

# Balanced Scorecard para Tecnologías de la información

Marisa Gouget \*

## Origen

En los finales de los años 70 se cuestiona la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional y esto lleva, a principios de los años 80, al profesor R.S. Kaplan a presentar una serie de artículos que incorporan una visión menos contable y más estratégica de las organizaciones.

A mediados de los 80 desarrolla entre otros temas el Costo Basado en Actividades y a fines de los 80 como resultado de su investigación sobre la “Medición de la Organización en el Futuro” surge el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

En 1990 publica su libro Cuadro de Mando Integral con David P.Norton luego de un año de investigación en numerosas empresas.

## Algunos Conceptos básicos para entender el Cuadro de Mando Integral

- **Indicador**

Un indicador es una medición de un factor crítico de éxito, un problema o un objetivo o meta.

- **Estado del indicador**

De la medición de la realidad vs. lo esperado se obtiene un estado para el indicador, al igual que un semáforo estos estados no alertan sobre las decisiones a tomar.

- **El Cuadro de Mando Integral**

Son múltiples indicadores que sobre una serie de objetivos consistentes y mutuamente reforzantes. Incorpora el conjunto de relaciones causa efecto entre las variables críticas, mezclando medidas de resultado e inductores de actuación.

- **Relaciones causa efecto**

Una estrategia es un conjunto de supuestos de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de indicadores debe establecer explícitamente las relaciones entre los objetivos que representan las causas y los efectos.

---

\* Docente de la Facultad de Ingeniería - UP.

- **Los inductores de la actuación**

- Son indicadores de previsión.
- Los indicadores de resultados sin los inductores no reflejan la forma en que se conseguirán los resultados.
- Los inductores, por ejemplo tiempos en los ciclos del negocio, sin los indicadores de resultado no pondrán de relieve si las mejoras han sido logradas, por ejemplo en mayores ventas.

- **Las cuatro perspectivas del CMI**

- **La perspectiva financiera**

Esta perspectiva resume las consecuencias económicas. Sus indicadores son fácilmente mensurables e indican si la estrategia está contribuyendo a la mejora.

- **La perspectiva del cliente**

Permite que las empresas fijen sus indicadores clave sobre los clientes, su satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, en los sectores y mercados seleccionados.

- **La perspectiva del proceso interno**

Identifica los procesos críticos. Busca la satisfacción del cliente y de los objetivos financieros a través de la mejora y la medición de los procesos actuales y los procesos nuevos.

- **La perspectiva de formación y crecimiento**

Identifica la estructura necesaria para crear crecimiento a largo plazo.

Mide tres fuentes:

- Personas: satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados (considerando habilidades necesarias para competir).
- Sistemas de información: disponibilidad, fiabilidad y relevancia de la información sobre clientes y procesos.
- Procedimientos: incentivos a empleados con factores críticos de éxito y tasas de mejoras en los procesos críticos.

## **IT Balanced Scorecard**

Basado en The Balanced Scorecard and IT Governance de Win Van Grembergem

### **Las perspectivas del BSC cambian para TI**

- Orientación al usuario:  
Mide la evaluación de TI desde el punto de vista del usuario interno y externo.
- Contribución al negocio:  
Captura el valor creado desde TI para el negocio.

- Excelencia operacional:  
Mide los procesos empleados para desarrollar y entregar los servicios de TI.
- Orientación al futuro:  
Mide los recursos humanos y tecnológicos necesarios para entregar los servicios de TI en tiempo y forma.

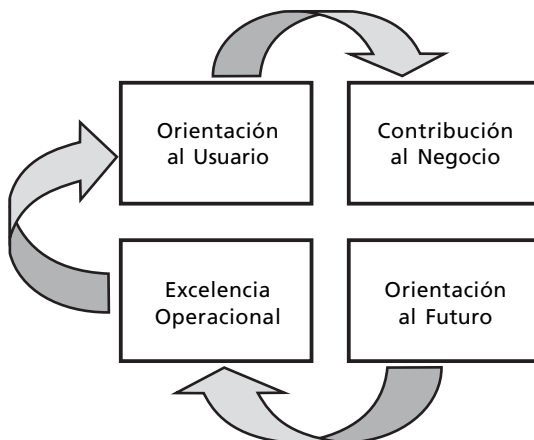
## **Algunas métricas**

- Ejemplos para la perspectiva de Contribución al Negocio
  - Control del gasto de TI:
    - Porcentaje por debajo o por encima del presupuesto de TI.
    - Asignación del presupuesto a los diferentes items.
    - Presupuesto de TI como porcentaje de las ventas.
    - Gastos de TI por miembros del staff.
  - Valor de la función de TI para el negocio:
    - Porcentaje de la capacidad de desarrollo dedicada a proyectos estratégicos.
    - Relación entre inversión en nuevos desarrollos, en infraestructura y en mantenimiento.
  - Valor de los proyectos de TI para el negocio:
    - Evaluaciones financieras basadas en ROI, NPV, TIR y Período de Repago.
    - Evaluación del negocio basada en información económicas.
- Ejemplos para la perspectiva de Orientación al usuario
  - Proveedor de TI preferido:
    - Porcentaje de aplicaciones administradas por TI.
  - Relación con los usuarios:
    - Índice de participación de usuarios involucrados con la generación de aplicaciones estratégicas.
    - Índice de participación de usuarios involucrados en el desarrollo de nuevas aplicaciones.
  - Satisfacción de los usuarios:
    - Índice de facilidad de utilización de las aplicaciones.
    - Índice de satisfacción del usuario.
- Ejemplos para la perspectiva de Excelencia Operativa
  - Eficiencia en el desarrollo de software:
    - Días promedio en la tardanza de entrega de software.
    - Porcentaje de aumento inesperado de presupuesto.

- Porcentaje de proyectos manejados dentro de los SLAs.
- Porcentaje de actividades de mantenimiento.
- Eficiencia en las operaciones:
  - Porcentaje de falta de disponibilidad de la red.
  - Tiempos de respuesta por categorías de usuarios.
  - Porcentaje de trabajos hechos dentro del tiempo convenido.
- Eficiencia de la función del help desk:
  - Tiempo promedio de respuesta del help desk.
  - Porcentaje de preguntas resueltas dentro del tiempo acordado.
- Ejemplos para la perspectiva de Orientación al Futuro
  - Entrenamiento y capacitación del personal:
    - Número de días de entrenamiento por persona.
    - Porcentaje del presupuesto dedicado a capacitación.
  - Experiencia del personal de TI:
    - Número de años de experiencia en TI de los miembros del personal.
    - Pirámide de edad de los miembros de TI.
  - Investigación en tecnologías emergentes:
    - Porcentaje del presupuesto gastado en investigación de TIs.

## Relaciones básicas de causa efecto

---

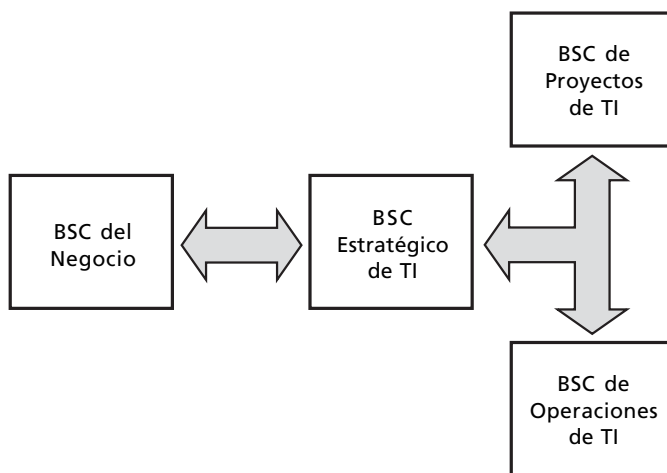


Las relaciones básicas de causa efecto en el BSC de TI están presentadas a través de sus perspectivas; cuanto mayor orientación al futuro más excelencia operativa se podrá alcanzar. La excelencia operativa nos llevará a satisfacer al usuario y esa satisfacción podrá traducirse en contribución para el negocio.

No obstante podemos encontrar relaciones causa efecto que atraviesen algunas perspectivas por ejemplo una investigación en nuevas tecnologías impulsada en la perspectiva de orientación al futuro puede dar como resultado nuevas formas de pensar el negocio, como es el caso del home banking o el e-bussiness. Este tipo de relaciones se pueden presentar al momento de plantear las estrategias en un mapa estratégico.

## El CMI como Herramienta de alineación con el negocio

---



El cuadro de mando propuesto relaciona a TI con el Negocio principalmente a través de la perspectiva de la Contribución al Negocio. Las relaciones entre TI y el Negocio pueden especificarse a través de una cascada de cuadros.

Los CMI (o BSC) de proyectos y de operaciones de TI son los facilitadores del BSC estratégico de TI y este a su vez está alineado para soportar el BSC del negocio.

Esta cascada de tableros se convierte en un conjunto de mediciones conectadas que permitirán controlar la alineación de TI con el negocio y ayudará a determinar de qué manera se genera valor para el negocio a través de TI.

## Ventajas de contar con un BSC para TI

- Crear y medir el valor agregado por TI al negocio.
- Reconocer costos tangibles e intangibles.

- Reconocer la responsabilidad del negocio y de TI en la creación del valor.
- Entender cómo TI está ayuda al negocio a alcanzar sus objetivos (en el pasado, en el presente y en el futuro).
- Responder a preguntas como:
  - Si invierto fondos extra en TI, ¿cómo logro el retorno?
  - ¿Cómo comparo a mi TI con respecto a las de los competidores?
  - ¿Logré de TI lo que prometieron?
  - ¿Cómo aprendo del pasado para optimizar mi organización?
  - ¿Está mi TI implementando una estrategia en línea con la estrategia del negocio?

## **Barreras para desarrollar el BSC de TI**

- Ausencia de una clara definición de visión y estrategia de negocio.
- Estrategias no coordinadas con los departamentos, los equipos de trabajo ni con los objetivos individuales.
- Estrategias no coordinadas para la asignación de recursos en el corto y el largo plazo.
- Retroalimentación a nivel táctico pero no a nivel estratégico.

## **Conclusiones**

Las organizaciones que buscan el gobierno de TI a menudo se preguntarán:

- ¿Cómo obtenemos valor para el negocio desde las áreas de TI?
- ¿Cómo nos aseguramos que TI esté invirtiendo en buenos proyectos para el negocio?
- ¿Cómo controlamos a nuestras áreas de TI?

Estas respuestas pueden ser soportadas por una cascada de BSCs de TI. El balanced scorecard es una herramienta de medición apropiada para soportar al gobierno de TI.