



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**  
**Universidad del Perú. Decana de América**  
Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática  
Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas

**La aplicación del Balanced Scorecard en la gestión  
municipal**

**TESINA**

Para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas

**AUTORES**

José Luis GALINDO HUAYLLANI  
Consuelo Hibón ZÚÑIGA OLIVERA

Lima, Perú

2003



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Galindo, J. & Zúñiga, C. (2003). *La Aplicación del Balanced Scorecard en la Gestión Municipal*. Tesina para optar el título de Profesional de Ingeniero de Sistemas. Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

---

## INDICE

I.	DATOS GENERALES:	3
II.	PLAN DE INVESTIGACION:	4
2.1	Definición del problema:	4
2.2	Formulación del problema:	4
2.3	Objetivos	6
2.4	Antecedentes:	6
2.5	Justificación:	7
2.6	Metas	8
2.7	Marco Teórico	8
a.	Descripción de Municipalidad	8
b.	Gestión Municipal	12
c.	Balanced Scorecard	13
2.8	Metodología	20
2.9	Análisis Económico	21
2.10	Viabilidad y Factibilidad:	21
2.11	Resultados	22
	Perspectiva del Cliente	26
	Perspectiva Financiera	26
	Perspectiva de Procesos Internos	27
	Perspectiva de Desarrollo y Crecimiento	27
d.	Conclusiones	29
2.12	Recomendaciones:	30
2.13	Bibliografía	30
III.	Anexo	32

## **I. DATOS GENERALES:**

**TITULO :**

La Aplicación del Balanced Scorecard en la Gestión Municipal

**AUTORES :**

GALINDO HUAYLLANI, José Luis

ZÚÑIGA OLIVERA, Consuelo Hibón

**TIPO DE INVESTIGACION:**

GESTIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

**LOCALIDAD:**

LIMA

**INSTITUCIÓN:**

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS –

FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS E

INFORMÁTICA

## **II. PLAN DE INVESTIGACION:**

### **2.1 Definición del problema:**

Luego de realizar un análisis de la situación actual de la mayoría de las municipalidades, tanto problemas particulares como estándares, hemos podido percibir que la toma de decisiones y la asignación de recursos es inapropiada, siendo la causa principal la ausencia de una retroalimentación de información brindada por las áreas estratégicas de la municipalidad, así como del municipio.

### **2.2 Formulación del problema:**

Los problemas identificados están relacionados tanto con los clientes (el municipio y los donantes como son el gobierno y las empresas privadas); así como, internamente. Este problema puede ser enfocado de la siguiente manera:

Problemas relacionados con el **municipio**:

- Seguridad Ciudadana (en la mayoría de los casos insuficiente)
- Transporte (en la mayoría de los casos “caótico”)
- Promoción de distrito (turismo, ocio, etc. En la mayoría de los casos olvidado)
- Salud pública (difícil acceso)
- Desarrollo económico (poca promoción)
- Participación ciudadana (casi olvidada)

Problemas relacionados con los **donantes**:

- Apoyo por parte de las autoridades (escasa)
- Impuestos (evasión, en muchos casos por desconocimiento del Escudo Fiscal)
- Alianzas estratégicas que les permitan crear ventajas competitivas (ausentes)

- Fuentes de financiamiento (escasas)
- Tasas de interés de los préstamos obtenidos (demasiados altos)

#### **Problemática de la Gestión Municipal:**

- Recursos existentes (escasos)
- Administración de recursos (despilfarro)
- Centralización del manejo presupuestal
- Capacidad de Gestión Municipal (desconocimiento de una gestión óptima)
- Responsabilidades de funciones (muchas veces no especificada)
- Cumplimiento de los objetivos trazados (ausencia de un seguimiento de los mismos)
- Estrategias que permitan crear ventajas competitivas (ausencia)
- Desconocimiento de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades
- Desarticulación con los entes económicos de la comunidad

Esta problemática puede ser enfocada desde distintas perspectivas:

#### **Carencia de propuestas políticas:**

- Carencia de planes de gobierno
- Carencia de planes de desarrollo

#### **Debilidad en su rol de Gobierno Local:**

- Participación vecinal pobre
- Falta de liderazgo y administración eficiente
- Mal manejo financiero
- Descuido de la preservación del medio ambiente.

#### **Debilidad institucional**

- Falta de cuadros profesionales capacitados
- Falta de recursos para financiar proyectos

- Carencia de equipos e infraestructura
- Desarticulación entre autoridades y funcionarios
- Conflictos de competencia con el sector público
- Gestión burocrática, indolente y coyunturalista
- Gestión normativa y tradicional
- Prestación de servicios ineficientes
- Inexistencia de sistemas de Monitoreo, Control y Evaluación.

### 2.3 Objetivos

El objetivo principal de la investigación es mejorar la Gestión Municipal y contribuir en el logro de una Gestión Estratégica Municipal; desarrollando y controlando el Plan Estratégico, haciendo uso de la metodología del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton. Dentro de los objetivos específicos tenemos:

- Plantear un conjunto de indicadores que permitan a los alcaldes de la comunidad efectuar seguimientos y control de sus objetivos estratégicos, tomando como eje la participación vecinal.
- Definir indicadores de control que formarán el Balanced Scorecard de una comunidad que facilite la toma de decisiones del Alcalde; logrando el involucramiento total de cada uno de los miembros de la municipalidad y del municipio en general.

### 2.4 Antecedentes:

La Gestión Municipal se completa, como en el caso de cualquier otra organización, con el establecimiento de un sistema de control de gestión (**task control**). Como nos señalan Anthony y Young, *“son procesos que se utilizan en las actividades diarias de la organización. Estos consisten en reglas, procedimientos, formularios y otros métodos que gobiernan la ejecución de las tareas específicas. La tarea de control es el proceso de asegurar que las tareas específicas sean llevadas de forma efectiva y eficiente”*. Éste, es un proceso continuo, a través del cual se desarrolla la labor de retroalimentación de información a las distintas partes del proceso de dirección estratégica. Sin embargo,



pese a la importancia atribuida a tal proceso, éste se muestra incipiente, puesto que, en la mayoría de los casos, se limita al control del presupuesto por parte de los órganos políticos. Por tanto, es necesario hacer hincapié en el establecimiento en el ámbito de la Gestión Municipal, de una estructura en la que se contemple la función de control de gestión. El sistema de control de gestión debería suponer para la Gestión Municipal el seguimiento de las políticas y estrategias establecidas, así como el control de la eficacia, eficiencia y economía de las actividades; ello sin dejar de aplicar, por la condición pública de las instituciones y de su financiación, los actuales procedimientos de control de legalidad.

En este contexto, se hace imprescindible la obtención de información para la evaluación de los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación de las estrategias desarrolladas, para lo cual nos será necesario un sistema de medición y valoración de estos. Una vez conocidos los resultados, deberán confrontarse con los objetivos preestablecidos, en orden al establecimiento de cuantas acciones correctoras se estimen convenientes para su consecución última. Este proceso permite alcanzar tanto la consecución de los objetivos previstos en la Gestión Municipal como la transparencia de sus resultados y objetivos; objetivos que, en este ámbito, deben ser medidos en términos de economía, eficacia y eficiencia.

## **2.5 Justificación**

En vista que la Gestión Municipal viene afrontando una serie de problemas al más alto nivel, es que surge en nosotros el deseo de contribuir en la búsqueda de la solución más óptima.

A su vez, aun cuando en las municipalidades se estén implantando una serie de indicadores cuya implantación es eficiente, hemos de añadir, dando un paso más hacia un sistema completo de gestión, que su aplicación de manera individualizada e independiente es insuficiente para conseguir la evaluación de la actividad de la entidad, por lo que es necesario el establecimiento de un sistema que interrelacione o pretenda agrupar a los distintos indicadores para orientarlos hacia el cumplimiento de la estrategia de la entidad. Aparece de esta forma lo que ha venido a denominarse BSC. Esta nueva

herramienta es algo más que una colección **ad hoc** de indicadores de actuación. Es precisamente la transformación de un sistema de indicadores a un sistema de gestión donde radica la gran importancia que se le está atribuyendo a este nuevo sistema de gestión. Su implantación promueve la instauración de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia establecida por la municipalidad. En base a todo lo antes mencionado, surge la necesidad de realizar una investigación respecto a la implantación del Balanced Scorecard en la Gestión Municipal.

## 2.6 Metas

- Obtener la situación actual de la Gestión Municipal de una manera rápida y entendible en base a resultados concretos.
- Minimizar la brecha existente entre el Plan Estratégico y la situación actual de la organización.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Favorecer en el presente la creación de valor futuro.
- Generación de compromiso organizacional hacia el logro del Plan Estratégico planteado.
- Integración de la información de diversas áreas de negocio.
- Permitir una mejor toma de decisiones.

## 2.7 Marco Teórico

El marco teórico, comprende definir claramente los conceptos de: Estrategias, Gestión Estratégica, Organización, Municipalidad, Municipio, Gestión Municipal, Indicadores, Objetivos Estratégicos. Con este fundamento teórico, el lector tendrá un entendimiento sencillo y práctico de lo que implica la Gestión Estratégica Municipal. A continuación pasamos a definir unos de los principales:

### a. Descripción de Municipalidad

En el Perú, se definen tres niveles de Gobierno: El **NACIONAL**, que es el tradicionalmente ya existente y se define como unitario, representativo y

descentralizado; El **REGIONAL**, que está en proceso de implementación que postula la instauración de organismos descentralizados con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia y ; El **LOCAL**, que se define sobre la base del Municipio (personas miembros de la comunidad), como unidades básicas de la organización política - administrativa del Estado y que se establecen como expresión de la descentralización política y la participación de la población.

Los gobiernos locales (municipalidades) son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

La misión municipal puede ser resumida como la búsqueda del **desarrollo local**, teniendo como principales funciones de gobierno el **normar, supervisar, sancionar y buscar la participación del municipio**, catalizando a agentes tales como: **empresarios** (grandes y medianos), **ONGs, asociaciones, MyPE** (micro y pequeñas empresas), **iglesia, policía, docentes, jóvenes, mujeres y organizaciones vecinales**, para así lograr el **desarrollo local**.

Actualmente las municipalidades cumplen distintas funciones tales como:

- Gestión local y desarrollo
- Seguridad ciudadana
- Promoción del Empleo
- Política social
- Concertación
- Asociación y redes municipales

La **excelencia municipal** puede ser resumida en:

- De la gestión normativa a la gestión estratégica
- Desarrollo de una Visión y una Misión
  - Fijación de objetivos estratégicos
  - Formulación de una estrategia
  - Evaluación de los resultados, retroalimentación
- De la gestión centralizada a una gestión de múltiples iniciativas
- De la gestión cerrada a una gestión transparente

### **Estructura Orgánica Municipal**

La estructura municipal puede ser estructurada de la siguiente manera:

#### **Órganos de Gobierno:**

- Concejo
- Alcaldía
- Director Municipal

#### **Órganos Consultivos y de Coordinación**

- Asamblea de Alcaldes
- Comités Vecinales
- Defensa Civil

#### **Órganos de Asesoramiento**

- Planificación, Racionalización, Presupuesto
- Asesoría Legal

#### **Órganos de Apoyo**

- Secretaría General
- Administración y Rentas
- Tesorería
- Contabilidad
- Personal
- Abastecimiento

### Órganos de Línea

- Obras
- Servicios Comunes
- Desarrollo Humano

### Órganos Desconcentrados

- Programa del Vaso de Leche
- Demuna
- Empresas Municipales

## ORGANIGRAMA

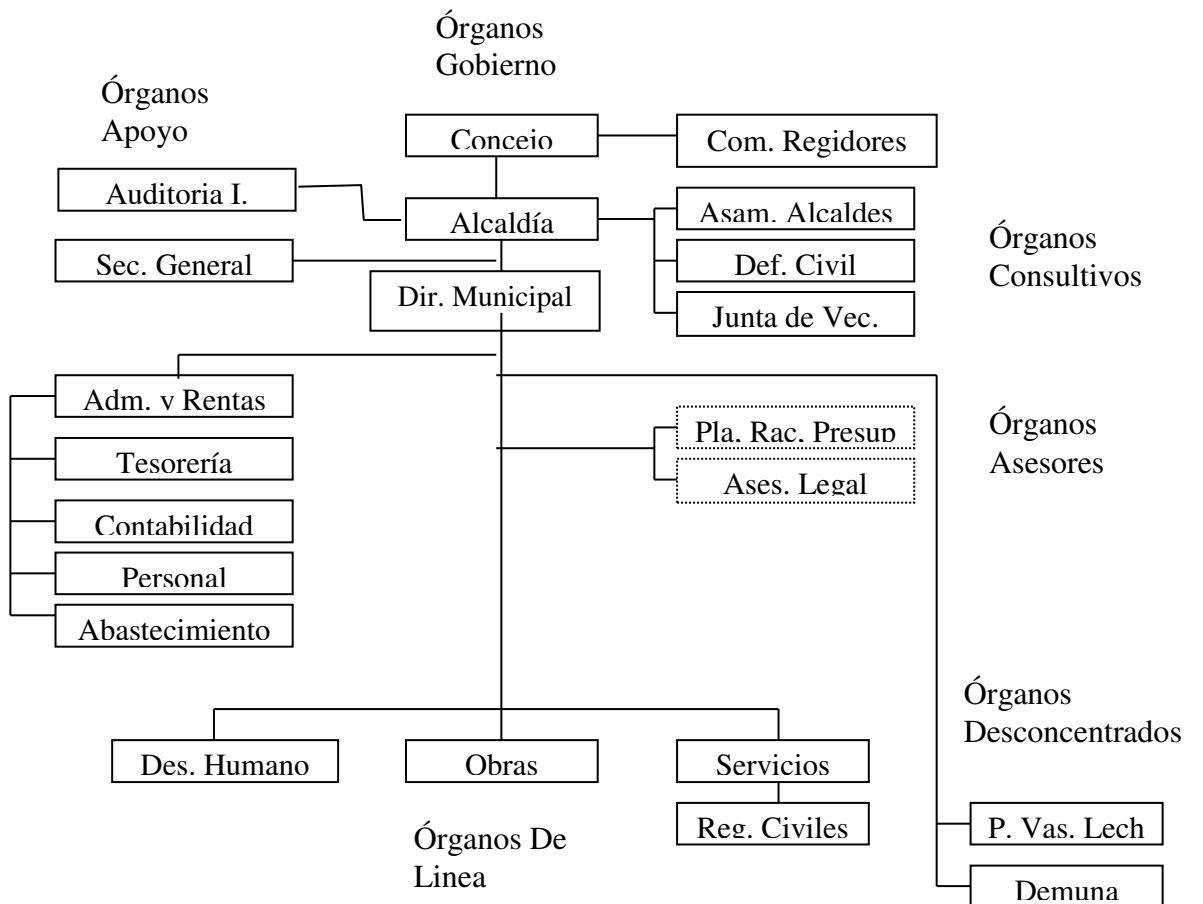


GRAFICO: Organigrama

## **b. Gestión Municipal**

La administración municipal (gestión municipal) adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley N° 27444. Las facultades y funciones se establecen en los instrumentos de gestión y en la ley 27972.

La gestión municipal implica guiar recursos físicos y humanos, a través de unidades de organización dinámicas, para el logro de objetivos, satisfacción de quienes reciben el servicio (municipio), y con un alto grado de moral y sentido de realización por parte de quienes brindan el servicio (miembros de la municipalidad).

La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completo y dedicación exclusiva designado por el alcalde, quien puede cesarlo sin expresión de causa. El gerente municipal también puede ser cesado mediante acuerdo del concejo municipal adoptado por dos tercios del número hábil de regidores en tanto se presenten cualesquiera de las causales previstas en su atribución contenida en el artículo 9° de la ley 27972.

Los instrumentos de Gestión de los Gobiernos Locales, los constituyen los Planes Municipales, el mismo que se basan en instrumentos orientadores y operativos que tiene el objeto común de permitir un funcionamiento ordenado de los procesos de **Formulación, Ejecución, Control y Evaluación**. Los instrumentos orientadores están constituidos por los Planes de Largo Plazo y Mediano Plazo y los instrumentos operativos por los Planes Operativos Institucionales (POI).

Los ámbitos de gobierno pueden ser clasificados en:

### **Ámbito Económico**

- Diseño de políticas y estrategias que promuevan la creación de riqueza a partir del conocimiento y difusión adecuada de sus recursos y potencialidades para interesar a la inversión privada.
- Promoción del empleo
- Desarrollo de capacidades empresariales
- Apoyo a la micro y pequeña empresa
- Alianzas estratégicas con la iniciativa privada y otras localidades

### **Ámbito Ambiental**

- Acondicionamiento, organización e integración del territorio
- Creación de la infraestructura y equipamiento urbano
- Prestación de servicios públicos y comunales
- Conservación del medio ambiente

### **Ámbito Social**

- Políticas y estrategias de educación, salud, deporte, recreación
- Garantizar el desarrollo y la expansión de capacidades para que la comunidad organizada sea actor de su desarrollo.

## **c. Balanced Scorecard**

### **Evolución del Balanced Scorecard**

La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en estos últimos años, ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la búsqueda progresiva y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuales son **las estrategias que se deben seguir para alcanzar el objetivo de la empresa** (un alto desempeño), y por el otro, expresar dichas estrategias en objetivos

específicos cuyo logro sea **medible** a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (de ahora en adelante llamado **BSC**) surge como una necesidad, ya que estudios parciales muestran que hasta el 90 por ciento de empresas regionales que desarrollan planes estratégicos, pronto los archivan y siguen operando como si no existieran, lo que es un gasto inútil que, además, mata expectativas de actualización; además, los estudios sobre estos hechos han encontrado que la mayoría de los fracasos no se deben a la formulación de la Estrategia, sino a su ejecución.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

## **Conceptualización del Balanced Scorecard**

El BSC es una forma *integrada, balanceada y estratégica* de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

### **Integrada:**

Porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de dos investigaciones de 1 año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas



las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

### **Balanceada**

Es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente:

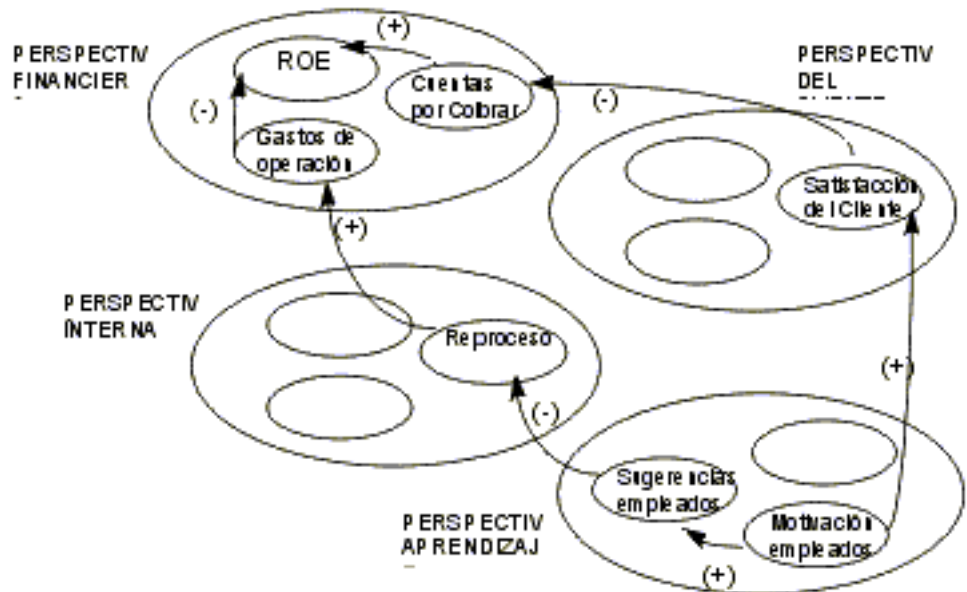


**GRAFICO: Conceptualización Balanceada del BSC**

### **Estratégica:**

Otro concepto novedoso del enfoque del BSC, se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores)

COMO RELACIONAR LAS MEDIDAS DE LAS 4 PERSPECTIVAS ?

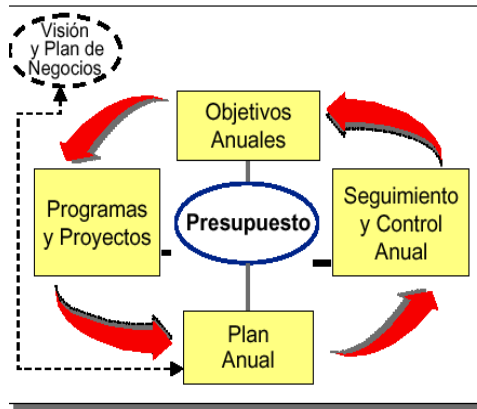


**GRAFICO: Conceptualización Estratégica del BSC**

El BSC ha sido calificado por la revista Harvard Business Review como el concepto más innovador y exitoso introducido en la práctica gerencial en los últimos años, fue presentado por Kaplan y Norton en el año 1992 y actualmente más del 50% de las empresas estadounidenses y otras la aplican, por ejemplo: AT&T Canadá, UPS, Móvil, Petróleos de Venezuela, Furnas Petrobras, CIGNA, Philips, entre otras.

El BSC conocido también como “el cuadro de mando estratégico” permite canalizar las habilidades, los conocimientos y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la misión y objetivos estratégicos. Proporciona una visión integral del desempeño de la organización, al los indicadores financieros con otros indicadores clave de la gestión relacionados con la satisfacción del cliente, procesos internos del negocio y el fortalecimiento del capital intelectual.

**Corto Plazo**  
(énfasis Operacional - Financiero)



**Corto y Largo Plazo**  
(énfasis Estratégico - Financiero)



**GRAFICO: Sincronización del largo plazo (mañana-estrategia) con el corto plazo (hoy-operaciones)**

## Perspectivas del Balanced Scorecard

La medición de la actuación se realiza desde cuatro perspectivas en equilibrio: Finanzas, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento.

Estas cuatro perspectivas aseguran que, por una parte, se sigan tomando en cuenta los indicadores financieros tradicionales (indicadores de la actuación pasada), pero por otra parte agrega además inductores de actuación futura.

**Perspectiva Financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

- Aumentar el valor de la unidad.
- Crecimiento de ventas en segmentos clave
- Mantener la rentabilidad fijada por la central

**Perspectiva del Cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

- Fidelizar clientes rentables
- Mejorar la densidad de productos por cliente
- Penetrar en nuevos canales
- Aumentar ventas de nuevos productos
- Mejorar la satisfacción de clientes
- Ser considerado líder por los distribuidores

**Perspectiva Interna:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

- Identificar nuevos clientes
- Aumentar la intensidad de la relación con clientes
- Mejorar la calidad del servicio
- Gestionar los recursos de forma eficiente
- Convertirse en una e-company
- Reforzar la imagen/marca

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

- Mejorar las capacidades de personas clave
- Mejorar la comunicación interna
- Potenciar las alianzas clave
- Adaptar la tecnología a las necesidades
- Conseguir fuentes de financiación
- Cambiar a una gestión por procesos



9

**GRAFICO: Perspectivas del BSC**

### **Beneficios de un Balanced Scorecard:**

El Balanced Scorecard promueve e induce excelentes resultados en las compañías y específicamente en los bancos. Se trata de un enfoque simple, obvio, lógico y poderoso que está dando los resultados esperados y contribuyendo en gran medida al éxito de las compañías.

El entusiasmo alrededor del Balanced Scorecard se traduce en un efecto "Bola de Nieve" ganando cada día más adeptos y mostrando cada vez más y mejores resultados y nuevas aplicaciones.

Los principales beneficios que una empresa y en este caso un banco obtiene de implantar un Balanced Scorecard son:

- Traduce la visión y estrategias en acción.

- Ayuda a enfocar a la organización en lo que debe ser hecho para crear valor futuro.
- Mecanismo integrador, una sombrilla, para una variedad de programas corporativos en ocasiones desconectados.
- Medio de comunicación.
- Agente de cambio.

Este ciclo de beneficios a la empresa, los ejecutivos, los empleados no termina ahí, se ha observado que tiende a llevar estos beneficios hacia la comunidad e incluso al medio ambiente.

## 2.8 Metodología

La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en estos últimos años, ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la búsqueda progresiva y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio tanto para las empresas u organizaciones privadas como públicas. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuales son **las estrategias que se deben seguir para alcanzar el objetivo de la empresa** (un alto desempeño), y por el otro, expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea **medible** a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.

La herramienta o metodología llamada: Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral surge como una necesidad, ya que estudios parciales muestran que hasta el 90 por ciento de empresas u organizaciones que desarrollan planes estratégicos, pronto los archivan y siguen operando como si no existieran, lo que es un gasto inútil que, además, mata expectativas de actualización; además, los estudios sobre estos hechos han encontrado que la mayoría de los fracasos no se deben a la formulación de la Estrategia, sino a su ejecución.

## 2.9 Análisis Económico

Considerando la modalidad de nuestra investigación, los ahorros o costos de inversión para llevar a cabo la implantación de esta solución variará dependiendo de la comunidad y de los recursos con los que cuente la municipalidad. A su vez, considérese que una vez que se ha alcanzado el acuerdo sobre los objetivos y el papel del BSC, la organización debería seleccionar a los componentes humanos fundamentales que pueden ser: un sponsor o arquitecto, el equipo ejecutivo de la organización, el equipo guía, el equipo técnico y un consultor. El número de personal necesario para llevar a cabo el proceso de implantación dependerá de la complejidad de la comunidad a la cual nos enfrentemos.

		Sueldo	T. Dedicado	Costo	
Líder del Proyecto (Sponsor)	:	1	12000	5%	3600
Equipo Guía	:	3	4000	20%	14400
Equipo Técnico	:	5	4000	100%	20000
Consultor	:	1	8000	100%	8000
Líder de usuarios	:	1	3000	20%	3600
Costo Total (en soles)					49600

Este costo está estimado sin considerar los costos de programación o codificación del sistema ni las licencias e instalación del software final.

## 2.10 Viabilidad y Factibilidad

La viabilidad y factibilidad se ve fundamentada en la justificación tocada en el punto 2.5, y a su vez tiene como base la definición de los problemas identificados en el estudio realizado.

## 2.11 Resultados

La construcción del primer BSC de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos.

El scorecard debería representar la sabiduría y las energías colectivas del equipo de la alta dirección de la unidad de negocio. A menos que este equipo esté completamente comprometido en el proceso, no es probable que se dé un buen resultado. Sin el patrocinio y la participación activa de la alta dirección no debe iniciarse un proyecto de BSC, puesto que sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto, es seguro que fracasaría.

Existen casos en que algún directivo importante elaboró un excelente BSC sin comprometer en el proceso al equipo de la alta dirección. En una empresa se trataba del director general financiero y en otra lo hizo el vicepresidente de desarrollo de negocios. En ambas empresas, el ejecutivo era miembro del más alto equipo ejecutivo, un participante activo y que participaban en todas las reuniones de la alta dirección para la gestión y establecimiento de estrategias. A causa de su alto nivel de implicación en la estrategia corporativa, ambos individuos produjeron unos cuadros de mando que reflejaban fielmente la estrategia, el enfoque del cliente y los procesos críticos internos de sus empresas. Sus cuadros de mando fueron aceptados como una fiel representación de los objetivos e indicadores críticos de las organizaciones. Pero en ambas instancias el cuadro de mando no impulsó el cambio o se convirtió en parte integral de los procesos de la empresa. Creemos que este desalentador resultado fue consecuencia de la falta de involucramiento de la alta dirección en el proceso y de una falta de consenso sobre el papel del BSC. El proyecto del cuadro de mando es muy probable que fuera considerado en ambas organizaciones, como una iniciativa dirigida a mejorar un sistema de indicadores y no ha realizar cambios fundamentales en la forma en que se gestionaba la organización.

Para dar solución al problema planteado aplicando la herramienta del BSC; es decir, traducir la estrategia en acciones con la finalidad de propiciar que las actividades



del día a día, para cada puesto de la organización, estén alineadas con las macro-definiciones de la estrategia de mediano o largo plazo, se puede seguir distintos caminos. Sin embargo, podemos describir un plan de desarrollo típico y sistemático ya utilizado para crear cuadros de mando en docenas de organizaciones. Si se ejecuta de forma adecuada, el proceso de cuatro fases alentará el compromiso con el cuadro de mando entre los directivos de alto nivel y mandos intermedios y producirá un “buen” BSC que ayudará a estos directivos a alcanzar los objetivos de sus programas:

### **Fase I: Arquitectura del programa de indicadores**

1. Seleccionar la unidad de la organización u optar por toda la organización
2. Identificar los vínculos corporativos / Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

### **Fase II: Definir los objetivos estratégicos**

3. Primera ronda de entrevistas
4. Sesión de síntesis
5. Taller ejecutivo: primera ronda

### **Fase III: Seleccionar los indicadores estratégicos**

6. Reuniones de subgrupos
7. Taller ejecutivo: segunda ronda

### **Fase IV: Construir el plan de implantación**

8. Desarrollar el plan de implantación
9. Taller ejecutivo: tercera ronda
10. Finalizar el plan de implantación

Sin embargo, antes debemos realizar dos pasos previos que son: definir los objetivos para el programa del BSC, y los involucrados:

## **El Establecimiento de Objetivos para el Programa del BSC**

El primer paso para la construcción de un BSC eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección (en este caso el Alcalde y sus regidores) sobre los motivos (objetivos) por los que se desarrolla. Cuando se lanza el proyecto, el equipo de la alta dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Los objetivos del programa ayudarán a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando
- Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto y
- Clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que debe seguir la construcción del BSC.

La selección de los objetivos para el proyecto de cuadro de mando al inicio es no limitar los usos subsiguientes del cuadro de mando. En general, el papel del cuadro de mando crece y se expande a través del proceso de implantación. Pero el conjunto inicial de objetivos servirá para motivar y comunicar el motivo por el cual la organización está pasando a través de este ejercicio y ayudará a sostener el programa si el interés y el compromiso declinaran.

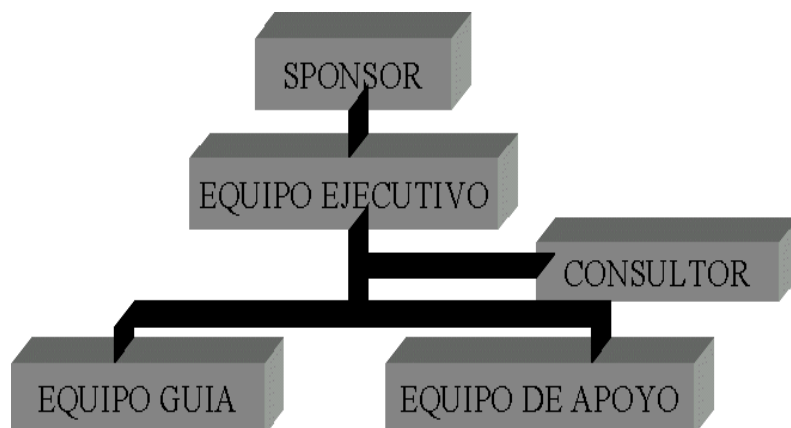
## **Los Jugadores**

Una vez que se ha alcanzado el acuerdo sobre los objetivos y el papel del BSC, la organización debería seleccionar a los componentes humanos fundamentales:

- Un **sponsor o arquitecto**, quien permite establecer un consenso entre los miembros del Equipo Ejecutivo. A su vez, el sponsor guía el proceso, vigila la programación de las reuniones y entrevistas, se asegura de que la documentación es adecuada, las lecturas de antecedentes y la información sobre la competencia y sobre el mercado este disponible para el equipo ejecutivo y en general sirve para hacer que el proceso siga un buen camino y cumpla la programación temporal. Mientras facilita la construcción del

cuadro de mando inicial, debe gestionar tanto un proceso cognitivo y analítico -la traducción de las declaraciones suaves y generales sobre la estrategia e intenciones en unos objetivos explícitos y mensurables- como un proceso interpersonal e incluso emocional de construcción de equipo y de solución de conflictos.

- Un involucramiento total del **equipo ejecutivo** de la organización, en cuyas manos está la definición de la visión y estrategia y quien en última instancia será el "dueño" del proyecto de diseño. Este equipo será, en definitiva, el que aplique e incorpore en su sistema de gerencia las herramientas que resulten de este diseño.
- Un **equipo guía** que se involucre a fondo en la metodología del Balanced Scorecard y que facilite el marco referencial, los instrumentos y herramientas para darle fluidez y continuidad tanto al diseño del Balanced Scorecard, como a garantizar que existan las herramientas para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la organización o empresa. Este equipo buscará los apoyos necesarios durante el avance del diseño para temas específicos por perspectiva, como indicadores, metas, estrategias y otros.
- Un **equipo técnico** de apoyo por área de especialización o temas estratégicos que contribuya a identificar probables indicadores y a determinar sus medidas o valores asignados.
- Un **consultor**, bien sea interno o externo que conozca la metodología y oriente al equipo sobre su aplicación y transfiera los conocimientos a los miembros del equipo guía.



**GRAFICO: Equipo de desarrollo del BSC**

Este equipo de trabajo puede variar dependiendo del tipo de empresa u organización.

Según experiencia de grandes consultores, el sponsor suele ser un miembro de la alta dirección:

- Vicepresidente de planificación estratégica o desarrollo de negocios
- Vicepresidente de gestión de calidad
- Vicepresidente de finanzas o controlador de división

A su vez, cabe señalar que en cada una de las perspectivas se consideraron los siguientes puntos como relevantes en nuestro análisis:

### **Perspectiva del Cliente**

Dentro de esta perspectiva, consideramos los siguientes aspectos como más relevantes para la construcción del BSC:

- Administración de los Servicios brindados
- Población que atiende
- Satisfacción del municipio
- Satisfacción de los donantes
- Aceptación de la municipalidad por parte del municipio

### **Perspectiva Financiera**

Dentro de esta perspectiva, consideramos los siguientes aspectos como más relevantes para la construcción del BSC:

- Ratios de Gestión Financiera
- Sistema de Costeo
- Control Presupuestal
- Evaluación de Proyectos

### **Perspectiva de Procesos Internos**

Dentro de esta perspectiva, consideramos los siguientes aspectos como más relevantes para la construcción del BSC:

- Organización de la Municipalidad Administración de los Servicios brindados
- Población que atiende
- Satisfacción del municipio
- Satisfacción de los donantes
- Aceptación de la municipalidad por parte del municipio
- Áreas que la integran
- Número de Personas que trabajan
- Planeamiento Estratégico
- Calidad de los Servicios

### **Perspectiva de Desarrollo y Crecimiento**

Dentro de esta perspectiva, consideramos los siguientes aspectos como más relevantes para la construcción del BSC:

- Capacitación
- Rotación de Empleados
- Clima Organizacional
- Motivación
- Tecnologías de Información

El cuadro de mando general del proceso de solución está representado en el siguiente gráfico; a su vez, presentamos como modelo uno de los temas estratégicos desarrollados, (trabajo que se realizó para cada uno de los temas estratégicos).

Donde las áreas estratégicas son las siguientes:

### **Salud de la Comunidad**

La salud pública como aspecto importante en la sociedad que permite el desarrollo óptimo tanto personal como social, la cual debe ser de fácil acceso en todos los niveles de la sociedad y a su vez, con servicios de calidad.

### **Seguridad de la Comunidad**

La seguridad pública es importante para motivar a las empresas a instalarse y permanecer en la ciudad así como, para que contraten a nuestros ciudadanos logrando así contribuir en el crecimiento sostenido de la sociedad.

Otro aspecto muy importante es la seguridad de la propia comunidad; minimizar el pandillaje, los robos, violación, etc., están contenidos dentro de este tema estratégico.

### **Promoción de la Ciudad**

Teniendo como objetivo incrementar las fuentes de ingreso y fortalecer la cultura, se torna indispensable promover el turismo y ocio, reforzar y preservar nuestra cultura, restos arqueológicos, etc. generando a su vez una mejor imagen, promover el empleo y por ende contribuir en el desarrollo económico.

### **Reestructuración Municipal**

Considerando los escasos recursos y el mundo en el cual nos desenvolvemos, se hace indispensable una óptima gestión de los recursos con los que se cuenta, lo cual implica contar con un personal calificado y responsable de sus funciones, que cumplan con los objetivos de la organización creando así ventajas competitivas, así como contar con sistemas de monitoreo, control y evaluación, y dejar de lado los conflictos y desarticulación entre autoridades y funcionarios.

## **Transporte**

La relevancia de este tema viene dado por distintos aspectos como son: según estadísticas, la mayor cantidad de heridos y muertos se da en accidentes de tránsito que en homicidios y asaltos a mano armada; a su vez, las interacciones entre los distintos municipios (vías de comunicación) promueve el comercio, y por ende el desarrollo económico de los pueblos.

## **Desarrollo Económico**

El desarrollo económico es una consecuencia del trabajo en equipo del municipio, donantes y la municipalidad promoviendo fuentes de ingresos que beneficien a la ciudad.

## **2.12 Conclusiones**

1. La metodología del Balance Scorecard permite obtener resultados cuantitativos de la gestión, con la consecuencia de poder centrarse en la creación de valor para la sociedad (“accionistas”), satisfacer en forma clara las expectativas de los ciudadanos y donantes (“clientes”), optimizar los procesos internos claves, incrementar el valor del recurso humano.
2. La implantación del BSC da un valor agregado a la gestión municipal y permite evaluar el desempeño de su Plan Estratégico y la consecución de sus objetivos.
3. La utilidad del BSC no depende del tipo de municipalidad, sino de los problemas a los que se enfrenta (la mayoría de ellos comunes), ya que su acción es sobre las estrategias.
4. El BSC es una herramienta que puede ser utilizada para lograr la cohesión cultural si es aplicada adecuadamente.

5. Si bien el BSC proporciona una serie de medidas de actuación que nos permiten traducir la misión y la estrategia de la municipalidad, no nos indica cuál es la mejor manera de lograr los resultados deseados ni de cómo transmitirlo a todos los niveles organizacionales.
6. Las personas involucradas en el desarrollo del proyecto por parte del cliente deben estar conscientes del beneficio que obtendrán con esta implantación, ser proactivas y no resistirse al cambio.

## **2.13 Recomendaciones**

1. Lograr que los empleados de la municipalidad y del municipio en general compartan y hagan propios los valores, las expectativas comunes, la meta y la misión.
2. Definir objetivos e indicadores de nivel más bajo para los empleados que estén relacionados con los objetivos e indicadores de los niveles más altos. Al sentirse incentivados a seguir la estrategia de la compañía a través de sus objetivos personales, no estarán siendo dirigidos a una serie de procedimientos para lograr los resultados deseados sino, tendrán la libertad necesaria para poder alcanzar dichos resultados de forma innovadora.
3. El equipo de apoyo debe estar conformado por personas que conozcan realmente el enfoque de Gestión Municipal; así como, la realidad del municipio.

## **2.14 Bibliografía**

### **Algunos Libros, Revistas y Artículos Consultados:**

- Fred R. David – Conceptos de Administración Estratégica, La naturaleza de la Administración Estratégica – Prentice-Hall Hispanoamerica S.A., Quinta Edición



- Lic. Eduardo Lastra Domínguez – Gerencia y Liderazgo Municipal - Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial (ILADE)
- Estructuras Orgánicas de La Municipalidad – INFO PERÚ.
- Enrique Cárdenas O. - Gerencia y Administración Municipal - (Escuela Superior de Administración de Negocios para Graduados, ESAN)
- Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972 – Congreso de la República
- José Leñero G. Consultor Internacional –Diario La Prensa de Nicaragua Agosto 2002 Edición 22813
- Revista Harvard Business University, September-October 2002, January-February 2003, Marzo-April 2003
- TESIS El Balanced Scorecard y la cohesión cultural en las corporaciones globales. Autor: Ing. Alejandro Ovejero. Directora: Ing. Alejandra Falco - Universidad del Cema, Maestría en Dirección de Empresas.

**Algunas Páginas Web consultadas:**

- Balanced Scorecard - GERENS (Escuela de Gestión y Economía):  
<http://www.gerens.org>
- Howard Rohm Vice- Presidente Director del Instituto Balanced Scorecard:  
<http://www.balancedscorecard.org>
- <http://www.symplex.cl/bscorecard.htm>
- <http://www.plus-projects.com/php/bsc.php>

## **Anexo**

A continuación presentamos el cuestionario tomado como base para la captura de información asociada a las municipalidades y su Gestión actual.

### **CUESTIONARIO**

1. ¿Qué cargo ocupa dentro de la municipalidad?
2. ¿Cómo están agrupadas las áreas en su municipalidad?
  - a. Órganos de Gobierno
  - b. Órganos de Apoyo
  - c. Órganos Asesores
  - d. Órganos de Línea
  - e. Órganos Consultores
  - f. Órganos Desconcentrados
  - g. Otros, indique por favor:

---

---
3. Aproximadamente ¿cuántas personas trabajan en su municipalidad?
4. ¿Cómo evalúa la gestión de cada una de las áreas de su municipalidad?
5. ¿Elaboran planes estratégicos en su municipalidad?
  - a. SI
  - b. NO. Ir a la pregunta 8
6. ¿Cuáles son los factores más relevantes en la elaboración de un plan estratégico?
7. ¿Elaboran un plan de acción para cada estrategia planteada?
8. Utiliza indicadores para medir los resultados de la gestión en las áreas de su municipalidad.
  - a. SI ¿Cuáles?
  - b. NO. Ir a la pregunta 10
9. Los Indicadores de gestión en su municipalidad. Se calculan de forma :
  - a. Manual
  - b. Existe sistemas que arrojen información
  - c. Se necesita trabajo especial para calcularlo
  - d. Otros,                      indique                      por                      favor:

---

10. ¿Su municipalidad cuenta con algún Sistema de Información Gerencial? ¿De qué tipo?
- Manual
  - Existe sistemas que arrojen información
  - Se necesita trabajo especial para calcularlo
  - Otros, \_\_\_\_\_ indique \_\_\_\_\_ por \_\_\_\_\_ favor:
11. Los procesos de su municipalidad se encuentran:
- Claramente definidos
  - En algunos casos definidos
  - No definidos
12. ¿Cómo se ha medido el rendimiento de su municipalidad?, a través de :
- Indicadores de gestión.
  - Estados Financieros
  - Aceptación del municipio
  - Tienen \_\_\_\_\_ otra \_\_\_\_\_ herramienta:
13. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que emplea su municipalidad?
14. ¿Cuál es la idea en su municipalidad de un proceso óptimo?
- Bajo costo \_\_\_\_\_ Otros:
  - Poco tiempo
  - Menos costo y menos tiempo
15. ¿Tiene políticas internas de calidad de servicio? ¿Cuáles?
16. ¿La velocidad de respuesta y solución a los problemas del municipio está cuantificado? ¿De qué manera?
17. ¿Es frecuente que los ciudadanos exijan servicios adicionales a los que normalmente brinda la municipalidad de acuerdo a sus planes?
- SI ¿De qué tipo?
  - NO
18. ¿Cómo considera el cumplimiento de plazos de tiempo ofrecidos a los ciudadanos?
- Cumple
  - Termina antes del plazo pactado
  - Termina después
  - No cumple
19. ¿Cuál cree Ud. qué es la fortaleza de su municipalidad?
- Calidad de Servicio al Ciudadano
  - Cumplimiento de Plazos
  - Bajos Impuestos

- d. Cumplimiento de lo prometido
20. ¿Qué cree Ud. que es lo que más aprecia el ciudadano?
- a. Calidad de Servicio al Cliente
  - b. Cumplimiento de Plazos
  - c. Bajos Impuestos
  - d. Cumplimiento de lo prometido
21. ¿Cómo calificaría Ud. la gestión municipal actual?
- a. Excelente
  - b. Muy Buena
  - c. Buena
  - d. Regular
  - e. Mala
22. ¿Qué servicios brinda principalmente su municipalidad a su comunidad?
23. ¿Qué tipo de población atiende su municipalidad?
24. ¿Cómo cree Ud. que puede medirse el grado de aceptación de la municipalidad por parte de los ciudadanos?
25. ¿Cuál es su servicio más aceptado por el municipio?
26. ¿De qué forma la municipalidad comunica sus logros y/o problemas a las entidades que proporcionan financiamiento a la municipalidad?
27. ¿De qué forma la municipalidad busca adquirir nuevos fondos de financiamiento?
28. ¿Qué porcentaje (%) del presupuesto cree Ud. debería asignarse a la publicidad de las actividades de la municipalidad?
29. ¿Cómo asignan los presupuestos de cada proyecto?
30. ¿Tiene algún parámetro para medir el riesgo en la ejecución de los proyectos?
- a. SI ¿Cuáles?
  - b. NO
31. ¿Cuáles son las variables más relevantes para evaluar la rentabilidad de un proyecto?
32. ¿Esas variables son las mismas con las que evalúa a su municipalidad?
33. ¿Cuál es la Modalidad de contratación de personal?
- a. Director o Gerente: ***Estable o Eventual.***
  - b. Jefe o Presidente: ***Estable o Eventual.***
  - c. Personal técnico o empleados: ***Estable o Eventual.***
34. ¿El personal que contrata al inicio de año varía en el transcurso del mismo?
- a. SI ¿De qué forma?
  - b. NO

35. ¿Existe en su municipalidad programas de capacitación?
- SI
  - NO
36. ¿Las capacitaciones están alineadas a las estrategias de la municipalidad?
- SI
  - NO. Ir a la pregunta 37
37. ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones?
- Mensualmente
  - Trimestralmente
  - Semestralmente
  - Anualmente
  - Otros, \_\_\_\_\_ especifique \_\_\_\_\_ por \_\_\_\_\_ favor:
38. ¿A quién está dirigido estas capacitaciones?
- Directores o Gerentes
  - Jefes o Presidente
  - Personal Técnico o Empleados
39. ¿Existen planes de incentivo al personal?
- SI ¿Cómo cuales?
  - NO
40. ¿Qué factores consideran en el desempeño del personal de la municipalidad?
41. ¿Qué tipo de Sistemas que existen en su municipalidad?
- Red LAN
  - Internet
  - Intranet
  - E-mail
  - Sistemas de personal:
  - Sistemas de contabilidad
  - Sistemas de logística
  - Sistemas de Compra
  - Sistemas de Venta
  - Sistemas de Almacén
  - Sistemas de Presupuesto
  - Otros: \_\_\_\_\_
42. Cómo se comunican dentro de su municipalidad?
- E-mail
  - Papel
  - Teléfono
  - Otros: \_\_\_\_\_

43. ¿Estaría dispuesto a invertir en tecnología de información (sistemas de información, hardware, comunicaciones)?
- a. SI ¿porque?
  - b. NO ¿porque?
44. Para terminar, nos gustaría que compartiera con nosotros ¿Cuál considera que es el principal problema que afronta su municipalidad?

*Muchas gracias por su colaboración y paciencia.*