



Revista de Investigación en Gestión y Finanzas
<http://revistas.unap.edu.pe/journal/index.php/rigf>

ISSN: 2955-8441 (En línea)

Editada por:
Facultad de Ciencias Contables y Administrativas
de la Universidad Nacional del Altiplano



ARTICULO ORIGINAL

DOI: <https://doi.org/10.63525/rigf.2025.900>

El balanced scorecard como herramienta de Gestión en los Colegios de contadores públicos del Perú

The balanced scorecard as a management tool in the Peruvian Association of Public Accountants

Pérez Suárez, Jancarlo¹

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC), Cusco

jancarlo.perez@unsaac.edu.pe

Recibido: 30/05/2025 Aceptado: 28/06/2025 Publicado: 30/06/2025

PALABRAS CLAVE

Gestión, Balanced Scorecard, Colegio de Contadores Públicos del Perú.

RESUMEN. La herramienta que se propone para una adecuada Gestión en es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Por tanto ¿El Balanced Scorecard será una herramienta que garantice una Gestión eficiente en los Colegios de Contadores Públicos del Perú? Como objetivo principal de investigación se tiene la de Implementar el Balanced Scorecard como un modelo de Gestión en los Colegios de Contadores Públicos del Perú. En los resultados de Investigación al haber elaborado como Propuesta un modelo de Gestión para poder aplicar en los Colegios Profesionales de Contadores Públicos del Perú, basada en el Balanced Scorecard (BSC), se ha tomado en consideración las siguientes perspectivas: Perspectiva de Resultados (Financiera), de Clientes, de Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. En conclusión, el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta y modelo de Gestión se puede aplicar en los Colegios de Contadores Públicos del Perú siempre que estos tengan en claro sus objetivos, misión y visión, así como dirigentes con Liderazgo y espíritu de cambio.

KEYWORDS

Ethical Management, Balanced Scorecard, College of Public Accountants of Peru.

ABSTRACT. The proposed tool for proper management is the Balanced Scorecard. Therefore: Will the Balanced Scorecard be a tool that guarantees efficient management in Peruvian Public Accounting Associations?, The main research objectives are: to implement the Balanced Scorecard as an Ethical Management model in Peruvian Public Accounting Associations. In the research results, having developed a Management Model for application in Peruvian Professional Associations of Public Accountants, based on the Balanced Scorecard (BSC), the following perspectives have been considered: Results Perspective (Financial), Clients, Internal Processes, Learning, and Growth. In conclusion, the Balanced Scorecard (BSC) as a management tool and model can be applied in Peruvian Public Accounting Associations as long as they are clear about their objectives, mission, and vision, as well as having leaders with leadership and a spirit of change.

¹ Contador Público Colegiado. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6661-6201>



1. INTRODUCCIÓN

La ética desde su aparición como rama del conocimiento, ha servido de guía en el quehacer diario del hombre, en sus actividades, costumbres, toma de decisiones, y sobre todo (en la actualidad) en su desempeño profesional. Sin ética no existe un adecuado desempeño profesional ni tampoco existe una apropiada gestión de recursos en el cumplimiento de fines y objetivos, misión y visión especialmente si hablamos de los Colegios de Contadores Públicos del Perú.

La corrupción radica no solo en el inadecuado uso de recursos que son de interés público (propiedad de sus socios, agremiados o colegiados), sino en el incumplimiento de funciones, compromisos, expectativas creadas (especialmente en época electoral); en fin, vivimos hoy en día en un país en donde sus habitantes y funcionarios, han institucionalizado la mediocridad como parte de sus usos y costumbres, lo cual trae como consecuencia una falta de compromiso en el bien hacer, hacia sí mismos y hacia los demás (colegas, clientes, subalternos, el País mismo).

Hoy en día la profesión contable en nuestro país ha perdido Liderazgo y credibilidad. El Contador público ha perdido el interés por ser un facilitador de la Información Financiera, se ha convertido en un auténtico “calculador tributario” o un estudioso de normas sin espíritu crítico ni interés por cambiar la realidad.

Los Colegios profesionales de Contadores Públicos se ven comprometidos directamente con esa realidad, porque sin rumbo ni dirección fija, han convertido a nuestras Instituciones en “instrumentos mediáticos” de la Administración Tributaria, difusores de normas legales sin fomento de la crítica, el debate, la Opinión Técnica respecto a la viabilidad o inviabilidad de una determinada Norma Tributaria.

Se cuestiona la manera en como los Colegios de Contadores Públicos del país dirigen a la Profesión Contable: sin objetivos, sin planes a futuro, ni dirección. Fortalecer el Liderazgo no significa organizar Congresos internacionales, ni nacionales, no significa formar parte de asociaciones de Colegios profesionales locales; sino significa participar activamente en la política nacional, en el buen gobierno, aquel que impulse la dignidad, igualdad y justicia en sus ciudadanos, fomentar el cambio, la dignificación de la Profesión Contable, el mejoramiento de las condiciones de trabajo del Profesional Contable, la formación profesional, en relación (por ejemplo) con la oferta excesiva para estudiar la Carrera Profesional de Contabilidad en Universidades públicas o privadas, que trae como consecuencia una excesiva cantidad de profesionales de la contabilidad y con ello, la disminución de la calidad de servicios del Profesional y su reemplazo por profesionales de ramas “afines”, la imposición abusiva de normas tributarias por parte de la Administración Tributaria, la cual atenta a la formalización y desarrollo de la Mype, entre otras.

Bien lo decían nuestros antepasados Los Incas, que todos nosotros estamos obligados no “a vivir”, sino a “vivir bien” o sea al Allin Kausay. Esto se fundamenta en base a tres grandes postulados:

- Allin Ruway, o el hacer bien las cosas (si te comprometes a algo, hazlo bien, sea grande o pequeña la acción, su importancia es la misma).
- ‘Allin Munay’ o ‘querer bien’, ‘sentir bien’ (ama lo que haces, ama tus ideales, a tu familia, y sobre todo amate a ti mismo).
- Allin Yachay’ o ‘pensar bien’, ‘saber bien’ (implica también el aprender bien, utiliza tus conocimientos para sembrar, edificar, construir una mejor sociedad).

El Balanced Scorecard, o Cuadro de Mando Integral, es una metodología que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en objetivos medibles y acciones concretas. Se basa en la idea de considerar no solo los indicadores

financieros, sino también otros aspectos clave como el aprendizaje y crecimiento, los procesos internos y la satisfacción del cliente.

El Balanced Scorecard sirve también como herramienta de Gestión de la Ética en los Colegios Profesionales de Contadores Públicos del país, porque deseamos el cambio: como peruanos, como profesionales en la contabilidad, como buenos cristianos. Esto es lo que nos motiva a elaborar la presente investigación.

Como alcance de la Investigación debemos de mencionar que esta propuesta de Investigación es aplicable a los 25 Colegios Profesionales de Contadores Públicos del país. En cuanto a las Limitaciones de la Investigación resaltamos la importancia de la disponibilidad de la información en temas de Gestión de los Colegios Profesionales, ya que sin esta no sería posible efectuar un análisis crítico y acorde a la realidad.

Problema:

La Gestión en los Colegios Profesionales de Contadores constituye una acción autorregulada para el logro de objetivos institucionales, ajuste de planes estratégicos y cumplimiento de responsabilidades ante sus agremiados. Implica la participación de todos sus directivos y funcionarios. Es por ello que según Fernández (2011), se constituye como un proceso organizado, integrador, sistemático, continuo y voluntario a través del cual las organizaciones con o sin fines de lucro, públicas o privadas, logran sistematizar, operativizar, e internalizar los valores contenidos en su plataforma ética, (misión, visión, valores,, código de ética, estrategias) con sus actividades cotidianas, de tal manera que la producción, distribución y comercialización de productos o servicios estén siempre dentro del marco de la ética, contribuyendo con al fomento del bien común de la sociedad, con el fin de lograr afianzar el capital moral organizacional, así como, la reputación corporativa, favoreciendo las percepciones positivas de los consumidores hacia los productos o servicios de la organización.

Ahora bien ¿existirán herramientas que coadyuven a la Gestión en los Colegios Profesionales de Contadores Públicos del Perú y por ende al cumplimiento de sus fines y objetivos? Claro que sí. Uno de estas herramientas idóneas, integrales y de fácil aplicación es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Este Modelo de Gestión permite a las organizaciones contar con una visión general, conjunta e interrelacionada de los distintos objetivos que ellas tienen. El desarrollo de una organización es como un árbol que a largo plazo obtendrá frutos de manera sostenible.

¿Cuáles son los problemas más relevantes que tienen los Colegios Profesionales de Contadores Públicos del Perú y que a priori podemos enunciar? Enumeramos:

- Ausencia de objetivos claros, definidos por quienes dirigen los destinos de los Colegios Profesionales de Contadores Públicos del Perú, los cuales definen hacia dónde dirigir la profesión.
- Pérdida de liderazgo y credibilidad en la gestión de nuestras Instituciones.
- Inexistencia de políticas que incentiven la investigación, la crítica constructiva y aportes del conocimiento científico (mediante Pronunciamientos) al Gobierno y a demás Instituciones relacionadas, por parte de Los Colegios Profesionales de Contadores Públicos del Perú hacia sus colegiados.
- Falta de identificación y compromiso de nuestros Colegiados, frente a los graves problemas que circundan a la realidad de nuestra sociedad, ya sea local, regional o nacional.
- Falta de liderazgo en la salvaguarda de las Normas Internacionales de Información Financiera, frente a la emisión de normas legales que normen el ejercicio profesional.

El Balanced Scorecard permitirá en este caso elaborar una propuesta del cómo deberá de plantearse un modelo de Gestión en los Colegios Profesionales de Contadores Públicos del Perú. Desde el planteamiento de objetivos claros hacia dónde dirigir nuestra profesión, acrecentar del Liderazgo tanto institucional como individual (por cada uno de nuestros Colegas colegiados), así como optimizar las políticas internas en la administración de los procesos operacionales para la satisfacción de expectativas por parte de nuestra sociedad y nuestros colegiados.

Por tanto, nuestra propuesta de investigación, define los siguientes objetivos:

- Proponer una modelo en la optimización de la Gestión en los Colegios Profesionales de Contadores Públicos en el Perú.
- Garantizar el cumplimiento de fines y objetivos institucionales, para satisfacción de expectativas de la sociedad y nuestros colegiados.
- Convertir a los Colegios Profesionales en gestores del cambio en nuestro país, propulsores del progreso y modelos éticos a imitar.
- Fomentar el espíritu crítico, investigador e innovador de nuestros profesionales, para así ponerlos al servicio del País.

Es ese sentido, ante los puntos anteriormente expuestos, cabe plantearnos la siguiente interrogante:

¿El Balanced Scorecard será una herramienta que garantice una Gestión eficiente en los Colegios de Contadores Públicos del Perú?

Como problemas específicos tenemos:

¿Será el Balanced Scorecard un modelo de Gestión a implementar en los Colegios de Contadores Públicos del Perú?

¿El Balanced Scorecard será una herramienta que garantice el cumplimiento de fines y objetivos de los Colegios de Contadores Públicos del Perú?

Objetivo general y objetivos específicos:

a. Objetivo general.

Implementar el Balanced Scorecard como un modelo de Gestión en los Colegios de Contadores Públicos del Perú.

b. Objetivos específicos:

Utilizar el Balanced Scorecard como una herramienta que garantice una Gestión eficiente en los Colegios de Contadores Públicos del Perú.

Utilizar el Balanced Scorecard como una herramienta que garantice el cumplimiento de fines y objetivos de los Colegios de Contadores Públicos del Perú

2. MÉTODO

Tipo de Investigación

Investigación Aplicada, porque nuestra investigación pretende resolver problemas, los cuales fueron expuestos anteriormente.

Diseño de Investigación

Exploratorio, porque examinamos un problema de investigación poco estudiado.

Instrumentos

Cuestionarios, encuestas, entrevistas, guías de revisión de documentos y datos.

Técnicas de análisis

Cuadros con datos, Gráficos, esquemas.

Población y muestra

Población: Los 25 Colegios de Contadores Públicos del Perú.

Muestra: El Colegio de Contadores Públicos del Cusco.

3. RESULTADOS

Si deseamos Colegios Profesionales de Contadores Públicos que cumplan a cabalidad sus funciones, si deseamos fomentar el liderazgo profesional al servicio de nuestro País, si deseamos el cambio por el bien de nuestras instituciones y por el bien de la sociedad, el cambio comienza por nosotros mismos. Y para ello precisamente sirve el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Pero ¿Cómo funciona? Para demostrarlo primero conoceremos el entorno que rodea a nuestra propuesta para luego describir paso a paso, el cómo debería ser implementado este Modelo de Gestión.

Análisis del entorno

Ética.

Se considera una rama de la filosofía relacionada con la naturaleza del juicio moral, que medita sobre lo que es correcto o incorrecto (lo bueno y lo malo) en nuestra sociedad y en nuestra conducta diaria.

Gestión de la Ética.

Constituye una actuación autorregulada, que demanda la participación de todas las personas funcionarias y contribuye a la toma de decisiones, a la aplicación desde la convicción de los principios y valores que en el desempeño de la función pública corresponde, a la consolidación de la misión y visión, a ajustar los planes estratégicos y estructuras organizacionales hacia el logro de los objetivos y a asumir sus responsabilidades frente a los públicos de interés

La Gestión según Fernández (2011), constituye un proceso organizado, integrador, sistemático, continuo y voluntario, a través del cual las organizaciones, con o sin fines de lucro, bien sea públicas o privadas, logran sistematizar, operativizar e internalizar los valores contenidos en su plataforma (misión, visión, valores, código de ética, estrategias) con sus actividades cotidianas, de manera tal que la producción, distribución y comercialización de productos o servicios estén siempre dentro del marco de la ética, contribuyendo con al fomento del bien común de la sociedad, con el fin de lograr afianzar el capital moral organizacional, así como, la reputación corporativa, favoreciendo las percepciones positivas de los consumidores hacia los productos o servicios de la organización.

Hoy en día en nuestros Colegios Profesionales, la premisa general es que: si no existe Gestión entonces no existirá cumplimiento de objetivos Institucionales (problema actual).

Este nuevo paradigma de humanismo corporativo, el cual se desarrolla por medio de los sistemas de gestión, lleva a considerar a la organización como una comunidad de personas unidas por un proyecto de vida, que es la Entidad misma, la cual a través de su plataforma ética (misión, visión, valores, códigos de ética, objetivos), y la puesta en práctica de sistemas éticos de gestión, debe ser orientada hacia la contribución al bien común en conjunción, con aquello que es propio de su razón de ser: producir servicios que satisfagan las expectativas de las sociedad y de todos sus agremiados.

En esta conjunción han de darse todas las condiciones necesarias para valorar la dignidad del empleado, por encima de los instrumentos productivos, respetándose sus derechos inalienables y promoviendo su desarrollo como ser humano.

Al mismo tiempo, los productos y servicios deben ser debidamente prestados con justicia dentro de un margen razonable de ganancia (el cual solo debe cubrir los gastos operacionales y de inversión), de la misma manera que se debe tener en consideración especial las relaciones con otros grupos de interés, como los proveedores al exigirles igualmente prácticas o conductas éticas, para mantener una relación de armonía con el medio ambiente, socializar una parte de la riqueza producida hacia la comunidad por medio programas de responsabilidad social y desarrollar una gestión justa y transparente con el sector político, en el conjunto de todos los stakeholders (grupos de interés).

Ahora bien ¿Cuáles son las operaciones más comunes llevadas a cabo en un colegio profesional?

Comprar (procesos administrativos de acuerdo a normas internas)

- Producción y Prestación de servicios en actividades ordinarias (desarrollo profesional, fomento del liderazgo profesional, defensa del ejercicio profesional, investigación de la ciencia contable, proyección social), prestación de servicios de capacitación permanente a sus integrantes.
- Facturar (procesos administrativos de acuerdo a normas internas)
- RRHH (procesos administrativos de acuerdo a normas internas)
- Finanzas (procesos administrativos de acuerdo a normas internas, dedicadas al tratamiento del efectivo en Financiamiento e inversiones) Inadecuada gestión de Recursos Financieros.

En el caso del Colegio de Contadores Públicos del Cusco el éxito de la Gestión radica en el cumplimiento de sus Objetivos.

Líder.

El término Líder proviene del inglés leader, y hace referencia a conducir, guiar, dirigir, dirigente o jefe. Un líder es el individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, se le considera jefe o orientador, éste presenta la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos.

Liderazgo

Define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como Líder.

Colegios de Contadores Públicos en el Perú.

En cada departamento de la República, donde ejerzan actividades profesionales 10 o más Contadores Públicos, se organizará un Colegio de Contadores Públicos cuyos Estatutos deberán ser aprobados por el Ministerio de Hacienda y Comercio.

Son fines y objetivos de los Colegios de Contadores Públicos:

- a. Promover el ejercicio de la profesión conforme a la ética y a la función socio-económico que le corresponde;
- b. Propender al adelanto de la ciencia contable y al mejoramiento de su propia técnica;
- c. Cooperar en asuntos de su especialidad con los Poderes Públicos y con profesiones organizadas; y,
- d. Contribuir mediante vinculación apropiada con entidades o corporaciones de otros países y propender a la participación de sus miembros en certámenes especializados en el campo internacional.

Son atribuciones de los Colegios de Contadores Públicos:

- a. Formular el Estatuto y Reglamento que regule el régimen interno.
- b. Organizar y llevar la matricula de sus miembros.
- c. Formular el Código de Ética Profesional, vigilar la observancia de las normas que establezcan y sanciones a sus infractores.
- d. Fomentar la ayuda mutua entre sus asociados y procurar el régimen de seguridad social para sus miembros.
- e. Velar por el mejoramiento de la profesión y porque sus miembros gocen de garantía y consideración en el ejercicio de sus actividades profesionales.
- f. Emitir los informes que los Poderes Públicos y las Instituciones oficiales le soliciten y absolver las columnas técnicas que le fueran formuladas por particulares sobre cuestiones técnico – contables.
- g. Establecer el arancel de honorarios mínimos de servicios profesionales.
- h. Establecer y sostener una Academia de prácticas profesional para estudiantes y egresados.
- i. Promover la vinculación entre los Contadores Públicos del Departamento a que corresponde y el establecimiento de relaciones permanentes con los demás Colegios de Contadores Públicos.

Base legal: Art. 1º, 2º y 3º del Decreto Supremo N° 028 – HC – 1960, Reglamento de la Ley N° 13253.

Colegio de Contadores Públicos del Cusco.

Es una Institución Profesional, fundada en 1960. Agrupa a los Contadores Públicos de extracción universitaria que ejercen la profesión bajo el amparo que la Ley les confiere, siendo su colegiación requisito indispensable para su desempeño profesional ya sea en forma individual o asociada. Su sede se encuentra ubicada en Condominio Huascar A-13 distrito de Wanchaq, Provincia y departamento de Cusco.

Es una Institución autónoma con personería de Derecho Público Interno y se rige por la Ley N° 28951 “Ley de Actualización de la Ley N° 13253, Ley de Profesionalización del Contador Público y de creación de los Colegios de Contadores Públicos, por lo que cuenta con autonomía y representatividad.

Tiene los siguientes Objetivos:

- Buscar el desarrollo profesional del Contador Público Colegiados, término de unidad y cambio de actitudes acorde a las necesidades actuales.
- Promover el liderazgo de la Profesión Contable y el prestigio de la imagen del Colegio de Contadores Públicos del Cusco.
- Fomentar la investigación de la ciencia contable para promover el desarrollo profesional.
- Velar por la defensa permanente del ejercicio profesional, acorde con la administración efectiva de la ética profesional del Contador Público.
- Brindar capacitación permanente a los miembros de la orden en las diferentes especialidades de la ciencia contable y afines para su desarrollo profesional.

- Brindar servicio de proyección social para el bienestar de los miembros de la orden y familiares mediante la Mutual del Contador Público y seguro médico familiar.

Visión:

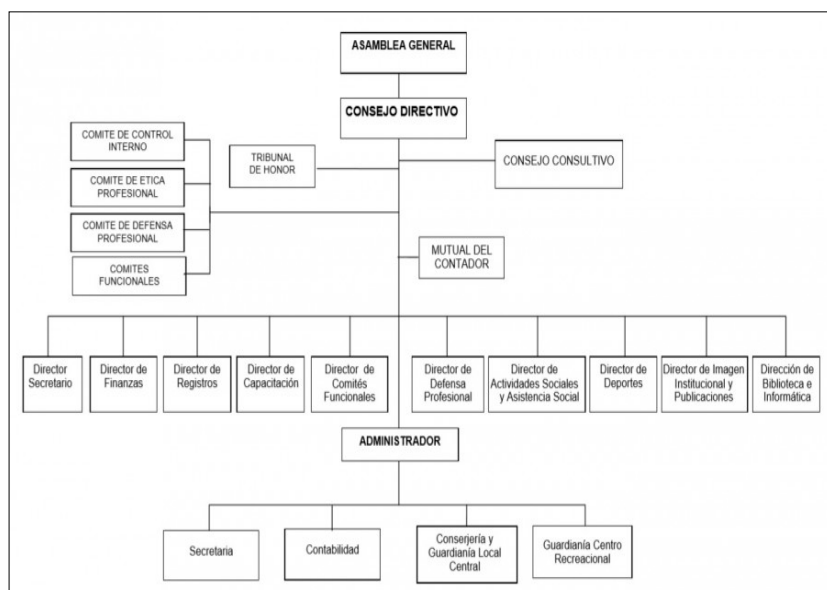
- Ser una institución profesional líder y sólida, con prestigio y confianza reconocida por la excelencia de sus servicios y la credibilidad de sus miembros contribuyendo a las grandes decisiones locales, regionales y nacionales con aplicación de una conducta ética intachable.

Misión

- Lograr el desarrollo profesional integral de los miembros de la orden mediante la capacitación permanente, observando conducta ética comportamiento solidario y alto nivel de competitividad.

Figura 1

Organigrama del Colegio de Contadores Públicos del Cusco.



Nota. www.ccpcusco.org

Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú.

Es una Institución de derecho público creada por Decreto Ley N° 25892 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 008-93-JUS.

La sede oficial de la Junta de Decanos, será la ciudad de Lima, a cuyo Decano le corresponda ejercer la Presidencia de la Junta, quien proporcionará sin costo para ésta, el local para su funcionamiento y/o en el local institucional.

La Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú es el máximo Organismo representativo de la profesión del Contador Público dentro del país y en el exterior.

Código de ética profesional.

Aprobado por Resolución N° 013-2005-JDCCPP, Arequipa 4 de agosto del 2005 y ampliado con los Principios Fundamentales de la Ética de acuerdo a la IFAC, Asamblea Extraordinaria, Ica 15 de junio 2007. Esta norma se ocupa

principalmente del accionar en el desempeño profesional del Contador Público, de las infracciones y sanciones y finalmente de los Órganos Institucionales de ética.

El Balanced Scorecard (BSC) aplicado en la Gestión de los Colegios de Contadores Públicos del Perú.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que permite a las organizaciones contar con una visión general, conjunta e interrelacionada de los distintos objetivos de la empresa.

En 1992 los coautores del BSC, Robert Kaplan y David Norton, divulgaron esta herramienta y desde entonces ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de muchísimas empresas del mundo. Ambos idearon esta herramienta como una solución al problema de sustentabilidad de los resultados en las organizaciones.

Es una herramienta para tomar decisiones y dar seguimiento a las causas de los resultados. Así el líder garantiza el desarrollo de la organización en el largo plazo y logra que la Organización (así como un árbol), de frutos de manera sostenible.

Una organización no puede sostener sus resultados en el largo plazo si únicamente se gestiona con indicadores financieros.

EL Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la Entidad en OBJETIVOS que van ligados entre sí, que son medibles a través de unos indicadores y que están ligados con acciones empresariales que lo que quieren es principalmente es centrar a toda la organización y al personal en la estrategia, de tal forma que toda la organización hable el mismo idioma a la hora del desarrollo de la estrategia.

En el caso de los Colegios profesionales de Contadores observamos que si cuentan con Objetivos, atribuciones, Misión y Visión. Los OBJETIVOS de los Colegios profesionales en el Perú (*Base legal: Art. 2° del Decreto Supremo N° 028 – HC – 1960, Reglamento de la Ley N° 13253*), enmarcan de manera clara y concisa la Política general que debe llevar a la Profesión Contable y lo más importante: estrechamente relacionado con la realización de acciones. En el caso del Colegio de Contadores Públicos del Cusco, claramente apreciamos que sus OBJETIVOS son derivados de los objetivos mencionados en el párrafo anterior, con un solo detalle: No se encuentra el objetivo señalado en el numeral c) que dice: “Cooperar en asuntos de su especialidad con los Poderes Públicos y con profesiones organizadas”. Llama la atención asumiendo que dentro de los objetivos del CCPC menciona la palabra “Liderazgo”.

Objetivos del BSC.

- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia
- Hacer que la estrategia sea un trabajo diario de todo el personal de la empresa.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Estructura Global del Balanced Scorecard (BSC).

Los resultados se evalúan desde cuatro (4) perspectivas en las que se engloban los llamados: Activos intangibles y en los cuales se desarrolla la estrategia. El Balanced Scorecard es ante todo un sistema de gestión que permite traducir la estrategia de la organización en un sistema de medición tangible y funcional, con el fin de maximizar la creación del valor. La filosofía fundamental del sistema se basa en los siguientes elementos clave que definen la lógica de su funcionamiento y nos introducen al concepto de las perspectivas estructurales que se ilustran en el esquema:

Figura 2

Estructura global del BSC



Nota. www.scielo.org.ar

a. Resultados (Financiera).

Toda organización existe para dar resultados. Ya dijimos que la organización sigue la misma lógica que un árbol. Siempre se espera que una organización obtenga resultados, en el caso de nuestra Institución el Resultado esperado es el “Bienestar”. Al igual que el árbol, los frutos no se logran por arte de magia. Se requieren ramas que los sostengan y alimenten hasta su maduración.

El desarrollo financiero puede maximizarse a través dos puntos básicos: crecimiento de ingresos (maximización de ingresos - no para lucro) y la productividad (bajando costos directos y utilizando con mayor eficiencia los activos financieros y físicos de la institución), el objetivo básico es sostener un aumento de los activos para los agremiados (socios o dueños de la Institución).

Tabla 1

Indicadores genéricos de la perspectiva financiera

		TEMA ESTRATÉGICO		
		CRECIMIENTO DE LA MEZCLA DE INGRESOS	REDUCCIÓN DE COSTO Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE ACTIVOS Y ESTRATEGIA DE INVERSIONES
ETAPA DEL	CRECER	Crecimiento de Ingresos Ordinarios y por Actividades Académicas (por segmento), % de ingresos por nuevos servicios o agremiados (en función a sus especialidades).	Ingresos por empleado, promoción del personal	Inversión (% de Ingresos), Investigación y desarrollo (% de Ingresos).

	MANTENER	Posicionamiento en la Sociedad, satisfacción de expectativas de asociados, ventas cruzadas (servicios complementarios), % de ingreso de nuevas aplicaciones, rentabilidad por producto y /o cliente (terceros).	Costos versus servicios prestados, tasa de reducción de costos (gastos corrientes, de inversión por actividades de capacitación, gastos indirectos (actividades no programadas).	Ratios del capital de trabajo, retorno sobre el capital en categorías críticas, utilización de activos.
	COSECHAR	Rentabilidad por producto o cliente, % de Agremiados satisfechos, posicionamiento institucional.	Costo unitario (por servicio prestado, por agremiado o cliente - terceros -, por transacción)	Flujo de producción de servicios, capacidad, ciclo operativo y de caja.

Nota. Kaplan (1996), Adaptado por Jancarlo Pérez Suárez

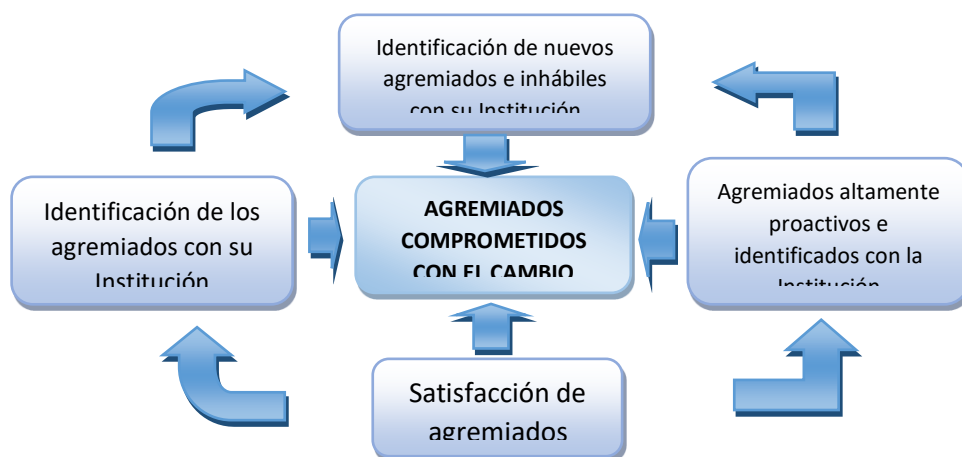
b. Propuesta de valor o Cliente y mercado.

En un árbol los frutos se sostienen y son alimentados por las ramas. En una organización los resultados se consiguen porque se satisface y retiene al cliente y se consigue su preferencia entre la competencia. Satisfacción de necesidades en nuestro caso genera FIDELIZACIÓN e IDENTIFICACIÓN de nuestros colegas con la Institución.

Se debe ofrecer en forma clara un valor agregado a los agremiados. Algunos indicadores en comunes son: satisfacción de necesidades, fidelización en ellos, identificación, activa participación y rentabilidad del cliente (cambiar).

Figura 3

Claves de las perspectivas de clientes



Nota. Kaplan (1996), Adaptado por Jancarlo Pérez Suárez

c. Procesos internos

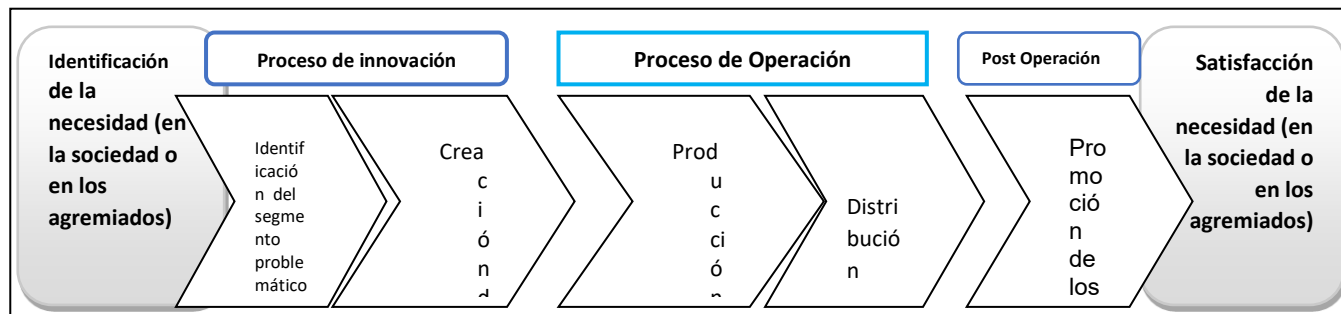
Así como en el árbol el soporte de las ramas es el tronco, en una organización la propuesta de valor que se entrega a los Colegas colegiados o beneficiarios, se basa en la capacidad de realizar con excelencia los procesos clave.

Si la propuesta de valor no está soportada por un conjunto de actividades únicas realizadas con excelencia, no existirá capacidad de fidelizar a nuevos colegas o beneficiarios y retener a los actuales.

Cuando los procesos están alineados para entregar consistentemente la propuesta de valor, la ventaja competitiva es sostenible. Dichos procesos deben de estar documentadamente plasmados en Directivas, manuales de procedimientos entre otros documentos, de acuerdo a Planes de Desarrollo Institucional (a largo plazo), Plan Operativo (corto plazo) y al Presupuesto Institucional.

Figura 4

Cadena de Valor genérica en los Colegios de Contadores Públicos del Perú



Nota. (1996), Adaptado por Jancarlo Pérez Suárez

La perspectiva de nuestros Colegiados nos dice que servicios se les deberá de entregar, que tipo de valor agregado deben tener los servicios que se prestan. La perspectiva en los procesos internos nos dice de qué forma hacerlo, estos tienen dos elementos comunes: (1) Proporcionar y entregar servicios de valor para el Colega colegiado y a la Sociedad y (2) Mejorar procesos, reduciendo costos y optimizando la inversión en activos fijos como un ejemplo.

Kaplan y Norton organizaron en 4 grupos los procesos internos:

- i. Proceso de gestión de operaciones: procesos básicos del día a día.
 - ii. Proceso de gestión de Colegas colegiados: se amplían y profundizan las relaciones con los ellos.
 - iii. Proceso de innovación: hace referencia al desarrollo de nuevos servicios y procesos.
 - iv. Proceso regulador y social: procesos que hacen que la Organización ocupe un lugar de prestigio en la sociedad, en lo referente a: desempeño medioambiental, consumo de energía y recursos, entre otros.
- d. Aprendizaje y crecimiento.

Hablemos de lo que soporta a un árbol: sus raíces. Una organización es sostenida por las personas, cuando estas se desarrollan la organización también crece. Personas capaces y dispuestas, pueden realizar con excelencia los procesos que garantizan la entrega de la propuesta de valor, atraen y retienen a los beneficiarios (Sociedad y Colegas colegiados), mantienen a raya a la competencia y permiten conseguir los resultados que se esperan de la organización. Por lo tanto, la base son las personas.

Esta perspectiva describe los activos intangibles de la empresa y su papel en el desarrollo de la estrategia. Kaplan y Norton proponen 3 categorías para los activos intangibles:

- i. Capital humano: trata de la disponibilidad de habilidades y competencias y conocimientos requeridos para apoyar la Estrategia.
- ii. Capital de la información: trata sobre la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requerido para respaldar la Estrategia propuesta.

iii. Capital organizacional: disponibilidad de toda la Entidad para movilizar y sostener el proceso de cambio y de esa forma ejecutar la estrategia propuesta.

Los componentes principales fundamentales de la perspectiva son los siguientes:

- i. Bases: Personal con alto nivel de competencias profesionales, la infraestructura tecnológica adecuada para los procesos internos y un clima que incentive a la acción son los tres ingredientes básicos para el establecimiento de un equipo de empleados altamente satisfechos y comprometidos con los objetivos institucionales.
- ii. Satisfacción de Empleados: Un alto nivel de satisfacción de empleados es un requisito básico para mejoras en la productividad, calidad, y niveles de servicio en la organización. Contribuye a reducir la rotación de personal.
- iii. Productividad de Empleados: La productividad es el resultado agregado de las competencias y la moral del personal, de la innovación, mejoras en procesos internos y Colegas colegiados satisfechos. En esta perspectiva el objetivo está en maximizar la contribución de los empleados al logro del resultado global.

4. DISCUSIONES

Para integrar este sistema altamente flexible (para cualquier tipo de Entidad, según Kaplan y Norton) y de acuerdo a nuestra perspectiva, se debe cumplir un requisito fundamental: Liderazgo. Sin este requisito no será posible su implementación ni el cumplimiento de los objetivos institucionales que tanto anhela nuestra profesión. Liderazgo traducido en un deseo ferviente por parte de quienes dirigen los destinos de la profesión en nuestra Localidad como son por ejemplo: Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú (como protagonistas principales), integrantes de sus respectivos Consejos Directivos, presidentes e integrantes de Comités funcionales, Integrantes de Comités de Ética, colegiados en general, trabajadores, etc.

La función del líder es insustituible en una organización. Es responsable no solo de garantizar que los resultados se alcancen, también de transmitir el rumbo a los colaboradores y alinear los recursos disponibles a la consecución del éxito.

El Líder guía y motiva, pero también debe proveer la infraestructura y sistemas que requiere el personal para hacer con excelencia su trabajo, optimizar los procesos internos, garantizar la entrega de una adecuada propuesta de valor y asegurar el alcance y la sostenibilidad de los resultados.

5. CONCLUSIÓN

El Balanced Scorecard es una herramienta aplicada para una Gestión eficiente de los Colegios de Contadores Públicos del Perú. Se ha dado a conocer una visión clara y tangible, de cómo debe de llevarse a cabo la Gestión, con el fin de dirigir los procesos internos de toma de decisiones, hacia un único objetivo compartido por toda la Organización.

El Balanced Scorecard es un modelo de Gestión a implementar en los Colegios de Contadores Públicos del Perú, por ello en este Trabajo se han alineado los distintos aspectos del proceso operativo con los objetivos específicos de la organización en su conjunto para dirigir las acciones de todos sus integrantes (Decano, Consejo Directivo, trabajadores, etc.) hacia el logro de la Misión y Visión Institucional.

El Balanced Scorecard (BSC) no será posible aplicar si es que los Colegios de Contadores Públicos del Perú no tienen en claro sus objetivos, así como su Misión y Visión. Más allá del tecnicismo de esta herramienta de gestión el requisito principal para su implementación es el Liderazgo y así como el espíritu de cambio por parte de sus dirigentes (Decanos, Consejo Directivo, etc.). La visión desarrollada en la presente investigación, ha sido traducida en un conjunto de

parámetros específicos, medibles y explicados en términos operativos, lo que posibilitaría la comunicación, la comprensión y la interiorización de la visión en todos los niveles de la Institución.

El sistema de medición y control implementado posibilita una retroalimentación constante y relacionada específicamente con la estrategia organizacional. El proceso de planeamiento estratégico debe darse de tal forma que esta se une al proceso de ejecución y se convierte en un ejercicio continuo que forma parte estable del proceso operativo diario de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

NERIZ, L., RAMIS, F., Un caso de aplicación de Balanced Scorecard y simulación, Chile.

QUIÑONES A. (2016), Balanced Scorecard, Perú.

URBANO, H. (2014), Cuadro de Mando Integral, UMNG, Colombia.

BELOTSERKOVSKIY, R. (2005), Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard", Perú.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston.

JOHNSON, T.H., KAPLAN, R.S. (1987). Relevance Lost – the Rise and Fall of Management Accounting, Harvard Business School Press, Boston.

www.scielo.org.ar

www.ccpcusco.org