento posterior, sin incluir la evaluación crediticia ni la decisión final de aprobación por corresponder a actores externos.

⁸ En este trabajo, “caso” refiere a cada instancia individual de acompañamiento (emprendedor o PyME) registrada y gestionada por la Fundación para orientar el acceso a financiamiento externo, incluyendo su documentación, estado y seguimiento.

En cuanto a la estructura interna, la organización combina un núcleo de conducción institucional y un esquema de gestión del trabajo por áreas, con una dotación total de 23 personas. El gobierno institucional se organiza a través de un consejo de administración compuesto por tres miembros, un presidente, un tesorero y un secretario; este último rol es ejercido por el auxiliar contador, quien además asiste al tesorero en las funciones contables. Estas funciones incluyen registraciones, administración de recursos y gestión de documentación económico-administrativa, asegurando el soporte financiero necesario para la continuidad de las actividades.

En términos de organización del trabajo, se distinguen tres áreas principales. El Área de Emprendedores está conformada por seis personas, con un coordinador y cinco integrantes que cumplen funciones técnicas y de capacitación, distribuyendo su trabajo entre acompañamiento, talleres y asistencia a iniciativas en etapas tempranas. El Área de Empresas está integrada por cinco personas, con un coordinador y cuatro asesores técnicos, responsables de la intervención profesional sobre casos empresariales y del acompañamiento de líneas que requieren diagnóstico y preparación documental. El Área de Marketing y Sistemas cuenta con siete personas, de las cuales dos cumplen funciones específicas de sistemas orientadas al soporte interno y a la administración de herramientas digitales de trabajo. El resto desarrolla acciones de marketing que combinan comunicación institucional con actividades de capacitación y asistencia a emprendedores y PyMEs en temas de marca, diseño y uso de redes sociales. Complementan esta estructura dos puestos de recepción y soporte administrativo, que sostienen la atención inicial, el ordenamiento de consultas y el apoyo transversal a las áreas.

En este marco, los sistemas de información y registro resultan determinantes para sostener trazabilidad y comparabilidad del proceso. El funcionamiento cotidiano se apoya en herramientas simples de comunicación y registros parciales que permiten operar, pero limitan la consolidación institucional de la información y la generación de reportes consistentes. Esta situación se traduce en dificultades para medir tiempos del proceso, identificar causas recurrentes de retrabajo y sostener series comparables de desempeño, afectando la capacidad de control de gestión y de priorización de mejoras.

Por lo anterior, el problema que estructura este trabajo no se explica por ausencia de actividad, sino por la debilidad de un sistema de medición y control que convierta el servicio en un circuito gestionable, con tiempos identificables, criterios de completitud, trazabilidad institucional del caso y resultados verificables. En organizaciones público-privadas orientadas al servicio, esta dimensión resulta crítica

porque el valor institucional se expresa en la capacidad de entregar respuestas consistentes, coordinar con terceros y demostrar resultados. En ese contexto, la adopción de un Cuadro de Mando Integral con enfoque en procesos internos se presenta como una alternativa pertinente para traducir prioridades de gestión en objetivos e indicadores, ordenar el seguimiento del proceso y sostener rutinas de revisión orientadas a mejora.

3.2. Análisis del entorno de la organización

El análisis del entorno resulta esencial para comprender las fuerzas externas que influyen en la viabilidad y necesidad de fortalecer un sistema de medición y control en una organización público-privada que brinda el servicio de acompañamiento para acceso a financiamiento externo. Este análisis permite identificar oportunidades que pueden facilitar la implementación de mejoras y amenazas que podrían limitar su efectividad, aportando una base sólida para la toma de decisiones y la justificación metodológica del enfoque propuesto. Para tal fin, se estructura el análisis en dos niveles complementarios. En primer lugar, el macroentorno, evaluado a través del enfoque PESTEL. En segundo lugar, el microentorno, analizado mediante una reinterpretación del modelo de las Cinco Fuerzas como mapa de presiones del ecosistema institucional.

3.2.1. Análisis del macroentorno: modelo PESTEL

A fin de ordenar el análisis del macroentorno se utiliza el modelo PESTEL, una herramienta de análisis estratégico que permite identificar condiciones externas que influyen sobre la gestión y el desempeño institucional. En el caso bajo estudio, su aplicación resulta pertinente para vincular factores del contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal con exigencias concretas sobre el servicio de acompañamiento, en particular aquellas asociadas a trazabilidad, consistencia operativa, rendición de cuentas y necesidad de información comparable. De este modo, el PESTEL no se incorpora como descripción general del entorno, sino como un marco para fundamentar por qué el fortalecimiento de medición y control constituye una respuesta estratégica frente a presiones externas que afectan continuidad, eficiencia y calidad del servicio.

a. Desde el componente político, las organizaciones público-privadas operan en un marco donde las prioridades de agenda, la continuidad de programas y las expectativas de rendición de cuentas pueden variar con el ciclo de decisiones y con la dinámica de actores que autorizan o sostienen la intervención. Este rasgo incrementa la

necesidad de contar con información ordenada y reportes consistentes, ya que la legitimidad institucional depende, en gran parte, de la capacidad de demostrar resultados, explicar desvíos y sostener criterios claros de atención y seguimiento, aun cuando el contexto cambie.

b. En lo económico, las condiciones de volatilidad y restricción de recursos presionan simultáneamente sobre la demanda y sobre la capacidad operativa. En escenarios donde crece la necesidad de apoyo para emprendedores y PyMEs y, a la vez, se acotan márgenes de gestión, el desempeño del proceso se vuelve central. En este punto, variables como tiempos de ciclo, retrabajo, carga administrativa y calidad del legajo inciden directamente en la posibilidad de sostener volumen con calidad. En este plano, mejorar medición y control no es un lujo tecnológico, sino un requisito para evitar saturación y sostener eficiencia.

c. En lo social, la demanda de acompañamiento suele estar asociada a perfiles heterogéneos, con distintos niveles de formalización, capacidades documentales y expectativas de respuesta. Se incrementa el valor de la claridad, la accesibilidad y la rapidez, especialmente cuando el usuario percibe el trámite como complejo o incierto. Este factor social impacta en el proceso interno. Aumenta la probabilidad de faltantes, correcciones y abandonos si no existe un circuito claro de requisitos, seguimiento y comunicación, lo que refuerza la importancia de medir completitud documental, tiempos de respuesta y continuidad del caso.

d. En lo tecnológico, la digitalización abre oportunidades evidentes para estandarizar formularios, consolidar registros, automatizar reportes y sostener tableros de seguimiento. Sin embargo, cuando la operación se apoya principalmente en canales diseñados para comunicarse y no para registrar, como la mensajería instantánea, se incrementan riesgos de pérdida de información, discontinuidad del seguimiento y ausencia de trazabilidad. Así, la dimensión tecnológica no se limita a adoptar herramientas, sino a diseñar un esquema de datos mínimo que permita convertir el proceso en una secuencia gestionable y medible.

e. En lo ambiental, la orientación a sostenibilidad y cuidado de recursos regionales aparece como un criterio relevante en organizaciones de desarrollo territorial, y al mismo tiempo la digitalización puede aportar mejoras operativas concretas al reducir papel, reprocesos y circulación innecesaria de documentación. En este sentido, la modernización de registros y reportes puede contribuir indirectamente a prácticas más responsables, además de fortalecer orden y eficiencia.

f. En lo legal, el trabajo con información personal y documentación sensible exige resguardos claros, tales como confidencialidad, criterios de acceso, custodia de datos y estándares mínimos de registro. A esto se suma que la organización articula con entidades externas que suelen requerir documentación bajo formatos y requisitos específicos, lo cual condiciona el proceso y exige control para evitar inconsistencias. Por lo tanto, el componente legal refuerza que el registro no es un detalle administrativo, sino una condición de cumplimiento, confianza y legitimidad.

En conjunto, el análisis PESTEL muestra un entorno que vuelve más exigente la gestión, dado que se incrementan expectativas de calidad y rapidez, se intensifica la presión sobre recursos y crece la necesidad de evidencia para sostener decisiones y rendición de cuentas. En este escenario, fortalecer medición y control se vuelve una respuesta estratégica, no meramente instrumental.

3.2.2. Análisis del microentorno: cinco fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta de análisis estratégico diseñada para examinar las presiones externas que inciden sobre el desempeño de una organización dentro de su sector o entorno de referencia. Tradicionalmente se aplica a empresas y mercados, pero en este trabajo se utiliza de manera adaptada como un mapa de presiones del ecosistema institucional, dado que la Fundación no compite en términos clásicos de precio y ventas. En este sentido, las fuerzas se reinterpretan para ordenar factores como alternativas de apoyo disponibles, condicionamientos de terceros, expectativas de los usuarios y sustitutos del servicio, todos ellos con impacto directo sobre la continuidad operativa, la legitimidad y la efectividad del acompañamiento.

a. Rivalidad: se identifica la existencia de otras instituciones, programas, incubadoras, consultorías y espacios de apoyo que, en la práctica, pueden atender necesidades similares o disputar la preferencia del usuario y la centralidad de la intervención. En este escenario, la diferenciación no se basa en precio, sino en confiabilidad del proceso, claridad, tiempos de respuesta y efectividad de la derivación.

b. Poder de los usuarios o beneficiarios: se expresa en la capacidad de los emprendedores y PyMEs de abandonar el proceso, migrar hacia otras alternativas o demandar respuestas rápidas. La reputación institucional y la demanda futura dependen de la experiencia del servicio. Si el circuito se percibe lento, confuso o discontinuo, aumenta la caída de casos y se reduce la eficacia global, aun cuando el volumen de atención sea alto.

c. Poder de los proveedores: incluye, por un lado, a las entidades externas que exigen requisitos, formatos, documentación y criterios, cuya variabilidad impacta directamente en el retrabajo y las demoras. Por otro lado, el recurso humano técnico constituye un insumo crítico, debido a que su disponibilidad, capacidad instalada y estandarización de criterios condicionan la productividad del proceso, en tanto se trata de un servicio intensivo en conocimiento.

d. Amenaza de nuevos entrantes: se vincula con la aparición de nuevos programas, plataformas o iniciativas que elevan expectativas y pueden captar demanda. Aunque no sean competidores en sentido estricto, modifican el estándar de lo esperable en términos de rapidez, digitalización y seguimiento, incrementando la presión por modernizar procesos internos y fortalecer trazabilidad.

e. Amenaza de sustitutos: puede manifestarse mediante gestorías privadas, asistencia profesional externa, soluciones digitales directas o caminos alternativos para acceder a financiamiento sin mediación institucional. Esto implica que la Fundación debe demostrar valor a través de su capacidad de ordenar el caso, reducir fricciones, mejorar tiempos y sostener seguimiento, ya que, de lo contrario, se debilita su rol como articulador y facilitador.

En conjunto, el análisis del microentorno indica que la presión principal no se concentra en una competencia por ventas, sino en la necesidad de sostener legitimidad, efectividad y continuidad operativa en un ecosistema con múltiples actores, expectativas crecientes y reglas externas que condicionan el proceso.

3.3. Síntesis situacional: análisis FODA

A partir de la descripción institucional y del análisis del entorno, se elabora una síntesis situacional mediante un análisis FODA, con el propósito de integrar condiciones internas y externas que inciden en el desempeño del servicio de acompañamiento para acceso a financiamiento externo. Esta síntesis permite identificar fortalezas y debilidades vinculadas a la operación y a la capacidad de registro, junto con oportunidades y amenazas del ecosistema institucional, y funciona como insumo para orientar la definición de objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 2: análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Carácter público-privado y articulación intersectorial que aporta transparencia y redes de coordinación. - Portafolio de programas y áreas técnicas que sostienen capacidad instalada para acompañamiento. - Roles definidos por áreas Empresas, Emprendedores, Marketing y Sistemas que permiten derivación y soporte. - Experiencia operativa en asistencia y derivación de casos, con conocimiento del ecosistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja formalización del proceso y variabilidad del circuito según canal y disponibilidad. - Fragmentación de registros y predominio de canales no orientados a trazabilidad, con baja comparabilidad. - Dependencia de criterios individuales, incremento de retrabajo y dificultad para medir desempeño con precisión. - Limitaciones para construir reportes consistentes y series históricas de desempeño del servicio.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de digitalización y registro estructurado para estandarizar etapas mínimas y automatizar reportes. - Creciente demanda de acompañamiento y necesidad de apoyo a emprendedores y PyMEs, con potencial de mayor impacto. - Mayor valoración social de claridad, accesibilidad y rapidez, que puede traducirse en mejoras de reputación si se responde bien. - Exigencias de rendición de cuentas que pueden convertirse en ventaja si se dispone de evidencia e indicadores consistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en requisitos, formatos y criterios de entidades externas que elevan retrabajo y demoras. - Saturación operativa ante alta demanda y recursos limitados, con deterioro de tiempos y calidad percibida. - Expectativas crecientes de usuarios y aparición de alternativas/sustitutos que incrementan presión por eficiencia. - Riesgos legales y reputacionales por manejo de información sensible sin estándares mínimos de custodia y acceso.

Nota: elaboración propia a partir de la descripción de la organización y del análisis del macroentorno y microentorno, considerando el enfoque PESTEL y la reinterpretación de las Cinco Fuerzas como mapa de presiones del ecosistema institucional.

4. INFORME TÉCNICO PROFESIONAL

El presente informe técnico profesional describe el trabajo realizado para formular una propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral orientada a optimizar el control de gestión del servicio de acompañamiento para el acceso a financiamiento externo de emprendedores y PyMEs en la Fundación Acompañar Desarrollo, ubicada en Posadas, Misiones.

El estudio adoptó un enfoque mixto, integrando observación directa y entrevistas semiestructuradas, con el propósito de documentar el proceso operativo e identificar puntos críticos.

El análisis se circunscribe al circuito interno de gestión del acompañamiento, desde el ingreso y registro del caso hasta el armado de carpeta, la verificación documental, la derivación a entidades externas y el seguimiento posterior, excluyendo la evaluación crediticia y la decisión final de aprobación por corresponder a actores externos.

4.1. Ficha técnica y ejecución de la práctica

El presente apartado sintetiza el alcance del relevamiento y la base empírica que sustenta el diagnóstico del proceso, detallando población, muestra, instrumentos, período de ejecución y técnicas aplicadas. En forma complementaria, se describe la ejecución de la práctica en etapas consecutivas, a fin de explicitar el recorrido seguido para relevar el funcionamiento real del circuito y sistematizar evidencia útil para el diseño de indicadores y rutinas de control.

Tabla 3: ficha técnica

Variables metodológicas	Detalle
Tipo de trabajo	Análisis aplicado con enfoque mixto, orientado a diagnosticar el proceso interno del servicio de acompañamiento para el acceso a financiamiento externo de emprendedores y PyMEs y a formular una propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral con enfoque en procesos internos para optimizar el control de gestión en la Fundación Acompañar Desarrollo.
Población	23 personas integrantes de la Fundación Acompañar Desarrollo, vinculadas directa e indirectamente al proceso, incluyendo roles técnicos, administrativos y de conducción institucional.

Tabla 3: (continuación) ficha técnica

Muestra	Muestreo intencional de 7 personas para entrevistas semiestructuradas: <ul style="list-style-type: none"> – 3 asesores técnicos, – 1 responsable de área, – 1 integrante del personal administrativo, – 1 presidente de la organización, – 1 auxiliar contador.
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> – Ficha de observación estructurada aplicada in situ para registrar variables operativas. – Entrevistas semiestructuradas a actores clave para relevar percepciones, prácticas y problemas del proceso.
Técnicas aplicadas	<ul style="list-style-type: none"> – Integración cualitativo–cuantitativa mediante sistematización de frecuencias y ocurrencias relevadas en las observaciones y análisis de las entrevistas, realizando un contraste básico entre lo observado y lo declarado para priorizar hallazgos por impacto en eficiencia y posibilidad de medición.
Período de ejecución	230 horas, distribuidas entre diciembre 2025 y febrero 2026
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> – Acceso institucional a la Fundación Acompañar Desarrollo para observación y entrevistas; – Computadora y celular personal para sistematización y análisis; – Utilización de herramientas habituales del proceso, principalmente WhatsApp, como evidencia del funcionamiento real del servicio.

Nota: elaboración propia en base al trabajo de campo y a la planificación de actividades de la Práctica Profesional Supervisada.

La práctica se desarrolló en etapas consecutivas con el propósito de asegurar coherencia entre el problema identificado, los instrumentos aplicados y el análisis final. En primer lugar, se realizó un reconocimiento del proceso real de acompañamiento, constatándose la ausencia de un procedimiento único formalizado y la existencia de variaciones según canal de ingreso y disponibilidad del personal. Este reconocimiento permitió delimitar el objeto de estudio en etapas internas críticas del circuito, comprendiendo recepción y registro, diagnóstico inicial, armado de carpeta, verificación documental, derivación a entidades externas y seguimiento posterior.

En segundo lugar, se diseñaron y adecuaron instrumentos de relevamiento simples y aplicables al contexto de trabajo, orientados a captar evidencia comparable sobre desempeño operativo. Se elaboró una ficha de observación estructurada para registrar variables relacionadas con tiempos, interrupciones, retrabajo, puntos de espera, transferencia de información y nivel de estandarización del flujo. Asimismo, se preparó

una entrevista semiestructurada orientada a relevar percepciones, prácticas y criterios internos de gestión, incluyendo problemas recurrentes, puntos críticos del proceso y necesidades de información para el control.

En tercer lugar, se ejecutó el trabajo de campo mediante la aplicación de observación directa sobre eventos reales de atención y gestión y la realización de entrevistas a actores clave de operación y conducción. La observación permitió capturar evidencia de funcionamiento real del circuito y de su variabilidad, mientras que las entrevistas aportaron criterios internos sobre causas, prioridades de mejora y viabilidad de medición.

En cuarto lugar, la información fue sistematizada e integrada mediante un criterio de complementariedad entre evidencia cuantificable y evidencia cualitativa. Se consolidaron ocurrencias y patrones observados y se contrastaron con lo declarado por los actores, priorizando hallazgos según su impacto sobre la eficiencia del proceso y la posibilidad de medición. A partir de dicha integración se definieron insumos para la formulación de indicadores clave de proceso y para la estructuración de la propuesta conceptual de CMI con foco en procesos internos.

4.2. Resultados del relevamiento y diagnóstico operativo

Los resultados muestran una dinámica con fuerte dependencia de canales informales para la gestión cotidiana y debilidades en el registro institucional, lo que impacta de manera directa en el control del proceso y en la posibilidad de generar mediciones comparables.

4.2.1. Resultados de las fichas de observación

La observación directa se realizó sobre 12 eventos reales de trabajo. A partir de la sistematización de estas evidencias se identificaron los siguientes resultados:

1. Distribución por etapa del macroproceso: la distribución de los eventos observados se concentró en etapas de ingreso y diagnóstico. Se registraron 3 eventos en captación/registro, 3 en evaluación técnica, 3 en evaluación financiera, 1 en vinculación/presentación, y 2 en seguimiento. Esta concentración indica que la mayor parte de la carga observada se ubica en instancias donde se define el encuadre del caso, se solicitan requisitos y se inicia el armado de documentación.

2. Roles intervinientes: predominó la intervención del equipo técnico. En 8 de 12 eventos observados participó el asesor técnico, mientras que en 2 intervino personal

administrativo y en 2 el responsable de área. Este patrón evidencia que la operación cotidiana se sostiene principalmente sobre la función técnica, incluso en instancias iniciales del proceso.

3. Canal predominante de atención y gestión: se verificó un predominio de WhatsApp como medio de gestión. El canal estuvo presente en 9 eventos, mientras que se registraron dos instancias presenciales y una llamada telefónica. En la práctica, este canal de atención no solo opera como canal de registro, sino también como soporte operativo y seguimiento, lo que incrementa la dispersión de información y limita la trazabilidad institucional.

4. Tiempos de atención y dinámica del evento: estos se ubicaron mayormente entre 30 y 40 minutos, con un promedio estimado de 32,5 minutos. En todos los eventos se definieron próximos pasos, lo que indica una práctica consistente de orientación al beneficiario. Sin embargo, el nivel de formalización de esos acuerdos y su registro institucional fue variable.

5. Interrupciones y efecto operativo: se identificaron interrupciones frecuentes durante la ejecución. Se registraron 28 interrupciones acumuladas, con un promedio de 2,33 interrupciones por evento. Estas se asociaron principalmente a problemas de conectividad, necesidad de coordinación con terceros y búsqueda de información durante el trabajo.

6. Transferencia de datos y trazabilidad: se observó dependencia del reingreso manual. En 7 eventos fue necesario reingresar información de manera manual y no se registraron transferencias automáticas. En 5 eventos no se transfirió información a soportes institucionales o la transferencia no aplicó, lo que incrementa el riesgo de inconsistencias, la carga operativa y la dificultad de reconstrucción del caso.

7. Estandarización del flujo de trabajo: no se observó flujo fijo. La ejecución se clasificó como flujo variable en 8 eventos y flujo intuitivo en 4. Esto confirma la ausencia de un procedimiento único consistente y explica parte de la variabilidad de tiempos y decisiones entre casos.

8. Retrabajo y correcciones: se presentó con frecuencia. En 7 de 12 eventos se registró al menos 1 corrección o reenvío. Al considerar 23 casos o expedientes involucrados en las observaciones, la tasa global estimada de retrabajo alcanzó aproximadamente el 30%. El retrabajo se asoció principalmente a documentación incompleta, inconsistencias de datos y necesidad de rearmado de archivos.

9. Cuellos de botella: se destacaron dependencias de terceros en 5 eventos, problemas tecnológicos en 4, búsqueda de información faltante en 4 e inconsistencias de datos en 3. En varios eventos se observó simultaneidad de obstáculos, lo que refuerza el carácter no lineal del proceso y la influencia de factores internos y externos sobre la continuidad del flujo.

4.2.2. Resultados de las entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron a 7 actores clave vinculados a la operación y conducción del servicio. A partir de la sistematización de las respuestas se identificaron los siguientes resultados:

1. Participación en el proceso: se verificó una participación intensa del equipo técnico en múltiples etapas del macroproceso. Los asesores técnicos y el responsable de área reportaron intervención directa en diagnóstico, definición de la línea, armado de carpeta, verificación documental y seguimiento. Asimismo, se confirmó que parte del ingreso de casos ocurre por contacto directo con el asesor, lo que dispersa el canal institucional de entrada y aumenta la variabilidad desde el inicio.

2. Claridad del flujo de trabajo: predominó una valoración intermedia respecto a la claridad de los pasos del proceso. En términos generales, se percibe que existe una lógica compartida sobre el orden de las etapas, pero sin homogeneidad de ejecución entre actores y casos. Esta situación genera diferencias en criterios de avance, documentación solicitada y modalidad de seguimiento.

3. Disponibilidad de pautas formales: se reportó escasez de manuales, instructivos o procedimientos escritos de referencia. En la práctica, predominan pautas y criterios construidos por experiencia individual. Esta ausencia de formalización contribuye a sostener flujos variables, dificulta la estandarización mínima y limita la comparabilidad del desempeño.

4. Problemas recurrentes percibidos: los entrevistados identificaron como problemas más frecuentes la documentación incompleta, el retrabajo asociado a información mal cargada o insuficiente, las demoras entre etapas y las dificultades para sostener seguimiento una vez derivado el caso a entidades externas. Estos problemas se vinculan con factores internos de organización y con dependencias externas propias del circuito de financiamiento.

5. Puntos críticos del proceso: al señalar instancias donde se concentra mayor carga o complejidad, se repitieron el armado y revisión de la carpeta, la relación y

coordinación con entidades externas, el seguimiento posterior a la derivación y la recepción o registro inicial. Este último punto aparece asociado a la dispersión de canales de ingreso y a la falta de un inicio de caso único y formalizado.

6. Registro de información y monitoreo: la completitud del registro fue valorada como baja a intermedia, con prácticas de actualización no sistemáticas. Asimismo, el monitoreo de indicadores fue señalado como bajo o irregular y los reportes aparecen principalmente cuando existe un pedido puntual, más que como rutina periódica de control de gestión.

7. Indicadores considerados prioritarios: al relevar indicadores relevantes para gestionar el servicio, se repitieron la cantidad de emprendedores o PyMEs atendidos, el tiempo de primera respuesta, el tiempo promedio de armado de carpeta, el porcentaje de aprobaciones y la cantidad de proyectos acompañados hasta la presentación. Esta selección expresa una prioridad por medir tiempos de proceso, volumen de actividad y resultados concretos.

8. Consenso respecto a la implementación de un CMI: se identificó acuerdo amplio sobre la necesidad de mejorar la medición y el control y sobre la utilidad de incorporar un CMI. Las expectativas se concentran en fortalecer el registro y la organización de la información, clarificar etapas y responsabilidades, reducir demoras, mejorar el seguimiento posterior y disponer de resultados para retroalimentación.

4.2.3. Integración de resultados y hallazgos convergentes

El contraste entre la operación real y las percepciones de los actores permitió identificar coincidencias sustantivas, reforzar la consistencia del diagnóstico y delimitar con mayor precisión los procesos críticos que fundamentan la propuesta de medición y control. En conjunto, ambas fuentes convergen en los siguientes hallazgos estructurales:

1. Variabilidad del proceso desde el ingreso y ausencia de un inicio formal consistente: tanto la observación como las entrevistas confirman que el ingreso de casos no se concentra de manera estable en un único canal ni en un rol específico, sino que se activa por vías diversas y con intervención de distintos actores. Esto introduce diferencias tempranas en la captura de datos, en la definición de requisitos y en el orden efectivo de las etapas. Como consecuencia, se generan casos que no quedan formalmente abiertos bajo un criterio uniforme, lo que dificulta reconstruir el recorrido del expediente y medir tiempos clave desde un punto de partida común.

2. Uso predominante de WhatsApp como soporte operativo, con trazabilidad institucional limitada: este uso no asegura resguardo estructurado, estandarización de campos, identificación clara del estado del caso ni disponibilidad de series históricas comparables. En términos de gestión, el canal facilita la operación diaria, pero limita la consolidación de información para reportes consistentes, control del desempeño y rendición de cuentas.

3. Retrabajo e interrupciones como factores explicativos de ineficiencia y aumento de carga operativa: ambas fuentes coinciden en que la documentación incompleta, las inconsistencias de datos y la dependencia de terceros producen correcciones, reenvíos y demoras entre etapas. La observación evidencia interrupciones frecuentes durante los eventos y presencia sostenida de retrabajo, mientras que las entrevistas refuerzan su recurrencia y su impacto sobre el seguimiento posterior y la coordinación externa. En consecuencia, la carga operativa tiende a concentrarse en rearmados, búsquedas de información y coordinación, más que en el avance fluido del caso, lo que afecta tiempos de ciclo y productividad del equipo técnico.

4. Dificultad para construir indicadores estables sin un registro mínimo estructurado previo: el cruce de resultados muestra que las prioridades internas de medición se orientan a tiempos de respuesta, tiempos de armado, volumen de casos y resultados de derivación o aprobación. No obstante, la evidencia observada revela debilidades en registro, transferencia de información y estandarización del flujo, lo que impide calcular esos indicadores de forma sistemática y comparable en el tiempo. Por lo tanto, la implementación del CMI requiere como condición previa definir un esquema mínimo de datos y trazabilidad que incluya estados del caso, responsables, fechas clave y criterios de actualización. Sin esta base, los KPIs quedarían sujetos a reconstrucciones manuales, registros dispersos, reduciendo su utilidad para el control de gestión.

La integración de resultados confirma que el problema no se explica por ausencia de actividad ni por indefinición de la misión institucional, sino por la falta de un soporte mínimo de registro y control que convierta la operación en un proceso medible y gestionable.

4.3. Diseño de la propuesta de CMI

El diseño de la propuesta de CMI se enmarca en la misión institucional de la Fundación Acompañar Desarrollo, orientada a “Articular actores y recursos del ecosistema público y privado para brindar a emprendedores y PyMEs de Misiones

asistencia técnica, capacitación y acompañamiento para el acceso a financiamiento y oportunidades de negocio, promoviendo el desarrollo local sostenible y el cuidado de la biodiversidad”. En este sentido, el servicio de acompañamiento para el acceso a financiamiento externo constituye un componente operativo clave de dicha misión, en tanto requiere articulación con actores del ecosistema (entidades financieras, programas y organismos) y condiciones mínimas de registro, seguimiento y control para sostener continuidad, transparencia y efectividad del acompañamiento.

Con base en los hallazgos del relevamiento y el diagnóstico operativo, la propuesta se estructuró para traducir evidencia del funcionamiento real del servicio en objetivos de gestión, indicadores clave y rutinas mínimas de revisión aplicables al contexto institucional. En consecuencia, se definió como condición habilitante para cualquier sistema de medición la trazabilidad mínima del caso mediante un registro institucional estructurado. Sobre esa base, se establecieron objetivos de gestión orientados a institucionalizar el inicio del caso, optimizar tiempos de respuesta y avance entre etapas, y mejorar la calidad documental previa a la derivación. Finalmente, se seleccionaron KPIs y rutinas de control bajo un criterio incremental, priorizando métricas accionables y factibles de calcular con un esquema de datos mínimo.

4.3.1. Punto de partida del diseño y condición habilitante de trazabilidad

El punto de partida del diseño fue la evidencia empírica relevada en el proceso real, que mostró limitaciones de registro y de consolidación de información del caso, afectando la posibilidad de reconstruir su recorrido y producir reportes consistentes.

En este contexto, la trazabilidad del caso se definió como condición habilitante para la implementación de un CMI orientado a procesos internos. Dicha trazabilidad se entiende como la capacidad de reconstruir el recorrido institucional de cada expediente a partir de un registro mínimo común, que permita identificar el inicio formal del caso, el responsable asignado, el estado vigente, las fechas clave del circuito, la última actualización y el grado de completitud documental mediante un checklist básico. Sin esta base, los indicadores quedan sujetos a reconstrucciones manuales, información dispersa o registros heterogéneos, disminuyendo su utilidad para el control de gestión.

Por lo tanto, el diseño propuesto prioriza primero la institucionalización del registro único del caso como fuente principal de datos, y solo luego la medición periódica mediante KPIs. Esta lógica no supone necesariamente la incorporación inmediata de

tecnologías complejas, sino la definición de estándares mínimos de datos y de actualización que vuelvan al proceso medible, comparable y gestionable en el tiempo.

4.3.2. Objetivos de gestión del proceso y criterios de intervención

Sobre la base del diagnóstico operativo y la condición habilitante de trazabilidad, se definieron objetivos de gestión centrados en el desempeño interno del servicio. En esta etapa, los objetivos se orientan a estabilizar el circuito y reducir fuentes de variabilidad que afectan tiempos, calidad del legajo y continuidad del seguimiento, priorizando componentes controlables por la organización.

1. Institucionalizar el registro y la trazabilidad inicial del caso: estableciendo un criterio de apertura formal y un conjunto mínimo de campos obligatorios que permitan sostener seguimiento y reportes. Este objetivo busca reducir la dispersión del ingreso, disminuir la dependencia de criterios individuales y construir un punto de partida común para medir tiempos y desempeño entre períodos.

2. Optimizar tiempos de respuesta y avance del flujo: mediante reglas operativas que permitan reducir demoras tempranas, identificar acumulaciones y sostener continuidad entre etapas. Esto implica establecer pautas de priorización, alertas y revisión periódica de casos activos, a fin de prevenir demoras prolongadas y sostener previsibilidad del circuito.

3. Mejorar la calidad del caso previo a la derivación: entendida como completitud documental mínima y consistencia del legajo. Este objetivo se apoya en mecanismos preventivos de validación y checklist, con el propósito de reducir retrabajo, reenvíos y subsanaciones que consumen tiempo técnico y afectan la fluidez del proceso.

Los criterios de intervención asociados a estos objetivos se basan en estandarización mínima del flujo, control preventivo de calidad documental, definición explícita de responsables y rutinas periódicas de revisión. Bajo este enfoque, la mejora se organiza como una implementación incremental de reglas simples y consistentes, diseñadas para integrarse al funcionamiento real sin incrementar de manera desproporcionada la carga de trabajo.

4.3.3. Criterios de selección de indicadores

La selección de indicadores se realizó con un criterio práctico orientado a asegurar que las mediciones propuestas sean relevantes para el proceso real, accionables para la gestión y sostenibles en el tiempo. En particular, se priorizaron indicadores

vinculados a etapas críticas observadas o declaradas, y que permitan intervenir directamente sobre el desempeño operativo, evitando métricas descriptivas sin capacidad de guiar decisiones.

El primer criterio fue la relevancia operativa, entendida como el vínculo directo entre el indicador y los puntos críticos del circuito, tales como ingreso disperso, tiempos de respuesta, avance entre etapas y calidad documental.

El segundo criterio fue la accionabilidad, privilegiando indicadores que permitan identificar desvíos y asociarlos a decisiones operativas concretas, como reasignación de carga, ajustes de checklist, control de calidad previo o activación de alertas.

El tercer criterio fue la trazabilidad del dato, definiendo como condición que cada KPI cuente con fuente identificable en el registro institucional. Cuando el dato no existe de forma estable, el indicador queda condicionado a la implementación del registro mínimo del caso.

El cuarto criterio fue la asignación de responsabilidad, estableciendo un responsable de cálculo y seguimiento para evitar discontinuidad.

El quinto criterio fue la periodicidad compatible con la dinámica del servicio, combinando mediciones que permitan control operativo sin sobrecargar la operación.

En coherencia con estos criterios, el sistema propuesto se apoya en rutinas mínimas que habilitan el uso real del tablero. Se establece una revisión semanal de casos activos orientada a actualización del estado, pendientes críticos y completitud documental mínima. Se incorpora una revisión operativa quincenal para analizar desvíos tempranos y ajustar pautas de trabajo. Finalmente, se consolida un reporte mensual que permita observar tendencias, comparar períodos y sostener decisiones de conducción con base en evidencia.

De este modo, los indicadores no se plantean como un componente aislado, sino como parte de un esquema de control de gestión que vincula registro, medición, revisión y acción correctiva, asegurando que el CMI funcione como instrumento operativo de mejora y no únicamente como instancia de reporte.

4.4. Propuesta de tablero CMI con enfoque en procesos internos

El tablero inicial se estructura en torno a los objetivos de gestión definidos anteriormente. En coherencia con dichos objetivos, se seleccionaron 5 KPIs de proceso, definidos como indicadores clave por su relevancia operativa, su potencial de

intervención gerencial y su factibilidad de cálculo una vez estabilizado el registro mínimo institucional.

Las metas del tablero se expresan a través de umbrales definidos en las fichas técnicas de cada KPI, lo que permite interpretar el desempeño en términos de desvíos y activar acciones correctivas sin necesidad de ampliar el conjunto de métricas.

La Tabla 4 presenta la estructura del tablero propuesto para la perspectiva de procesos internos, incluyendo la relación entre objetivos estratégicos, KPIs y umbrales.

Tabla 4: propuesta de tablero CMI – Perspectiva procesos internos

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Umbral ⁹			Resultado actual
			Peligro	Precaución	Meta	
Proceso interno	Institucionalizar el registro y la trazabilidad inicial	KPI-P01: Proporción de ingresos por vía institucional	-	-	-	-
		KPI-P05: Proporción de casos con registro institucional formal	-	-	-	-
Proceso interno	Optimizar los tiempos de respuesta y el flujo	KPI-P02: Tiempo promedio de primera respuesta	-	-	-	-
		KPI-P03: Tiempo promedio de armado de carpeta	-	-	-	-
Proceso interno	Mejorar la calidad del caso	KPI-P04: Tasa de retrabajo	-	-	-	-

Nota: esta tabla presenta un diseño propuesto de tablero (CMI) para la perspectiva de procesos internos, elaborado a partir del diagnóstico del circuito. No corresponde a un tablero implementado, por lo que los campos “Meta”, “Umbral” y “Resultado actual” se encuentran pendientes de parametrización y dependen de la línea base que se obtenga durante la etapa de

⁹ La carga de los rangos del apartado “Umbral” se realiza a partir de los criterios y umbrales de desvío establecidos en las fichas técnicas de los KPIs: véase fichas KPI-P01 a KPI-P05.

implementación y estabilización del registro institucional, sujeta a la adopción y puesta en marcha por parte de la organización.

4.4.1. Iniciativas asociadas a cada objetivo del tablero

Para sostener coherencia entre medición e intervención, cada objetivo del tablero se acompaña de iniciativas mínimas orientadas a estabilizar el proceso y reducir variabilidad. Las iniciativas priorizadas se diseñan bajo el criterio de mínimos operables, de modo que puedan adoptarse sin requerir sistemas complejos en la etapa inicial.

a. Institucionalizar el registro y la trazabilidad inicial: formalizar un canal único de ingreso y una regla operativa de apertura obligatoria del caso, garantizando identificación unívoca, responsable asignado y fecha de inicio formal. En paralelo, se implementa una planilla institucional de registro único con campos mínimos y checklist documental básico, vinculada a un repositorio de archivos que permita resguardo y recuperación consistente de información.

b. Optimizar los tiempos de respuesta y el flujo: se establece una rutina de control operativo con alertas por demoras, orientada a asegurar tiempos de primera respuesta dentro del umbral objetivo. Complementariamente, se diseñan guías y plantillas por entidad financiera y tipo de caso, con el fin de reducir la dispersión de requisitos, disminuir iteraciones y estabilizar el tiempo de armado de carpeta mediante criterios compartidos de completitud.

c. Mejorar la calidad del caso: se incorpora un control de calidad previo a la derivación mediante validaciones mínimas, con foco en consistencia de datos y completitud documental. La iniciativa se apoya en la identificación de causas recurrentes de subsanación y en ajustes progresivos del checklist y de las plantillas de presentación, de modo de reducir reenvíos y correcciones que elevan tiempos y carga técnica.

4.5. KPIs priorizados y fichas técnicas

A partir del diagnóstico operativo y de los hallazgos convergentes, se priorizó un conjunto acotado de indicadores clave de proceso (KPI-P01 a KPI-P05). La priorización se realizó con un criterio de factibilidad de implementación y utilidad para la gestión, seleccionando métricas directamente vinculadas con los puntos críticos del circuito y calculables una vez estabilizado un registro institucional mínimo.

Con el fin de asegurar consistencia metodológica y comparabilidad, cada KPI se documenta mediante una ficha técnica estandarizada que explicita su definición

operativa y los elementos mínimos para su implementación. Las fichas técnicas permiten reducir ambigüedades de cálculo, fortalecer la trazabilidad del dato y asignar responsabilidades claras de seguimiento, de modo que el sistema de indicadores sea sostenible en el tiempo y útil para el control de gestión.

A continuación, se presenta el formato unificado de ficha técnica recomendado y sus campos mínimos:

- Código.
- Denominación.
- Descripción.
- Forma de cálculo.
- Métrica.
- Fuente de datos.
- Responsable.
- Proceso asociado.
- Periodicidad de cálculo y de reporte.
- Objetivo de gestión del indicador.
- Umbrales de desvío.
- Acción ante desvíos.

En las Tablas 5 a 9 se presentan las fichas técnicas de los KPIs priorizados elaboradas bajo este formato. Los umbrales de desvío definidos en cada ficha constituyen la referencia para la carga e interpretación del tablero de control de la perspectiva de procesos internos.

Tabla 5: ficha técnica propuesta KPI 1

Campo	Detalle
Código	KPI-P01.
Denominación	Proporción de ingresos de casos por vía institucional.
Descripción	Mide la proporción de casos que ingresan por vías institucionales respecto del total de casos iniciados en el período.
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{Casos iniciados por vía institucional}}{\text{Total de casos iniciados en el período}} \right) * 100$

Tabla 5: (continuación) ficha técnica propuesta KPI 1

Métrica	Porcentaje.
Fuente de datos	Registro único del caso, con campo obligatorio de fecha y hora de ingreso, fecha y hora de primer contacto y canal de ingreso.
Responsable	Responsable de área con apoyo técnico y administrativo.
Proceso asociado	Recepción y registro.
Periodicidad de cálculo y reporte	Periodicidad de cálculo mensual. Periodicidad de reporte mensual con revisión operativa quincenal.
Objetivo de gestión del indicador	Establecer una línea base del porcentaje de ingresos por vía institucional durante el primer mes de implementación y aumentar la proporción en al menos +15 puntos porcentuales dentro de los 3 meses siguientes.
Umbrales de desvío	<ul style="list-style-type: none"> - Verde: proporción ≥ 0 puntos porcentuales sobre la línea base. - Amarillo: proporción entre -1 y -5 puntos porcentuales respecto de la línea base. - Rojo: proporción < -5 puntos porcentuales respecto de la línea base.
Acción ante desvíos	Revisar circuito de ingreso, reforzar reglas de apertura formal, estandarizar criterios de derivación inicial y registrar obligatoriamente el canal de ingreso.

Nota: elaboración propia a partir del relevamiento de fuentes primarias.

Tabla 6: ficha técnica propuesta KPI 2

Campo	Detalle
Código	KPI-P02.
Denominación	Tiempo promedio de primera respuesta.

Tabla 6: (continuación) ficha técnica propuesta KPI 2

Descripción	Mide el tiempo promedio desde el ingreso formal del caso hasta el primer contacto efectivo.
Forma de cálculo	$\frac{\sum_{i=1}^n (\text{Primer contacto } i - \text{Ingreso } i)^{10}}{\text{N}^\circ \text{ de casos con primer contacto registrado}}$
Métrica	Horas promedio.
Fuente de datos	Registro único del caso, campos fecha y hora de ingreso y fecha y hora de primera respuesta.
Responsable	Responsable del área con apoyo técnico.
Proceso asociado	Recepción, orientación inicial.
Periodicidad de cálculo y reporte	Periodicidad de cálculo semanal para control operativo. Periodicidad de reporte mensual para conducción.
Objetivo de gestión del indicador	Alcanzar un tiempo promedio de primera respuesta ≤ 48 horas en 3 meses.
Umbral de desvío	<ul style="list-style-type: none"> - Verde: promedio ≤ 48 horas. - Amarillo: promedio > 48 horas y ≤ 72 horas. - Rojo: promedio promedio > 72 horas.
Acción ante desvíos	Priorización de casos, redistribución de carga, reglas de respuesta mínima y seguimiento.

Nota: elaboración propia a partir del relevamiento de fuentes primarias.

Tabla 7: ficha técnica propuesta KPI 3

Campo	Detalle
Código	KPI-P03.

¹⁰ En el numerador se suma, para cada caso i, el tiempo transcurrido entre la fecha y hora de ingreso formal y la fecha y hora del primer contacto efectivo registrado. Se consideran únicamente los casos con ambos eventos consignados en el Registro Único del Caso.

Tabla 7: (continuación) ficha técnica propuesta KPI 3

Denominación	Tiempo promedio de armado de carpeta.
Descripción	Mide el tiempo promedio transcurrido desde el inicio formal del caso hasta que la documentación mínima queda completa y lista para derivación o presentación.
Forma de cálculo	$\frac{\sum_{i=1}^n (\text{Carpeta completa } i - \text{Inicio formal } i)^{11}}{\text{N}^\circ \text{ de casos con carpeta completa registrado}}$
Métrica	Días promedio.
Fuente de datos	Registro único del caso con fecha de inicio formal, fecha de carpeta completa, estado del caso y checklist documental.
Responsable	Responsable del área con apoyo técnico.
Proceso asociado	Diagnóstico, armado de carpeta, verificación documental.
Periodicidad de cálculo y reporte	Periodicidad de cálculo mensual. Periodicidad de reporte mensual, con revisión quincenal de casos en curso.
Objetivo de gestión del indicador	Establecer la línea base del tiempo de armado por tipo de caso y entidad de destino durante el primer ciclo de medición y definir un estándar interno de tiempo objetivo por categoría. A partir del segundo ciclo, reducir en forma progresiva el tiempo promedio respecto del estándar definido.
Umbral de desvío	<ul style="list-style-type: none"> - Verde: promedio \leq línea base. - Amarillo: promedio entre 1 y 3 días sobre la línea base. - Rojo: promedio $>$ 3 días sobre la línea base.
Acción ante desvíos	Ajustar checklist y requisitos por entidad, usar plantillas documentales, activar alertas por faltantes, reforzar seguimiento a terceros y priorizar casos con riesgo de demora.

Nota: elaboración propia a partir del relevamiento de fuentes primarias.

¹¹ El numerador se suma, para cada caso i, el tiempo transcurrido entre la fecha de inicio formal del caso y la fecha en que la carpeta se registra como completa, conforme al checklist documental mínimo. Se consideran únicamente los casos con ambos eventos consignados en el Registro Único del Caso.

Tabla 8: ficha técnica propuesta KPI 4.

Campo	Detalle
Código	KPI-P04.
Denominación	Tasa de retrabajo.
Descripción	Mide la proporción de casos que requieren correcciones, reenvíos o subsanaciones para completar requisitos documentales.
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{Casos con retrabajo en el período}}{\text{Total de casos verificados en el período}} \right) * 100$
Métrica	Porcentaje.
Fuente de datos	Registro único del caso, campo “retrabajo” (sí/no), motivo de retrabajo e historial de cambios o actualizaciones del legajo.
Responsable	Responsable del área con apoyo técnico.
Proceso asociado	Verificación documental y preparación de legajo.
Periodicidad de cálculo y reporte	Periodicidad de cálculo mensual. Periodicidad de reporte mensual, con revisión operativa quincenal.
Objetivo de gestión del indicador	Establecer línea base de retrabajo e implementar checklist y validaciones mínimas para reducir progresivamente la tasa, priorizando causas recurrentes por tipo de documento.
Umrales de desvío	<ul style="list-style-type: none"> – Verde: tasa \leq línea base. – Amarillo: tasa entre 1 y 5 puntos porcentuales sobre la línea base. – Rojo: tasa $>$ 5 puntos porcentuales sobre la línea base.
Acción ante desvíos	Identificar causas recurrentes de subsanación por tipo de documento o error, ajustar guías y plantillas, estandarizar formatos de presentación y reforzar validaciones mínimas antes de considerar el legajo como completo.

Nota: elaboración propia a partir del relevamiento de fuentes primarias.

Tabla 9: ficha técnica propuesta KPI 5

Campo	Detalle
Código	KPI-P05.
Denominación	Proporción de casos con registro institucional formal.
Descripción	Mide la proporción de casos atendidos en el período que cuentan con un registro mínimo completo asentado en soporte institucional.
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{Casos con registro en soporte institucional}}{\text{Total de casos atendidos en el período}} \right) * 100$
Métrica	Porcentaje.
Fuente de datos	Registro único del caso y repositorio institucional. Campos mínimos: identificador del caso, canal de ingreso, fecha de inicio, responsable, estado del caso, última actualización y checklist documental básico.
Responsable	Responsable de área con apoyo técnico y administrativo.
Proceso asociado	Recepción y registro; seguimiento y actualización; elaboración de reportes.
Periodicidad de cálculo y reporte	Periodicidad de cálculo mensual. Periodicidad de reporte mensual, con revisión operativa quincenal.
Objetivo de gestión del indicador	Alcanzar $\geq 80\%$ en el primer mes para casos nuevos y $\geq 90\%$ a los 3 meses, como estándar operativo.
Umbral de desvío	<ul style="list-style-type: none"> - Verde: proporción $\geq 90\%$. - Amarillo: proporción $\geq 80\%$ y $< 90\%$. - Rojo: proporción $< 80\%$.
Acción ante desvíos	Reforzar reglas de apertura obligatoria del caso, definir campos mínimos como obligatorios y establecer un control semanal de completitud. Identificar en qué etapa se produce la falta de registro y corregir con checklist y pauta operativa.

Nota: elaboración propia a partir del relevamiento de fuentes primarias.

4.6. Plan de implementación gradual

El plan de implementación gradual se diseña para asegurar viabilidad operativa y adopción sostenida del esquema de control propuesto. La secuencia prioriza primero la instalación de un registro institucional mínimo que habilite trazabilidad del caso, luego la estabilización del cálculo de KPIs de proceso con cortes periódicos y, finalmente, la incorporación de KPIs de resultado condicionados a la existencia de cierre verificable y disponibilidad estable de información externa.

4.6.1. Comparativa entre la situación actual y la situación propuesta

La comparación entre la situación actual del servicio de acompañamiento y la situación esperada con la implementación del CMI permite explicitar qué cambia en términos de control de gestión cuando se incorporan estados del caso, indicadores y rutinas de revisión. En la situación actual, la operación se sostiene con registros parciales y canales orientados principalmente a la comunicación, lo que dificulta reconstruir el recorrido del caso, ubicar el estado vigente con rapidez y producir reportes consistentes. Esto incrementa la dependencia de criterios individuales, eleva la probabilidad de retrabajo y limita la comparabilidad del desempeño en el tiempo.

En la situación propuesta, el circuito se organiza sobre un registro institucional único con campos mínimos, fechas clave, estado vigente actualizado y checklist documental básico. Esta base habilita trazabilidad y permite convertir la operación en información comparable para calcular KPIs, instalar rutinas de revisión y sostener decisiones con evidencia. El cambio esperado no se reduce a incorporar métricas, sino a establecer puntos de control definidos, señales tempranas de desvío y acciones correctivas asociadas.

4.6.2. Ruta por etapas basada en mínimos operables

La ruta por etapas se estructura bajo el criterio de mínimos operables, entendidos como el conjunto reducido de componentes indispensables para que el sistema de control funcione en condiciones reales, sin introducir cargas de trabajo desproporcionadas ni requerir tecnología compleja en la fase inicial.

1. Registro mínimo y trazabilidad del caso: se implementa un registro institucional único que contenga identificación unívoca, canal de ingreso, fecha de inicio formal, responsable asignado, estado vigente, fechas clave y un checklist documental básico, vinculado a un repositorio institucional de documentación. El resultado esperado

es que cada caso quede formalmente abierto bajo un criterio uniforme, con estado actualizado y documentación identificada, lo que habilita la reconstrucción del recorrido y el control básico de casos activos. Para sostener la actualización del registro, se establece una revisión semanal con carga de avances según evolución del caso.

2. KPIs de proceso y rutinas de control operativo: se incorporan KPIs de proceso y rutinas de control operativo. El resultado esperado es contar con un tablero básico de procesos internos con reportes comparables y lectura de tendencia mensual, complementado por una revisión operativa quincenal orientada a detectar desvíos tempranos y ajustar pautas de trabajo.

3. KPIs de resultado y consolidación de reportes: se incorporan KPIs de resultado y se consolida el esquema de reportes, únicamente cuando exista trazabilidad de cierre verificable y disponibilidad estable de información externa. En esta fase se incluyen métricas como derivación efectiva, proyectos presentados, resultados de aprobación cuando el dato exista, tasa de abandono y cierre del caso. El resultado esperado es un reporte periódico de resultados del servicio con evidencia verificable, útil para rendición de cuentas y retroalimentación estratégica.

En conjunto, la ruta propuesta permite organizar la implementación del CMI como un proceso gradual de institucionalización del control de gestión, asegurando coherencia entre registro, medición y toma de decisiones.

4.7. Análisis de factibilidad técnica y organizativa

La factibilidad de implementar un Cuadro de Mando Integral con enfoque en procesos internos se considera alta, en la medida en que se sostenga la implementación por etapas definida en el plan y se aseguren condiciones mínimas de adopción organizacional. Esta evaluación se sustenta en dos elementos convergentes. Por un lado, el relevamiento evidencia procesos críticos con potencial de mejora medible como variabilidad del flujo, retrabajo, interrupciones, demoras entre etapas y dispersión del registro. Por otro lado, existe acuerdo interno sobre la necesidad de mejorar registro, seguimiento y control, junto con una valoración positiva de incorporar indicadores para orientar decisiones.

Desde la dimensión organizativa, se observan condiciones favorables para sostener la implementación. En primer lugar, los actores entrevistados reconocen el valor de clarificar etapas, reducir demoras y fortalecer el seguimiento posterior. En segundo lugar, la operación se apoya principalmente en el equipo técnico, lo cual facilita la

asignación de responsables de carga, actualización y revisión, siempre que se definan criterios comunes y rutinas mínimas.

No obstante, la factibilidad depende de condiciones de implementación y presenta riesgos que deben gestionarse:

1. Carga de trabajo y sostenibilidad del registro: existe el riesgo de que la carga de trabajo asociada al registro se perciba como una tarea adicional y, en consecuencia, la práctica se vuelva discontinua. Para mitigar este riesgo, se requiere definir un conjunto mínimo de campos obligatorios, asignar responsables por etapa y establecer tiempos de actualización realistas, incorporando explícitamente la carga del registro dentro del flujo normal de trabajo.

2. Disciplina de actualización y uso del tablero: puede ocurrir que el registro exista, pero no se mantenga actualizado o no se utilice efectivamente para decidir. Para evitar que el tablero quede como un insumo meramente formal, se requiere instalar rutinas fijas de revisión con una frecuencia compatible con la dinámica del servicio (semanal, quincenal y mensual), definiendo responsables, agenda de seguimiento y criterios explícitos de acción ante desvíos.

3. Homogeneidad de criterios: se identifica el riesgo de falta de homogeneidad en los criterios de carga, particularmente cuando intervienen distintos actores y se registran estados o datos con interpretaciones diferentes, afectando la comparabilidad. Para sostener consistencia, se requiere acordar definiciones operativas simples y compartidas como un glosario de estados, reglas de apertura y cierre del caso y un checklist documental mínimo, complementadas con validaciones básicas que reduzcan errores recurrentes.

4. Apoyo de conducción e incentivos: la implementación puede perder prioridad frente a urgencias operativas si no cuenta con apoyo sostenido de la conducción. Para reducir este riesgo, se requiere un respaldo explícito de la conducción institucional, acuerdos internos sobre el uso de indicadores como insumo de decisión y la incorporación del registro como parte del estándar de trabajo, evitando que quede sujeto a la voluntad individual o a la disponibilidad circunstancial.

5. Dependencias externas para resultados: dado que parte de los resultados del proceso depende de actores externos, existe el riesgo de no contar con información estable y verificable para construir KPIs de resultado. Para mitigar este riesgo, se requiere incorporar indicadores de resultado únicamente cuando exista confirmación verificable,

y definir mecanismos mínimos de captura del cierre del caso, tales como confirmación por entidad o por beneficiario con registro de evidencia en soporte institucional.

Por lo tanto, la factibilidad es alta si la organización sostiene el enfoque incremental propuesto, asigna responsables, limita el registro a mínimos operables y consolida rutinas de revisión que transformen el tablero en una práctica de gestión y no en un reporte ocasional.

4.8. Beneficios esperados

A partir de la incorporación de un registro mínimo del caso, estados definidos, KPIs priorizados y rutinas de revisión, se prevén los siguientes efectos:

1. Eficiencia operativa: reducción del retrabajo y del reingreso manual de información, con menor tiempo consumido en correcciones, búsquedas y reconstrucción de datos. La estandarización mínima del circuito, junto con checklist documental y validaciones básicas, mejora la fluidez entre etapas y permite intervenir sobre causas repetitivas de demoras y reprocesos.

2. Trazabilidad y calidad del servicio: consolidación de un registro único institucional con responsable asignado, fechas clave y estado vigente del caso, que permite reconstruir el recorrido del expediente, identificar rápidamente su situación y sostener seguimiento sin depender de conversaciones dispersas o de la memoria operativa.

3. Gestión, decisiones y rendición de cuentas: disponibilidad de indicadores calculables y comparables en el tiempo, con reportes periódicos y umbrales de desempeño que facilitan la detección temprana de desvíos, la identificación de cuellos de botella y la priorización de acciones correctivas. La evidencia consolidada fortalece la capacidad de informar avances y resultados con mayor claridad y fundamento.

4. Reducción de riesgos de información: menor dispersión y pérdida de datos al migrar desde soportes informales hacia un soporte institucional, mejorando condiciones de custodia, consistencia del registro y trazabilidad de expedientes, y reduciendo exposición a inconsistencias o faltantes de información.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo desarrollado permitió formular una propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral con enfoque en procesos internos, orientada a fortalecer el control de gestión del servicio de acompañamiento para el acceso a financiamiento externo de emprendedores y PyMEs en la Fundación Acompañar Desarrollo, ubicada en Posadas, Misiones. El abordaje se sustentó en un enfoque mixto, combinando observación directa del proceso real con entrevistas semiestructuradas a actores clave, con el propósito de identificar puntos críticos de desempeño y construir una base empírica verificable para definir indicadores y rutinas mínimas de seguimiento. El trabajo de campo comprendió 230 horas entre diciembre de 2025 y febrero de 2026 e incluyó la aplicación de 12 fichas de observación sobre eventos reales y 7 entrevistas semiestructuradas, lo que permitió triangular evidencia y priorizar hallazgos según impacto en la eficiencia y posibilidad de medición.

Los resultados evidencian un circuito variable desde el ingreso, con efectos directos sobre la trazabilidad institucional y la posibilidad de construir mediciones comparables. En las observaciones se verificó el uso predominante de WhatsApp como canal de atención y coordinación, presente en 9 de 12 eventos observados. Si bien este canal facilita la operación diaria, tiende a sostener la gestión en conversaciones no estructuradas, incrementando la dispersión de información, dificultando la reconstrucción del caso y limitando la consolidación de evidencia institucional para reportes consistentes.

En términos de continuidad operativa, se identificaron interrupciones frecuentes durante la ejecución de actividades. Se registraron 28 interrupciones acumuladas en los 12 eventos observados, con un promedio de 2,33 interrupciones por evento, asociadas principalmente a conectividad, coordinación con terceros y búsqueda de información durante el trabajo. Este patrón se vincula con incrementos en tiempos operativos, pérdida de continuidad entre etapas y mayor dependencia de verificaciones sucesivas, afectando la previsibilidad del desempeño.

Asimismo, el retrabajo se presenta como un factor recurrente de ineficiencia y aumento de carga técnica. En 7 de 12 eventos observados se registró al menos una corrección, reenvío o subsanación para completar requisitos documentales. Este resultado se alinea con lo expresado por los entrevistados, quienes identificaron como problemas frecuentes la documentación incompleta, inconsistencias de datos y demoras entre etapas, especialmente en el armado y verificación de carpeta. En conjunto, la evidencia indica que una porción significativa del esfuerzo operativo se concentra en corregir faltantes y

reconstruir información, más que en avanzar de manera continua hacia derivación y seguimiento.

Las entrevistas reforzaron el diagnóstico y aportaron explicación institucional a los hallazgos observados. Se reportó escasez de pautas formalizadas y presencia de criterios operativos contruidos por experiencia individual, lo que favorece flujos variables y diferencias en criterios de avance entre casos. También se evidenció que el seguimiento por indicadores aparece de manera irregular o por demandas puntuales, más que como rutina institucional, lo que limita la conducción basada en evidencia. Al mismo tiempo, se registró consenso respecto de la necesidad de fortalecer el registro, clarificar etapas, reducir demoras y sostener seguimiento posterior, valorando como útil incorporar un sistema de indicadores.

A partir de la integración de resultados, se concluye que la implementación de un CMI con foco en procesos internos resulta factible bajo un esquema incremental basado en mínimos operables. La condición principal para su viabilidad es consolidar un registro único institucional del caso que asegure trazabilidad mínima, incluyendo identificación del caso, canal de ingreso, fecha de inicio formal, responsable asignado, estado vigente, última actualización, fechas clave y checklist documental básico, con soporte institucional y reglas simples de apertura, actualización y cierre. Sin esta base, la medición queda sujeta a reconstrucciones manuales y a registros dispersos, disminuyendo su utilidad para el control de gestión.

Teniendo en cuenta este criterio, la propuesta prioriza KPIs de proceso por su carácter accionable sobre la operación y por su alineación con los puntos críticos evidenciados. Indicadores como proporción de ingresos por vía institucional, tiempo promedio de primera respuesta, tiempo promedio de armado de carpeta, tasa de retrabajo y proporción de casos con registro institucional formal permiten monitorear demoras, variabilidad, calidad del legajo y nivel de institucionalización del circuito, habilitando decisiones operativas consistentes mediante umbrales de desempeño y acciones ante desvíos.

Se reconoce que el alcance del relevamiento responde a un estudio aplicado y situado, concentrado en un período y en un conjunto acotado de eventos observados. Aun así, los resultados obtenidos muestran consistencia entre fuentes y resultan suficientes para fundamentar una propuesta operativa de mejora.

Las recomendaciones que se presentan a continuación derivan del diagnóstico operativo y de la evaluación de factibilidad realizada. Se orientan a reducir la dispersión de información, disminuir retrabajo, las interrupciones y construir una base mínima de trazabilidad que permita sostener indicadores comparables sin recurrir a reconstrucciones manuales. La secuencia propuesta es consistente con el enfoque incremental adoptado, priorizando primero el registro institucional y luego la medición periódica.

5.1. Implementación de un sistema mínimo de trazabilidad

Se recomienda definir e implementar un registro único institucional que funcione como fuente principal de trazabilidad del proceso. Dicho registro debe incluir campos obligatorios para identificar el caso, establecer inicio formal, asignar responsable, registrar fechas clave, sostener un estado vigente y documentar completitud mínima mediante checklist, complementado por un repositorio institucional de archivos. Esta consolidación constituye la condición habilitante para calcular indicadores de forma consistente y comparable.

Además, para asegurar sostenibilidad, se sugiere asignar responsabilidades diferenciadas como un referente de área como responsable de consistencia del registro y del tablero, y responsables de carga y actualización asociados a quienes ejecutan el circuito. En paralelo, corresponde formalizar reglas operativas simples y compartidas de apertura obligatoria, actualización mínima, transiciones de estado y criterios de cierre verificable con evidencia, reduciendo la dependencia de criterios individuales.

5.2. Instalación de rutinas mínimas de seguimiento

Se recomienda institucionalizar un corte semanal de casos activos orientado a verificar estado vigente, última actualización, pendientes críticos y completitud documental mínima, con el objetivo de disminuir dependencia de memoria operativa y prevenir acumulaciones no visibles. Complementariamente, se sugiere una revisión operativa quincenal para analizar desvíos tempranos y ajustar pautas de trabajo, consolidando hábitos de registro y consistencia de datos

5.3. Puesta en marcha del tablero inicial con KPIs priorizados

Una vez estabilizado el registro mínimo, corresponde implementar el tablero de procesos internos con los KPIs priorizados, utilizando umbrales definidos en las fichas técnicas para interpretar desempeño en términos de desvíos y activar acciones correctivas.

Se recomienda sostener reportes mensuales con lectura de tendencia y foco en desvíos accionables, evitando ampliar las métricas sin capacidad real de mantenimiento.

5.4. Gestión de riesgos de implementación

Se recomienda anticipar y gestionar riesgos asociados a la adopción del sistema, principalmente resistencia por carga percibida, heterogeneidad de criterios de registro y discontinuidad por rotación o sobrecarga. Para mitigarlos, se sugiere capacitación breve y práctica orientada al uso, unificación de definiciones operativas, supervisión inicial del registro, y revisión periódica de calidad del dato, asegurando que el sistema se integre al trabajo cotidiano sin burocratizar el servicio.

5.5. Incorporación progresiva de indicadores de resultado

Cuando exista cierre verificable y disponibilidad estable de información externa, se recomienda incorporar indicadores de resultado como derivación efectiva, proyectos presentados, aprobaciones cuando el dato exista y tasa de abandono. Dado que dependen de actores externos y de criterios de cierre consistentes, su medición debe quedar condicionada a la consolidación previa de la trazabilidad institucional.

5.6. Nuevas líneas de investigación

A partir de las limitaciones y hallazgos del presente estudio, se proponen las siguientes líneas de investigación futura para profundizar el conocimiento en la gestión de organizaciones de apoyo al desarrollo:

a. Digitalización y automatización: evaluar la factibilidad técnica y económica de migrar el sistema de registro propuesto hacia una plataforma CRM (Customer Relationship Management) específica para agencias de desarrollo, analizando cómo la automatización impacta en la reducción del retrabajo detectado.

b. Estudio comparativo regional: realizar un análisis comparativo con otras organizaciones de desarrollo de la región NEA para identificar mejores prácticas en la implementación de Cuadros de Mando Integral en organizaciones público-privadas con estructuras de recursos limitados.

c. Perspectiva del beneficiario: profundizar en estudios de calidad de servicio desde la percepción del emprendedor, vinculando los tiempos de respuesta internos con la satisfacción y fidelización del público atendido.

6. ANEXOS

Los anexos que se presentan a continuación complementan el informe técnico profesional y cumplen una función operativa. Su propósito consiste en traducir la propuesta en instrumentos simples, verificables y compatibles con el funcionamiento real observado durante el relevamiento. En particular, estos recursos se orientan a consolidar una base mínima de trazabilidad institucional del caso, sostener rutinas regulares de actualización y habilitar el cálculo periódico de indicadores sin recurrir a reconstrucciones manuales. En conjunto, los anexos permiten homogeneizar criterios de apertura, seguimiento y cierre, reducir la dispersión de información, fortalecer la consistencia de los datos y orientar el uso del tablero hacia la toma de decisiones y el control de gestión.

6.1. Plantilla de registro único del caso

Se incorpora un formato conceptual de base de registro institucional del caso como condición habilitante para la trazabilidad y la medición. La plantilla debe definir campos mínimos obligatorios para identificar el caso y registrar su evolución, tales como identificador, canal de ingreso, fecha de inicio formal, responsable asignado, estado vigente, fecha de última actualización, fechas clave del circuito y checklist documental básico. Su aplicación unifica el punto de partida de los casos, disminuye la dependencia de intercambios informales y asegura una base de datos mínima para el cálculo consistente de KPIs.

Tabla 10: datos de identificación y apertura

Campo	Información a registrar
ID del caso	Código alfanumérico único (Ejemplo: 2026-001).
Fecha de inicio formal	DD/MM/AAAA.
Canal de ingreso	() Canal institucional. () Whatsapp. () Otro:
Responsable asignado	Nombre, apellido y cargo.
Nombre del beneficiario	Nombre y apellido

Nota: elaboración propia.

Tabla 11: seguimiento y estado de situación

Campo	Registro actualizado
Estado vigente	() Inicial. () En proceso. () Finalizado. () Otro:
Última actualización	DD/MM/AAAA.
Motivo de retrabajo	Si aplica: () Documentación incompleta. () Inconsistencia. () Otros:

Nota: elaboración propia

Tabla 12: etapas críticas del proceso

Proceso crítico	Fecha prevista	Fecha real	Observaciones
Primera respuesta efectiva			
Recepción de documentación inicial			
Cierre de carpeta			
Derivación institucional			

Nota: elaboración propia

Tabla 13: checklist documental básico

Documento requerido	Verificación
CUIL/CUIT	
Formulario de proyecto/solicitud	
Constancia de inscripción impositiva	
Formulario de proyecto/solicitud	
Documentación de garantías (si aplica)	
Presupuestos o plan de inversión	

Nota: elaboración propia

6.2. Procedimiento operativo y rutina de seguimiento

A fin de sostener el funcionamiento del registro único, se establecen pautas operativas breves que delimitan criterios de inicio formal, estados del caso y reglas simples de avance entre etapas, con el objetivo de homogeneizar criterios entre actores y reducir variabilidad en la gestión cotidiana. Asimismo, se define una periodicidad mínima de actualización con umbrales de atraso y criterios para registrar próximos pasos. En paralelo, se incorporan formatos de revisión compatibles con la dinámica del servicio:

1. Corte semanal orientado al control de casos activos, como estado, última actualización, completitud mínima y pendientes.
2. Reporte mensual de indicadores priorizados, con lectura de tendencia centrada en desvíos accionables.

6.3. Registro de desvíos operativos

Dado que las interrupciones, los cuellos de botella y el retrabajo fueron identificados como componentes relevantes de ineficiencia del circuito, se incorpora los campos de la plantilla específica para registrar ocurrencias mínimas y sistematizarlas. Dicho registro debería contemplar una categorización por tipo y por etapa, a fin de diferenciar causas recurrentes asociadas a dependencias de terceros, conectividad, información faltante e inconsistencias de datos. Su uso permite transformar eventos operativos dispersos en evidencia comparable, facilitar la identificación de patrones, sostener la priorización de acciones correctivas y orientar mejoras con enfoque preventivo.

Tabla 14: plantilla de registro de incidencias y desvíos

Fecha	ID caso	Etapas del proceso	Categoría del desvío	Descripción	Impacto estimado
15/5/2026.	2026-001.	Armado de carpeta.	Documental.	Falta de certificado de ingresos.	48hs de demora.

Nota: elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). Sistemas de control de gestión (12.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana. Cap. 1, pp. 1–6. <https://tinyurl.com/2ba23sa3>
- Aquilino, N., Arena, E., Bode, E., & Scolari, G. (2019a). ¿Qué es el monitoreo? (Guía N.º 2). CIPPEC; Gobierno de la Provincia de San Juan. Cap. Pp. 1–2. <https://tinyurl.com/42pvz3mm>
- Bombini de Mescolatti, S., & Diblasi, F. (2011). Implementación del Balanced Scorecard en el sector público. Auditoría Pública. Pp. 4–6; 11-20; 21-26. <https://tinyurl.com/rhuwma3n>
- CAME–FinanCAME. (2025). Encuesta ICAF 2025: Indicador de Competitividad y Acceso al Financiamiento. <https://tinyurl.com/yxmukf9k>
- Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press. Pp. 1-4, 7, 23.
– <https://tinyurl.com/467j45ra>
- Di Virgilio, M. M., & Solano, R. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. CIPPEC – UNICEF. pp. 39-60. <https://tinyurl.com/5b7j3vy7>
- Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Routledge. Cap. 2. Management by Objectives and Self-control, pp. 121-136.
- Fondo de Garantía de Misiones (FOGAMI). (s.f). Sitio institucional FOGAMI. <https://tinyurl.com/4c39kx9h>
- Fundación Capital & D’Alessio IROL. (2022). Estudio sobre el acceso al crédito bancario de MiPyMEs en la Argentina. Cap. 4. <https://tinyurl.com/23a5r5ut>
- Gobierno de Misiones. (2025). Presentación oficial del FOGAMI. <https://tinyurl.com/2vww9uu3>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. HarperBusiness. pp. 1-2. <https://tinyurl.com/4ymmdx7x>
- Hintze, J. (2003). Gestión por procesos y gestión por resultados en el aparato estatal: una cuestión abierta. TOP – Tecnología para la Organización Pública. Pp. 4, 7-9. <https://tinyurl.com/34wuvyk5>
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the Balanced Scorecard (Working Paper N.º. 10-074). Harvard Business School. <https://tinyurl.com/3hc78h7p>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996/2002). El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard (A. Santapau, Trad.). Gestión 2000. Cap. 1-2, pp. 13-58; cap. 3, 59-160; cap 9-12, pp. 213-304. <https://tinyurl.com/mt5p4xzk>
- Medina, O. F., & De Marco, M. L. C. (2017). Indicadores de productividad en hospitales públicos. Universidad Nacional de Tucumán. 21, 40-46. <https://tinyurl.com/mt4taus2>
- Moore, M., & Khagram, S. (2004). On creating public value: What business might learn from government about strategic management (Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper N°. 3). John F. Kennedy School of Government, Harvard University. pp. 3, 6, 9-10. <https://tinyurl.com/yc5zbx8>
- Observatorio PyME. (2025). Informes de coyuntura e indicadores sobre financiamiento e inversión. <https://tinyurl.com/4ej6zwtm>
- Parmenter, D. (2010). Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (2nd ed.). John Wiley & Sons. pp. 2–9, 29–37, 62–67, 86–96, 163–169 y 243–252. <https://tinyurl.com/2uxcpb3k>
- Ramírez, A. M. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión integrada al proceso de administración estratégica en organizaciones del sector privado. Su implementación en la gestión de los municipios de la provincia de Misiones (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Misiones. pp. 125-129. <https://tinyurl.com/5n6bsasc>
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores [SEPYME]. (s.f.). Legajo Único Financiero y Económico (LUFÉ). Ministerio de Economía de la Nación. <https://tinyurl.com/yks72tdf>
- SIGEN. (2014). Resolución 172/2014. Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional. <https://tinyurl.com/4w3hs3zw>
- Vázquez, N., & Silva, G. (2022). La creación de valor público como eje estratégico del fortalecimiento institucional y la innovación: La redefinición del Premio Nacional a la Calidad. Cuadernos del INAP (CUINAP Argentina). Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). pp. 1, 18-19, 43, 44. <https://tinyurl.com/2re6j38c>

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta/e ..Tesina de Grado.. fue producto de mi trabajo siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en esta u otra institución.

Nombre y Apellido: ..Gómez, Matías Nahuel..

Firma: 

**Formulario de autorización de depósito de Tesis Tesina Monografía
en la Biblioteca Digital FCE-UNaM**

Por intermedio de la presente, el abajo firmante, AUTOR de la ..Tesina de Grado.. titulada/o.. *“Propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) con enfoque en procesos internos para optimizar la gestión del servicio de acompañamiento en el acceso a financiamiento externo de emprendedores y PyMEs en una organización público-privada”*.. Da FE de la autoría y originalidad mencionada, que fue dirigida por ..Gómez, Matías Nahuel.. es presentada para visibilizarse en la Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, (fecha) ..18../..05.../..2026..,

Acta/Expdte. N°....., con el fin de obtener el título de ..Licenciado en Administración de Empresas..

Derechos patrimoniales

Como autor, expreso mi conformidad en cuanto a la cesión gratuita de los derechos de reproducción y circulación de esta obra, en forma NO EXCLUSIVA, a la FCE-UNaM. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, una o varias veces, en cualquier soporte, para todo el mundo, con fines sociales, educativos y científicos.

Condiciones de acceso en línea





Autorizo el depósito de la Tesis/ Tesina/ Monografía en forma inmediata

Autorizo el depósito del documento con embargo por el plazo de.....meses a partir de la defensa de la misma.



Condiciones de uso de la tesis/ tesina/ monografía

Será puesta a disposición pública bajo las siguientes condiciones de uso:

	(BY) Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciente (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).
	(NC) No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
	(SA) Permite trabajos derivados — Siempre que se mantenga la misma licencia.
	Reconocimiento - NoComercial - Compartirigual (by-nc-sa): No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

Referencias:

- CC (Licencias Creative Commons).
- BY (Atribución).
- NC (No comercial).
- SA (Compartir igual).

