

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo de tesis para optar al título de Magíster

Título:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
UN GOBIERNO MUNICIPAL COMO HERRAMIENTA GENERADORA
DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Maestrando: Ing. Franco Castellazzi

Director: Dr. Eduardo Quiroga

LA PLATA, noviembre de 2021

1. Introducción	4
1.1. Balanced Scorecard	4
Utilización en el sector público	4
Adaptación del BSC al sector público	5
Aplicación del BSC	5
2. Presentación del tema	6
2.1. Realidad de estudio	6
2.2. Observatorio Microeconómico	7
3. Definición de objetivos	9
3.1. Objetivo general	9
3.2. Objetivos específicos	9
4. Conceptos teóricos	11
4.1. Sector Público	11
4.2. Balanced Scorecard, la herramienta indicada	12
Perspectiva Financiera	14
Perspectiva de cliente	14
Perspectiva de los procesos	15
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	15
4.3. El cuadro de mando integral orientado al sector público	16
Crecimiento del enfoque BSC en el sector público actual	17
El impacto del Balanced Scorecard	20
5. Adaptabilidad de la herramienta al caso de estudio	21
5.1. Modificaciones del modelo tradicional de BSC	21
5.1.1. Perspectiva Financiera	21
5.1.2. Perspectiva de Clientes	23
5.1.3. Perspectiva de Procesos	25
5.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	26
6. Desarrollo del Balanced Scorecard	27
6.1. Metodología de trabajo	27
6.2. Ejecución de KPI	31

6.2.1. Presentación de los KPI que integran el BSC	32
6.2.2. Ejemplos de aplicación	38
6.3. Balanced Scorecard	40
7. Análisis de resultados	45
7.1. Cálculo y evolución de los indicadores	45
7.2. Presentación de los resultados	46
7.2.1. Complementariedad de indicadores y análisis cruzado	50
7.2.2. Relación entre diferentes perspectivas. Caso de aplicación	50
KPI sobre la cantidad de agentes económicos que componen la matriz productiva.	51
7.2.3. Relación entre diferentes perspectivas. Interrelación.	52
7.3. Resultados de la aplicación de BSC	54
7.4. Esquema de trabajo del BSC	60
7.5. Cumplimiento de objetivos propuestos mediante el Observatorio Microeconómico	60
8. Conclusiones	61
Conclusión del autor	62
9. Bibliografía	63

1. Introducción

1.1. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral nace a través de los autores Norton y Kaplan, en un contexto en el que la medición de resultados empresariales implicaba ir más allá de la perspectiva financiera y la realidad indicaba que **el logro de los objetivos de largo plazo debía tener más de 1 arista de control**. Es así como surge el BSC con sus 4 perspectivas y las interrelaciones entre ellas: Financiera, Clientes, Aprendizaje y Desarrollo, y Procesos internos. Su objetivo principal se centra en incrementar el análisis al que se sometían frecuentemente las organizaciones privadas, a fin de monitorear el cumplimiento de sus objetivos, que recaían únicamente en sus aspectos financieros y/o contables.

Los autores Norton y Kaplan señalan, en su publicación del BSC (1997), que la forma de definir al modelo de gestión contempla “el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas”. De esta manera, ponen de manifiesto la pluralidad de aristas que deben ser abordadas; lo que da como resultado una visión integral, multivariada y sostenida en el tiempo.

Utilización en el sector público

Los gobiernos enfrentan una época de gestión en la cual los ciudadanos tienen mayores requerimientos y niveles de exigencia, producto de un incremento en la participación ciudadana, mayor educación y compromiso, así como también un incremento de la participación de medios de comunicación y redes sociales en términos de difusión; contexto que impulsa a los organismos públicos a utilizar métodos de gestión que promuevan un incremento en su **eficiencia organizacional**.

Adaptación del BSC al sector público

Como una de las principales incógnitas que se presentan al implementar BSC a trabajos de aplicación en el sector público aparece el si efectivamente es posible implementarlo con éxito, **es decir, si es factible trasladar los conceptos del BSC al ámbito público, aunque con las debidas adaptaciones, por tratarse de una práctica gerencial propia del sector privado y siendo el ámbito de actuación de las empresas públicas totalmente diferente.**

En lo que refiere al uso específico de la herramienta en el ámbito gubernamental sin fines de lucro, habrá que realizar una serie de adaptaciones en el objeto de análisis. Esta proyección de adaptación que deberá hacerse del BSC al sector público se abordará en el capítulo 5, y será uno de los principales desafíos de la presente tesis.

Aplicación del BSC

El objetivo del presente proyecto es la obtención a través de la implementación de BSC de un Observatorio Microeconómico que permita el desarrollo y la ejecución de diferentes indicadores de desempeño (KPI) en distintas áreas de estudio que se utilicen para monitorizar y evaluar el desempeño de la organización, orientado a una mejora en la eficiencia de trabajo del Gobierno Municipal de la Ciudad de Junín.

Este desarrollo permitirá un conocimiento en tiempo real de las variables a evaluar, la desviación posible de dichos indicadores de los valores deseados y la recepción de un feedback que permita un control estratégico sobre las diferentes áreas de gobierno.

Los gobiernos necesitan herramientas para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y lograr mayor impacto en la ciudadanía, BSC contribuirá a que el Gobierno de Junín logre métricas deseadas y conozca la matriz productiva de manera exhaustiva.

2. Presentación del tema

2.1. Realidad de estudio

La realidad de los Gobiernos, y en este caso particular de análisis referido a los gobiernos municipales, y su baja o nula capacidad para generar un sistema centralizado de base estadística que sirva como herramienta para la toma de decisiones con argumentos sólidos y objetivos es un gran problema al cual se enfrenta toda gestión pública. El objetivo de todo Gobierno debe ser generar acciones sobre la comunidad que sean eficientes y promuevan, entre otros factores, el bien común y el desarrollo económico y productivo. En torno a esta perspectiva es que el presente trabajo propone una herramienta analítica y cuantitativa que permita generar en el sector público una serie de indicadores KPI que nutran a la organización de datos objetivos y orientados a la toma de decisiones de manera justificada que, si bien nada garantiza que sean decisiones acertadas, sabemos que el *gap* entre lo deseado y lo realizado será minimizado.

Por los motivos antes expuestos, a nivel gubernamental se plantea la creación de una metodología de cálculo sólida y fundamentalmente sostenible en el tiempo, de tal manera de apoyarse de forma sistemática en dicha base para la toma de decisiones, a través de la herramienta del **Balanced Scorecard** de los autores Norton y Kaplan.

En torno a la utilización de la herramienta BSC para la generación de información, indicadores microeconómicos desde diferentes perspectivas serían de enorme utilidad para definir medidas económicas para llevar adelante y el impacto que estas tendrían; definir ejes de desarrollo urbanístico en torno a modificaciones de la matriz productiva local, generación de programas de apoyo al empleo local; orientación de cada sector económico, entre otras posibles acciones en las cuales podría apoyar sus decisiones de gestión.

2.2. Observatorio Microeconómico

La propuesta del presente trabajo de tesis consiste en la creación de un Observatorio Microeconómico Municipal a través de la aplicación de la metodología Balanced Scorecard que promueva la generación de información requerida para una gestión pública eficiente, con las modificaciones que deban realizarse a BSC en función de la aplicación al ámbito público; que serán tratadas en el capítulo 5.

Situación gubernamental de cara al Observatorio Microeconómico

El Gobierno de Junín, así como los gobiernos municipales en la extensión del territorio nacional, carecen de observatorios microeconómicos que promuevan la generación de indicadores de modo estructurado y ordenado que evalúen no sólo el objeto principal de las diferentes secretarías/áreas sino también su impacto en territorio y la eficiencia socioeconómica.

La realización de un **Observatorio Microeconómico** ya sea este público o privado; implica que uno de los subprocesos estratégicos dentro del proceso productivo total es el de recopilación de información. Es sabido que los métodos de muestreos nunca tienen una confianza del 100% por apropiado que sea dicho método y son, sobre todo, costosos; dado que la reducción de incertidumbre o aumento de calidad de datos es una variable que se traduce en costos y dificultades.

Base de información estadística completa

Desde la perspectiva de abordaje o fundación de la estructura del observatorio sucede que un Gobierno tiene, a diferencia de privados o consultoras, *la disponibilidad del total de la información estadística* sobre recaudaciones o declaraciones juradas de cada agente económico que tributa -por ejemplo- seguridad e higiene, por lo cual es la única entidad capaz de procesar información completa real, motivo por el cual evita hacer

métodos de muestreo para lograr un determinado intervalo de confianza y con ello la representatividad de una muestra por el todo.

Por lo expuesto, la posibilidad de trabajar con el total de la información y generar indicadores con la información completa posibilita una información fiel y fidedigna, lo que crea una atmósfera ideal.

Observatorio Económico, el objetivo propuesto

Actualmente, la administración pública se focaliza en la gestión eficiente y eficaz de los recursos del Estado, es por ello que a la hora de invertir en infraestructura, diseñar obras, generar modificaciones o actuaciones en la planificación urbana, incorporar instituciones educativas, diseñar políticas públicas de fortalecimiento y desarrollo de sectores, acompañamiento, etc. es vital contar con un sistema integrado de información de lo que está sucediendo en la ciudad que se utilice como herramienta para la toma de decisiones y, en definitiva, **para el desarrollo de la ciudad.**

La aplicación de un Cuadro de Mando Integral al sector público y la modificación por tanto de un modo de trabajo en términos operativos tiene por fin generar un cambio de paradigma en términos de origen de argumentos o consolidación de la información para la justificación de líneas de acción en torno a la formulación de políticas públicas.

La información tanto primaria como secundaria es el *input* fundamental de cualquier proyecto. En situaciones cotidianas, los gobiernos toman decisiones sobre actuaciones en la ciudadanía con información de menor rigurosidad a la deseada o, incluso, inexistente. La implementación de BSC propone un abordaje sistémico y metodológico de cada área bajo estudio.

En función de lo antes mencionado, la gestión pública debe utilizar recursos públicos satisfaciendo las demandas y necesidades de la sociedad, garantizando condiciones de desarrollo y logrando impactos en la población; por tanto, debe concentrarse en buscar

resultados. Para dicho objetivo un **Observatorio Microeconómico** resulta de vital importancia y condicionante para el éxito organizacional.

3. Definición de objetivos

El objetivo del presente documento de tesis de maestría radica en la aplicación del Cuadro de Mando Integral a un ámbito de gestión pública. La principal complejidad de su aplicación radica en una evaluación de proyectos u organizaciones alejada del fin de lucro, por lo cual el cliente a satisfacer no debe ser captado sino atendido, la rentabilidad económica no es algo posible por su concepto orgánico de organización y los procesos internos toman un rol diferente en términos de proceso productivo. Todo esto sienta las bases para que su aplicación tenga un importante interés y promueva una búsqueda de aplicación conceptualmente flexible evaluando el impacto que tendría en la gestión gubernamental.

3.1. Objetivo general

- 3.1.1. **Objetivo general 1:** Desarrollar un Cuadro de Mando Integral para su aplicación en la gestión gubernamental del Municipio de Junín que brinde información para mejorar la toma de decisiones y para el diseño de políticas públicas.

3.2. Objetivos específicos

- 3.2.1. **Objetivo específico 1:** Estudiar el impacto en la gestión y definición de objetivos para el sector público de una herramienta como el Balance Scorecard (BSC) o tablero de mando, con sustento en Norton y Kaplan; y analizar la metodología de instrumentación, la adaptación de sus perspectivas y la aplicación al ámbito gubernamental como eje de gestión.

- 3.2.2. **Objetivo específico 2:** Elaborar indicadores que permitan medir la situación económica, en todos los locales, establecimientos, depósitos, oficinas o similares donde se desarrollen actividades comerciales, industriales, bancarias, financieras, de servicios, de locación de bienes, de locación de obras y/o servicios, de almacenamiento de bienes, negocios o cualquier otra actividad a título oneroso, lucrativas o no, realizadas en forma habitual.
- 3.2.3. **Objetivo específico 3:** Realizar un proceso de seguimiento y análisis de la evolución de las variables analizadas.
- 3.2.4. **Objetivo específico 4:** Centralizar, sistematizar, cuantificar y valorizar en tiempo y espacio variables que permitan elaborar un sistema de indicadores sobre las condiciones de la economía local.
- 3.2.5. **Objetivo específico 5:** Asumir un rol activo en el desarrollo del análisis de la economía local y en la propuesta de políticas públicas que contribuyan a la consolidación de un sistema de análisis de datos que favorezca la toma de decisiones argumentadas en indicadores estratégicamente definidos.

4. Conceptos teóricos

4.1. Sector público

Cadena de valor del sector público

En el sector público, tanto el eslabón inicial como el final de la cadena productiva requieren inexorablemente de un aprovisionamiento de información por parte de organismos del Estado para que el 5to eslabón sea no sólo un indicador de resultados sino también un input perfecto para el eslabón número 1 en el próximo ciclo productivo.

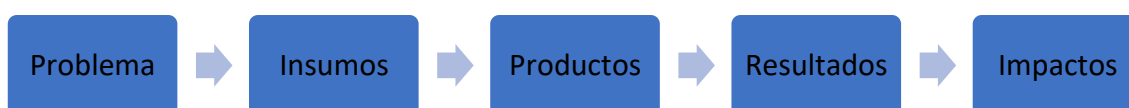


Figura: Cadena de Valor Público. Fuente: ILPES - CEPAL

Esta conexión entre el inicio y el fin de la cadena tiene un componente estratégico para:

- Evaluar el comportamiento de una variable en objeto de estudio a lo largo del tiempo
- Evaluar el comportamiento de una variable respecto a métricas diseñadas en términos de logro de objetivos o desviaciones.
- Retroalimentar al sistema evaluando los impactos generados por una determinada política o decisión tomada, verificando si el comportamiento es el que se había planificado.

La implementación de BSC debe estar orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales que, como cualquier Estado, están orientados a la ciudadanía en términos de demanda insatisfecha de algún servicio, calidad de vida, desarrollo

económico, incremento de niveles de educación, y tantos otros requerimientos. Esto se define, así como en el sector privado como creación de valor; en el ámbito público como Valor Público.

Valor público

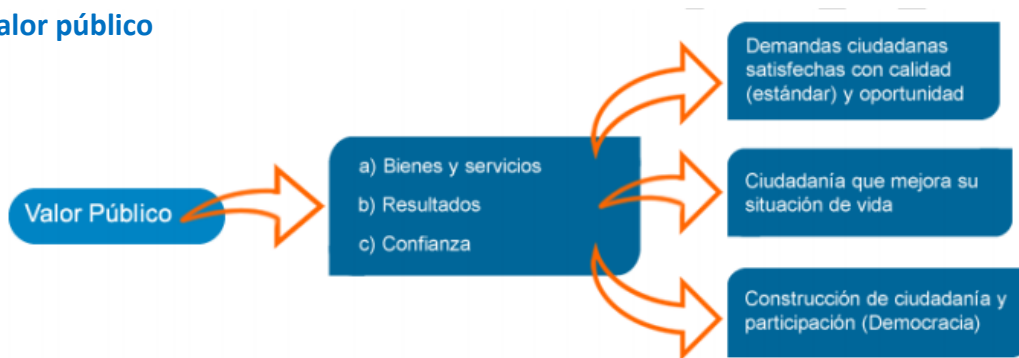


Figura 1. Valor Público. Fuente: ILPES - CEPAL

Si la ciudadanía asigna valor a los bienes y los servicios que brinda el Estado si estos satisfacen una necesidad con calidad y eficacia, asignando un valor mayor en tanto el logro del cumplimiento de la necesidad o eliminación del problema, implica que a mayor nivel de cumplimiento de la demanda habrá un mayor nivel de satisfacción, por tanto, una gestión que persiga resultados esperados deberá contar con un sistema de información que, como se mencionó en el objetivo del capítulo 1, promueva la obtención de datos mensurables para definir los objetivos o metas individuales, así como también un sistema de gestión que permita medir los resultados (y consecuentemente las desviaciones respecto al objetivo) para lograr, tal y como lo indica la figura 1: satisfacción de la demanda + mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía + la construcción de ciudadanía.

4.2. Balanced Scorecard, la herramienta indicada

La selección de Balanced Scorecard como herramienta de aplicación radica en el potencial que dicha herramienta supone y los desafíos de la misma en su adaptación a

una aplicación diferente a la que dio origen a su creación. A continuación se presentará una breve introducción teórica al BSC.

El surgimiento de la herramienta

La idea de Norton y Kaplan en términos de proyecto propone, específicamente para gestión de organizaciones, salir de una visión financiera de la situación empresarial y pasar a un esquema de realidad en 4 perspectivas diferentes que tendrán lógicamente un fuerte componente de la perspectiva financiera. Además, propondrá otras 3 que llevarán a quienes las conducen a conocer más sobre la salud interna de la organización y la sustentabilidad, analizando no sólo qué resultados se obtienen sino cómo se trabaja, en qué dirección y bajo qué objetivos de proceso, los cuales permitirán ir en busca de objetivos de satisfacción de cliente o similares.

Como resumen, los autores del Balanced Scorecard proponen una visión más global y abarcativa de la organización que permita a sus directivos conocer sus resultados en diferentes temáticas, que serán estratégicas a la hora de la sostenibilidad y el crecimiento.

El Balanced Scorecard y su aplicación

Lo que el método del cuadro de mando integral nos dice es que el planeamiento estratégico de una organización debe construirse teniendo en cuenta 4 perspectivas que deberán ser analizadas de manera individual y la convergencia de ambas dará por resultado una mirada global y completa de la organización, superior a la clásica situación de estudio de indicadores financieros. Se analizan a continuación las perspectivas de manera individual.

Perspectiva financiera

El aspecto más analizado y utilizado como objetivo en las organizaciones históricamente hablando y con un fuerte impacto aún en el presente respecto a lo que las organizaciones buscan. Los objetivos organizacionales suelen estar definidos en términos de rendimientos operativos, retorno de la inversión, tasas de retorno o valores generados; aspectos que sin dudas son fundamentales para el correcto desempeño de la organización y aún más para las que persiguen fines de lucro. No obstante, el enfoque de Balanced Scorecard propone que dicha perspectiva no pierda importancia, pero sí que sea una de las perspectivas analizadas y no la única. Un análisis desde otras perspectivas nos permitirá analizar por qué motivo debería incrementarse la inversión en un determinado rubro/activo, como pueden ser capacitaciones o beneficios dirigidos a sus recursos humanos o acciones de posicionamiento organizacional. Por lo expuesto, es razonable que todas las acciones que se tomen dentro de la organización podrán (y deberán) tener impacto en la perspectiva financiera.

Perspectiva de cliente

En este apartado del Balanced Scorecard, se plantea algo para lo que se puede afirmar que es la clave del éxito de toda organización: los clientes. El concepto de cliente está orientado al destinatario del proyecto, producto o servicio que se brinde en la organización. Siendo correlativos con el enfoque que arrastramos de la perspectiva financiera y generando una vinculación entre ambas, ningún KPI de la perspectiva financiera como rentabilidad o tasa de retorno puede ser favorable, si no estamos logrando un alto cumplimiento de las expectativas o experiencias del consumidor. Sea que midamos el nivel de cumplimiento de un pedido, la calidad de servicio, el nivel de reincidencia de un cliente o incluso tiempos de respuestas (aun más en tiempos de pandemia) debemos tener índices elevados para que la respuesta del consumidor sea positiva y elija nuestra organización, lo que provocará un consiguiente aumento o correlato con los indicadores financieros.

La perspectiva del cliente, por tanto, debe identificar y evaluar aquellos factores que el cliente considera estratégicos y que, por consiguiente, son en los que tenemos que orientar los esfuerzos de la organización.

Como metodología, la perspectiva de cliente también debe considerar al mercado en su conjunto, de tal manera de poder medir nuestro market share, si sube o baja, la retención del cliente, el crecimiento o contracción del mercado, etc., es decir, no solo debe concentrarse en las preferencias del consumidor sino también en cómo la competencia o el sector se involucra con estas y los resultados obtenidos.

Perspectiva de los procesos

Se promueve a través de esta perspectiva el análisis de los procesos internos de la organización, permitiendo o persiguiendo la optimización de las metodologías o procesos internos que conducirán a una organización que cumpla objetivos (eficacia) y orientada a un mejor retorno de los recursos (eficiencia), a través de una estructura de trabajo lo suficientemente rígida o flexible según la situación lo requiera.

Los KPI que se generen en la presente perspectiva tendrán como finalidad indicarnos el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, los recursos utilizados, la identificación de los órdenes de prioridad o cuellos de botellas o cualquier aspecto relacionado que nos dé información acerca del cómo en la organización.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se estudian las capacidades que deben requerirse en cada proceso que se lleva adelante en la organización, teniendo como objetivo lograr una estructura de trabajo eficiente y fundamentalmente que logre los resultados deseados, trabajando por objetivos.

Se analizan dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento 3 áreas claves: el clima organizacional, las personas y los sistemas.

Referido al clima organizacional, se estudian variables relacionadas con la satisfacción de las personas en su trabajo, el tiempo de rotación, la duración media de cada puesto, etc.

Por su parte, el área de personas se ocupa de las competencias de los recursos humanos, sus talentos y la capacidad de desarrollarse dentro de la organización.

Sistemas es el análisis del desempeño en términos de informática, tecnología o tecnología aplicada, así como también el grado de automatización o control de la organización, orientada a conocer el grado de evolución en términos de tecnología y, por consiguiente, el impacto en la eficiencia productiva y la búsqueda de minimización del error / desvío.

La creación de indicadores de desempeño de las diferentes perspectivas permite evaluar el rendimiento y su consecuente nivel de cumplimiento de objetivos propuestos a través de datos objetivos y prediseñados, de tal manera de monitorear el comportamiento de las variables tanto endógenas como exógenas; pero con la posibilidad de crear en el tiempo tantos indicadores como sean necesarios y oportunos para la gestión.

4.3. El cuadro de mando integral orientado al sector público

En el presente trabajo se orientará el Balanced Scorecard al sector público y, si bien es cierto que gran parte de la literatura sobre esta temática está dirigida a las organizaciones privadas que persiguen particularmente un fin de lucro, el área de los negocios no es la única que puede abordarse mediante un cuadro de mando integral; por el contrario, veremos lo interesante de aplicarlo en casos lejanos a lo habitualmente establecido.

Los gobiernos, instituciones internacionales gubernamentales o no gubernamentales, a diferencia de las empresas, no persiguen la generación de beneficios económicos y en lugar de ello tienen por objeto actividades que promuevan el bienestar de la población y el desarrollo económico (entre tantas otras) de corto, mediano y largo plazo; y que no

necesariamente están ligadas a importantes evaluaciones económicas sino enfocadas en particular en una perspectiva de cliente a través de la que debemos analizar lo que sucede con los destinatarios de las medidas, para analizar su impacto (efecto deseado).

Los autores del BSC, Norton y Kaplan, pocas veces han destinado sus publicaciones a situaciones como las mencionadas en el párrafo anterior y basan su análisis en el sector privado.

La presente publicación promueve enfocar la poderosa herramienta de Balanced Scorecard en el sector público y analizar cómo cada una de sus perspectivas y el enfoque cambian de dinámica y mutan hacia una perspectiva algo más compleja a lo que habitualmente estamos acostumbrados. En particular, mi enfoque indica que las perspectivas tienden a modificar su participación relativa en términos de jerarquías.

Adentrándonos en la modificación del orden relativo de las perspectivas, podemos abordar una primera instancia mencionando que seguramente en las ONG o gobiernos se producirán situaciones u objetivos a evaluar que tenderán al largo plazo y al beneficio global de la población en términos de poder adquisitivo y su consecuente calidad de vida (acá se podría vincular con los ODS correspondientes). En cuanto a recursos financieros, los gobiernos serán evaluados por su sustentabilidad en el largo plazo y, si bien es sabido que no se obtendrán rentabilidades, un adecuado gasto y su vinculación con la recaudación será sin lugar a duda una de las macro-aristas para analizar en cualquier gestión.

Queda entonces el interrogante de cómo impacta el enfoque público en las perspectivas del BSC, temática que se abordará en el capítulo 5.

Crecimiento del enfoque BSC en el sector público actual

La utilización de BSC en Estados o Unidades Gubernamentales ha crecido y su intervención en gobiernos públicos como el de Canadá o Estados Unidos de América se debe principalmente a un desarrollo que tiene las siguientes características:

Enfoque no-centrado en perspectivas financieras

La principal particularidad del Cuadro de Mando Integral, como se mencionó en la introducción del capítulo 2, radica en que la perspectiva financiera pierde su clásica hegemonía (lógica, por cierto, debido a que el fin primario de toda organización privada es perseguir el fin de lucro) y pasa, si vale la expresión, a ser “una más” de todas las perspectivas.

El propósito principal de las organizaciones del Sector Público no es obtener grandes utilidades. Es suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que las empresas privadas no están interesadas o son incapaces de suministrarlos. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización cuyo principal enfoque es el servicio público.

El éxito de las organizaciones gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo, a través de sus perspectivas del cliente, el BSC proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes, que además son sus electores.

Énfasis del Sector Público en la medición del desempeño

Una de las principales iniciativas de la administración Clinton en los Estados Unidos fue la de “Reinventar el Gobierno”, que condujo a la publicación del documento “National Performance Review – NPR”. Este documento destacó la importancia para las agencias gubernamentales de centrarse en los clientes y medir el desempeño. Lo anterior ha llevado a muchas agencias del gobierno a recomendar el uso del BSC. Las razones que llevaron al PEA (Procurement Executive Association) a recomendar el uso del Balanced Scorecard fueron:

- Se centra en indicadores de gran impacto.

- Está pensado para que sea fácil y económico de utilizar.
- Es equilibrado.
- Pone más énfasis en la prevención que en la detección.
- Está orientado hacia el cliente.
- Es interdepartamental.
- Delega poder en la organización de aprovisionamiento para que realice mejoras.
- Proporciona un método para comparar la calidad del servicio con el objetivo de convertirse en el mejor de su clase.
- Y bien se podría adicionar: porque es un Sistema de Control Estratégico que ayuda a entender e implementar la estrategia.

Reducción Presupuestaria

Aunque la perspectiva financiera puede no ser el principal enfoque de una organización del sector público, no puede ser ignorada. Las organizaciones públicas deben administrar lo más eficazmente los recursos que reciben de los contribuyentes y, por lo tanto, deben marcarse objetivos de reducción de costos de algunas áreas, aumentos en otras, también objetivos de ingresos. Las organizaciones gubernamentales están haciendo hoy en día esfuerzos para reducir sus presupuestos, es decir, mejorar sus ingresos y reducir sus costos. Esto ha llevado a que estas organizaciones utilicen técnicas de gestión más avanzadas, como el Balanced Scorecard.

Auge por la eficiencia

Hoy más que nunca las organizaciones gubernamentales necesitan identificar de qué manera pueden suministrar servicios tan eficientemente como sea posible. Deberían empezar a establecer las actividades que no agregan valor y que pueden ser reducidas o eliminadas sin detrimento de la calidad.

El impacto del Balanced Scorecard

La posibilidad de implementar una herramienta como el Balanced Scorecard supone un objetivo superador al hecho de medir impacto económico en la ciudadanía, puesto que asume un rol activo en otras 3 perspectivas que serán las encargadas de desarrollar y sostener resultados auspiciosos.

La perspectiva económica permitirá medir impacto en la matriz productiva y en los aspectos económicos internos (Ver capítulo 5, tipos de clientes/usuarios).

La perspectiva de clientes permitirá abastecer a los clientes del proyecto de información y medir el desempeño en término del cumplimiento de los objetivos propuestos, es decir, la satisfacción de dichos clientes.

La perspectiva de procesos permitirá obtener los resultados en términos de incremento y al mismo tiempo el sostenimiento de la eficiencia productiva.

La perspectiva de aprendizaje reducirá tiempos y mejorará la eficiencia, así como también incorporará un carácter de sostenimiento en términos de talento y recursos para incrementar la capacidad del equipo de trabajo en términos humanos y tecnológicos, respondiendo a las necesidades. (necesidades push de clientes internos (áreas de gobierno), necesidades “pull” de Producción).

5. Adaptabilidad de la herramienta al caso de estudio

5.1. Modificaciones del modelo tradicional de BSC

El presente trabajo de tesis nace, como se ha ido desarrollando a lo largo de los capítulos 2 y 3, con el objetivo de aplicar y desarrollar el Balance Scorecard en una unidad de gobierno municipal, materializándose en la creación de un nuevo área gubernamental denominada **Observatorio Microeconómico** dentro de la Subsecretaría de Producción. Para tal fin, deben hacerse **adaptaciones** de tal manera de llevar la herramienta con un enfoque principalmente en la gestión de organizaciones con fines de lucro o privadas al ámbito gubernamental; ello genera una reconfiguración y orientación de cada una de sus perspectivas que conformarán el posterior BSC.

En cuanto a la **perspectiva de clientes**, el cambio es radical; y se produce por un esquema de trabajo en el cual el cliente pasa en realidad a ser el usuario de los datos obtenidos. Particularmente, en el presente proyecto dicha figura será ocupada por áreas internas de la organización. Además, habrá otras alternativas que se irán presentando durante el presente proyecto.

5.1.1. *Perspectiva financiera*

La perspectiva financiera del Observatorio Económico promueve la creación de indicadores que den cuenta de la situación económica de la matriz productiva de la región, que es lo que se tendrá en el foco de estudio para observar qué sucede a nivel local/regional.

Con respecto a la **perspectiva financiera**, la modificación que se produce debido a una dualidad en el ámbito de aplicación; por un lado, se tiene la realidad de estudio que desea observarse y medir, referida a la matriz económico-productiva local y la evaluación de sus variables críticas; y por otro lado existe la situación económica interna del municipio relacionada principalmente a los aspectos de recaudación tributaria y presupuesto. La particularidad que se presenta es que dichas situaciones están

íntimamente relacionadas y con relaciones causa-efecto pero corresponden a dos realidades completamente diferentes. El presente capítulo abordará dicha situación.

BSC por tanto no generará entonces indicadores económicos/financieros de la organización, sino del objeto de estudio que se repite y es la matriz productiva; que podrían clasificarse en 2 tipos de KPI diferentes dentro de la misma perspectiva **y que constituyen una adaptación de la herramienta al sector público.**

Por un lado, se generarán aquellos KPI que permitan medir y cuantificar la generación de puestos de empleo, la creación de nuevas organizaciones, el producto bruto interno local, los pesos relativos de cada categoría productiva, etc.

Perspectiva financiera externa: orientada a la medición de resultados externos, pero de vital importancia para la organización en términos de misión y visión; por ejemplo, el nivel de actividad económica de la matriz productiva, evolución del producto bruto regional, concentración económica, etc. (Se abordará en el capítulo 6)

Por otro lado, estarán aquellos KPI implicados en los aspectos recaudatorios e impositivos que serán los que mostrarán el desempeño gubernamental como ente recaudador y el consecuente traslado a la comunidad en diferentes formas.

Perspectiva financiera interna: orientada a la medición de resultados económicos y financieros dentro de la organización, como puede ser, por ejemplo, los niveles de recaudación impositiva.

5.1.2. Perspectiva de *clientes*

Perspectiva de Clientes → **Perspectiva de Usuarios**

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, la perspectiva de clientes en un enfoque gubernamental cambia el sujeto en estudio. Los *clientes* del Observatorio se pueden definir como otras áreas del gobierno que se nutrirán de la información que el observatorio -a través del BSC -genere para incluir en las decisiones y diseñar/planificar obras, políticas públicas, desarrollo urbanístico, medidas de recaudación, etc. de manera indirecta, pero abre el abanico de posibilidades a otros destinatarios, que serán destinatarios secundarios o colaterales.

El rol del observatorio microeconómico que se propone en este trabajo y que será detallado más adelante tiene por objeto proveer a la unidad de gobierno en su conjunto de datos que sean una herramienta para la toma de decisiones, de manera de eliminar o minimizar las subjetividades y generar decisiones argumentadas de manera analítica. Por lo antes expuesto, el concepto de perspectiva de cliente se denominará, en esta adaptación al sector público, **Perspectiva de Usuarios**.

Cientes/Usuarios internos

El principal objetivo del Observatorio Microeconómico es dotar a la organización de recursos para la toma de decisiones. Por tal motivo, los clientes directos (o internos) del proyecto serán las demás áreas gubernamentales que tomen como input los KPI generados por las diferentes perspectivas.

Se deben generar indicadores que sirvan para promover una visión estratégica en la organización de corto y largo plazo; y puedan así elevar el nivel de las decisiones que se tomen.

Respecto a la perspectiva de clientes internos, se pueden clasificar los indicadores conforme 2 conceptos diferentes de generarse, que serán explicados en siguientes secciones:

-Concepto Pull

-Concepto Push

De este modo, quedan definidos como clientes internos para la perspectiva todas aquellas áreas internas de la organización que tomarán la información como input para su proceso productivo/administrativo.

De manera directa: los funcionarios públicos de las diferentes áreas gubernamentales como Hacienda y Finanzas, Economía y Producción, Obras Públicas, Educación, Género, etc.

De manera indirecta: (beneficiarios objetivo) la ciudadanía en su conjunto. Con mejores políticas públicas, se puede generar un crecimiento y desarrollo económico en la ciudad más ordenado que permita igualdad de oportunidades (Ej: colegios donde se precisen), eficiencia en el gasto público (Ej: obras donde corresponden.), etc.

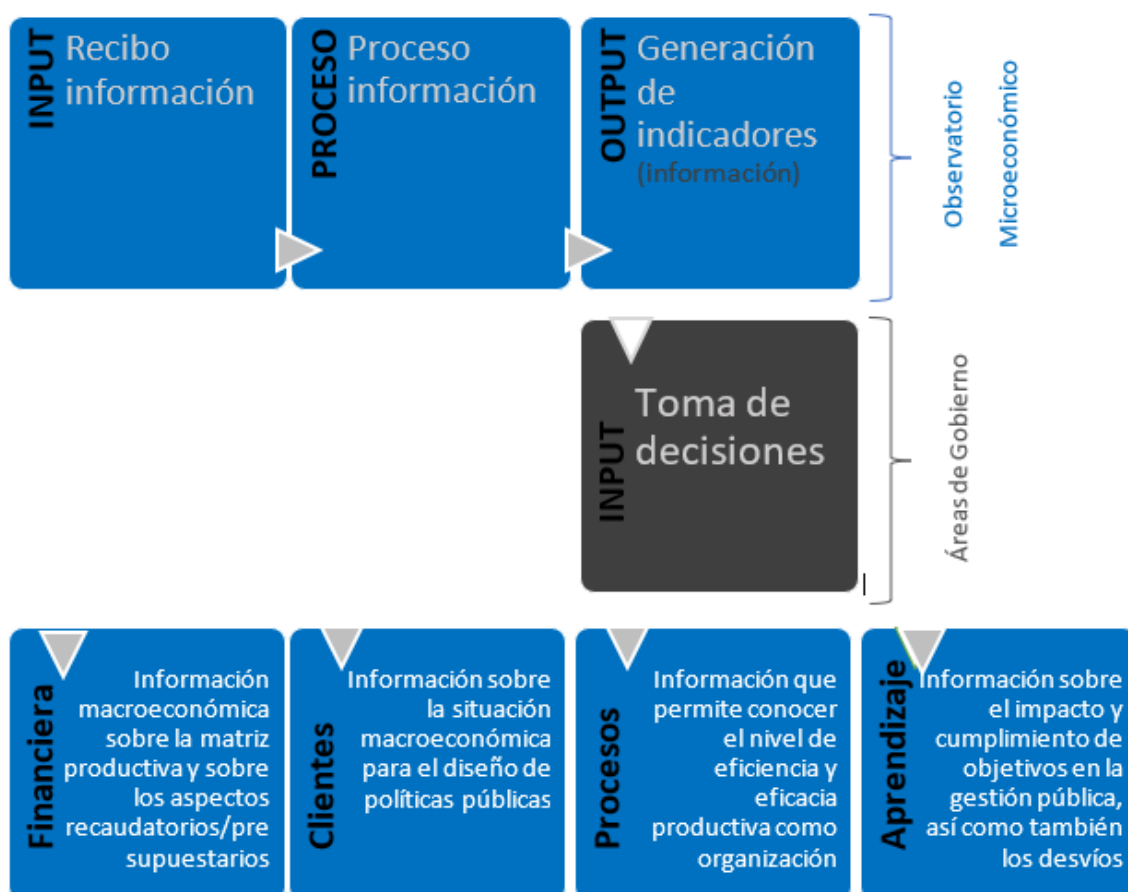
Clientes/Usuarios externos

La perspectiva de clientes también debe enfocarse en la generación de indicadores que permitan a los clientes internos o interáreas de la organización una toma de decisiones minimizando la subjetividad o el error, pero también debe considerarse del mismo modo que el cliente externo o indirecto del proyecto es la ciudadanía en su conjunto, que será la receptora de las acciones promovidas por el BSC.

De este modo, quedan definidos como clientes externos para la perspectiva todas aquellas personas residentes y que generen su actividad comercial/laboral/industrial en el alcance del Gobierno de Junín.

5.1.3. Perspectiva de procesos

La perspectiva de procesos estudia cómo la organización maneja internamente los procesos necesarios para llevar adelante el observatorio microeconómico, los métodos de carga de información, el relevamiento de datos, la periodicidad con la que se recibe la información, entre otros, a fin de conducir los esfuerzos al objetivo planteado.



Esquema: Forma interna de generar la información (output) a partir de los datos (input).

El esquema muestra la dinámica que se generará en el proyecto Observatorio Microeconómico (en color azul) y como el output del proyecto será el input de otras áreas gubernamentales (cliente *interno*).

5.1.4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Concepto de perspectiva Pull

La actual, que dispara la creación del observatorio microeconómico. Necesidad de gestionar un BSC a raíz de una inquietud que tengo y provoca lo antes mencionado, es el concepto pull.

Perspectiva Pull: información que hoy en día necesitaríamos, y no tenemos.

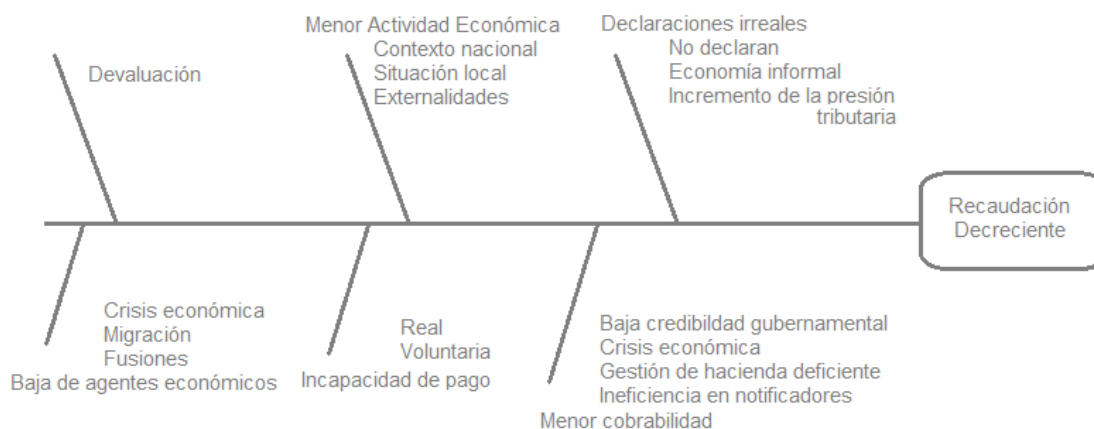


Figura: Diagrama de Ishikawa

Concepto de perspectiva Pull

Información que no estamos conscientes de que podría estar, y si aparece puede generar un cambio radical en la forma de trabajo. Alimentaría de información a ciertas áreas que hoy no trabajan en ese régimen, sino que deciden en base a jornadas de planificación urbana/productiva.

6. Desarrollo del Balanced Scorecard

Se procederá en el presente capítulo a desarrollar la aplicación de la herramienta seleccionada (Balanced Scorecard) al objeto de estudio (Gobierno Municipal) con las adaptaciones que fueran oportunamente explicitadas en el capítulo anterior.

El capítulo recorrerá desde la metodología a aplicar para lograr los objetivos propuestos, atravesará el desarrollo de los indicadores para cada perspectiva hasta llegar finalmente a la ejecución del Balanced Scorecard diseñado.

6.1. Metodología de trabajo

Presentación de las bases de datos

La información que será el INPUT para el inicio de cualquier cálculo de KPI o actividad similar proviene del sistema maestro de Secretaría de Hacienda y Finanzas, a través del cual se liquidan las diferentes tasas y donde se encuentra toda la información referida a las declaraciones juradas (DDJJ) presentadas por cada agente económico con la información que en ella se encuentra.

Ver Anexo – Formulario

Diagrama de flujo

La ejecución de un Cuadro de Mando Integral supone una planificación para que el flujo de proceso se mantenga constante y conforme los tiempos requeridos; de tal manera de que los inputs lleguen en tiempo y forma para que los output (informes) estén en los tiempos planificados, debido a su carácter de precederos.

Esto requerirá una estructura de procesos debidamente diseñada y ordenada para que los tiempos sean los requeridos. A continuación se presenta el diagrama de flujo:

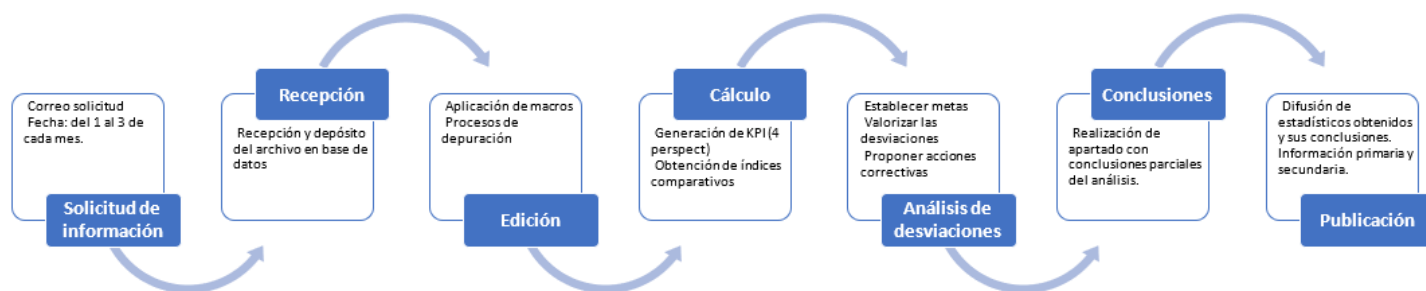


Figura. Diagrama de flujo

Etapas del proceso productivo

1) Solicitud/recepción de base de datos

Proceso que se ocupa de la obtención de la base de datos, que servirá como punto de partida para el desarrollo del observatorio microeconómico.

Se solicitará vía correo electrónico a la casilla observatorio.produccion@junin.gob.ar o a futuros responsables el primer día hábil de cada mes y se observará el cumplimiento de dicha acción.

Se contabilizarán los días que demore la recepción efectiva del archivo y se fijará una meta de X días, que constituirán un indicador.

2) Depuración

Proceso de depuración de la base de datos, con procesos preestablecidos de limpieza y modelaje de la información para eliminar valores indeseados, errores propios de la configuración del maestro, duplicaciones, inconsistencias, etc. a los fines de tener información lista para aplicar cálculos.

Objetivo: X días de proceso para la ejecución.

3) Depuración

Ejecución de macros que vuelquen la información a un formato preestablecido de manera sistemática y homogénea.

Objetivo: X días de proceso para la ejecución.

4) Ejecución de KPI – Cálculo de desviaciones

Proceso de cálculo de los KPI que se definan en el proyecto, en función de la información obtenida posterior a la aplicación de macros y de los indicadores que serán establecidos en la sección siguiente.

Objetivo: X días de proceso para la ejecución.

5) Georeferenciación

Teniendo información en la base de datos sobre la dirección del comercio/industria/empresa/agente que realiza una actividad económica, se propone una georeferenciación de dicho agente, ubicándolo en territorio a través de herramientas digitales. Si bien es un proceso de largo plazo debido a la gran cantidad de agentes individuales que componen el territorio, generará beneficios en términos de planificación y ordenamiento urbano.

6) Mapa de calor / Concentraciones económicas

Disponiendo de georeferenciación de cada agente económico y su declaración jurada individual de facturación, se propone la creación de un software que genere un mapa de calor o de concentraciones económicas con el objetivo de atribuirle a cada waypoint

un valor de variable (en este caso, de producción de dinero en términos de facturación nominal) y poder mapear las intensidades de esa variable en determinados esquemas de ciudad.

Esto permitirá conocer el nivel de atomización/concentración de mercado y por tanto será un input clave para los procesos de planificación urbana y políticas públicas en torno al desarrollo urbanístico, es decir, para la perspectiva de cliente del BSC.

7) Publicación de datos (Push)

La publicación de la información resulta ser un paso de suma relevancia para que se cumpla el principal objetivo del proyecto, que implica dotar de información a las áreas gubernamentales.

La presentación de la información debe estar en un soporte digital disponible para todos los stakeholders y de manera ordenada y sencilla.

Para el proyecto de observatorio se proyecta un apartado específico dentro del software gubernamental, con un acceso al mismo a través de usuarios registrados y habilitados para visualizar la información; donde diferentes tipos de usuarios podrán ingresar a ciertos niveles de profundidad de la información

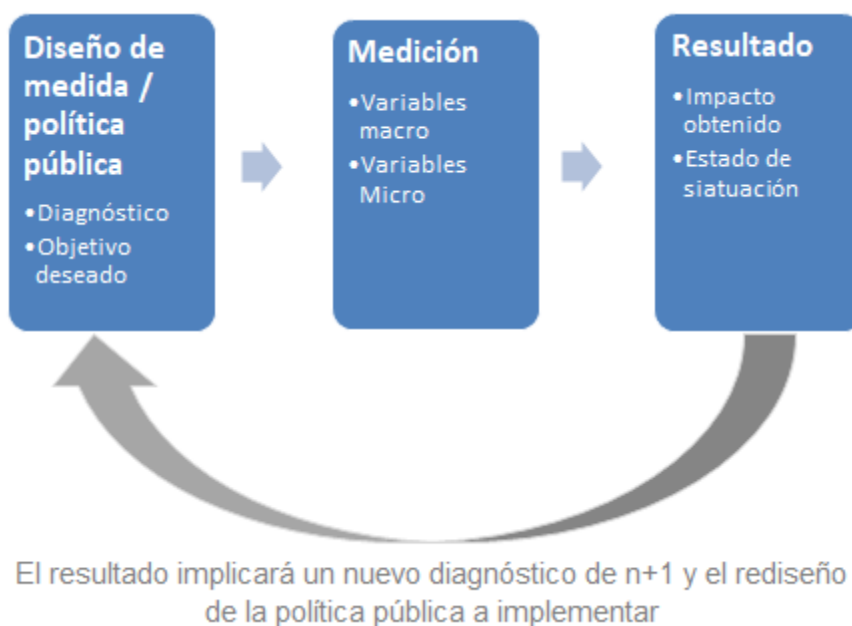
8) Ejecución de reuniones de seguimiento interáreas (Pull)

Para un correcto seguimiento de los resultados obtenidos a través del BSC, en las diferentes perspectivas; debe implementarse una metodología de trabajo que genere reuniones en las que se monitoricen los resultados, fundamentalmente para corroborar las desviaciones respecto a las metas planteadas y poder tomar acciones correctivas. Esto tiene gran relevancia en la perspectiva de procesos.

9) Retroalimentación

Uno de los principios rectores del BSC en términos de flujo de información es que el resultado del proceso n será el input para el proceso $n+1$ debido a la lógica de autoevaluación similar al concepto PDCA de las normas ISO 9001.

Cada resultado de un análisis permitirá no sólo conocer dicho indicador que provee información por sí mismo, sino también evaluar la acción realizada respecto al impacto que haya tenido, como se indica en el siguiente esquema.



6.2. Ejecución de KPI

En el presente apartado se desarrollarán todos los KPI diseñados y se explicará el método de cálculo, su descripción teórica, el objetivo y la fórmula para su obtención.

En el capítulo 7 se analizarán algunos ejemplos de dichos indicadores, con sus respectivas resoluciones a valores reales (implementación).

6.2.1. Presentación de los KPI que integran el BSC

KPI Número 1 – PIB Total Local

Fórmula: $PIB\ sL = \sum DDJJ\ individuales\ período\ n$

Descripción de cálculo: sumatoria de todas las DDJJ entre el año en curso (n) de los agentes económicos individuales que componen la economía.

Descripción teórica: evaluación de la generación de valor del total de los agentes económicos que componen la matriz productiva en términos nominales.

Objetivo: conocer el tamaño de la economía local en su conjunto, en términos nominales.

KPI Número 2 – Evolución del PIB Total Local interanual

Fórmula: $PIB\ sL = \frac{\sum DDJJ\ individuales\ período\ n}{\sum DDJJ\ individuales\ período\ n-1}$

Descripción de cálculo: el cociente de las sumatorias de todas las DDJJ entre el año en curso (n) y el período anterior (n-1) de los agentes económicos individuales que componen la economía.

Descripción teórica: evaluación de la evaluación interanual de la generación de valor del total de los agentes económicos que componen la matriz productiva en términos nominales.

Objetivo: conocer el crecimiento/decrecimiento de la economía local en su conjunto.

KPI Número 3 – Evolución del PIB sectorizado Local interanual

$$\text{Fórmula: PIB sL} = \frac{\sum \text{DDJJ sector seleccionado período } n}{\sum \text{DDJJ sector seleccionado período } n-1}$$

Descripción de cálculo: el cociente de las sumatorias de todas las DDJJ entre el año en curso (n) y el período anterior (n-1) de los agentes económicos individuales que integran en sector.

Descripción teórica: evaluación de la evaluación interanual de la generación de valor de un determinado sector que sea seleccionado (ej: comercio minorista) en términos nominales.

Objetivo: conocer el crecimiento/decrecimiento del sector económico en estudio para analizar su situación individual y en términos relativos de impacto en la matriz productiva local (market share).

KPI Número 4 – Evolución del PIB sectorizado Local interanual relativizado

$$\text{Fórmula: PIB sL} = \frac{\sum \text{DDJJ sector seleccionado período } n}{(\sum \text{DDJJ sector seleccionado período } n-1) * (1 + i^{\text{anual}})}$$

Descripción de cálculo: el cociente de las sumatorias de todas las DDJJ entre el año en curso (n) y el período anterior (n-1) (actualizado por inflación) de los agentes económicos individuales que integran en sector.

Descripción teórica: evaluación de la evaluación interanual de la generación de valor de un determinado sector que sea seleccionado (ej: comercio minorista) en términos reales descontando el efecto inflacionario en el período anterior (n-1).

Objetivo: conocer el crecimiento/decrecimiento del sector económico en estudio para analizar su situación individual y en términos relativos de impacto en la matriz productiva local (market share) relativizando los valores económicos.

KPI Número 5 – Evolución del PIB Local interanual vs promedio móvil 3 años

$$\text{Fórmula: PIB sL} = \frac{\sum \text{DDJJ sector seleccionado período n}}{\sum \text{DDJJ sector seleccionado últimos 3 años} / 3}$$

NOTA: c/u actualizado

Descripción de cálculo: el cociente de las sumatorias de todas las DDJJ entre el año en curso (n) y el promedio de los últimos 3 años de los agentes económicos individuales que integran en sector.

Descripción teórica: evaluación de la evaluación interanual de la generación de valor de un determinado sector que sea seleccionado respecto a los últimos 3 años (ej: comercio minorista) en términos nominales.

Objetivo: conocer el crecimiento/decrecimiento del sector económico en estudio para analizar su situación individual y en términos relativos de impacto en la matriz productiva local (market share) respecto al promedio de los últimos 3 años, lo cual confronta la situación actual y la tendencia que conlleva la serie estudiada. Aporta no sólo la evolución, sino la evolución respecto a los últimos 3 años que permite quitar/minimizar aleatoriedades.

Explicar qué pasa si el cociente es

- > 1
- =1
- > 1

KPI Número 6 - Variación de agentes económicos

$$\text{Fórmula: } \Delta N_{\text{ag.eco.}} = \frac{N \text{ agentes económicos período } n}{N \text{ agentes económicos período } n-1}$$

Descripción de cálculo: el cociente de la cantidad de agentes económicos del período actual y su inmediato anterior.

Descripción teórica: evaluación del crecimiento/decrecimiento de la cantidad de agentes económicos que integran la matriz productiva.

Objetivo: conocer el crecimiento/decrecimiento del sector económico en su conjunto, evaluando si hay una ampliación o contracción de la cantidad de individuos.

KPI Número 7 – Tamaño de la economía

$$\text{Fórmula: } N_{\text{ag.eco.}} = N \text{ agentes económicos período } n$$

Descripción de cálculo: cuantificación de agentes económicos en función del listado depurado de contribuyentes efectivamente activos.

Descripción teórica: noción de la cantidad de actores que componen la matriz productiva en términos de sociedades/firmas.

Objetivo: conocer el tamaño de la matriz productiva.

KPI Número 8 – PBI per cápita

$$\text{Fórmula: PBI}_{\text{per cápita}} = \frac{\sum \text{DDJJ sector seleccionado período } n}{N \text{ agentes económicos período } n}$$

Descripción de cálculo: el cociente de la sumatoria de todas las DDJJ de los diferentes agentes económicos y la cantidad de agentes económicos del período actual.

Descripción teórica: cálculo del PBI individual promedio en términos nominales.

Objetivo: conocer el aporte que cada agente económico hace a la economía, con las implicancias que tiene el indicador por ser un promedio individual.

KPI Número 9 – Recaudación monetaria

$$\text{Fórmula: Recaudación} = \sum (\text{DDJJ}_i \cdot \text{tasa}_i)$$

Descripción de cálculo: la sumatoria del producto de cada DDJJ por su tasa respectiva en función de la alícuota que deba pagar.

Otra forma de expresarla sería $\sum (\text{alícuota}_i \cdot \sum \text{DDJJ}_{\text{alícuota}_i})$ que expresaría que cada alícuota es una subcategoría y sumo los productos de cada alícuota por la suma de todas las DDJJ sujetas a dicha tasa. (mejorar redacción)

Descripción teórica: cálculo del importe neto recaudado, masa que conformará el presupuesto municipal.

KPI Número 10 – Demora de proceso de recepción

$$\text{Fórmula: [días] hábiles transcurridos}$$

Cantidad de días que demora el proceso de solicitud de información (base de datos)

Objetivo: medir el delay que genera solicitar la información, que implica demoras en la generación de indicadores. Concepto de cuello de botella.

KPI Número 11 – Duración del procesamiento

Fórmula: [días] = [fin: kpi calculado] – [inicio: base de datos recibida]

Cantidad de días que demora el proceso de procesamiento de información, adecuación al formato de trabajo y cálculo de KPI's correspondientes,

Objetivo: medir el tiempo de proceso de la conformación del BSC en cada archivo mensual recibido; con las correspondientes adaptaciones o modificaciones que haya que hacer en función de diferentes eventos que puedan sucederse (tendientes a la corrección de los datos).

KPI Número 12 – Elaboración del informe procesamiento

Fórmula: [días] = [fin: kpi calculado] – [inicio: base de datos recibida]

Cantidad de días que demora el proceso de elaboración del informe, en el cual deberán conformarse gráficos, explicitar los resultados de los indicadores, elaborar conclusiones, etc.

Objetivo: medir el tiempo de proceso de elaboración del informe; input para las diferentes áreas gubernamentales.

KPI Número 13 – Cumplimiento de objetivos

$$\text{Fórmula: } KPI_{\text{cumplidos}} = \frac{\Sigma \text{ KPI dentro del objetivo/meta}}{\text{N indicadores cuantificados}}$$

Descripción de cálculo: el cociente de la sumatoria de todos los KPI que son cuantificados en términos de objetivo/meta y han sido satisfactorios con cumplimiento (no todos lo tienen) y aquellos KPI que son cuantificados con su correspondiente meta.

Arroja la proporción de KPI que están dentro de los valores deseados.

Objetivo: medir a lo largo del tiempo, como evoluciona el cumplimiento de objetivos propuestos.

6.2.2. Ejemplos de aplicación

En función de los resultados parciales de la actual aplicación de BSC respecto a los KPI planteados en la sección anterior, se expondrán posibles conclusiones sobre la utilización de los KPI y su traslación a la toma de decisiones.

Ejemplo 1: KPI número 1

Resultado: \$ 7.834.234.193

Aplicación: es un indicador que muestra el valor nominal de la actividad económica total en la ciudad. Nos permite conocer, a raíz de su valor; una serie de indicadores asociados a la evolución de la matriz económica, el PIB per cápita, la relación de la generación total de valor con la MO asociada a la misma, etc.

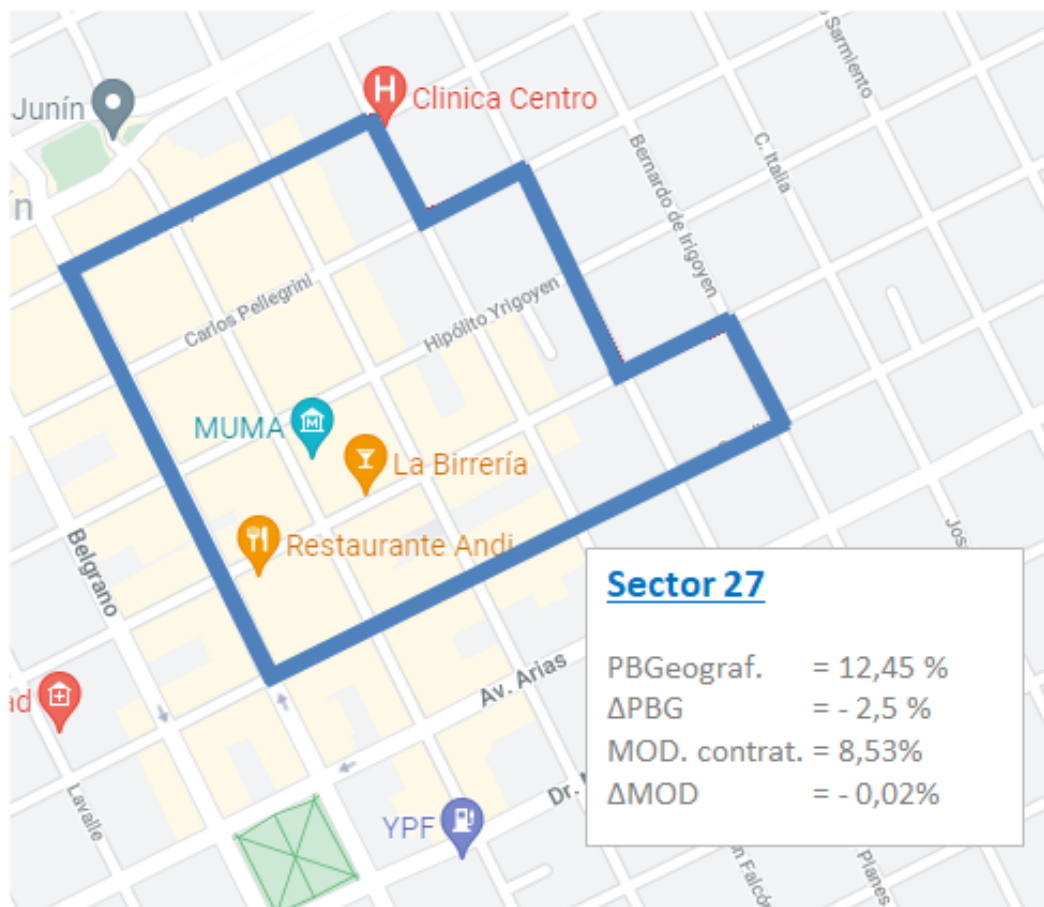
Ejemplo 2: KPI número 2

Resultado: 1,35

Aplicación: el KPI número 2 muestra el cociente entre el actual valor de la economía y el período anterior, siendo -por tanto- un coeficiente que indica una retracción de la economía si se encuentra en el rango (0;1), un estancamiento si el resultado es 1 (y podría incluirse un rango de valores +-X lo suficientemente cercanos a 1 como para considerar estancamiento) y un aumento de la actividad económica si es > 1 .

Nota: Vale aclarar que este indicador trabaja con valores nominales, es decir no tiene en cuenta el poder adquisitivo de la moneda.

Ejemplo 3: Mapa de concentración económica / georreferenciación



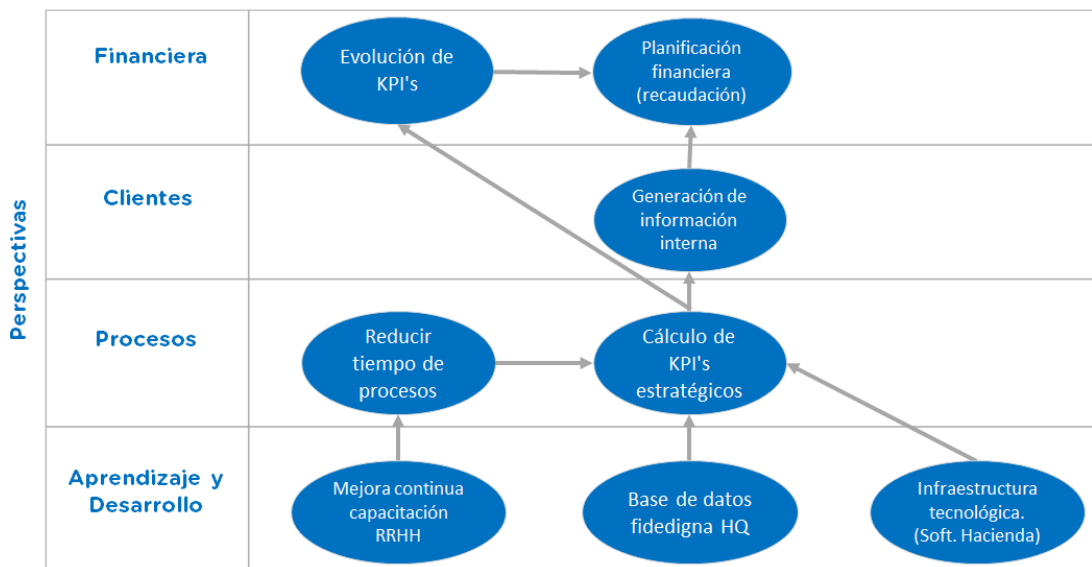
Los mapas de concentración económica permiten delimitar un sector de la ciudad que por motivos específicos de gestión sean de interés particular y medir su evolución para conocer la modificación que sufre a través del tiempo la ciudad, qué nivel de actividad económica se provoca en cada uno de ellos, si genera o no concentraciones de producto bruto geográfico o si, por el contrario, está fuertemente atomizado a lo largo del territorio, etc. Esto es el punto de partida para generar una evaluación de la situación hoy, pero teniendo en cuenta también el impacto y repercusión de las medidas tomadas sobre cada sector, generando **aprendizaje y desarrollo** de las áreas involucradas.

6.3. Balanced Scorecard

Esquema del Balanced Scorecard



Mapa estratégico de gestión



Diseño del BSC

El BSC culmina sus pasos de diseño, ejecución y consolidación con los valores deseados de aquellos KPI que pudieran ser fijados como metas (ejemplo: el tiempo de demora entre el paso 1 de solicitud de información y el resultado final del KPI, **bajo la perspectiva procesos internos**) y aquellos que no puedan ser fijados como variación interanual del PIB de un sector de la economía. Esto se consolida en un Cuadro de Mando Integral.

En el Cuadro de Mando Integral o BSC, se verá un resumen de cada KPI, la perspectiva a la que pertenece, el resultado actual, el resultado de la última medición y el valor objetivo con su consecuente desvío.

A continuación, se plasma una versión del BSC con 10 KPI ya ejecutados:

Gráfica del BSC unificado, para una versión primaria de 10 KPI

Tablero de control

Balanced Scorecard

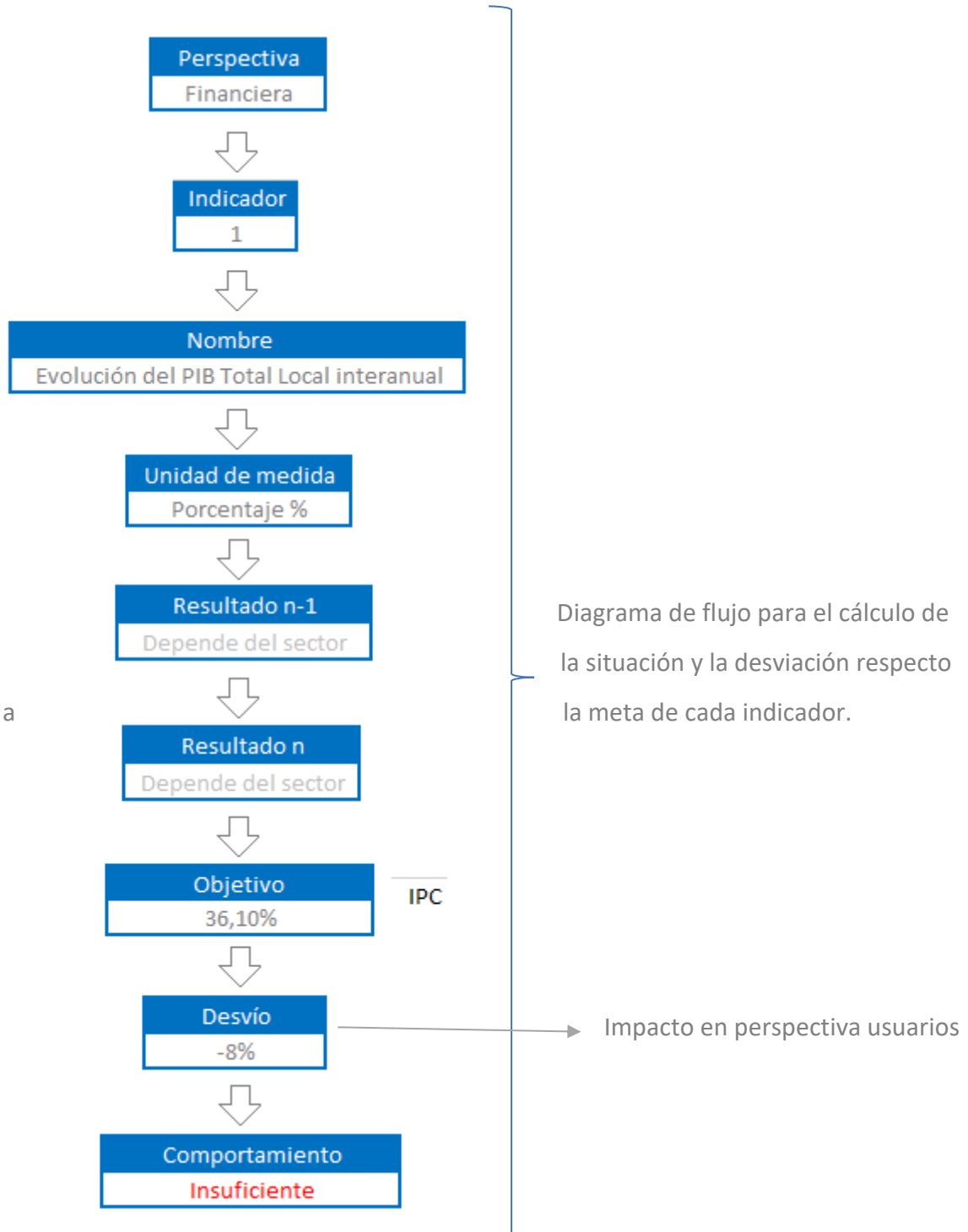
Perspectiva	Indicador	Nombre	Unidad de medida	Resultado n-1	Resultado n	f de medición	Resultado	Objetivo	Desvío	Comportamiento
Financiera	1	PIB Total Local	\$/ año		\$ 843.750.000.000	Anual	\$ 843.750.000.000	\$ 918.675.000.000	-8%	Insuficiente
Financiera	2	Evolución del PIB Total Local interanual	Porcentaje %	\$ 675.000.000.000	\$ 843.750.000.000	Anual	25,00%	36,10%	-11%	Insuficiente
Financiera	3	Evolución del PIB sectorizado Local interanual	Porcentaje %	Depende del sector	Depende del sector	Anual	Depende del sector	36,10%		-Sin información-
Financiera	4	Evolución del PIB sectorizado Local interanual relativizado	Porcentaje %	Depende del sector	Depende del sector	Anual	Depende del sector	36,10%		-Sin información-
Financiera	5	Evolución del PIB Local interanual vs promedio móvil 3 años	Porcentaje %	Depende del sector	Depende del sector	Anual	Depende del sector	36,10%		-Sin información-
Financiera	6	Variación de agentes económicos	Coef. Variación	1942	2051	Anual	0,95	> 1	-0,05	Insuficiente
Clientes	7	Recaudación	\$/ año	\$ 20.250.000.000	\$ 25.312.500.000	Anual	\$ 25.312.500.000	↑ 40%	-15%	Insuficiente
Clientes	8	Interacciones	u / año	Sin información	Sin información	Mensual	Sin información	15	Sin información	-Sin información-
Procesos	9	Tiempo de ejecución	días/proceso	Sin información	34	Mensual	34	10	-24	Insuficiente
Aprendizaje	10	Cumplimiento de objetivos	u / año	Sin información	18	Mensual	18	n = total de indicadores		-Sin información-

Tabla 1. Balanced Scorecard

Para una mejor visualización, se mostrará el BSC para 1 indicador. El BSC podrá verse en el ANEXO X.

Situaciones de desvío

El BSC es como herramienta permitirá, en casos en los que el valor deseado difiera del valor real -desvío-, analizar cuán grande es esa diferencia y cuáles son las consecuencias que tiene sobre la realidad de los diferentes sectores de estudio. Esto se grafica a través del diagrama de flujo en situaciones de desvío, que se muestra a continuación:



BSC – Visión de control y seguimiento

Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Desvío	Comportamiento
1	\$ / año	\$ 918.675.000.000	-8%	Insuficiente
2	Porcentaje %	36,10%	-11%	Insuficiente
3	Porcentaje %	36,10%		-Sin información-
4	Porcentaje %	36,10%		-Sin información-
5	Porcentaje %	36,10%		-Sin información-
6	Coef. Variación	> 1	-0,05	Insuficiente
7	\$ / año	↑ 40%	-15%	Insuficiente
8	u / año	15	Sin información	-Sin información-
9	días/proceso	10	-24	Insuficiente
10	u / año	n = total de indicadores		-Sin información-

Esta versión compacta del BSC permite a quienes gestionan la información tener una versión acotada orientada a la supervisión de los desvíos.

Output → Feedback

Como fue mencionado en el capítulo 5, la resolución de cada indicador constituye en sí mismo un nuevo ingreso de información al sistema, es decir, un feedback que permitirá, como lo es en el caso del indicador número 2, saber que el comportamiento no fue el esperado y que por tanto la caída de la economía es aún mayor que el IPC, generando una contracción del sector. Esto será abordado en el próximo capítulo (7), de análisis de resultados.

7. Análisis de resultados

Se procederá en el presente capítulo a desarrollar la adaptación de la herramienta seleccionada al objeto de estudio (Gobierno Municipal) con las adaptaciones que fueran oportunamente explicitadas en el capítulo anterior, y obtener datos reales del objeto de estudio que implica la **aplicación de la herramienta**.

Presentación de la información

Para el presente capítulo se presentará la información referida al cálculo de indicadores de las diferentes perspectivas, la relación entre ellos y cómo permiten acceder a conclusiones o información originada por el análisis de resultados mensurables.

Cabe destacar que se seleccionará sólo una porción de los indicadores (por lógica de dimensiones del documento) a fines esquemáticos y que **en todos los casos la información expuesta es real**.

7.1. Cálculo y evolución de los indicadores

Para el presente capítulo, se presentará la información referida al cálculo de indicadores de las diferentes perspectivas, la relación entre ellos y cómo permiten acceder a conclusiones o información originada por el análisis de resultados mensurables.

Cabe destacar que se seleccionará sólo una porción de los indicadores a fines esquemáticos y que en todos los casos la información expuesta es real. En términos de proyecciones el Tablero de Mando Integral o Balanced Scorecard permite hacer un seguimiento de las diferentes aristas del proyecto bajo análisis, que en este caso es el observatorio microeconómico, y cuantificar así la evolución de los indicadores seleccionados; pero con una peculiar visión que ofrece la herramienta seleccionada orientada a diferentes perspectivas que permiten obtener los datos principales, **así**

como también los que permitirán el desarrollo a largo plazo del proyecto y una eficiencia interna de procesos.

En la presente sección se realizará, a modo de ejemplificar el análisis de variables internas del proyecto evaluadas en KPI, un ejemplo real de valores obtenidos a lo largo del tiempo y se mostrará como el diseño de los diferentes indicadores permite impactar en los resultados de diseño de políticas públicas.

7.2. Presentación de los resultados

Sector bajo estudio: Comercios Minoristas

En el presente segmento de la economía se analizarán los resultados obtenidos en diferentes indicadores.

KPI que mide la evolución un determinado sector

KPI para medir la evolución en términos de generación económica de un sector en comparación con el ejercicio anterior, con lo que se obtiene la evolución interanual en términos nominales.

Sector: Comercios Minoristas

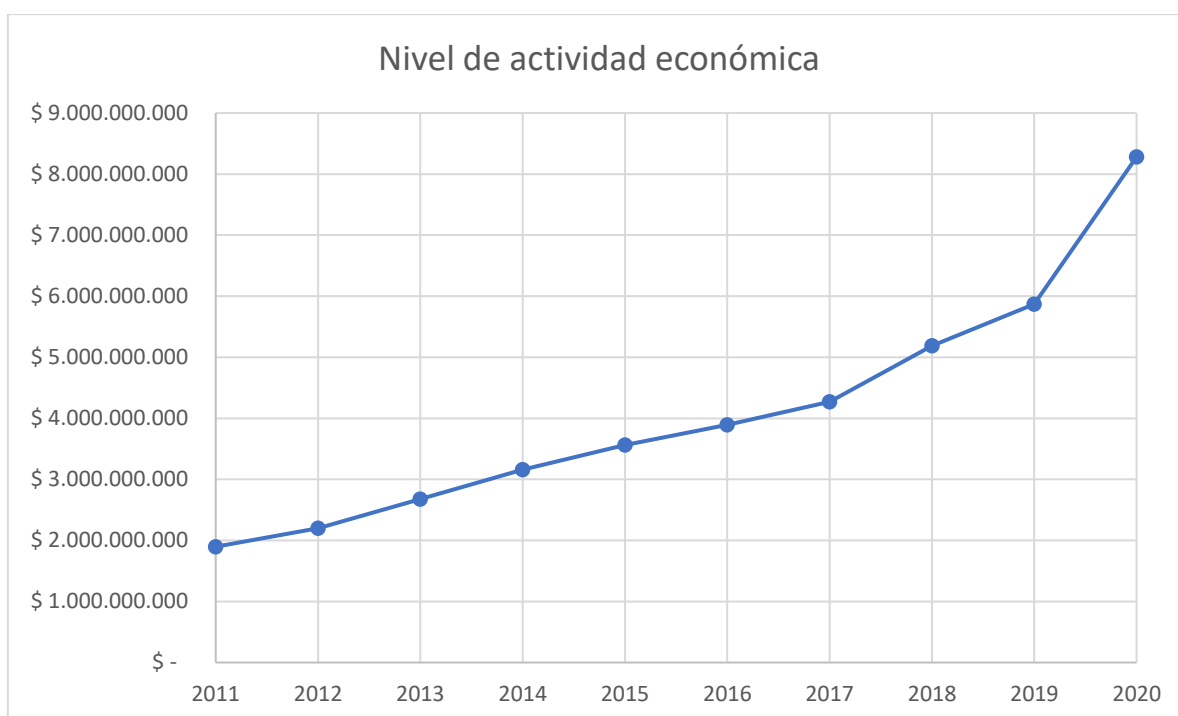
KPI = Evolución del Producto Interno Bruto de un determinado sector

Σ DDJJ₂₀₁₉: \$ 5.870.000.000

Σ DDJJ₂₀₂₀: \$ 8.280.000.000

$$\text{PIB sL} = \frac{\Sigma \text{ DDJJ individuales período n}}{\Sigma \text{ DDJJ individuales período n-1}} = \frac{\$ 8.280.000.000}{\$ 5.870.000.000} = \frac{1,4}{1}$$

Descripción de cálculo: el cociente de las sumatorias de todas las DDJJ entre el año en curso (n) y el período anterior (n-1) de los agentes económicos individuales que componen la economía de un determinado sector seleccionado, en este caso ejecutado sobre comercios minoristas.



Objetivo: conocer la evolución en términos de valor nominal de facturación de un determinado sector, que implica la relación con su tamaño.

En este caso el resultado obtenido es un crecimiento del sector del **41%**.

Relativización conforme al IPC

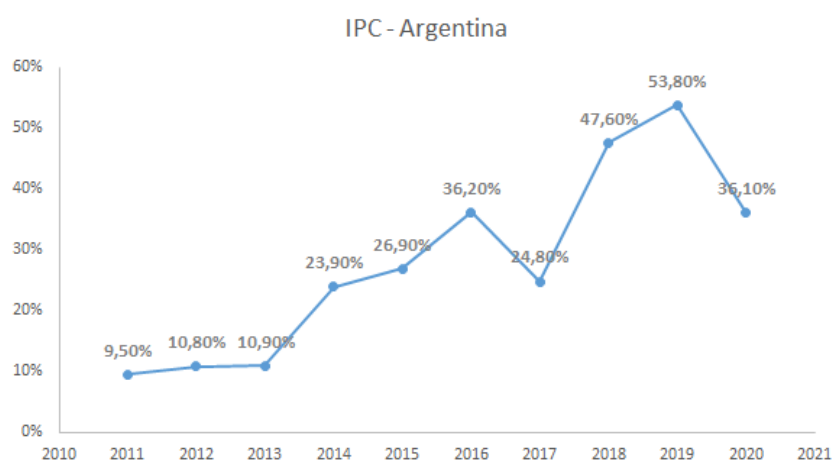
Para la obtención de valores reales, fundamentalmente en economías con elevados niveles de inflación o factores que afecten al poder adquisitivo de la moneda, es

conveniente relativizar los valores obtenidos descontados a los coeficientes correspondientes del período.

Valores históricos del IPC

El índice de precios al consumidor será la variable de ajuste de los valores nominales para traerlos a valor homogéneo presente de la moneda.

Año	IPC
2011	9,50%
2012	10,80%
2013	10,90%
2014	23,90%
2015	26,90%
2016	36,20%
2017	24,80%
2018	47,60%
2019	53,80%
2020	36,10%



Fuente: INDEC

Para actualizar el valor de DDJJ 2019 tomaremos el IPC del año 2020.

IPC 2020 36,10%

Fuente: INDEC

Resultados obtenidos

En función de la aplicación del IPC, el sector Comercios Minoristas crece en términos nominales, pero también reales, producto de que el factor de crecimiento del sector en términos nominales es mayor que el IPC correspondiente, como se puede ver a continuación:

141%	Incremento
136%	Efecto inflacionario
4%	Crecimiento real

De este modo, observamos que el crecimiento real que experimenta el sector durante el período en análisis es del 4%.

KPI que mide la Mano de Obra Directa (MOD) asociada a un sector económico

KPI para medir la evolución en términos de generación económica de un sector, en comparación con el ejercicio anterior, con lo que se obtiene la evolución interanual en términos nominales.

Sector: **Comercios Minoristas**

KPI = Mano de obra directa asignada a un determinado sector

MOD₂₀₁₉: 6.550

MOD₂₀₂₀: 5.970

$$\Delta\text{MOD sL} = \frac{5970}{6550} = 0,911 \quad \mathbf{-9\%}$$

Resultado: el cociente de los valores de la MOD asociada al sector comercios minoristas muestra una baja sustancial en términos absolutos, que implican una reducción de recursos humanos asociados al sector del 9%.

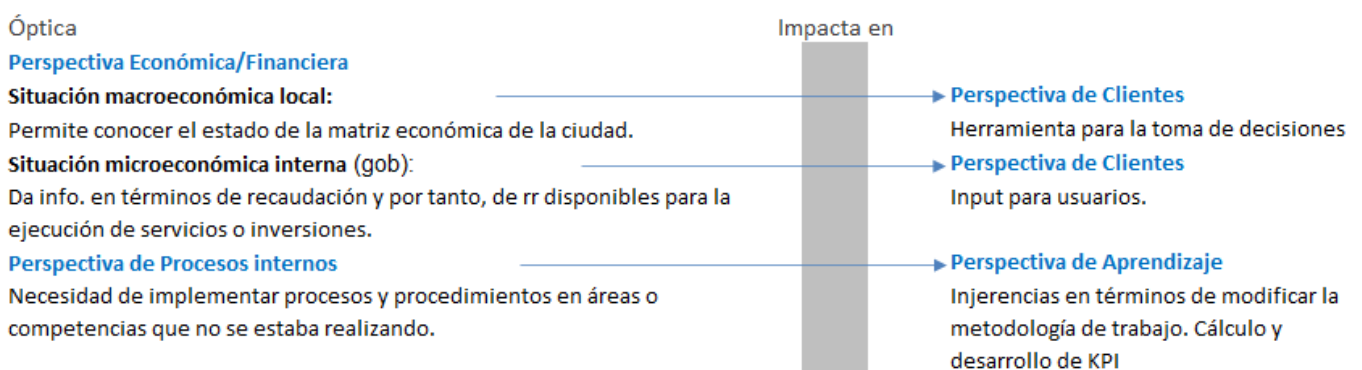
7.2.1. Complementariedad de indicadores y análisis cruzado

Conforme a los datos obtenidos en términos de crecimiento/decrecimiento de un sector y la mano de obra directa asociada al sector en análisis, nos dan muestra no sólo de la situación actual en términos nominales (facturación actual, rrhh actuales), sino también en la evolución y fundamentalmente la interrelación- hubiere o no- de dichas métricas.

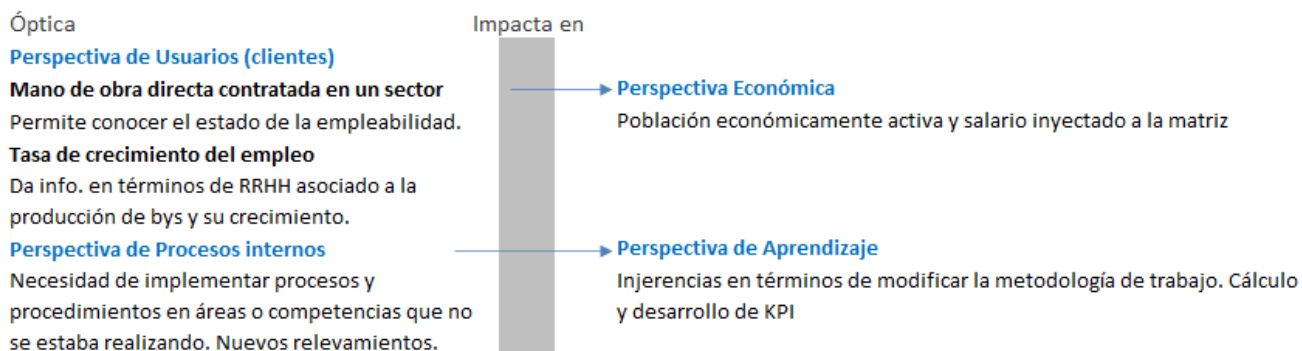
En este caso puntual, vemos que hay un crecimiento del sector del 5% y es acompañado por una baja de la MOD del 9%, lo que implica que el sector ha generado cierta contracción de la fuerza de venta contratada. Posiblemente, el efecto pandemia pudiera haber incidido en despidos de recursos humanos de ciertos agentes económicos, y aquellos que estuvieron en crecimiento no compensaron dicho efecto por cierta resistencia a la incorporación producto de un escenario incierto, las leyes laborales complejas y la incertidumbre de si se podrá afrontar un crecimiento de personal en condiciones volátiles de mercado, producto de situaciones como las que se mencionaron anteriormente.

7.2.2. Relación entre diferentes perspectivas. Caso de aplicación

Conforme lo analizado en el KPI número 1, de evolución del PIB (perspectiva financiera) de un determinado sector, podemos marcar algunos aspectos que derraman en otras perspectivas de análisis del BSC.



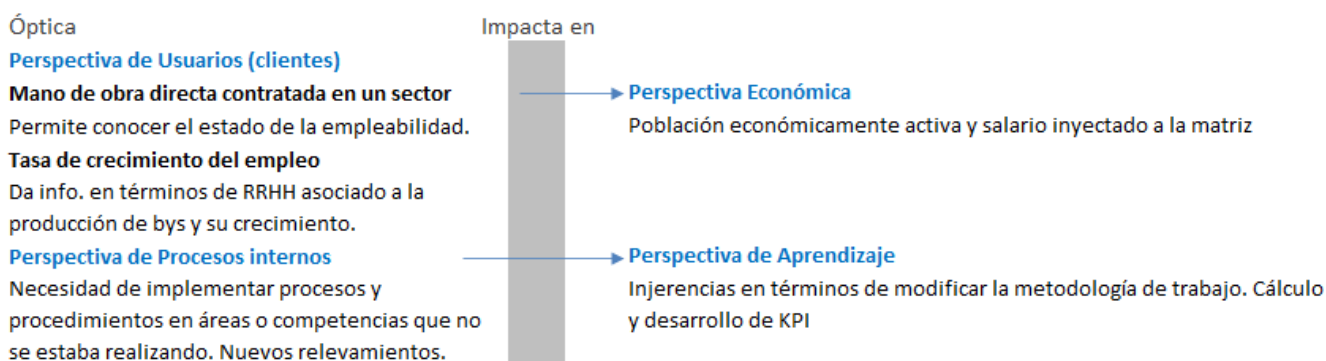
Conforme a lo analizado en el KPI número 2, de Mano de Obra Directa asociada a un determinado sector (perspectiva financiera), podemos marcar algunos aspectos que derraman en otras perspectivas de análisis del BSC, como procesos internos, desarrollo y aprendizaje.



KPI sobre la cantidad de agentes económicos que componen la matriz productiva

KPI para medir la evolución de la cantidad de agentes y, por tanto, el nivel de concentración/atomización del sector de la economía. Evalúa si interanualmente han aumentado o disminuido la cantidad de agentes económicos y, por ende, si el sector económico tiende a expandirse o concentrarse.

NOTA: la limitante de este indicador es que no permite conocer si se han creado o destruido y cuál es la proporción de ellos; sólo me arroja el resultado final de la balanza y no los movimientos.



Sector: Comercios Minoristas

KPI = Concentración/atomización de un determinado sector

Σ Ag.Econ.2019: 1942

Σ Ag.Econ.2020: 2051

$$\Delta \text{ Ag.Econ. sL} = \frac{\Sigma \text{ Ag. económicos período n}}{\Sigma \text{ Ag. económicos período n-1}} = \frac{2051}{1942} = 1,06 \quad | \quad \mathbf{6\%}$$

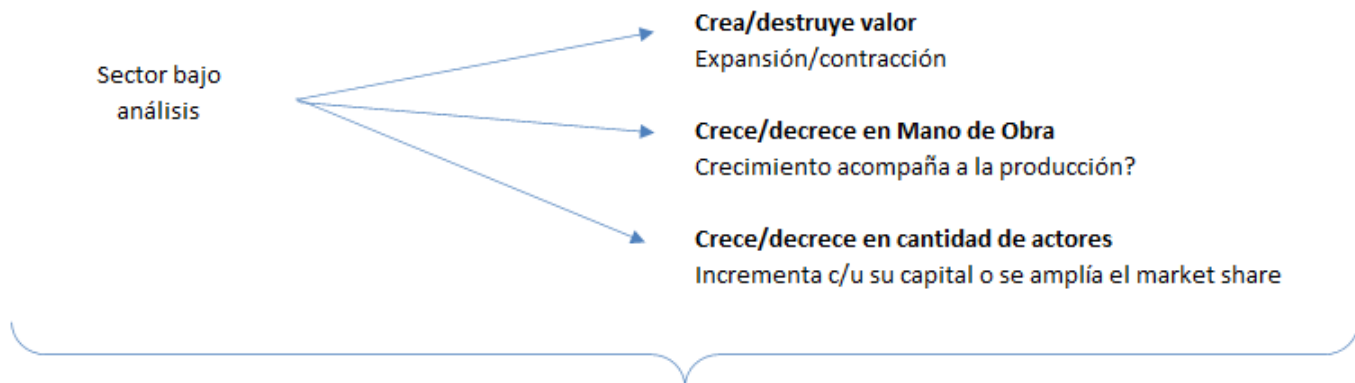
> 0 **Atomización**
< 0 **Concentración**

Por los datos expuestos, el número de agentes económicos se incrementó en un 6%, superando los 2.000 y generando una expansión en términos de cantidad de individuos que lo componen. Esto nos lleva a pensar que si el PIB del sector se incrementó un 5% y la cantidad de individuos del sector aumentó en los mismos términos; el sector comercios minoristas está en expansión económica y con creación/renovación (habrá que hacer un análisis micro-) de sus componentes.

En términos gubernamentales, debería favorecerse la contratación de MOD para que el crecimiento del sector acompañe la empleabilidad.

7.2.3. Relación entre diferentes perspectivas. Interrelación.

Hasta el presente apartado, hemos abordado indicadores de manera individual. En el siguiente gráfico se esquematiza un modo de interrelacionar la información para lograr un impacto en diferentes perspectivas y cómo conlleva al logro de objetivos a través de toma de decisiones de manera argumentada y justificada.

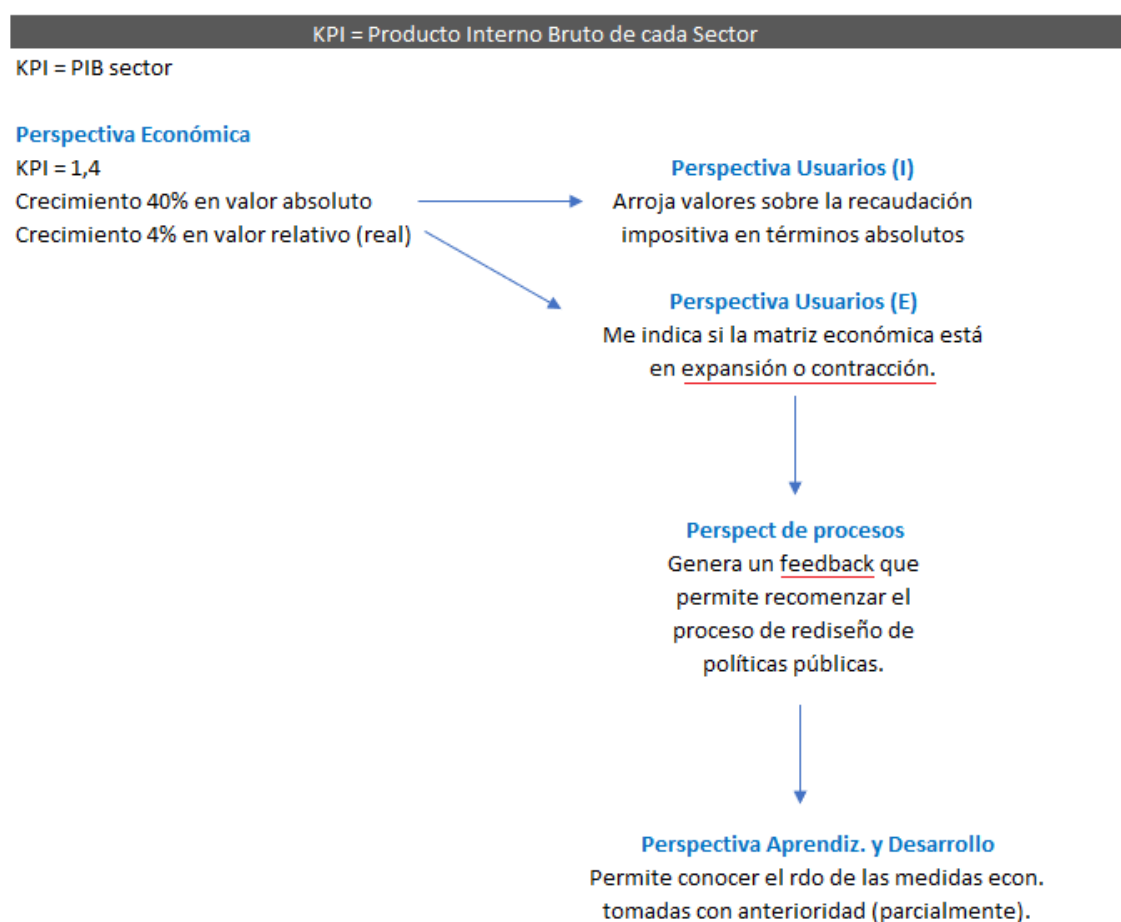


Me permite diseñar políticas públicas	→	Perspect usuarios
Info. Vital para la matriz económica	→	Perspect Financiera
Pull- requerimiento de información	→	Perspect. Procesos
Necesidad rrhh para concluir y decidir, diseñar KPI.	→	Perspect Aprendizaje y Desarrollo
Noción de niveles de recaudación	→	Perspect Financiera
Arroja feedback sobre medidas implementadas	→	Perspect Aprendizaje y Desarrollo

Esquema operativo

7.3. Resultados de la aplicación de BSC

Como fue analizado oportunamente en el capítulo 6, el diseño y la ejecución de cada KPI de las diferentes perspectivas permite la obtención de información clave para el éxito de la organización, genera subconclusiones parciales en cada KPI y provee información en cada etapa. Esta situación se grafica a continuación:



En la gráfica podemos observar como un KPI de la perspectiva financiera nos muestra los datos analíticos del PIB de un determinado sector, lo cual impacta de manera lineal en los aspectos impositivos y tributarios afectando así a la recaudación municipal; pero

al mismo tiempo muestra el crecimiento o contracción de un sector y su peso relativo en la matriz económica.

El resultado del KPI y su evaluación respecto a métricas de períodos anteriores nos permitirá conocer si crece/decrece dicho sector y por tanto nos arroja un feedback de las medidas que hubiesen sido implementadas tiempo atrás; que nos dará una perspectiva de aprendizaje y desarrollo en este punto y también un punto objetivo de comparación entre valor deseado y valor obtenido con las medidas implementadas. Esto nos permite conocer si la medida implementada fue oportuna o si hay que rediseñarla.

Como enfoque global, se parte de un análisis cuantitativo de la situación actual, midiendo sus valores absolutos, su evolución y las desviaciones, y los procesos que deben ser llevados a cabo y monitorizados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de gestión.

De este modo, a través del Balanced Scorecard se cierra el círculo completo que comienza con la medición de un sector y apuntan al fin principal, que es el diseño de políticas públicas para el sector, lo cual será evaluado y rediseñado oportunamente en el siguiente ciclo; se genera una gestión global que conduce al cumplimiento de objetivos bajo el concepto de eficiencia orientada a la mejora continua o el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Resultados y utilización

Sector: Comercios Minoristas

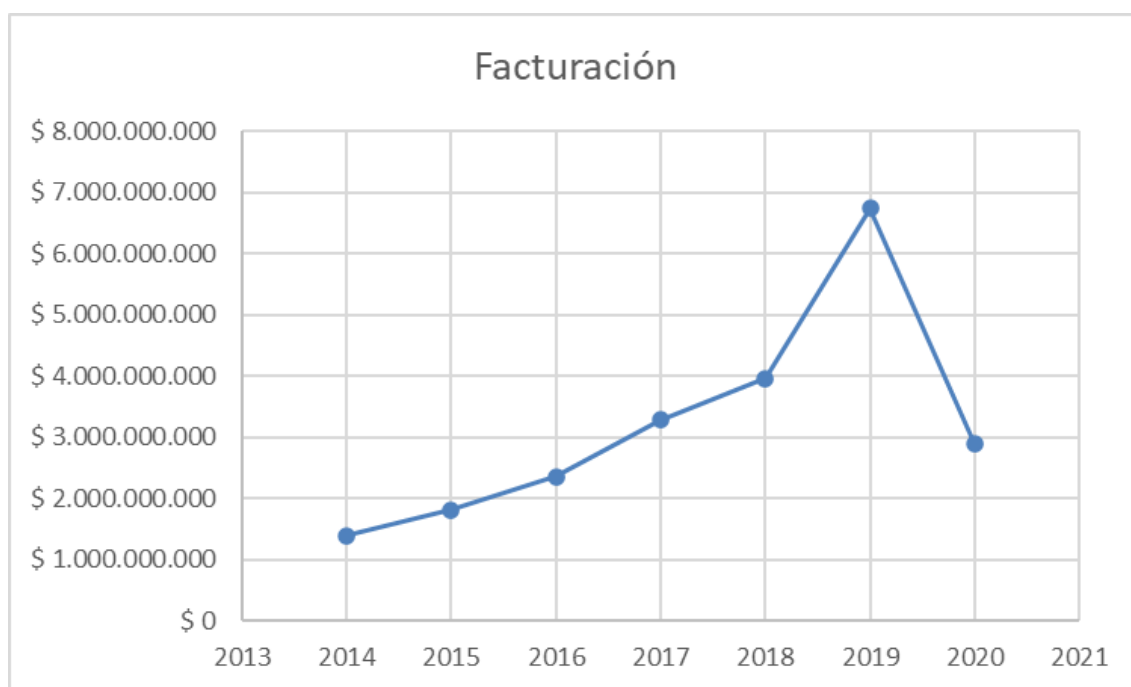
KPI = Producto Interno Bruto de un determinado sector.

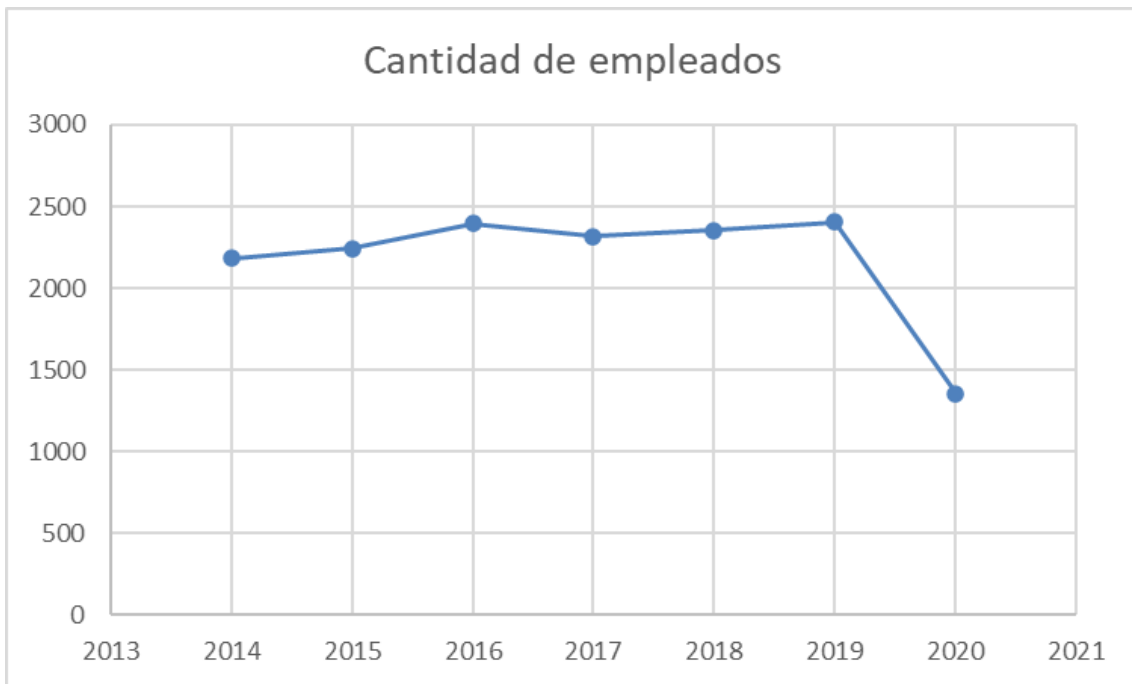
Σ DDJJ₂₀₁₉: \$ 6.733.789.248

Σ DDJJ₂₀₂₀: \$ 2.900.196.361

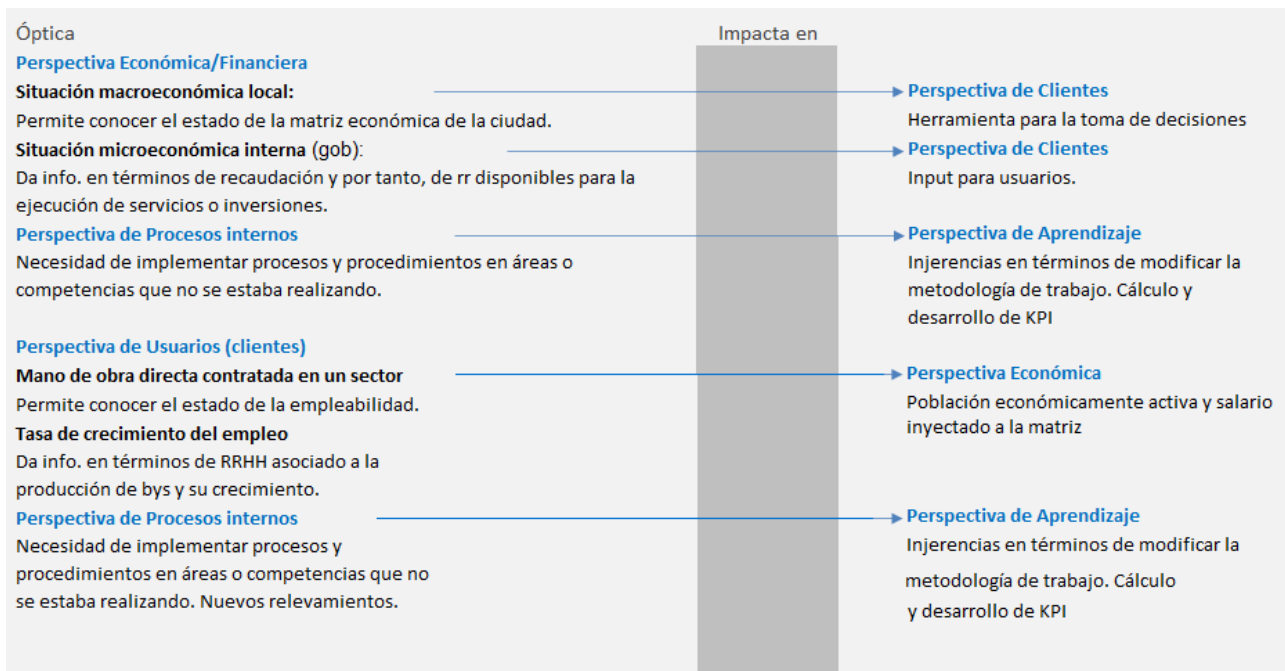
PIB sL = $\frac{\Sigma \text{DDJJ individuales período } n}{\Sigma \text{DDJJ individuales período } n-1} = \frac{\$ 2.900.196.361}{\$ 6.733.789.248} = 0,431 \text{ } -57\%$

Gráficas del sector





Vinculación entre perspectivas del BSC



Coeficiente de correlación

Añadir: coeficiente de correlación

Año	KPI = PIB sector		KPI = MOD sector	Coef de correlación
2016	\$	2.356.043.588	2396	0,338
2017	\$	3.287.324.309	2319	
2018	\$	3.965.594.727	2356	
2019	\$	6.733.789.248	2406	
2020	\$	2.900.196.361	1356	

Comportamiento de las diferentes variables

Resumen de indicadores

DATO IPC 36,1%

Sector: Comercios Minoristas

PIB sL = -57%

ΔMOD sL = -44%

Conclusiones

El sector crece a una tasa elevada, superando a la inflación. Hay creación de valor, expansión.

La MOD asociada al sector crece en términos relativos un 14% lo cual indica un fuerte crecimiento.

Sector: Industria (PyME)

PIB sL = 50%

ΔMOD sL = 7%

Conclusiones

Sector: Servicios

PIB sL = 27%

ΔMOD sL = 32%

Conclusiones

Sector: Eventos

PIB sL = -89%

ΔMOD sL = -68%

Δ ag.ec. sL = -48%

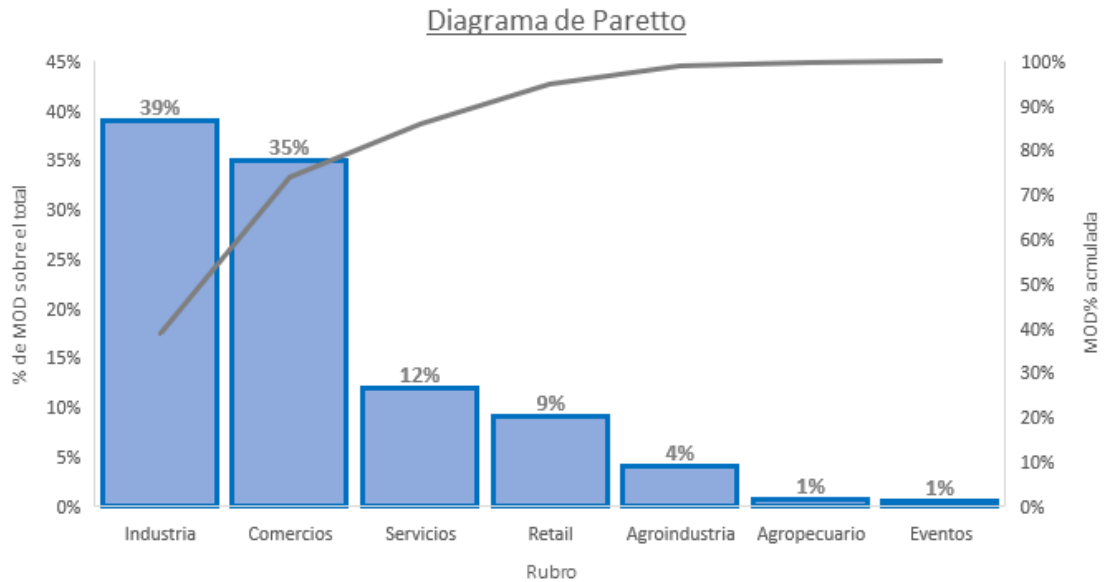
Conclusiones

Contracción del sector. Decrecimiento. Merma de actores.

Liberación de MO. Decrece la empleabilidad. Desempleo.

Actores se reduce un 48%. Desaparecen casi la mitad de los agentes económicos.

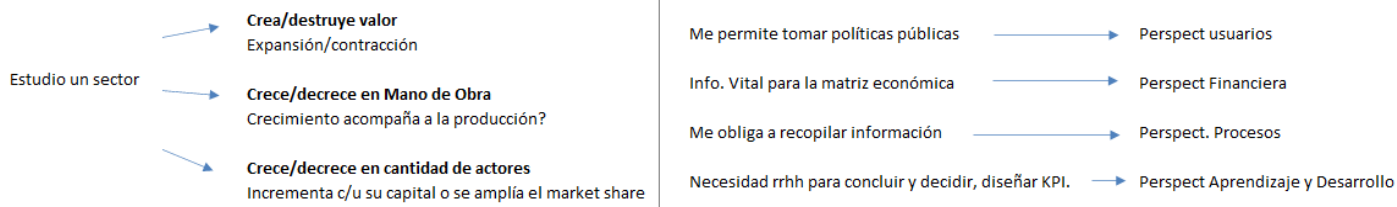
Gráfico de Pareto



Conclusiones sobre los indicadores ejecutados (simulación sobre resultados expresados) que contribuyen al objetivo

- Prácticamente todos los sectores de la economía están creciendo en términos nominales.
- El sector industrial es el que mayor crecimiento interanual presenta.
- Entre el sector industrial y comercial contratan el 75% de la MOD de la ciudad.
- El sector industrial ha crecido sustancialmente pero sin incorporación de MOD, posible política pública por diseñar para el fomento de la captación.
- El sector eventos y afines presenta caídas drásticas en todos sus indicadores, siendo el principal afectado por el efecto de la pandemia que atraviesa el mundo.
- La recaudación impositiva general crece a pesar de algunos sectores en retracción. Pensar en reubicar la MO perdida o la destrucción del empleo.

7.4. Esquema de trabajo del BSC



7.5. Cumplimiento de objetivos propuestos mediante el Observatorio

Microeconómico

El desarrollo del presente proyecto ha abordado los objetivos establecidos en los apartados 3.1. y 3.2.

- Se han analizado las diferentes situaciones e impactos que tiene en la gestión pública la implementación de BSC y cómo adaptarlo al ámbito público.
- La implementación de BSC conlleva diseño de indicadores estratégicos (explicitados en el capítulo 4) para cubrir la demanda de información requerida y lograr el objetivo principal del proyecto, orientado a dotar al Gobierno de una herramienta analítica.
- El diseño de indicadores KPI fue puesto en marcha actualmente con una prueba piloto de implementación del presente trabajo, los resultados se encuentran en el ANEXO X.
- Diseño y ejecución del BSC, expuesto en el apartado 5.3.6.
- La implementación de BSC, el diseño y la puesta en marcha de un Observatorio Microeconómico en el Gobierno de Junín es la materialización del objetivo en la realidad y, con esto, el Estado asume un rol más activo en el desarrollo de la matriz productivo-económica de la ciudad.

8. Conclusiones

El mundo ha evolucionado a pasos agigantados y positivos en términos de gestión y esta es una realidad que afecta tanto al sector privado como al público.

La sociedad en su conjunto exige cada día mayor rigurosidad y eficiencia en los entes gubernamentales obligando a éstos a trabajar de manera sistémica y con argumentos que respondan cada inquietud. Ello nos aleja del habitual impacto burocrático y enlentecido y, sin dudas, genera un desafío para quienes llevan adelante dichas organizaciones.

Estos desafíos son oportunidades para la mejora continua, concepto que tiene un fuerte arraigo en el sistema productivo privado pero que es cada vez más citado en la administración pública; y es el origen del presente trabajo: la búsqueda de herramientas que ayuden a gestionar con eficacia, pero también con eficiencia, midiendo resultados y teniendo retroalimentación de las diferentes acciones que se lleven adelante como organización.

Respecto a lo mencionado, la aplicación de Balanced Scorecard o Tablero de Mando Integral permite trabajar con información polivalente de diferentes áreas y tener una visión del desempeño de la organización en torno al cumplimiento de objetivos individuales, cada uno con su meta y desviación (y sus diferentes alarmas de alejamiento del valor deseado) y cómo contribuye cada uno al objetivo global, analizado desde las diferentes perspectivas : Financiera-Económica / Usuarios / Aprendizaje y Desarrollo / Procesos internos que le permite al usuario una visión integral y específica de KPI individuales.

Ante este nuevo desafío que enfrentan los gobiernos por el que se ven obligados a ser eficientes en el uso del recurso y su traslación a beneficios de la comunidad, la implementación de herramientas como Balanced Scorecard es necesaria para cualquier gestión que desee tomar el control de la situación y no correr de atrás a la realidad. Por dicho aspecto, se sugiere que diferentes áreas gubernamentales apliquen BSC y

trasladen su metodología y enfoque, como en este caso, a un observatorio microeconómico de gestión externa e interna de resultados y procesos.

Por todo lo expuesto, la idea de un Observatorio Microeconómico en una ciudad orienta su objetivo a la eficiencia en la toma de decisiones y la utilización de recursos del Estado, objetivo que debe primar en cualquier Gobierno. El presente proyecto pretende, entonces, la creación y el acompañamiento de dicho observatorio desde todas sus aristas, que van desde el diseño y la planificación de los métodos de recopilación de la información, el procesamiento y el diseño de KPI que se van a utilizar, así como también la inversión necesaria en infraestructura, salarios, etc., lo que permite su evaluación integral.

Conclusión del autor

En función de todos los argumentos expuestos a lo largo del presente trabajo, la implementación de BSC es estratégica ante la necesidad de dinamizar y eficientizar el Estado, basando la toma de decisiones en datos cuantitativos objetivos y minimizando la subjetividad, generando un enfoque orientado a resultados a través de KPI multivariados que permitirán al Gobierno de Junín mejorar el desarrollo organizacional. Ello dará por resultado un beneficio socioeconómico global para los ciudadanos y tendrá siempre como premisa el bienestar y el desarrollo de la ciudadanía a través del trabajo en un esquema de mejora continua.

9. Bibliografía

-Alveiro Montoya, Cesar (2011). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa*. Revista científica "Visión de futuro", volumen 15, número 2. Universidad Nacional de Misiones. Argentina.

-Bastidas Bermúdez, Eunice Loida, & Moreno Freitez, Zahira (2006). *El Cuadro de Mando Integral en la gestión de las organizaciones del sector público: el caso Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado*. Revista Universo Contábil, 2(3),104-118.

-Blazquez, Miguel. (2004). *Uso y abuso del Balanced Scorecard*. Recuperado de <http://www.eco.uncor.edu/organizacion/institutos/administacion/bsc/conferencia.htm>.

-Boronat Ombuena, Gonzalo J. (2004). *Qué ventajas aporta el Balanced Scorecard en la gestión pública*. Revista Estrategia Financiera (N° 211). España. Ciss Praxis.

-Deinsa. *El Cuadro de Mando Integral aplicado en el sector público*. Recuperado de https://www.deinsa.com/cmi/module_9.htm

-Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Gestión 2000. Barcelona. España.

-Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000. Barcelona. España.

-Niven Paul R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

-Ortiz Rodríguez, David; Rodríguez Bolívar, Manuel P. (2004). *El Cuadro de Mando Integral y su aplicación al control de la gestión en las administraciones públicas*. Ediciones Deusto.

-Roncancio, Gabriel. (26/02/2018). *4 ejemplos del Balanced Scorecard aplicado en la gestión pública*. Gestión Pensemos. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/4-ejemplos-del-balanced-scorecard-aplicado-en-la-gestion-publica>.