

**HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED
SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN EN LAS ENTIDADES
DESCENTRALIZADAS DEL MUNICIPIO DE
MEDELLÍN.**

AUTORES

Viviana Marcela Baena Velásquez
nana290288@yahoo.com.mx

Santiago Cadavid Mejía
sanfido85@hotmail.com

David Felipe Ocampo Ríos
pipeoca@hotmail.com

ASESOR TEMÁTICO
Luis Fernando Gómez

Universidad de Antioquia
2010

HACIA LA IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTION EN LAS ENTIDADES DESCENTRALIZADAS DEL MUNICIPIO DE MEDELLIN

RESUMEN

En la actualidad, con los constantes cambios en el entorno empresarial se ha vuelto necesario que las entidades públicas centren sus esfuerzos en el desarrollo de sistemas de gestión e indicadores que les permitan evaluar el desempeño de la gestión pública, ésta se mide a través de la optimización del uso de los recursos de manera eficaz y eficiente, así como la generación y fortalecimiento de mecanismos transparentes para rendir cuentas a los ciudadanos y los grupos de interés o actores involucrados (stakeholders), para esto, se ha hecho uso de herramientas como el Balanced Scorecard (BSC), el cual se plantea como un modelo de gerencia, estratégico y operativo que permite que la organización se centre y active entorno al pleno cumplimiento de la visión y estrategia a largo plazo mediante el uso de sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, para que dicha herramienta sea viable al ser aplicada en las entidades públicas se deben considerar algunos cambios en cuanto al enfoque de sus perspectivas.

En la presente investigación de carácter cualitativa y explicativa se pondrá de manifiesto cuales son las bases fundamentales del Balanced Scorecard y su aplicación en el Sector Público, con el fin de lograr realizar una confrontación entre la teoría y la realidad para saber que tan encaminadas están las entidades descentralizadas del Municipio de Medellín a implementar dicho modelo como herramienta de gestión por los beneficios que se obtienen con ésta, así mismo se podrán evaluar las variables importantes en esta investigación: Conocimiento de la estrategia, del BSC y tener un sistema de indicadores.

Palabras Clave: Sector Público, Balanced Scorecard, Estrategia, Sistema de Indicadores, Beneficios del Balanced Scorecard.

INTRODUCCION

Este trabajo se realizó con el objetivo de identificar que tan aproximado a la realidad, es el hecho de que las entidades descentralizadas del Municipio de Medellín están encaminadas a implementar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión por los beneficios que se obtienen con ésta.

Ha sido importante abordar este tema, ya que bajo la premisa de que el Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente concebido para ser aplicado en el Sector Privado, son muchas las teorías que hablan sobre el éxito que ha tenido y los grandes beneficios que se han obtenido con esta herramienta. Sin embargo, aunque existen fuentes que indican que la aplicación del BSC en entidades públicas tiene un potencial mayor, no es mucho lo que se conoce y es por esto, que para este caso la principal atención se centrará en éste sector y no en el privado.

El análisis se desarrolla teniendo en cuenta los conceptos de los autores Robert Kaplan y David Norton, (entre otros que también hablan sobre este tema), quienes proponen el BSC como un sistema gerencial que se basa en cuatro perspectivas: financiera, clientes, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Al término de este trabajo se espera establecer que las entidades del Sector Público están encaminadas hacia el BSC, mostrando que ésta metodología no es solo exitosa en el Sector Privado, sino que se pretende utilizar también en el público porque contribuye en gran parte a mejorar el desempeño de la gestión pública logrando así, alcanzar los objetivos encomendados a estas entidades.

1. UNA MIRADA HACIA EL BALANCED SCORECARD

A finales del siglo XIX cuando se dio inicio a la era de la información, muchas organizaciones tuvieron que dar un giro a su forma de operar para permanecer en el mercado y seguir siendo competitivas, pues se había vuelto obsoleto el hecho de que éstas solo hicieran una gestión de sus activos fijos y pasivos financieros como se manejaba en la era industrial.

En la actualidad, con los constantes cambios en el entorno empresarial, se ha vuelto necesario que las organizaciones se centren más en dirigir sus esfuerzos hacia la excelencia, en lo que corresponde a la explotación y movilización de cada uno de sus activos intangibles, más que invertir y gestionar sus activos físicos, esto significa: en lo que respecta a los clientes generar lealtad en ellos ofreciendo productos o servicios innovadores, de alta calidad y con bajo costo; en cuanto al recurso humano: mejorar la cultura y el ambiente organizacional, para que los motive a desarrollar habilidades que mejoren sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.

REIGELUTH, CH. (1999), muestra en el siguiente cuadro los principales elementos que marcan la diferencia entre estas dos eras:

ERA INDUSTRIAL	ERA DE LA INFORMACION (ACTUAL)
Estandarización	Personalización
Organización burocrática	Organización basada en equipos
Control centralizado	Autonomía con responsabilidad
Relaciones competitivas	Relaciones cooperativas
Toma de decisiones autocrática	Toma de decisiones compartida
Acatamiento, conformidad	Iniciativa, diversidad
Comunicación unidireccional	Trabajo en red
Compartimentación, orientado a las parte	Globalidad, orientado al proceso
Plan de obsolescencia	Calidad total
El director como "rey"	El cliente como "rey"
Conocimiento centralizado, no	Conocimiento distribuido a través de

siempre de fácil acceso	múltiples medios, de fácil acceso
-------------------------	-----------------------------------

REIGELUTH, CH. (1999). Instructional-Design Theories and Models: A new Paradigm of Instructional Theory. USA: Lawrence Erlbaum Assoc.

En los años 90 partiendo de la necesidad que se creó en las organizaciones de gestionar de manera efectiva sus intangibles, surgió una herramienta desarrollada por los autores Robert Kaplan y David Norton llamada “Balanced Scorecard (BSC)” en español “Cuadro de Mando Integral”, la cual logra integrar la Gerencia Estratégica y la Evaluación del Desempeño en las organizaciones, en otras palabras, se plantea como un modelo de gerencia, estratégico y operativo que permite que la organización se centre y active entorno al pleno cumplimiento de la visión y estrategia a largo plazo, además de monitorear cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan en las empresas a través de la medición, análisis, seguimiento y control de los indicadores e inductores relacionados, para garantizar que se estén cumpliendo con los objetivos propuestos.

Es importante tener en cuenta que *“El BSC puede ser puesto en práctica en organizaciones de cualquier tamaño, no importa si son organizaciones sin fines de lucro, sistemas de salud, organizaciones gubernamentales, medianas empresas, micro empresas o pequeños emprendimientos.”* Bastidas y Ripoll (2003). Es una herramienta dinámica, flexible que cumple eficazmente con satisfacer las necesidades de información que tenga la organización.

Autores como Sánchez, Martorelli (2008) expresan que el Balanced Scorecard en comienzo fue concebido para ser aplicado en organizaciones del Sector Privado, pero durante el tiempo ha demostrado que su aplicación en el Sector Público (Sector de nuestro interés) ha desarrollado un potencial mucho mayor, aunque para ello se tuviera que modificar un poco el diseño original, el cual consta de evaluar la organización desde cuatro perspectivas íntimamente relacionadas; esto bajo la premisa de que lo que es el fin último para un sector (para el privado lo financiero), para el otro puede desempeñar un rol impulsor o restrictivo sin ser el objetivo final (Sector Público).

A continuación se explicaran muy brevemente cada una de las perspectivas del BSC, con el fin de que el lector posteriormente comprenda

cuales han sido las modificaciones que se han hecho para ser implementado en el Sector Público.

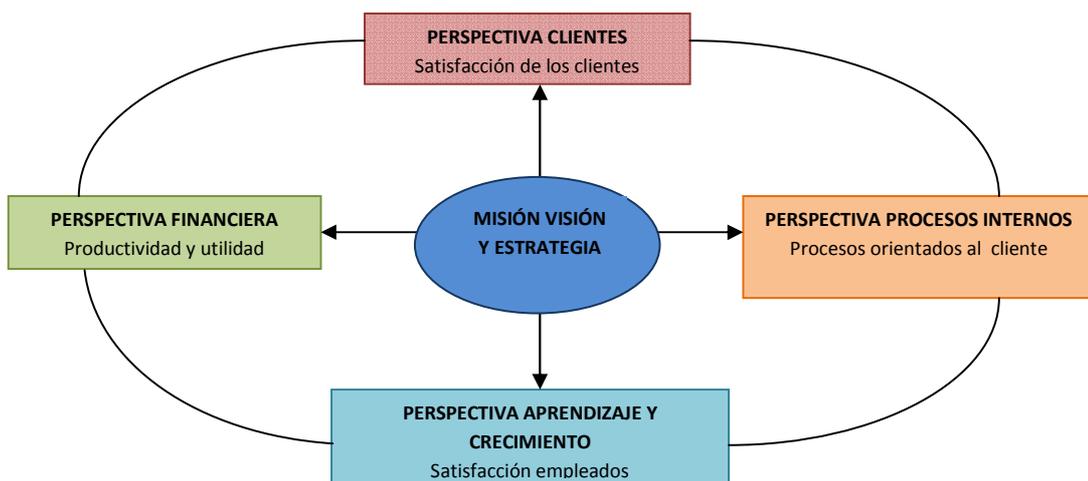
Perspectiva Financiera: con ésta se mide si la estrategia está contribuyendo a mejorar la rentabilidad de la entidad, es decir, está orientada a la utilidad y productividad, y tradicionalmente es a la que más se le diseñan indicadores.

Perspectiva Cliente: está orientada a la satisfacción de las expectativas de éstos, por lo tanto, es necesario tener claridad sobre el nicho de mercado en el que se encuentra la entidad y conocer que quieren los clientes.

Perspectiva Procesos Internos: Se tienen en cuenta los procesos internos que están orientados al cliente y que mejoran la calidad del servicio, es decir los que agregan valor.

Perspectiva del Aprendizaje y Conocimiento: Va dirigida a mejorar los procedimientos y sistemas de información, ya que en ésta se mide la capacidad de la entidad para adaptarse a los constantes cambios del entorno innovando para cumplir con las expectativas y satisfacer las necesidad de los clientes.

Grafica 1. Perspectivas del BSC (Kaplan y Norton, 1997)



Estas cuatro perspectivas son las que tradicionalmente identifican un BSC y la relación que hay entre ellas es lo que permite que la visión se

convierta en acción, sin embargo, este modelo no es netamente rígido pues como se explico en el apartado anterior, a éste pueden adicionarse otras perspectivas dependiendo de las necesidades de cada organización, como es en el caso nuestro las entidades públicas como se verá más adelante. Aunque antes se explicarán cuales son los elementos imprescindibles para que se pueda implementar y ejecutar esta herramienta.

2. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL BALANCED SCORECARD

2.1. La Estrategia

La estrategia siempre se ha considerado un elemento primordial para el buen desarrollo y avance de la organización, pues es ese rumbo de acción o camino proyectado que según el deber ser, está elaborado conscientemente por sus diseñadores, para poner a la organización en ese entorno deseado, para lograr así, alcanzar los objetivos propuestos y por tanto la visión que fue contemplada en la planeación estratégica.

Para el BSC este elemento es de vital importancia durante todo su ciclo, pues este sistema lo que hace es alinear las estrategias con la organización permitiéndole medir en cada momento, si sus procesos apuntan a los objetivos empresariales y mostrar continuamente cual ha sido el nivel alcanzado frente a la visión desarrollada desde un comienzo. Es importante resaltar de acuerdo con lo anterior que es de suma importancia, que entre los objetivos y las estrategias haya coherencia, pues de lo contrario el sistema no va a suministrar información confiable para la toma de decisiones.

De acuerdo con las perspectivas que se nombraron anteriormente, se ve la importancia de que las organizaciones diseñen un conjunto de estrategias que apunten al logro de estas perspectivas, pues se estaría incurriendo en un error si las estrategias sólo estuvieran dirigidas a la parte financiera, es decir, que los esfuerzos solo se concentren en aumentar la productividad a través de la excelencia operacional (eficiencia en la utilización de los activos y la reducción de costos), pues solo se estarían

alcanzando resultados netamente financieros, que van a tener un efecto poco significativo en el crecimiento de la organización y en su generación de valor.

Con esta reflexión lo que se pretende, es que las organizaciones estructuren estrategias que vayan dirigidas a alcanzar fidelidad en sus clientes y a generar un valor agregado en los productos o servicios que prestan, pues los beneficios económicos que éstas obtendrían producirían un mayor efecto en el corto y largo plazo.

Kaplan y Norton basándose en los fundamentos de Porter, explican que la estrategia se debe especificar a través de una secuencia lógica de hipótesis expresadas en una forma tal, que haya una relación de causa – efecto, ya que con esto se consigue el control de las variables que miden la estrategia y guían la organización a alcanzar sus objetivos (Bastidas y Ripoll, 2003).

Se debe tener en cuenta, que luego de conocer cuál es la estrategia a ejecutar la gerencia de la organización, debe dársela a conocer a todos y cada uno de los integrantes de ésta, con el fin de que ellos la conozcan y sean conscientes de cómo pueden contribuir al logro de la misma.

2.2. Estructura y Cultura Organizacional.

Aunque el insumo principal para el BSC es la estrategia, es necesario que exista una buena disposición por parte de todos los integrantes de la organización, para lograr construir una estructura apropiada que le permita al BSC ejecutar dicha estrategia en todos los niveles de ésta. Se trata de tener una visión diferente, una organización descentralizada en la toma de decisiones, donde se da un compromiso, participación y apoyo de todos los integrantes de la organización, además de que se elimina el trabajo innecesario, se mantienen los niveles alcanzados, se mejora y adaptan los procesos a los constantes cambios que se dan en el mercado, a las nuevas exigencias de los clientes y a la nueva tecnología.

En la medida en que se cultiven los valores y se fomente una cultura en la organización, los integrantes de la misma desarrollarán una fuerte

identificación con sus propósitos estratégicos, además de conductas que permitan ser auto controladas, individuos comprometidos realmente y que estén dispuestos a proporcionar todo su potencial para lograr los objetivos. Por otro lado, también debe existir una constancia y compromiso en el propósito y liderazgo de la dirección, ya que si no se da, la estrategia que se implemente en la organización fallará, así como todo lo que se use para ejecutarla incluido el Balanced Scorecard.

2.3. Un Sistema de Indicadores

Para medir y evaluar el desempeño y el logro del cumplimiento de las actividades organizacionales y empresariales, además de valorar adecuadamente los activos intangibles, se hace necesario utilizar un sistema de indicadores que permitan detectar las posibles inconsistencias entre la actuación de la organización y sus objetivos, identificando las mejoras que pueden hacerse a los procesos internos. Éstos indicadores son claves para retroalimentar los procesos y monitorearlos, ya que por medio de éstos, se pueden establecer las correcciones y ajustes que se necesiten realizar para mejorar el proceso al identificar los problemas que se presenten en él, así mismo se da también el mejoramiento en la calidad de lo que se hace y del resultado final (el servicio o producto y por tanto satisfacción del cliente).

Los indicadores se clasifican en: financieros, los cuales determinan la situación financiera de la empresa y no financieros que miden la relación con los clientes (basados en la calidad, contribuyendo favorablemente en su implantación y en la obtención de un mayor rendimiento empresarial), por otro lado, existen los indicadores que miden el desempeño denominados inductores, éstos se derivan de la estrategia y son los que inducen o contribuyen con el logro de los resultados finales en la organización.

Como se explicó al inicio de este escrito, el hecho de que ahora las organizaciones se preocupen más por desarrollar y gestionar sus activos intangibles, ha llevado a que éstas replanteen su sistema de indicadores, es decir, ya no se pueden basar solo en los indicadores tradicionales como los financieros, pues estos lo que van a hacer es proporcionar información acerca de los resultados de la gestión que se realizó en el pasado, olvidando así información importante, que indique cual es el desempeño actual de la

organización en las actividades o procesos claves. Pero también hay que dejar claro que la sola utilización de indicadores no financieros no permitirán satisfacer plenamente las necesidades de información de las organizaciones, la idea es que haya un balance, una combinación, pues la generación de valor en éstas, se da cuando se toma la información que arrojan ambos tipos de indicadores. Con esto y una buena toma de decisiones, se lograrán alcanzar óptimos resultados financieros en el largo plazo.

El BSC incorpora los indicadores financieros y no financieros, complementándolos con inductores de actuación futura que le ayudarán a comunicar y ejecutar la estrategia a todos los niveles de la organización. Por un lado, los financieros informarían sobre la gestión de la organización a largo plazo (Indicadores de Resultados), mientras que los indicadores no financieros, lo harían sobre la gestión a corto plazo, lo que permitiría saber no solo si la organización va en dirección correcta hacia la consecución de los objetivos propuestos a largo plazo, sino de qué manera tendría que desarrollar y gestionar sus recursos (tanto tangibles como intangibles), para generar utilidades reales que aseguren el futuro económico de la organización. (Inductores de Actuación). (Bastidas y Ripoll, 2003).

Estos objetivos e indicadores están organizados y contenidos en las cuatro perspectivas del BSC, las cuales ya se habían mencionado al inicio del texto: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Éstas permiten que haya un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo y de los resultados deseados, así como de los inductores de actuación.

Es conveniente resaltar que:

“Estos objetivos e indicadores deben surgir de la visión y estrategia de la organización, para poder medir la forma en que se crea valor para sus clientes y en la forma en cómo se aprovechan las habilidades esenciales y las competencias distintas de la empresa, ya sea que provengan de capital humano, capital de la información o de capital organizacional. Estas mediciones son más que tener buenos indicadores, deben

ser un equilibrio entre los indicadores de resultado y los de gestión en una relación causa - efecto”¹

“El BSC ha de incorporar una serie de relaciones causa – efecto, entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, retrasos y la retroalimentación que describe la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia” (Kaplan y Norton, 2001).

Se debe tener en cuenta que el BSC no es una colección de indicadores, “El BSC pretende perpetuarse como un modelo de gestión estratégica, que sirva a las organizaciones para intentar alcanzar la excelencia, a través del éxito en el logro de sus metas”. (Bastidas y Ripoll, 2003)

Luego de abordar los elementos más importantes que integran el BSC, y a modo de conclusión se puede decir que: primero, el atractivo de la estrategia depende de lo bien que esté estructurada, es decir, que abarque todos los niveles en la organización y de lo funcional que sea, segundo, ésta debe estar íntimamente relacionada con la estructura organizacional, pues como ya se sabe, influye fuertemente en la manera de actuar de sus integrantes y en el compromiso de éstos con respecto al logro de los objetivos y seguimiento de la estrategia.

La clave para obtener resultados reside en el hecho de encontrar y establecer el encaje entre la estrategia y la organización y que dicho encaje se mantenga a lo largo del tiempo y a pesar de los cambios que se den en el entorno.

Por otro lado, vale la pena añadir que toda organización como parte de su proceso de planificación y control de gestión debe considerar no solo la estrategia y los indicadores, sino otros elementos fundamentales dentro del BSC como los son: primero, las metas y compromisos, las cuales permiten señalar cuándo y cuánto se quiere alcanzar, además de definir el nivel de desempeño que la organización requiere para alcanzar los objetivos; segundo, las iniciativas estratégicas, que impulsan la orientación estratégica de la organización, complementados con un constante seguimiento y control

¹ Grupo Kaizen S.A. Tener buenos indicadores no hace rico a nadie, tomar mejores decisiones, si.
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/docs/29.pdf>. Noviembre 15 de 2009

para asegurar que se esté dando la ejecución de las actividades y proyectos para el logro de las metas de cada indicador, además del logro de las estrategias y el avance de las iniciativas. (Sánchez, Martorelli 2003-2007)

3. BSC: SOLUCION PARA LA GESTION EN LAS ENTIDADES EL SECTOR PÚBLICO

Al igual que las entidades privadas, las públicas también tienen implícitamente enmarcada en su visión, ser más exitosas que sus similares y todo ésto se logra a través de una buena gestión, la cual se trata de apoyar en las herramientas más modernas que contribuyan a facilitar la ejecución de la estrategia, para obtener información más precisa, detallada y oportuna, que permita alcanzar los resultados propuestos. En síntesis que impulsen a que se consiga una gestión pública efectiva e innovadora, a través de la optimización de los recursos de manera eficaz y eficiente, así como en la generación y fortalecimiento de mecanismos transparentes para rendir cuentas a los ciudadanos y los grupos de interés o actores involucrados (stakeholders)².

El BSC es una de las herramientas que permiten alcanzar todo lo dicho anteriormente, sin embargo, hay que tener en cuenta que el fin último de las entidades del Sector Público, no es obtener grandes ganancias, si no que buscan conseguir cubrir las necesidades de los ciudadanos, es decir, un beneficio colectivo que permita mejorar la calidad de vida de éstos y no de unos pocos, como en el caso de las entidades privadas donde los mayores beneficios los reciben sus accionistas.

De ahí, que el modelo inicial del BSC debe sufrir una modificación con respecto a la perspectiva financiera, que de acuerdo con lo anterior, no podría ser la que domine la estructura jerárquica del BSC. Pero así el éxito

^{2 2} Los Stakeholders se define como "Cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización" (<http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholders>) consultada 1 de Julio de 2010

financiero no sea el fin de estas organizaciones, el tema del presupuesto si juega un papel importante en esta perspectiva, pues como se sabe, éste es un valor que se les asigna y sobre el cual deben de rendir cuentas a la entidad fiscalizadora de cómo fue ejecutado, sin embargo, a pesar de esto, el “cumplimiento del presupuesto”, no puede convertirse en el fin, sino que debe ser un impulsor o restrictor para cumplir con los objetivos de la entidad pública.

Los autores Eunice Bastidas y Vicent Ripoll en su investigación “Una Aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector Publico”, proponen hacerle ajustes al modelo original del BSC, para que sea viable en las entidades del Sector Público, entre ellos, el que se considera más relevante es el siguiente: Las tres perspectivas que deben primar son la del usuario, la de la comunidad y la medioambiental.

La diferenciación entre Usuario y Comunidad se hace por qué se puede llegar a dar que los intereses no sean los mismos, es decir, que los intereses de los unos, sean lo opuesto a los de los otros. Aquí es cuando aparece la figura de “Stakeholders” El papel de la comunidad en este planteamiento, es la referencia para la formulación de las prioridades estratégicas de la institución al participar como fiscalizador y comprobar que la entidad está cumpliendo con sus expectativas. El Principal motivo de incorporar la dimensión medioambiental, es cumplir con la responsabilidad social de velar por la protección del ambiente.

En el aporte que hacen los autores, vemos que éste no carece de coherencia, pues el sistema estaría en función principalmente de sus “Clientes - Ciudadanos”, pues recordemos que son ellos los que pagan a través de los impuestos el sostenimiento de estas entidades, en otras palabras, son la razón de ser de éstas.

Otro importante modelo que modifica y complementa el sistema BSC original, es el de Da Silva – Rodríguez (2007) el cual plantea las siguientes perspectivas: Financiera, Comunidad, Procesos, Innovación – Formación – Organización, Gobernabilidad y Marco legal.

Perspectiva financiera: (Sánchez, Martorelli 2008) afirma que es bastante similar a la que planteo Kaplan y Norton en la estructura del BSC para las entidades del Sector Público, la cual va orientada a la habilidad que tengan este tipo de organizaciones para ofrecer el máximo valor a la comunidad a través de una buena gestión de costos y gastos, esto se logra asignando los recursos a aquellos proyectos que van a incidir directamente en el Ciudadano.

En la Perspectiva Comunidad: Se evalúa la habilidad de las entidades para entregar bienes y servicios de calidad y la efectividad y atención con las cuales son entregados al cliente (Ciudadano, Empresario, Comunidad).

La Perspectiva Procesos: comparte la misma concepción del sistema original en cierta manera, ya que la finalidad de esta perspectiva, es ubicar aquellos procesos que me permiten aumentar la satisfacción de la comunidad atendida.

La Perspectiva de Innovación – Formación – Organización: Es muy similar a la perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento, pues está orientada a la formación y evolución de las competencias de los funcionarios y a la calidad de los sistemas de información utilizados por las organizaciones.

Perspectiva de Gobernabilidad: Surge debido a la interacción que existe entre las entidades y sus diferentes grupos de interés (Stakeholders). Según (Sánchez, Martorelli 2008) esta perspectiva pretende “Paliar una de las críticas hecha al BSC la cual es la no consideración de estos, como grupos influyentes en el rumbo de las organizaciones”

Perspectiva del Marco Legal: Plantea que los gobernantes deben supeditar su actuar dentro de los límites que están previstos en el ordenamiento jurídico.

Como vemos el BSC sin perder su esencia, puede sufrir muchas modificaciones de forma, dependiendo de las necesidades que se presenten en cada entidad, sin alterar las características para las cuales fue creado, entre ellas:

Alinear la organización en su totalidad incluyendo el sistema de control interno con la estrategia, hacerle seguimiento a las variables y procesos

claves tanto en el corto, como en el largo plazo, contemplar todo tipo de información tanto financiera, como no financiera, proporcionar la información del entorno, es decir, que permita evaluar cómo está la entidad frente a sus competidores en el ámbito externo, permitir tener una visión clara, oportuna y completa de cómo van los objetivos con respecto a su alcance, establecer responsables de los procesos y poderlos evaluar de manera oportuna para controlar desviaciones que se puedan presentar .

De acuerdo con lo anterior, el BSC es en una herramienta poderosa que puede llegar a contribuir enormemente a la generación de valor en la entidad y a percibir múltiples beneficios. Es por esto, que autores como Vicent Ripoll afirman que gran cantidad de entidades públicas como hospitales, fundaciones, gobiernos locales entre otros, han demostrado un interés por aplicar el BSC para mejorar su gestión y lograr un servicio eficiente y efectivo.

4. BENEFICIOS TEORICOS DEL BSC

Según algunos autores como (Sánchez, 2008) y (Martínez, 2001) afirman que se pueden identificar algunos beneficios obtenidos con la implementación del BSC entre los cuales se encuentran:

- Poder manejar de manera eficaz y eficiente los recursos en función de satisfacer las necesidades de sus usuarios, cumpliendo así con el propósito encomendado.
- Permite dar respuesta a las mayores exigencias de los usuarios con menor presupuesto y aplicando la más alta tecnología y las mejores prácticas.
- Logra dar una visión integral de tres procesos que suelen ser gerenciados de manera independiente: planificación, ejecución (gestión) y evaluación de la gestión. En pocas palabras, es un sistema de control estratégico que ayuda a entender e implementar la estrategia, articulando objetivos estratégicos con objetivos de desarrollo de corto plazo.

- Enlaza y alinea los indicadores con la estrategia de la entidad, centrándose en indicadores de gran impacto, lo que permite realizar una evaluación cualitativa y cuantitativa de la gestión mediante el compromiso de todos los integrantes de la organización, logrando detectar las inconsistencias entre la actuación de ésta y sus objetivos, señalando posibles mejoras en sus procesos internos
- Fija metas individuales y de equipo mejorando las competencias de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados para que todos los integrantes de la organización estén regidos bajo un crecimiento y aprendizaje constante logrando el compromiso de éstos con la ejecución de la estrategia organizacional.

Sin embargo, estos beneficios son teóricos, ya que no existen suficientes fuentes que permitan afirmar que si se den en el Sector Público, es por esto, que luego de conocer las bases fundamentales del BSC y su aplicación en este sector, se quiso realizar una confrontación entre la teoría y la realidad, para esto, se analizó la situación real del Sector Público, específicamente las entidades descentralizadas del Municipio de Medellín, pudiendo indagar en éstas, la percepción que tiene del BSC, la importancia de sus elementos, los beneficios que se obtienen con su implementación y lo más importante que tan encaminadas están a tenerla como herramienta de gestión.

5. ALGUNOS HALLAZGOS CON LA INVESTIGACION

Para analizar la situación real de las entidades del Sector Público, específicamente las entidades descentralizadas del Municipio de Medellín, se realizó un trabajo de campo para conocer la percepción que tienen éstas con respecto al BSC y su posible implementación, como se describe a continuación:

La población que se eligió para este trabajo son las entidades descentralizadas del Municipio de Medellín que son vigiladas por la Contraloría de Medellín; a partir de una base de datos que contiene información de contacto de éstas, se analizaron cada una, con el fin de

evaluar cuales de ellas se iban a incluir en la muestra siempre y cuando cumplieran con los aspectos que serian relevantes para esta investigación, este filtro se realizó con una primera indagación solicitando información acerca de si tenían implementado el BSC o si al menos conocían sobre sus fundamentos y beneficios y si había un interés en adoptarlo.

A partir de esto, podemos decir que nuestra muestra es no probabilística e intencionada, el tamaño de ésta fue escogida mediante el método de muestreo por criterios o fines, es decir, el investigador elige el número y los elementos que van a conformar la muestra y a pesar de que se puedan presentar sesgos, es la que más se acomoda a los objetivos de este trabajo, ya que, además de visitar las entidades escogidas lo más importante para el éxito de esta investigación es que éstas cumplieran con los aspectos que considerábamos importantes para cumplir con el objetivo de este trabajo, entre estos aspectos están: que tengan bien definida su estrategia y fuera conocida por todos, posea un sistema de indicadores y sobre todo conozcan el BSC y sus beneficios (variables de estudio). Esto es importante ya que para poder implementar una herramienta como el BSC se requiere que haya un escenario o ambiente previo que facilite que éste pueda cumplir con los objetivos para los que fue usado.

El instrumento utilizado para este trabajo fue la entrevista, la cual está debidamente construida para alcanzar los objetivos de la investigación, cada una de las preguntas realizadas están íntimamente relacionadas y son consecuentes. Éste instrumento fue aplicado a cada una de las entidades descentralizadas del Municipio de Medellín que hicieron parte de la muestra y la información fue suministrada por funcionarios que estaban familiarizados con la temática abordada en esta investigación, quienes pertenecían principalmente al área de planeación de las entidades escogidas.

En estas entrevistas se indago por aspectos como la importancia de culturalizar a los miembros de la organización sobre lo que éstos representan para el alcance de la estrategia, identificación de los procesos críticos, la concordancia entre los objetivos generales de la entidad y sus procesos internos, así como el despliegue de la estrategia hacia todos los niveles de la entidad, uso y caracterización de herramientas de medición de resultados, específicamente sobre el sistema de indicadores y su utilidad para la toma de decisiones, conocimiento del BSC, sus beneficios, y el interés de estas entidades por usarla como herramienta de gestión.

A continuación, se presentan los resultados encontrados en el trabajo de campo:

5.1. En cuanto a la Estrategia:

Considerando la estrategia como el elemento fundamental para el funcionamiento del BSC, se debe tener presente que no solo basta con que ésta esté bien definida, sino que debe estar desplegada hacia todos los niveles de la organización además de conocida por todos los miembros de ésta por la importancia que éstos representan para su cumplimiento, también debe existir concordancia entre los objetivos generales de la entidad y sus procesos internos, lo que permitirá que la entidad este encaminada al cumplimiento de su visión. Es importante resaltar de acuerdo con lo anterior, que es de suma importancia, que entre los objetivos y las estrategias haya coherencia, pues de lo contrario en el momento que se implemente el BSC como herramienta de gestión no va a suministrar información confiable para la toma de decisiones.

Al evaluar en las entidades entrevistadas sobre la importancia que representan para el logro de la estrategia que todos los miembros de la organización conozcan acerca del planeamiento estratégico y su contribución para llevarlo a cabo, en relación al primer aspecto se encontró que todos están de acuerdo, al expresar que es de suprema importancia que cada uno de los miembros de la organización tenga claro todo acerca del planeamiento estratégico desarrollado por la entidad sin importar en qué nivel jerárquico se encuentre. Consideran que el eje principal de todas las organizaciones es definir de una forma muy estructurada su direccionamiento estratégico y tener un alto nivel de compromiso de cada uno de sus funcionarios. Es por esto, que creen que siempre deben proporcionar a cada uno de sus nuevos empleados la inducción necesaria para que se integre lo más pronto posible al clima organizacional de la misma.

Por otro lado, se puede decir, de acuerdo con los resultados encontrados que la mayoría de entidades entrevistadas consideran que los miembros de la organización deben ser culturizados en pro de la estrategia, definiéndolos a cada uno dentro de la misma, mostrándoles los alcances organizacionales como individuales que pueden tener tras las buenas

prácticas de su labor, encaminada hacia la estrategia. Se evidenció en algunas entidades que una de las mejores formas para estructurar la organización en busca de sacar el mayor provecho hacia el direccionamiento estratégico, es por medio de la aplicación de planes de desarrollo organizacionales dentro de las entidades, debido a que éstos permiten involucrar a los funcionarios de una manera más profunda, además de que proporciona unos mejores resultados, facilitando las decisiones en cuanto a la determinación del óptimo grupo de trabajo. En otras entidades se evidenció que hasta ahora apenas están empezando a trabajar para mejorar la cultura organizacional dentro de la entidad por la importancia que esto representa para el logro de la estrategia.

No solo es indispensable que exista una cultura organizacional y que los miembros de la organización estén plenamente identificados con ésta y conozcan sobre la importancia que representan para el logro de las estrategias planteadas, sino que también lo es el hecho de tener identificados los procesos críticos de la entidad, ya que esto permite que se adquiera flexibilidad y mayor capacidad para adaptarse a los constantes cambios del entorno empresarial, así mismo se podrán facilitar la reestructuración de los procesos en pro a maximizar los resultados y hacer frente a la demandas de la comunidad. Esto se ve ratificado en lo mencionado por los entrevistados al revelar que en las entidades se cumple con dicho criterio aunque creen que existen posibilidades de mejora, ya que esto les permitirá estar preparados para adaptarse a los cambios en su entorno.

Por otro lado, para el logro de la estrategia también es importante que exista una concordancia entre los objetivos planteados por la entidad y los procesos internos de la misma, es por esto, que se encontró que en las entidades entrevistadas existe esta relación, ya que los procesos internos que se llevan a cabo y que generan valor para la entidad concuerdan con los objetivos planteados, sin embargo, creen que siempre existe posibilidades de mejorar y se preocupan por trabajar en ello.

Finalmente, el hecho de que estas entidades se preocupen por tener bien definida su estrategia, la hagan conocer por todos sus miembros, identifiquen sus procesos críticos, y trabajen en la mejora de éstos, así como en la concordancia de sus objetivos con los procesos internos; abona un

terreno importante para que se pueda implementar una herramienta como el BSC, y que esta arroje resultados contundentes y útiles para la toma de decisiones.

5.2. En cuanto al sistema de indicadores:

Considerando que todos los procesos que componen la organización deben ser evaluados con el fin de medir su nivel de desempeño y además identificar cuáles son los procesos críticos, se hace necesario que se establezca un sistema de indicadores que dé cuenta de cómo está la organización en todos sus aspectos, tanto financiero, como clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (perspectivas del BSC). Este es un paso inicial para el desarrollo de herramientas flexibles y que se adapten a las necesidades de las entidades, además de que les permitan tener una mayor claridad en la definición de sus metas y objetivos, como es el caso del BSC.

Al evaluar este aspecto en las entidades entrevistadas se encontró que todos utilizan un sistema de indicadores, porque saben que es muy útil para tomar decisiones en cada una de las entidades. Se evidenció la importancia de poder contar con un sistema de indicadores, así sea básico, que permita medir de alguna forma los procesos para identificar las mejoras o falencias de éstos. Consideran que para ellos ha sido muy importante en el desarrollo adecuado del sistema de gestión, por ello lo ideal sería contar con manuales de indicadores que permitan mostrar el reflejo de las entidades a través de los años, sin importar los cambios en el recurso humano.

En las entidades descentralizadas del Municipio de Medellín entrevistadas se cuentan con diferentes sistemas de indicadores. En algunas de las entidades han creado su propio sistema de indicadores, con el cual han trabajado durante algunos años y se ha convertido en su principal aliado en el desarrollo exitoso de su estrategia. También se pudo evidenciar que algunas entidades han echado mano de software como el "MejoraMiso", con el cual han mejorado su sistema de indicadores y ha permitido tener la entidad al día y preparada en el sistema de gestión de la calidad. En otros casos el sistema de indicadores ha sido creado por ellos mismos, y aunque cada día se ha mejorando apenas lo están empezando a implementar.

Los funcionarios de las entidades descentralizadas encuestadas están de acuerdo en que su sistema es efectivo, que les da algún tipo de beneficio a la hora de tomar decisiones en cada una de sus dependencias, apuntando a la estrategia para el logro de las metas establecidas; los sistemas de indicadores que se utilizan en cada una de las entidades son justo lo que se necesita para cumplir con las expectativas de los mandos superiores, entidades reguladoras del sistema gestión de la calidad, accionistas y demás interesados, por ello, no se ha estandarizado en ningún sector empresarial.

Sin embargo, están consientes de que existe un sistema más apropiado para optimizar las decisiones como es el BSC, porque éste puede ser más ágil y dar más razón del logro de los objetivos que el actual sistema, es por esto, que algunas están empezando a trabajar para llegar a una posible implementación del BSC.

En resumen, se identificó que la mayoría de las entidades opta por montar o crear un sistema de indicadores de acuerdo con sus necesidades y gustos, siempre siguiendo las pautas exigidas por el sistema de gestión de la calidad, pero saben que luego debe ser transformado para implementarlo en el BSC y contar con un sistema más eficaz que vaya en procura de una gestión más oportuna y certera, es por eso, que algunas ya lo están empezando a hacer.

5.3. En cuanto al BSC:

Además de una escenario o ambiente previo y propicio para poder implementar el BSC como tener definida una estrategia, conocida por todos, tener un sistema de indicadores y ver la necesidad de mejorarlo, lo más importante para que se piense en implementar una herramienta de gestión como es el BSC, es que las entidades conozcan acerca de sus fundamentos, beneficios, en fin todo aquello que les permita tener un criterio para decidir si quieren o no implementarla dentro de ellas.

Es por esto, que se analizo en cada una de las entidades si conocían acerca del BSC, sus beneficios, y si alguna vez han pensado implementarla, y se constato que los funcionarios pertenecientes a la oficina de planeación de cada una de las entidades conocen a cerca del Balanced Scorecard, sin

embargo, en algunas de éstas, se evidenció un mayor conocimiento de sus fundamentos teóricos, como de sus innumerables beneficios, como se ve en algunas de las respuestas: “El BSC permite determinar si se está cumpliendo con cada una de las estrategias de la empresa, sino se está desviando de la misión y visión de la misma; es una herramienta que genera valor dentro de las organizaciones”, “El BSC permite hacerle seguimiento y medición a los procesos, redefinir las metas que permitan lograr la estrategia, redefinir o mejorar el objetivo del proceso, determinar si el indicador si mide el objetivo del proceso, permite realizar acciones correctivas o de mejora”, “el BSC es un sistema de medición que sirve para el cumplimiento de las metas y para determinar cómo va la empresa en cuanto a sus objetivos trazados. Es una radiografía que muestra la empresa en su día a día”.

De esta manera, se notó que en algunas entidades descentralizadas del Municipio de Medellín están empezando a trabajar en busca de la implementación del BSC, se manifestó que algunos de sus funcionarios habían sido enviados a diferentes cursos donde se enseñaba la herramienta; no obstante, resaltan que para implementarla es necesario que la entidad tenga un sistema de indicadores consolidado, que haya sido reflejo de cada una de las dependencias de la organización. Asimismo se evidenció que en las entidades descentralizadas del municipio, posiblemente como podría ocurrir en diferentes tipos de organizaciones (públicas, privadas, mixtas, entre otras), deciden utilizar algún sistema de indicadores para cumplir con los requisitos que exige el sistema de gestión de la calidad mediante las normas GP 1000 o la ISO 9000.

Es importante decir, que aunque en este momento las entidades entrevistadas no tengan estructurada el BSC en su sistema de gestión por razones tales como: “no se cuenta con los recursos suficientes para implementar la herramienta” o “los funcionarios que lo implementaron en alguna oportunidad lo dejaron a medias y ya no están con nosotros”, muchas están trabajando duro al sistema de indicadores con miras a ser montado sobre la herramienta BSC, porque son conscientes de la enorme utilidad que proporcionaría dentro de sus entidades.

En resumen, los funcionarios de las entidades descentralizadas del municipio de Medellín no desconocen que el BSC es ideal para tener una radiografía en todo momento de la entidad y piensan que a futuro es hacia

donde apuntan cada una de sus entidades por la utilidad y beneficios que éste traería evaluar su gestión y desempeño, así como el logro de los objetivos para el que fueron creadas.

Al concluir esta etapa de investigación en las entidades descentralizadas del Municipio de Medellín, y de acuerdo con los resultados obtenidos con las entrevistas, se nota que si existe un amplio conocimiento sobre el BSC, sus elementos, la importancia de tener una estrategia clara y bien definida, además de un sistema de indicadores, pero sobre todo de los beneficios que se pueden obtener con la implementación del BSC como herramienta de gestión, es por esto que la mayoría de entidades ha pensado en implementarla, otras ya lo han hecho aunque no lo han concluido.

6. ULTIMAS APRECIACIONES

Respondiendo con el objetivo de esta investigación y luego de haber realizado el trabajo de campo, la recolección de información e indagación con las personas encargadas del proceso de planeación de cada una de estas entidades, se puede decir que en el futuro las entidades descentralizadas del Municipio de Medellín están encaminadas hacia la implementación del BSC como herramienta de gestión por los beneficios que se obtienen con esta. Dicha conclusión se llevo gracias a los siguientes hallazgos:

6.1. En cuanto a la estrategia:

Es claro que dentro de las entidades descentralizadas se reconoce la importancia de definir, discutir y alinear la estrategia con sus procesos, considerándola un elemento primordial para el buen desarrollo y avance de las entidades, logrando así, el alcance de los objetivos propuestos y por tanto la visión que fue contemplada en la planeación estratégica, para esto, culturizan a todos los miembros de la entidad para que éstos se comprometan realmente y estén dispuestos a proporcionar todo su potencial para lograr los objetivos.

Esto es importante ya que, como se ha mencionado anteriormente al ser la estrategia un elemento fundamental dentro de todo el ciclo en el que funciona el BSC, es de suma importancia, que entre los objetivos y las estrategias haya coherencia además de que sea conocida por todos los miembros de la organización, ya que si no se da esto, cuando se implemente esta herramienta, no va a suministrar información confiable para la toma de decisiones.

6.2. En cuanto al sistema de indicadores:

También es importante para las entidades descentralizadas poseer un sistema de indicadores para medir el desempeño de la entidad y valorar adecuadamente los activos intangibles, así mismo detectar las posibles inconsistencias entre la actuación de la entidad y sus objetivos, identificando las mejoras que pueden hacerse a los procesos internos, es por esto, que lo consideran muy útil para la toma de decisiones.

Esto se puede decir, ya que se identificó que la mayoría de las entidades opta por montar o crear un sistema de indicadores de acuerdo con sus necesidades y gustos, siempre siguiendo las pautas exigidas por el sistema de gestión de la calidad, pero lo más importante es que se reconoce que este sistema de indicadores debe ser transformado para implementarlo en el BSC y contar con un sistema más eficaz que vaya en procura de una gestión más oportuna y certera.

6.3. En cuanto al BSC:

El Balanced Scorecard es una herramienta idónea para gestionar, medir, y evaluar el logro de dichos objetivos, por lo tanto es excelente para satisfacer la comunidad, los usuarios, los empleados y la protección del medio ambiente, así como para dar una excelente imagen ante los organismos fiscalizadores de dichas las entidades del Sector Público por el adecuado manejo de los recursos asignados a éstas (Bastidas y Ripoll, 2003).

Es claro, que las entidades descentralizadas del Municipio de Medellín conocen acerca del BSC y los beneficios que se obtienen con su implementación, de la importancia de sus elementos: la estrategia, el fomento de la cultura organizacional y poseer un sistema de indicadores.

Es por esto, que no se cae en un error al decir, que en el futuro se apunta a que en las entidades del Sector Público, no solo se piense en implementar el BSC como herramienta de gestión por los beneficios que otorga, sino que en realidad se lleve a cabo, lo que permitirá que estas entidades manejen sus recursos de manera eficaz y eficiente, así mismo generen y fortalezcan los mecanismos de transparencia para rendir cuentas a los ciudadanos y los grupos de interés o actores involucrados (stakeholders).

BIBLIOGRAFIA

BASTIDAS, Eunice y RIPOLL, Vicent (2003). *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público*. Compendium. Diciembre.

DA SILVA, João y RODRIGUEZ, Ricardo (2007). *Una visión del Cuadro de mando integral para el Sector Público*. Universidad de Valladolid.

FARIAS, Antonio (2006). *CMI un análisis del modelo*. Revista Contabilidad y Sistemas. Universidad de Chile. Fecha de extracción 7 de julio.
http://www.cedus.cl/files/cmi_analisis_modelo.pdf

GONZALES, Patricia y BERMUDEZ, Tatiana. *Fuentes de información, indicadores y herramientas usadas por gerentes de Mypime en Cali, Colombia*. Revista N° 232: Contaduría y Administración. Paginas: 83-108. Septiembre-diciembre. Fecha de extracción 6 de Julio.
<http://contaduriayadministracionunam.mx/enviar.php?type=2&id=412>

KAPLAN, Robert y NORTON, David (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

KAPLAN, Robert y NORTON, David (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar la estrategia*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

MARIÑO, Hernando (2001). *Gerencia de Procesos*. Alfa omega Grupo Editor. México, D.F

MARTINEZ, Ricardo. (2001, Junio). *Cuadro de mando integral: Nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas*. VI congreso nacional de control interno en las entidades del estado "Novedades normativas y nuevos modelos de control interno. Santafé de Bogotá. Colombia.

NILSO, Göran Olve (2002). *Implantando y gestionando el CMI*. Edición Gestión 2000.

PACHECO, Juan Carlos (2002). *Indicadores integrales de Gestión*. Mc Graw Hill.

PINO, Fresia y otros (2004). *Técnicas para implantar un procedimiento de gestión de información con base en la metodología del Balanced Scorecard en un área de la gerencia comercial de EE.PP.MM*. Trabajo de grado para optar el título de Especialista en gerencia de información. Universidad de Medellín. Medellín. Colombia.

REIGELUTH, CH. (1999). *Instructional-Design Theories and Models: A new Paradigm of Instructional Theory*. USA: Lawrence Erlbaum Assoc.

RODRÍGUEZ, Valencia Gustavo. Revista Legis del Contador N° 01. *Balanced Scorecard: La nueva herramienta de gestión integral para mejorar la competitividad de las empresas*. Bogotá. Enero – Marzo 2000

SANCHEZ, Martorelli Jesús (2008). *El Balanced Scorecard para organizaciones del sector público: Enfoques para definición de arquitectura de perspectivas*. NRG Consultores C.A. Caracas. Venezuela. Fecha de extracción 7 de julio. <http://www.nrgconsultores.net/Brujula10122008.pdf>

SANCHEZ, Martorelli Jesús (2003-2007). *Introducción a la metodología del Balanced Scorecard*. NRG Consultores C.A. Caracas. Venezuela. Fecha de extracción 7 de julio. <http://www.nrgconsultores.net/>

WHITTINGTON, Richard (2002). *¿Qué es la estrategia?, ¿Realmente importa?* (2ª edición). España.

Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>

Grupo Kaizen S.A Tener buenos indicadores no hace rico a nadie, tomar mejores decisiones, si.

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/docs/29.pdf>

Grupo Kaizen S.A. Porque los indicadores financieros no son suficientes.

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/docs/27.pdf>