

**FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PREGRADO EN INGENIERÍA
BOGOTÁ D.C.**

LICENCIA CREATIVE COMMONS: Atribución no comercial 2.5

AÑO DE ELABORACIÓN: 2016

TÍTULO: AMPLIACIÓN DEL ALCANCE DEL BALANCED SCORECARD DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS Y COMUNICACIONES (ANDESCO)

AUTOR (ES): Avilán Cifuentes, Dora Isabel.

DIRECTOR(ES)/ASESOR(ES): González Achury Alberto

MODALIDAD: Práctica Empresarial

PÁGINAS: 74 **TABLAS:** 13 **CUADROS:** 13 **FIGURAS:** 0 **ANEXOS:** 5

CONTENIDO:

INTRODUCCIÓN

1. GENERALIDADES
 2. DIAGNOSTICO DEL ACTUAL BALANCED SCORE CARD DE ANDESCO
 3. PLANES DE ACCIÓN PARA LOS CARGOS ADMISNISTRATIVOS
 4. INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA CARGOS ADMINISTRATIVOS
 5. CONCLUSIONES
 6. RECOMENDACIONES
- BIBLIOGRAFIA
ANEXOS

DESCRIPCIÓN: El proyecto dará a conocer la propuesta para la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (Andesco) sobre la ampliación del alcance del actual Balanced ScoreCard con el objetivo de incluir

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE -



las áreas administrativas de la Asociación, por tal razón se inicia con el diagnóstico de la situación actual de Andesco en cuanto a planeación estratégica para así mismo lograr la elaboración de los planes de acción y propuesta para la herramienta de medición de desempeño que permita dar cumplimiento a los objetivos definidos y el éxito de la Asociación.

METODOLOGÍA: El proyecto para la ampliación del actual Balanced ScoreCard de Andesco, consiste en un estudio descriptivo y detallado que permite caracterizar e identificar los elementos con los que cuenta la Asociación en cuanto a planeación estratégica incluyendo la herramienta de medición de desempeño, teniendo como referente clave los componentes necesarios de una buena planeación estratégica y la gestión de las organización seguido de la importancia de contar con una buena herramienta de medición que permita mantener la organización en mejora continua.

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, Balanced ScoreCard, Indicadores de gestión, mapa estratégico, iniciativas estratégicas, Diagnóstico, alineación estratégica, objetivos.

CONCLUSIONES: El diagnóstico realizado en Andesco permitió identificar que su enfoque estratégico está plasmado a través el propósito superior y los objetivos estratégicos que se despliegan de este, se soportan en el plan estratégico 2014 – 2018 frente al cual es necesario resaltar que el nivel de cumplimiento a la fecha, es del 16% (relación establecida a partir de las 6 iniciativas y los 5 ajustes estructurales

Una de las herramientas utilizada para el desarrollo del diagnóstico fue la matriz MEFE – MEFI, la cual permitió tener una visión acerca de los factores internos y externos que influyen dentro de la Asociación y a partir de la ponderación que se realizó se obtuvo un resultado de 1.80 para la MEFI lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas no han sido las adecuadas y por tanto hay un grado de dificultad para el cumplimiento de las actividades, por otro lado la matriz MEFE arrojó un resultado de 1.94, como en el caso anterior se deben replantear las estrategias para alcanzar el puntaje que indica que las organizaciones cumplen con las necesidades, este puntaje debe como mínimo en 2.50 puntos.

Aunado a lo anterior con la realización del análisis a través de matrices de relacionamiento para los cargos directivos, se logró demostrar que la totalidad de los cargos directivos cumplen con el desempeño de uno de los 6 objetivos

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE -



estratégicos el cual corresponde a promover un marco institucional y normativo adecuado que favorezca la sostenibilidad de las empresas a través del liderazgo de la Asociación, adicional a esto dentro del BSC actual existen cuatro elementos de visión de los cuales solo uno está relacionado con los directivos de Andesco y está definido como representatividad.

Los planes de acción que se realizaron para cada uno de los cargos administrativos con tiempos y metas específicas, permitió concretar los objetivos a través de las iniciativas estratégicas del plan estratégico 2014 – 2018, para este caso, se reflejó la ausencia del elemento de visión relacionado con la vocería, esto se debe a que los cargos tienen funciones netamente administrativas y este elemento no influye durante la ejecución de ninguna de ellas.

La construcción del mapa estratégico de la Asociación demostró un hallazgo y es la ausencia de iniciativas estratégicas en la perspectiva de proceso, lo que permite vincular la aparición de este con la falta de gestión por procesos de la Asociación.

La elaboración de indicadores de gestión para los cargos administrativos permite dar cumplimiento al propósito del proyecto, toda vez que existe la necesidad de contar con medición de desempeño para estos cargos y permiten un nivel de exigencia más alto que el de los indicadores operativos para lograr su cumplimiento.

Finalmente, es de resaltar la propuesta que se hizo frente a la inclusión de la iniciativa estratégica en la perspectiva de proceso, con la inclusión de esta se pretende que Andesco realice un diseño de gestión por procesos para aportar a la eficiencia de todas las áreas de la Asociación.

FUENTES:

ANDESCO. Organigrama. [En línea]. Bogotá: La empresa [citado 27 julio, 2016]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.andesco.org.co/andesco/quienes-somos.html>>

AULA MARKETING. Indicador [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 6 agosto, 2016]. Disponible en Internet: < URL: <http://www.aulamarketing.net/la-direccion-estrategica-definicion-y-funciones/>>

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE -



CRECENEGOCIOS. Planeación Estratégica [En línea]. Bogotá: La empresa [citado 3 agosto, 2016]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICA DANE. Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores. Bogotá: DANE. p.42

DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y LAS PRINCIPALES TENDENCIAS QUE AFECTAN SU AUDITORÍA. Evaluación de desempeño [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 23 julio, 2016]. Disponible en Internet: <URL: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/2781>>

EL ARTE DE ESTABLECER OBJETIVOS. SALGUIERO, Amado. Proceso de planificación [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 27 julio, 2016]. Disponible en Internet: <URL: <https://books.google.com.pe/books/about/Planificaci%C3%B3n.html?id=oVtUPQAACAAJ>>

GUIA PARA LA CONSTRUCCION DE INDICADORES DE GESTIÓN. Errores de la planeación estratégica [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 23 julio, 2016]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-7-errores-clasicos-de-la-planeacion-estrategica-por-jorge-gomez/223572>>

HERNÁNDEZ, Fernando. Mapas Estratégicos. 1 ed. España: Sinergium Sistemas de gestión humana, 2016. p.35

KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral. 2 ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2002. p.350

KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. 2 ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2001

KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Mapas estratégicos como convertir los activos intangibles en resultados tangibles 2 ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2001. p. 71

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE -



MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE DESEMPEÑO. Metodología [En línea]. Bogotá: La empresa [citado 26 julio, 2016]. Disponible en Internet:

< URL: www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf>

MANUAL DE PROSPECTIVA Y DECISION ESTRATÉGICA. Prospectiva Estratégica [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 26 julio, 2016]. Disponible en Internet: <

URL:<http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf>>

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Planes de acción. Bogotá: MINSALUD. p.55

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Estrategia [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 7 agosto, 2016]. Disponible en Internet: < URL: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.co/2008/07/qu-es-estrategia.html>>

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Matriz de Evaluación de Factores Externos. (MEFE). [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 17 agosto, 2016]. Disponible en Internet: < URL: <http://ielizabethhdez-planeacionestrategica.blogspot.com.co/>>.

REMOLINA y ESTRADA. Alineación Estratégica para la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones - Andesco. Bogotá: REMOLINA Y ESTRADA.

TIEDCOMM. Balanced ScoreCard [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 26 julio, 2016]. Disponible en Internet: < URL: <http://latam.tiedcomm.com/TiedCOMM/>>

UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL JUNTA CENTRAL DE CONTADORES, Manual de indicadores de gestión, Clasificación de indicadores. Bogotá: UAE. p.7

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Manual de funciones Andesco
- Anexo B. Balanced ScoreCard directivos
- Anexo C. Planes de acción cargos administrativos
- Anexo D. Matriz de indicadores de gestión
- Anexo E. Hoja de vida de indicadores

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE -



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia