



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

**EVALUACION DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA
MAYOR DE BOGOTÁ A TRAVÉS DEL BALANCE SCORE CARD**

Eje temático: Administración de las Organizaciones en el Contexto Global

NOHORA LIGIA HEREDIA VIVEROS, Candidata a Doctora en Ciencias económica y administrativas, Magister en pensamiento estratégico y prospectiva, psicóloga, docente investigadora Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO – Centro Regional Madrid, Programa Administración de empresas a distancia,
E-Mail: nohora.heredia-v@uniminuto.edu.co

MARTHA INÉS MORENO MEDEL, Candidata a Doctora en Ciencias económica y administrativas, Magister en educación, contadora pública, docente investigadora Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Programa Contaduría pública.
E-Mail: mimorenom@poligran.edu.co

RESUMEN

A través de las estrategias implementadas con el control fiscal participativo, los ciudadanos se hacen conscientes de sus deberes y derechos de conocer su entorno y la información pública; tomar conciencia y opinar en lo relacionado con la administración de recursos destinados a satisfacer las necesidades básicas de la población; la Contraloría Delegada para la Participación Ciudadana en Bogotá y las Gerencias departamentales han adelantado estrategias de formación en cuanto a la sensibilización y capacitación en estos temas; desde la academia es importante involucrarse en estas estrategias como multiplicadores a través de los estudiantes, cumpliendo con su compromiso de formarlos en competencias ciudadanas; es aquí donde la administración, la contaduría pública y la psicología deben establecer una triada; desde la administración se evalúa la gestión de los administradores públicos, la contaduría pública trata de contabilidad y presupuesto público y la psicología social revisa las actitudes personales y la influencia en el pensamiento social para determinar si efectivamente los planes de



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

gobierno y la ejecución de los mismos cubren las necesidades particulares de la población; para el caso de estudio se evaluará la gestión administrativa de la Alcaldía Mayor de Bogotá, en su labor pública y cumplimiento de objetivos; por tal razón, será tomada como una empresa prestadora de servicios cuyos usuarios son los ciudadanos capitalinos y el periodo evaluado es el año 2017.

Se utilizará la herramienta de gestión empresarial balance score card (BSC), que emplea medidas en cuatro categorías –desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento– para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con los objetivos del cliente (comunidad Bogotana); finalmente se realizará un diagnóstico donde se identifiquen los principales problemas gerenciales de la Alcaldía, a la hora de prestar el servicio a la ciudad.

Palabras claves: desempeño, indicadores, planeación, seguridad.

Abstract

Through the strategies implemented with participatory fiscal control, citizens become aware of their rights and duties of knowing the area where they live and the provided public information; take conscience and give an opinion about the managed sources destined to satisfy population's basic needs the Delegate Office of the Comptroller for Citizen Participation in Bogotá and the departmental management have developed advanced training strategies about sensibilization and training in these aspects; from the academy it is important to be involved in these strategies as multipliers through the students fulfilling their commitment to train and educate them in citizen competencies; It is here where Administration, Public Accounting and Psychology must establish a triad, Where from Administration the management of the public administrators



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

is evaluated, from Public Accounting, accounting and public budget are discussed, and from social psychology personal attitudes and the influence of the social thoughts are reviewed to determinate if Government plans and their execution meet population's particular needs; for the studied case, the administrative office of the Mayor's Office of Bogotá will be evaluated, in its public work and ability to fulfill the objectives; For this reason, it will be taken as a service provider whose users are the Capital's citizens and the evaluated period is 2017.

The business management tool balance score card (BSC) will be used, which uses measures four different categories – financial performance, customer knowledge, internal business processes and learning and growth- to align individual, organizational and trans-departmental initiatives and identifies processes entirely new to meet the client's objectives (Bogotá community and citizens); Finally, a diagnosis will be made where the Mayor's Office main problems are identified when it comes to providing the service to the city.

Keywords: indicators, performance, planning, safety.

Introducción

Una de las principales preocupaciones de los ciudadanos, es la adecuada administración de los recursos y la gestión de los administradores públicos; pero los ciudadanos por lo general no conocen que parte de esta gestión depende de ellos a través de las distintas instancias de participación ciudadana; pero esto requiere de un adecuado conocimiento y sensibilización que se obtiene a través de la capacitación; en la actualidad esta es suministrada por la Contraloría Delegada para la Participación Ciudadana en Bogotá; de otra parte, se identifica que la capacitación ofrecida no está siendo suficientemente divulgada o los ciudadanos no ven la importancia de participar en estos procesos; es allí donde la academia se debe coparticipar de este proceso a



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

través de la divulgación, la participación y la concientización de sus estudiantes en la importancia de apoyarlos y entre los aspectos a tener en cuenta está la forma como se puede hacer el control fiscal participativo; en el presente trabajo se propone el Balance Score Card, como una herramienta que contribuye a la evaluación de esta gestión.

1. Balanced Score Card

Con el fin de contextualizar, inicialmente se aborda la definición de Balance Score Card (2019), conocido internacionalmente como (BSC) por sus siglas en inglés y que traduce como cuadro de mando integral; es un sistema de planificación y gestión estratégica que las organizaciones utilizan para comunicar lo que están tratando de lograr, alinee el trabajo diario que todos hacen con la estrategia, priorizar proyectos, productos y servicios; medir y monitorear el progreso hacia objetivos estratégicos.

El sistema conecta los puntos entre los elementos de la estrategia global, como la misión (el propósito), la visión (a lo que se aspira), los valores fundamentales (en lo que se cree), las áreas de enfoque estratégico (temas, resultados y / o metas) y más elementos operacionales tales como objetivos (actividades de mejora continua), medidas (o indicadores clave de rendimiento o KPI, que hacen un seguimiento del rendimiento estratégico), objetivos (nivel de rendimiento deseado) e iniciativas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos). El BSC se utiliza ampliamente en todo el mundo tanto en empresas con o sin ánimo de lucro, industriales y de servicios, así como gobiernos.

Con una amplia y actualizada perspectiva, investigadores como Rodríguez y García (2013), identifican una postura de impacto cuando afirman que... El Balanced Scorecard, es un modelo de análisis de información estratégica desarrollado para todo tipo de organizaciones, por Kaplan y Norton en 1992, el cual ha sido objeto de multitud de investigaciones en torno a sus posibilidades como herramienta para la Dirección Estratégica. No obstante, encontramos pocas referencias respecto a su desarrollo e



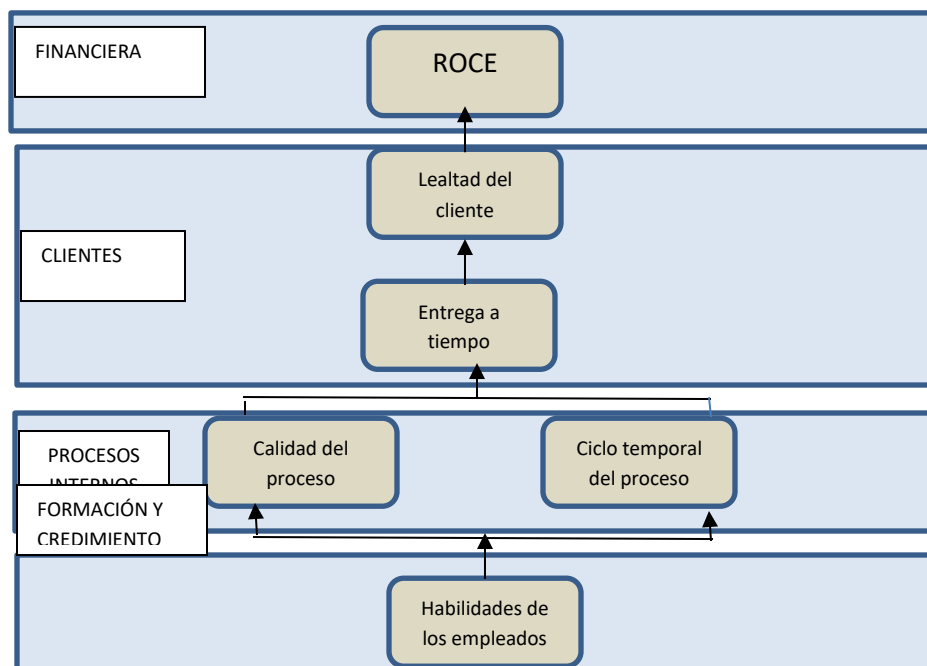
**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

implantación en Universidades, donde las actividades de investigación y docencia son consideradas como actividades estratégicas para los Departamentos y para la propia Universidad. Asimismo, pocos son los trabajos en la literatura sobre control de gestión en el sector público en dónde se establezcan relaciones entre el rendimiento de estas actividades, medido a través del BSC, y su eficiencia. Por este motivo, el objetivo de este trabajo es proponer un marco de análisis de dichas relaciones, en dónde se puedan llegar a establecer los factores determinantes de ineficiencias por parte de los Departamentos universitarios.

Esta herramienta de gestión administrativa, consiste en evaluar cuatro aspectos así: Gestión financiera, los clientes (para el caso de las entidades públicas, el ciudadano), los procesos internos y la formación y crecimiento; en cada uno se establecen indicadores y durante el seguimiento se plantea en forma de semáforo el logro de los objetivos estratégicos; donde el color verde muestra una adecuada gestión con el logro de los indicadores, el amarillo es un objetivo que, aunque se está alcanzando, está en riesgo de incumplimiento y el color rojo que da señal de alerta porque el indicador no se está logrando y amerita planes de acción inmediatos.





**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

Ilustración 1. Perspectivas del Balance Score Card

Fuente: Organizational Performance Management (2019)

- 1.1. **Perspectiva financiera:** Esta perspectiva se concentra principalmente en las medidas de manejo del presupuesto y en mantener el control de los recursos propios, al tiempo que vela por la capacidad de financiación de la entidad, para este caso la Alcaldía Mayor de Bogotá.
- 1.2. **Perspectiva servicio al cliente (ciudadano):** Permite identificar y medir de forma explícita las propuestas con valor agregado dirigidas al mercado seleccionado que se reflejará en las siguientes preferencias por parte del cliente y/o usuario, para el presente estudio, los ciudadanos; los servicios ofrecidos por la alcaldía buscan cubrir necesidades básicas de los ciudadanos, no es excluyente y carece de un precio comercial, es por ello que la administración local está dispuesta y entre sus funciones principales debe ofrecerlos; no obstante, para poder establecer parámetros medibles de preferencia de estos servicios, existen indicadores que lo podrían reflejar de forma indirecta, como el nivel de satisfacción del ciudadano frente a la cobertura de sus necesidades básicas.
- 1.3. **Perspectiva de los procesos:** Es fundamental controlar el buen desempeño de los procesos internos; esto permite optimizar el funcionamiento interno de la Alcaldía con el fin de garantizar la agilidad y eficiencia acorde a las necesidades de los ciudadanos y evidencia los procesos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos y que procesos no lo son y por el contrario consumen recursos públicos innecesariamente.



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva busca crear solides que garantice resultados a largo plazo; para esto se analiza la infraestructura para crear valor al futuro; donde se analizan tres áreas fundamentales como son: el clima organizacional, las personas y los sistemas; en el primero hace referencia a la satisfacción de los empleados, su productividad y permanencia, en el segundo cómo es el proceso de capacitación continua, la inversión en estos programas, el costo y el presupuesto disponible; por último se revisa el desempeño en términos tecnológicos, inversión y optimización para lograr las metas propuestas.

2. Planeación estratégica como parte de la estructura inicial del Balance Score Card

Para las entidades públicas en su análisis de resultados financieros, económicos, fiscales, sociales y ambientales es necesario partir de algunas definiciones propias de este contexto económico, tales como administración pública, presupuesto y recursos públicos, redición de cuentas y control fiscal, para lo cual se acude al diccionario de términos de contabilidad pública publicado por la Contaduría General de la Nación.

En primera instancia se define a la administración publica como aquellos organismos que pertenecen a la Rama ejecutiva que tienen a su cargo las funciones administrativas del estado centralizada y descentralizadamente.

En segunda instancia los recursos públicos son los bienes, derechos y valores que se generan en los diferentes actos tales como impuestos, tasas, contribuciones, tarifas transferencias, donaciones participaciones, aportes, partes de capital, venta de bienes y servicios y que tienen como finalidad desarrollar todos los fines esenciales del estado.



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

Las entidades que administran recursos públicos, sólo pueden ejecutar proyectos y programas, siempre y cuando estén debidamente anticipados en el presupuesto público, que es un acto soberano el cual es propuesto por la rama ejecutiva y aprobada por la legislativa y parte de un programa de gobierno con la finalidad de cubrir las necesidades de la población; posteriormente los administradores de recursos públicos deben dar cuenta a la instancias políticas, a la ciudadanía a los inversores, a los acreedores, y a otros interesados, sobre el uso adecuado de estos recursos acorde al presupuestos aprobado, a los planes y programas de gobierno, así como su impacto sobre el bienestar particular y general, buscando la eficiencia para lograr los fines del estado; esto se conoce como rendición de cuentas.

Pero todo el proceso no termina aquí, en el artículo 267 de la Constitución Política de Colombia se define el control fiscal como “una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación”, y consiste en evaluar la gestión fiscal de la administración y de los particulares que administren recursos públicos; a su vez la Contraloría, avanza mas al respecto y plantea el Control Fiscal participativo como un deber y un derecho de los ciudadanos de estar informado sobre el manejo de estos recursos públicos y para esto establece espacios de formación, promueve espacios de deliberación para el control fiscal participativo; de otra parte busca la organización a través del apoyo que suministra a las veedurías ciudadanas y busca la articulación con organizaciones de la sociedad civil firmando convenios de cooperación para la vigilancia de la gestión pública, bajo los principios de confidencialidad, objetividad, seriedad responsabilidad y reserva. (Contraloría General de la República).

Teniendo en cuenta lo anterior, y como administrador de los recursos públicos del distrito capital de Bogotá, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico es un



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

organismo del Sector Central de la administración Distrital con autonomía administrativa y financiera que tiene por objeto orientar y liderar la formulación de políticas de desarrollo económico de las actividades comerciales, empresariales y de turismo del Distrito Capital, que conlleve a la creación o revitalización de empresas, y a la generación de empleo y de nuevos ingresos para los ciudadanos y ciudadanas en el Distrito Capital; como parte de la estructura administrativa del Distrito y en cumplimiento de sus funciones ha formulado diferentes acciones en el marco de plan estratégico 2016-2020 “Bogotá mejor para todos”, donde a través del modelo de planeación estratégica, busca lograr los objetivos propuestos a través de pilares como:

- Igualdad de calidad de vida
- Democracia Urbana
- Construcción de comunidad y cultura ciudadana

Contemplados en los siguientes ejes transversales:

- Un nuevo ordenamiento territorial
- Calidad de vida urbana que promueve el desarrollo económico basado en el conocimiento;
- Sostenibilidad ambiental basada en la eficiencia energética y el crecimiento compacto de la ciudad y;
- Gobierno legítimo, fortalecimiento local y eficiencia.

Para el cumplimiento del Plan de Desarrollo y la gestión de políticas de desarrollo económico, la Secretaría adopta la planeación estratégica como herramienta de gestión de resultados para la toma de decisiones y el seguimiento a los compromisos del plan de desarrollo, basado en el direccionamiento estratégico de la alta dirección, la



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

capacidad disponible de recursos de la entidad y el entorno en el que se desarrollaran las intervenciones.

De acuerdo con lo anterior, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico presenta en este documento el respectivo plan estratégico de la entidad, que enmarca de forma organizada, el accionar estratégico de la entidad para el cumplimiento de los objetivos propuestos. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016. Pg.3).

La Secretaría Distrital de Desarrollo Económico atendiendo a sus funciones y competencias enmarcadas en la ley y a las condiciones actuales del desarrollo económico de la ciudad, ha definido su intervención y alcance estratégico con la finalidad de mejorar el bienestar y la calidad de vida de los habitantes de la ciudad, mediante la formulación y gestión de políticas de desarrollo empresarial, con especial énfasis en el aumento de la productividad y los ingresos de la economía popular, la generación de trabajo decente y el aumento de la disponibilidad y acceso de alimentos en la ciudad; este Plan de Desarrollo se basa en la identificación de factores de intervención que permitan remover condiciones de segregación e inequidad, partiendo de las capacidades de las personas y el fortalecimiento de la gestión pública.

3. Procedimientos realizados en la planeación estratégica

En la planeación estratégica es fundamental identificar el mapa de procesos que lidera la Alcaldía de Bogotá en el 2017, donde se establece como eje estructural fundamental a la comunidad Bogotana, como usuarios protagonistas del proceso, bajo el sistema integrado de gestión:

Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

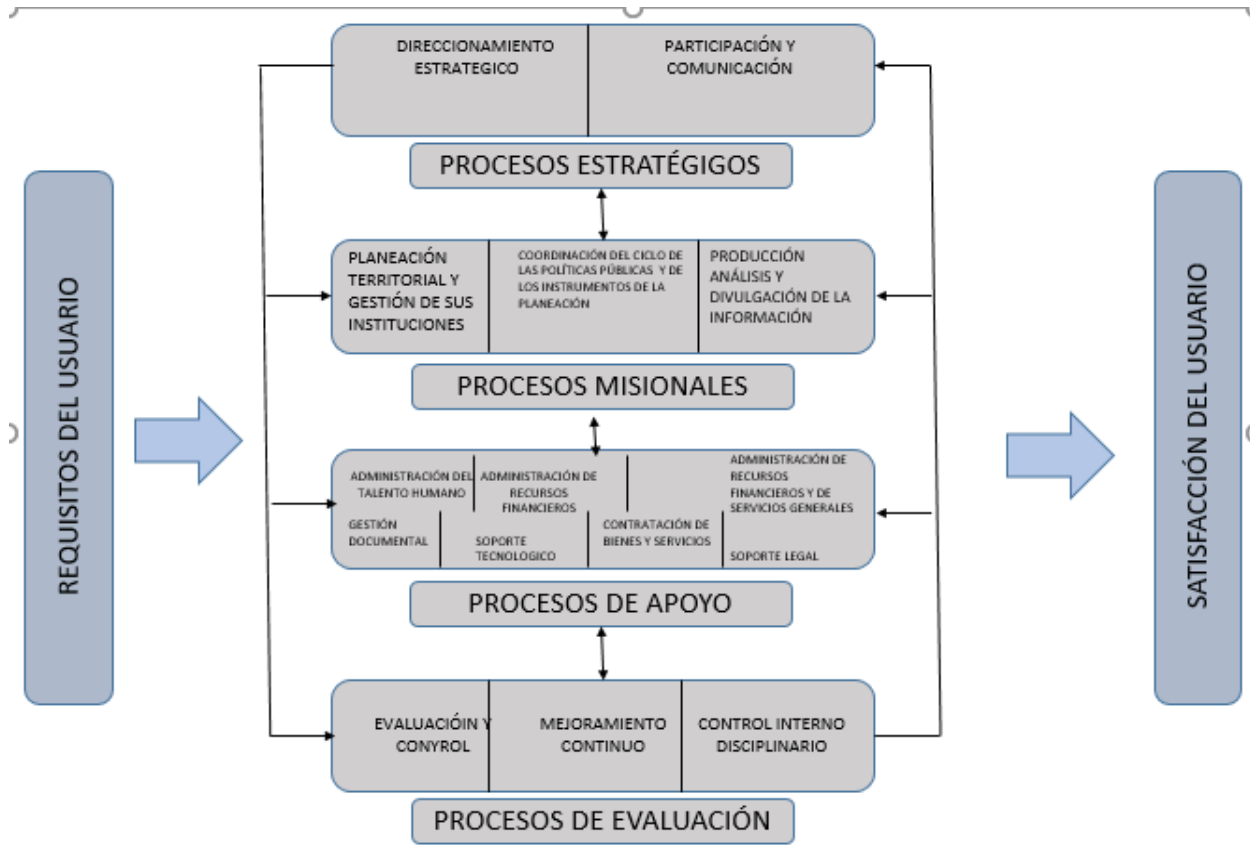


Ilustración 2. Mapa de procesos

Fuente: Plan estratégico 2016 – 2020. Secretaría Distrital de Planeación

Posteriormente en los planes de mejoramiento continuo que han ido ejerciendo las diferentes alcaldías en las últimas administraciones, soportan las estructuras que mitigan el impacto de las variables. La acción colectiva entre el Estado representado en la Alcaldía Mayor, estableció mecanismos de ajuste de lo que denominaron “Sistema integrado de gestión” (Secretaría Distrital de Planeación. 2019).



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

La Alcaldía Mayor de Bogotá, para la implementación del proyecto “Bogotá mejor para todos”, desarrolló un plan estratégico de carácter mixto fundamentado en los siguientes objetivos estratégicos (pág. 8):

- Implementar nuevos estándares de gestión financiera y fiscal orientados a la eficiencia del ingreso y el gasto, que promuevan la diversificación de fuentes en la financiación del Plan de Desarrollo, bajo parámetros de evaluación y seguimiento de riesgos, en un ambiente de control.
- Implementar nuevos mecanismos de recaudo que faciliten el pago de las obligaciones.
- Establecer un modelo de atención que facilite la interacción con los grupos de interés, y brinde soluciones oportunas, claras y eficientes.
- Optimizar los procesos de la entidad y adoptar sistemas de información modernos, seguros y ágiles, bajo estándares internacionales que contribuyan a la efectividad del servicio.
- Orientar el talento humano hacia el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo las competencias y la calidad de vida laboral, y afianzando el sentido de pertenencia para mejorar el servicio.

Teniendo en cuenta estos objetivos, para la implementación de la planeación estratégica en la Alcaldía de Bogotá, con el proyecto de “Bogotá mejor para todos”, se plantea en 6 fases, así:



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

3.1. Fase I Análisis del entorno: con variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas, y culturales a corto, mediano y largo plazo; en esta, se plantean las necesidades particulares de los ciudadanos capitalinos y que se contemplan en la perspectiva del cliente del BSC; es aquí donde la psicología social establece la percepción de la población en cuanto a estas necesidades y la forma como se ven cubiertas a través de las políticas, planes y estrategias; se establecen los indicadores en cuando a recursos financieros para cubrir estas necesidades y la disciplinas administrativa y contable participan con la cuantificación del costo para su logro.

3.2. Fase II Análisis interno: Relativo a la eficiencia de los procesos internos que le generan valor agregado a los ciudadanos, identificando fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas de la entidad; en esta fase las perspectivas de procesos, aprendizaje y crecimiento, propios de la administración cobra vital importancia; porque es a través de esta disciplina que se adquieren las competencias necesarias para ser muy objetivos en el diagnóstico, proyecciones y definición de estrategias que generen mayor impacto en la solución de los problemas sociales identificados.

3.3. Fase III Revisión y o formulación direccionamiento estratégico: Revisión y formulación del direccionamiento estratégico, acorde al Plan de Desarrollo de la Ciudad; en esa fase se evalúa todo el proceso y las disciplinas pueden aportar objetivamente en este direccionamiento porque cada una aporta datos cualitativos y cuantitativos a tener en cuenta en el proceso para lograr los objetivos sociales y ambientales.

3.4. Fase IV Diseño de objetivos y estrategias: Se formula el Plan Estratégico, teniendo en cuenta Objetivos estratégicos, objetivos específicos y planes de acción; al igual que en la fase anterior se integran las tres disciplinas para diseñar los objetivos acorde a las cuatro perspectivas del BSC.

Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

3.5. Fase V Validación del Plan Estratégico: es la validación de la formulación de objetivos establecidos en el plan; en esta fase es necesario el aporte interdisciplinario con el fin que cada uno desde su enfoque logre establecer los avances y dificultades encontradas en el proceso.

3.6. Fase VI Control y evaluación: Seguimiento al proceso estratégico acorde a los indicadores de la planeación; una vez ejecutado el plan, nuevamente es necesaria la participación interdisciplinaria para poder evidenciar y evaluar la gestión del administrador público.

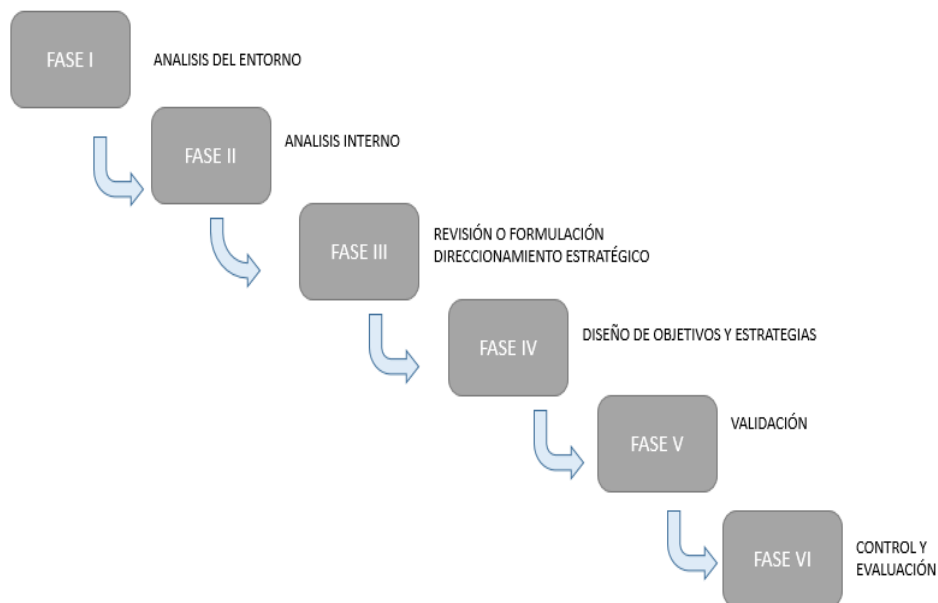


Ilustración 3. Fases del proceso de Planeación

Fuente: Plan Estratégico 2016-2020- Secretaria Distrital de hacienda



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

4. Hallazgos identificados

Como parte del análisis realizado a la problemática desde la perspectiva en conjunción con la planeación estratégica, se puede determinar entre otros que el BSC en lo concerniente al aporte al óptimo desempeño financiero de las organizaciones, según Chamorro y Romaní (2013): El Balanced Scorecard es una herramienta que permite transmitir las estrategias definidas por una organización de una manera clara y eficiente a todos los integrantes de la empresa y a la vez traduce dichas estrategias en objetivos, indicadores y acciones concretas que permitan saber si se están alcanzando o si se requiere tomar decisiones para reducir las desviaciones existentes.

Situación que es reforzada por los planteamientos de Medianero en el (2008); cuando esboza que, con respecto a los fundamentos del planeamiento estratégico y la gestión pública, presentan elementos comunes que caracterizan a dichas instituciones como en el caso de la Alcaldía Mayor de Bogotá; toda institución pública debe planificar su presupuesto buscando optimizar el uso de los recursos públicos y posterior evaluación del mismo; esta evaluación se evidencia en la estrategia de rendición de cuentas vigencia 2019, de la Secretaría Distrital de Gobierno (2019), basada en la Ley 1757 de 2015. En esta rendición de cuentas se evidencia la participación de la sociedad civil, la comunidad internacional y académica y el sector privado empresarial.

Destacando en la ruta conceptual, los aportes de Quintana (2015), “El control de gestión fue evolucionando con el tiempo a medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades. Hoy se puede diferenciar un enfoque clásico sobre el que existe un relativo consenso y un nuevo enfoque atomizado en distintas interpretaciones”. Por ello, la citada autora continúa planteando que: El cuadro de mando integral excluye de las perspectivas que plantea tanto a las personas que laboran en la organización; a los proveedores; a los organismos reguladores; al ambiente; la



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
**2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

responsabilidad social así como a sus competidores; defectos propios que han incidido en el éxito y fracaso de esta herramienta en cuánto a su implementación”.

Dado lo expuesto, los planteamientos de Rodríguez y García (2013), identifican como el BSC a través de las décadas se ha venido proyectando en el enfoque general de las organizaciones, que plantea que la evaluación del rendimiento de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de quienes toman las decisiones en las instituciones públicas, como las Universidades. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como por generar y fortalecer los mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas hacia los usuarios y los grupos de interés que rodean toda actuación llevada a cabo por las instituciones públicas, son los fundamentos básicos que han impulsado el desarrollo de sistemas de medición y de indicadores de rendimiento en las Instituciones de Educación Superior. Una de las herramientas usadas para ello es el denominado Balanced Scorecard (BSC).

De otra parte, en el numeral 3 de este informe se muestra la capacidad operativa y disponibilidad de recursos, esta información se obtiene analizando los indicadores planteados en las perspectivas financiera, procesos y aprendizaje, con los subtítulos: Talento humano, Recursos financieros, recursos tecnológicos y físicos.

En el informe de rendición de cuentas de la gestión contractual de las entidades distritales (vigencia 2017), de la veeduría distrital, se puede evidenciar en cada uno de los pilares la modalidad de selección, el valor de la contratación, el porcentaje de ejecución, cantidad de contratos y el total contratado; posteriormente se muestran los resultados por cada uno de los ejes transversales, teniendo en cuenta los mismos elementos y por último se muestran las cifras por cada uno de los sectores; producto de este informe la veeduría plantea los siguientes resultados:



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

De \$12,03 billones del presupuesto disponible para inversión directa en la vigencia 2017 se comprometieron para el cumplimiento de los objetivos del PDD 2016-2020 un 93,81% (\$11,28 billones) del valor, es decir, se dejaron de comprometer \$744.518 millones.

Las 48 entidades que conforman los 15 sectores administrativos del Distrito Capital suscribieron con corte a 31 de diciembre de 2017, con cargo a recursos de inversión, un total de 37.188 contratos por valor de \$6,07 billones y 1.342 adiciones a contratos de años anteriores por valor de \$1,10 billones lo que representa el 63,57% del valor total comprometido, es decir un valor total de \$7,17 billones.

En cuanto a las modalidades de selección, la contratación directa ocupa el primer lugar con 32.958 contratos suscritos es decir el 88,63%, y en valor contratado por \$2,14 billones, que equivale al 35,19%.

Con respecto a las tipologías contractuales, en cuanto a la cantidad de acuerdos de voluntades suscritos y a presupuesto comprometido, son los contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión los que tienen el porcentaje más alto de suscripción con 31.713 contratos que equivalen al 85,28% por valor de \$977.892 millones, es decir el 16,11%.

Los sectores que más cantidad de contratos suscribieron en 2017 fueron Integración Social, Movilidad, Cultura Recreación y Deporte y Educación con el 66,85% del total contratado por las 48 entidades del Distrito.

Como parte del recorrido conceptual, en la capital del país desde la óptica de la Alcaldía Mayor, se identifica en la agenda de gestión el nuevo rumbo que implica las



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

posibles alianzas para heredar la dirección de la principal ciudad de Colombia, en lo referente a la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

Conclusiones

Para concluir dentro del panorama general del balance de los resultados obtenidos del proyecto de “Bogotá mejor para todos”, durante el año 2017, se puede identificar que, aunque el programa presentó altos índices de desarrollo en cada uno de los pilares, ejes y sectores, también se enfrentó a resultados críticos y “barreras” de índole jurídico, técnico y socio político, que lo llevaron a estar en tela de juicio frente a la opinión pública no solo de los Bogotanos, sino a nivel nacional.

Estar en “el ojo del huracán”, en lo que respecta al concepto de la sociedad hace más notorias las falencias y soluciones pendientes con respecto a las metas y objetivos estratégicos propuestos, porque desde el enfoque de la psicología social, la percepción de los ciudadanos es que no se ha logrado cubrir la necesidades básicas de la población, aunque desde las cifras e indicadores analizados, desde el punto de vista administrativo y contable se evidencian avances con los resultados obtenidos y por esto es fundamental revisar y replantear algunos de los objetivos para que durante el periodo 2019 a 2020 esta percepción sea más favorable; para esto es necesario revisar las tesis y sugerir un panorama estratégico mucho más integral, basado en las falencias reales, nuevas necesidades y requerimientos ocultos y/o secundarios, que durante el periodo analizado no se atendió plenamente o fue ignorado a pesar de estar presentes en el ámbito socio político y económico de la ciudad de Bogotá.



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
**2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

http://campusvirtual.ucimexico.edu.mx/pluginfile.php/43528/mod_resource/content/1/Guia%20metodologica%20planes%20estrategicos%20sector%20publico.pdf

Medianero, David (2008). Planteamiento estratégico en el sector público. <https://docplayer.es/40130890-Guia-metodologica-planeamiento-estrategico-en-el-sector-publico-david-medianero-burga.html>

Secretaría Distrital de Planeación. (2019). Plan estratégico 2016 – 2020. <http://www.sdp.gov.co/node/19421>

Secretaría Distrital de Planeación. (2019). Plan de Rendición de cuentas vigencia 2018. <http://www.gobiernobogota.gov.co/transparencia/planeacion/planes/estrategia-rendicion-cuentas-vigencia-2018>

Organization Performance Management. (2016). Concepto de Balance Scorecard. <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Peñalosa, Enrique. (2016). Alcaldía Mayor de Bogotá. Anteproyecto del Plan de Desarrollo Bogotá 2016 – 2019. http://aplicaciones.sdp.gov.co:7777/pdd/anteproyecto_plan_distrital_desarrollo_2016_2019.pdf

Quintana, Gretty (2015). Control de gestión financiera basado en el Balanced Scorecard (bsc) del sector artes gráficas del municipio Girardot, estado Aragua. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales área de estudios para graduados Maestría de Administración de Empresas mención finanzas campus la Morita. mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/.../gquintana.pdf?...

Rodriguez, Vanessa y García teresa (2013). Balanced Scorecard y medida de la eficiencia: un estudio para los departamentos de la Universidad de Cádiz. Tesis Doctoral. Universidad de Cádiz. economicsofeducation.com/user/pdfsesiones/157.pdf

Veeduría Distrital. (2018). Informe de rendición de cuentas de la gestión contractual de las entidades distritales (vigencia 2017). http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/rendicioncuentasgestioncontractual_2017.pdf