

# **VENTAJAS DEL BALANCE SCORECARD EN EL SECTOR PÚBLICO**

**Autor:**

**JIMMY ALEXANDER HIGUERA SACRISTÁN**

**Tutor:**

**ALEJANDRA CERON**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACION PUBLICA**

**2016**

## Ventajas del Balance Scorecard en el Sector Publico

Jimmy Alexander Higuera Sacristán<sup>1</sup>

### Resumen.

La implementación de un sistema de administración por indicadores para el Sector Publico, mediante la metodología del Balanced Scorecard BSC o Cuadro de Mando Integral que es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos interrelacionados, medibles a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento y acciones de todos los miembros de la organización. El BSC parte de la visión y estrategias de la entidad. A partir de allí se definen los objetivos estratégicos requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes internos y externos. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva. También la aplicación de esta metodología va a permitir evaluar el desempeño de cada área por medio de indicadores que se detallan en el Scorecard y con el análisis de estos indicadores podemos observar qué tan comprometidos están las áreas con el cumplimiento de la misión institucional.

### Abstract.

The implementation of a system of indicators for administration by the National Bureau of Statistics - DANE, using the methodology of Balanced Scorecard BSC or balanced scorecard is a management model that translates the strategy into interrelated objectives, measurable through indicators and linked to action plans that align the behavior and actions of all members of the organization. The BSC part of the vision and strategies of the organization. From there the required strategic objectives are defined to achieve the vision, and these in turn will result from the mechanisms and strategies that govern our results with internal and external customers. Internal processes are planned to meet the financial requirements and the customer. Finally, the methodology recognizes that learning and growth is the platform on which rests the whole system and where the objectives are defined for this perspective. Also the application of this methodology will allow to evaluate the performance of each area through indicators detailed in the Scorecard and the analysis of these indicators can see how committed are the areas with the fulfillment of the institutional mission.

---

<sup>1</sup> Administrador de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, actualmente Profesional en DANE, jahigueras@dane.gov.co

**Palabras Clave:** Balanced Scorecard, Indicadores.}

## **Introducción.**

A finales del siglo XX el sistema de competencia de la era industrial, se dejó de aplicar por las empresas debido al inicio de la nueva era de la información, donde las empresas ya no obtienen una ventaja competitiva con la aplicación de las nuevas tecnologías a sus bienes o servicios, sino que además requieren nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

Este escenario conlleva a la administración a plantear fórmulas que permitieran a los directivos de las empresas y entidades, tanto del sector privado como público, monitorear y medir los procesos productivos, de tal forma que mediante la implementación de políticas de calidad y procesos de mejoramiento continuo, se garantizara que los productos (bienes o servicios) se ajusten a las cada vez más exigentes condiciones y características de sus consumidores.

Cada vez más, se recomiendan cuadros de mando integral para el sector privado, pero ¿Funciona igual para el sector Públicos?

Esta metodología que se ofrece en muchas organizaciones es el Balanced Scorecard, que utiliza un enfoque de gestión que proporciona un proceso claro que se aplica para medir y equilibrar el rendimiento.

Así mismo el sector público debe incorporar en los procesos controles que permitan hacer seguimiento y evaluación del impacto en los usuarios o beneficiarios de la gestión adelantada por los servidores públicos, permitiendo así que se ejerza control para el cumplimiento de los principios que la Constitución señala para la administración pública. Razón por la cual la importancia de implementar mejores sistemas de medición

## Ventajas del Balance Scorecard en el Sector Publico

empresarial que permitan, por un lado, tener una comprensión más dinámica e integral de los negocios, y por otro lado, acelerar los procesos gerenciales<sup>2</sup>.

Para cualquier organización es fundamental el conocimiento pleno de sus Sistema integrado de gestión, y ver así cómo sus decisiones influyen en la consecución de estos; motivo por el cual es tan importante que cada decisión se vea reflejada en los indicadores claves, que impactan de manera directa en la eficiencia en costos y en la mejora de procesos que parten directamente de los lineamientos estratégicos de la empresa, para alcanzar así, el cumplimiento de sus objetivos.

Para llegar a estas conclusiones se han creado metodologías y sistemas complejos que tratan de integrar y medir los posibles generadores de valor en las empresas, dando énfasis particularmente al potencial de los activos intangibles y a su interacción con el resto de los recursos empresariales.

En tal sentido, el Balanced Scorecard (BSC), denominado en español como Cuadro de Mando Integral (CMI) pretende ofrecer una combinación de medidas financieras y no-financieras, las cuales traducen la visión y estrategia de la organización, en objetivos e iniciativas cuantificables<sup>3</sup>.

Los profesores de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan y David Norton, dieron a conocer este método de gerencia y control, al cual bautizaron con el nombre de “The Balanced Scorecard” mediante el cual buscaron integrar en un solo procedimiento tanto los factores financieros como los no financieros obtenidos en desarrollo de la operación de una empresa, con el propósito de lograr alcanzar, por parte de los directivos, una rápida pero integral visión de la marcha de los negocios.

---

<sup>2</sup> Niven, Paul R. (2011). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons. Nueva York

<sup>3</sup> Norton, David y Kaplan, Robert. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*, España: Grupo Planeta.

## Ventajas del Balance Scorecard en el Sector Publico

El sistema de Balanced Scorecard consiste en una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, focalizado en el éxito, aplicable a empresas y organizaciones de cualquier índole.

Su filosofía parte del principio de que la estrategia y la visión de una organización pueden ser enlazadas a cuatro medidas de desempeño, cuyo comportamiento permitirá evaluar la forma como se están cumpliendo los objetivos incorporados en dichas variables. Igualmente permite definir de manera rápida y eficaz el futuro que las empresas, a través de la formulación de objetivos concretos e interrelacionados, que constituyen un Mapa Estratégico, el cual sintetiza, en una sola página, la esencia de la estrategia de la empresa.

Esta teoría de la administración facilita una serie de herramientas gerenciales a los directivos, gerentes, administradores y gobernantes, para que puedan controlar sus procesos de tal forma que se incluya en tal control todos los factores críticos de éxito de un empresa desde los puntos de vista de sus finanzas, la garantía de conservar y aumentar sus clientes, el mejoramiento y la eficacia de sus procesos productivos y el desarrollo de una cultura de competencias y conocimientos de los empleados.

La aplicación del BSC también permite aumentar significativamente la efectividad estratégica de las empresas y organizaciones; en otras palabras, volverlas capaces de materializar sus estrategias, traduciéndolas en iniciativas concretas, ejecutadas por claros responsables, con los recursos e incentivos necesarios con miras a cumplir los tiempos preestablecidos en el sistema de las Metas.

El método trabaja a partir de 4 perspectivas que son: Perspectiva financiera, Del cliente, De Procesos Internos del negocio, De aprendizaje y crecimiento.

## Ventajas del Balance Scorecard en el Sector Publico

Estas perspectivas permiten la supervisión del desempeño actual, pero el método también intenta capturar la información sobre cuán bien se coloca la organización de cara al futuro y estos deben ser considerados en la definición de los indicadores.

Para una implementación exitosa del modelo Balanced Scorecard es recomendable sensibilizar a los diferentes componentes de la organización en el uso y aplicación de algunos instrumentos de administración, como lo son: conocimiento y uso de herramientas básicas de calidad; empleo de diagramas de flujo para procesos y secuencias lógicas; auditoría de calidad; trabajo en equipo y estrategias de comunicación efectiva, entre otras.

Sumando los elementos anteriormente mencionados y con la participación de los servidores públicos, el Sector Publico alcanzará niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, convirtiéndolo en un modelo a seguir.

### **1. El Balanced Scorecard.**

En la década de los 90's Robert Kaplan y David Norton Desarrollaron el cuadro de mando integral, esta metodología se traduce la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de rendimiento que proporciona el marco para una medida estratégica y sistema de gestión.

También esta metodología hace referencia a que los empleados de primera línea deben entender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, Así mismo los altos ejecutivos deben comprender las bases del éxito financiero a largo plazo.

Kaplan y Norton citan las siguientes ventajas en el uso de su método<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> Norton, David y Kaplan, Robert. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*, España: Grupo Planeta.

## Ventajas del Balance Scorecard en el Sector Publico

- Centra toda la organización en las pocas variables dominantes necesarias para superar las brechas en el desempeño.
- Ayuda a integrar varios programas de la empresa. Por ejemplo: calidad, reingeniería, e iniciativas de mejoría en el servicio al cliente.

Analizando medidas estratégicas hacia niveles inferiores, de modo que las gerentes, los operadores, y los empleados de la unidad puedan ver qué se requiere en su nivel para lograr desempeño total excelente.

Los Autores afirman que una organización centrada en la estrategia debe ser capaz de traducir esta misma en términos operativos, alinearla con la organización, transformarla en un proceso continuo y movilizarla al cambio a través del liderazgo ejecutivo.

### 1.1 Perspectivas Del Cuadro De Mando Integral

El método del Balanced Scorecard permite a organizaciones traducir la visión y la estrategia de una compañía a la práctica a partir de 4 perspectivas<sup>5</sup>:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de proceso del negocio.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esto permite la supervisión del desempeño actual, pero además el método intenta capturar la información sobre cuán bien se posiciona la organización de cara al futuro.

El cuadro de mando integral sugiere que vemos a la organización desde cuatro perspectivas así:

---

<sup>5</sup> Norton, David y Kaplan, Robert. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*, España: Grupo Planeta.

**Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento.** Esta perspectiva incluye la capacitación de los empleados y las actitudes culturales corporativas relacionadas tanto con la auto-mejora individual y corporativa. En una organización de los trabajadores del conocimiento, la gente - el único repositorio de conocimiento - son el recurso principal. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, cada vez es necesario que los trabajadores del conocimiento para estar en un modo de aprendizaje continuo. Las métricas se pueden poner en práctica para orientar a los administradores centrarse en los fondos de formación donde pueden ayudar a la mayoría. En cualquier caso, el aprendizaje y el crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización del trabajador del conocimiento.

Kaplan y Norton hacen hincapié en que el "aprendizaje" es algo más que la "formación"; sino que también incluye cosas como mentores y tutores dentro de la organización, así como que la facilidad de la comunicación entre los trabajadores que les permite obtener fácilmente ayuda en un problema cuando se necesita. También incluye herramientas tecnológicas; cuáles son los criterios Baldrige llaman "sistemas de trabajo de alto rendimiento."

**La Perspectiva de Procesos de Negocio.** Esta perspectiva se refiere a los procesos de negocio internos. Las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los administradores para saber qué tan bien está funcionando su negocio, y si sus productos y servicios se ajustan a los requisitos del cliente (la misión). Estas métricas tienen que ser diseñados cuidadosamente por aquellos que conocen estos procesos más íntimamente; con nuestras misiones únicas no son algo que puede ser desarrollada por consultores externos.

**La perspectiva del cliente.** Filosofía de gestión reciente ha mostrado cada vez más conciencia de la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción del cliente en cualquier negocio. Estos son los indicadores principales: si los clientes no están satisfechos, que eventualmente encontrar otros proveedores que satisfagan sus



## Ventajas del Balance Scorecard en el Sector Publico

necesidades. El bajo rendimiento de esta perspectiva es, pues, un importante indicador de la futura decadencia, a pesar de que el actual panorama financiero puede verse bien.

En el desarrollo de indicadores de satisfacción, los clientes deben ser analizados en términos de tipos de clientes y los tipos de procesos para los que estamos ofreciendo un producto o servicio a los grupos de clientes.

**Las perspectivas financieras.** Los datos de financiación oportunos y exactos serán siempre una prioridad, y los administradores harán lo que sea necesario para proporcionarla. De hecho, a menudo no es más que suficiente el manejo y tratamiento de los datos financieros. Con la implementación de una base de datos corporativa, se espera que más del procesamiento pueda ser centralizado y automatizado. Pero el punto es que el énfasis actual en el sector financiero lleva a la situación "desequilibrada" con respecto a otras perspectivas. Hay tal vez una necesidad de incluir datos relacionados financieros adicionales, tales como la evaluación de riesgos y de los datos de costo-beneficio, en esta categoría

**Objetivos, Medidas, Metas, e Iniciativas.** Para cada perspectiva del Tablero de mandos se supervisan cuatro cosas (medidas):

Objetivos: objetivos importantes que se lograrán; por ejemplo, crecimiento rentable.

Medidas: los parámetros observables que serán utilizados para medir el progreso hacia el logro del objetivo. Por ejemplo, el objetivo de crecimiento de la rentabilidad se puede medir por el incremento del margen neto.

Metas: los valores específicos de los objetivos a medir, por ejemplo, producción aumento anual del 7% en la

Iniciativas: proyectos o programas que se iniciarán para alcanzar el objetivo.

## 2. Diferencias entre el gobierno y el sector privado

En todo el mundo, las organizaciones del sector publico sin importar si la organización es territorial, provincial, federal o municipal están en una búsqueda para lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en la prestación de servicios para reforzar la rendición de cuentas, poner en práctica las soluciones centradas en los ciudadanos, y mejorar la confianza pública en la autoridad legal.

Tienen que tener una visión clara y precisa de su rendimiento, no sólo para identificar y alinear las iniciativas estratégicas, sino también para mejorar la planificación y ejecución de la prestación de servicios para sus clientes (es decir, los ciudadanos), comunicar la estrategia de toda la organización, y vincular los objetivos estratégicos con mucho plazo metas y presupuestos anuales. Por lo tanto están tratando de utilizar las herramientas de gestión disponibles orientadas a los resultados del sector<sup>6</sup>.

Por ejemplo, en 1993, el presidente de EE.UU. Bill Clinton anunció la National Performance Review, iniciativa de todo el gobierno para reinventar el gobierno estadounidense. Igualmente firmó la Ley de Desempeño y Resultados del Gobierno de la Ley 1993. Esta legislación requiere que las agencias federales para desarrollar planes estratégicos de cómo van a ofrecer productos y servicios de alta calidad para el pueblo estadounidense.

En el mismo año, el Presidente Clinton emitió una orden ejecutiva que requiere a las agencias federales determinar el tipo y la calidad de los servicios que sus clientes quieren.

---

<sup>6</sup> Niven, Paul R. (2011). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons. Nueva York

## Ventajas del Balance Scorecard en el Sector Público

Aunque el cuadro de mando integral no ha sido desarrollado específicamente para el sector gubernamental, muchas organizaciones han comenzado a adoptar y adaptar para que se ajuste a sus necesidades.

Se necesita más investigación en cuanto a la forma en que se puede aplicar de manera efectiva, pero varias organizaciones del gobierno, han tenido éxito en el uso del cuadro de mando integral. Estas organizaciones demuestran que el cuadro de mando integral puede ser aplicado con éxito en el sector gubernamental, pero cada uno tenía para dar forma a su propio modelo, que era diferente a los demás, ya que el progreso en la adopción de puntuación equilibrada por organizaciones del gobierno se encuentra todavía en su infancia.

La perspectiva del cliente debe estar en la parte superior del cuadro de mando integral del sector del gobierno, permitiendo que las otras tres perspectivas avancen hacia ella.

Sin embargo, ninguna otra versión modificada del cuadro de mando integral proporciona un modelo de cómo los tres perspectivas, en última instancia, se mueven hacia los clientes, que es el objetivo de resultados de cualquier organización gubernamental.

Por ejemplo, un implementador exitosa del cuadro de mando integral la ciudad de Charlotte, Carolina del Norte en EEU, en el cual determinaron mover la perspectiva del cliente a la parte superior de su cuadro de mando después de que inicialmente trataran de desarrollarlo con las perspectivas financieras en la parte superior. La razón detrás de este cambio fue sus observaciones en razón a que la visión más importante de los clientes en el sector gubernamental era destinar resultados financieros superiores para el desempeño de la organización<sup>7</sup>.

En el sector privado, los clientes pagan y reciben los servicios, mientras que en el

---

<sup>7</sup> Eagle, Kim. (2004). *Translating Strategy: Public Sector Applications of the Balanced Score Card*. Chicago: Government Finance Review

sector gubernamental, los clientes (es decir, ciudadanos) no pagan necesariamente o proporcionalmente por los servicios que reciben.

### **3. La necesidad de un cuadro de mando integral sector gobierno**

La satisfacción de los clientes es decir los contribuyentes, debe ser el objetivo de la línea de fondo de todas las organizaciones del gobierno, el cuadro de mando integral puede ser eficaz, si y sólo si, algunos factores son considerados cuidadosamente y estratégicamente tratados<sup>8</sup>.

La aplicación de una herramienta de carácter gerencial como el el cuadro de mando integral podría servir como instrumento de implementación de un efectivo control de la actividad estatal, permitiendo conciliar los objetivos así:

Además, por sus características de instrumento de control estratégico, es un modelo adecuado para monitorizar la ejecución de los planes del gobierno y su comunicación a toda la máquina administrativa gubernamental.

Kaplan propuso también en el año 1999, adaptaciones al modelo original para tener en cuenta las particularidades del sector público, de las perspectivas Financiera y de los Usuarios del modelo original surge un conjunto de tres nuevas perspectivas:

Coste de los servicios, Beneficios de estos servicios y Legitimación política y social.

Todos los factores anteriores parecen tener un impacto considerable en la capacidad del cuadro de mando integral para asegurar la satisfacción del cliente. Estos factores, si abordan positivamente, pueden contribuir a la satisfacción de los empleados, un rendimiento superior, un proceso de negocio interno y a su vez puede conducir a la administración eficiente de los recursos captados de los contribuyentes.

---

<sup>8</sup> Norton, David y Kaplan, Robert. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*, España: Grupo Planeta.

## Ventajas del Balance Scorecard en el Sector Publico

Además, el mejor uso posible de los recursos de los contribuyentes eventualmente puede conducir a la consecución de los objetivos de la perspectiva de la línea de fondo. Al reordenar las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de acuerdo a las prioridades gubernamentales, puede ser una herramienta eficaz en el sector gubernamental.

Igualmente en el año 2003 los autores Bastidas y Feliu formularon un nuevo modelo de Cuadro de mando integral, para el sector publico introduciendo los siguiente<sup>9</sup>:

- Tres perspectivas paralelas ocupando la más alta jerarquía en la estructura del CMI: Usuario, Comunidad y Perspectiva Medioambiental.
- La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento será sustituida por la Perspectiva Humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización.
- La Perspectiva Financiera constituirá un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
- Entrega de valor por los proveedores se considerará una variable clave y la comparación con sus rivales más inmediatos podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.
- Integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable de identificación de las partes interesadas, sus intereses, posibilidades de conflictos e influencias de poder.

---

<sup>9</sup> Bastidas, Eunice Y Feliu, Vincente. (2003). *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las Organizaciones del sector público*. Valencia: Compedium.

### **Conclusiones.**

El Balanced Scorecard y los mapas estratégicos son una metodología que nos ha permitido concretar la estrategia en términos más comprensibles para la organización, facilitando la alineación de los objetivos departamentales y personales con los objetivos estratégicos.

El despliegue de los BCS de las principales unidades de la entidad ha seguido un esquema de construcción desde el BSC Corporativo guardando coherencia tanto vertical como horizontal entre mapas desplegados y perspectivas.

La identificación de las unidades que deben tener BSC se ha basado en la cercanía a la actividad principal de la entidad – La prestación de servicios públicos y su relación crítica con los procesos horizontales... Para estas unidades el BSC es imprescindible para vincular los indicadores de objetivos estratégicos con los indicadores operativos de desempeño, que miden la evolución de su actividad.

La integración de las áreas/servicios o delegaciones de apoyo con el despliegue descendente del BSC se puede garantizar a través de un Sistema de Dirección de Objetivos.

El desarrollo e implantación de la Sistema Tecnológico adecuado para realizar el seguimiento de los objetivos y el correspondiente reporting es muy importante de cara a garantizar la continuidad y consolidación del uso del BSC como herramienta para gestionar la estrategia.

## **Bibliografía.**

Norton, David y Kaplan, Robert. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*, España: Grupo Planeta.

Niven, Paul R. (2011). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons. Nueva York

Eagle, Kim. (2004). *Translating Strategy: Public Sector Applications of the Balanced Score Card*. Chicago: Government Finance Review

Bastidas, Eunice Y Feliu, Vincente. (2003). *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las Organizaciones del sector público*. Valencia: Compedium