

**EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL Y
EVALUACION DE LA GESTION DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE
TERRITORIAL MAGDALENA**

**DIEGO ARMANDO MARTINEZ TORRES
DANIEL ARTURO RODRIGUEZ MORENO**

DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMISTRACION DE EMPRESAS
X SEMESTRE
SANTA MARTA
2011**

**EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL Y
EVALUACION DE LA GESTION DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE
TERRITORIAL MAGDALENA**

**DIEGO ARMANDO MARTINEZ TORRES
DANIEL ARTURO RODRIGUEZ MORENO**

DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

**OSCAR GARCIA
DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMISTRACION DE EMPRESAS
X SEMESTRE
SANTA MARTA
2010**

CONTENIDO

	Pág.
1. FORMULACION DEL PROBLEMA	4
1.1. Formulación de hipótesis.....	5
2. JUSTIFICACION	6
3. OBJETIVOS.....	7
3.1. GENERAL	7
3.2. ESPECIFICO.....	7
4. MARCO REFERENCIAL.....	8
4.1. TEORICO.....	8
4.2. CONCEPTUAL	10
5. METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	15
5.1. Tipo de Investigación	15
5.2. Método de Investigación	15
5.3. Validez de la Investigación	15

CRONOGRAMA

ANEXO

BIBLIOGRAFIA

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

El control y evaluación de La gestión es un proceso organizacional clave de éxito, debido a que este justifica la toma de decisiones y permite proyectar la empresa frente a la presencia de posibles escenarios, que inciden en el rumbo de la empresa. El control y evaluación de la gestión esta interrelacionado el manual de procesos y procedimientos organizacional, el cual a su vez guarda una integración con las perspectivas estratégicas de la organización, es decir con la visión y misión de esta, en la actualidad la alta gerencia justifica la toma de decisiones en los sistemas de control¹, el Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que brinda luces diáfanas para controlar, evaluar y tomar decisiones efectivas. Esta ya se implemento ha sido implementada en entidades estatales, siendo el caso puntual de las Fuerzas Militares de Colombia, esta herramienta fue implementada a mediados de 2009, mediante el acto administrativo 1685, con el objetivo de mantener una cultura de análisis estratégico. No contar con la utilidad de una herramienta como esta, afectara directamente la calidad de la razón social de la empresa y por ende su esencia de funcionamiento, una de las variantes claves, por la cuales se hipotétisa que el **Ministerio de transporte Territorial Magdalena**, presenta problemas con el control y evaluación de la gestión, es el incumplimiento con la entrega de los informes, depuración y consolidación de información pertinente para el normal funcionamiento del transporte en la ciudad, a pesar que fundamenta el control de la gestión en el Manual Estándar de Control Interno (MECÍ), este mecanismo no cuenta con funcionalidad automática, en la actualidad existen software de control y evolución de la gestión , estos son sistemas miopes debido a que solo enfatiza su función en las actividades realizadas por determinadas dependencias y no contempla una visión holística de los procesos, esta debilidades traen consigo consecuencias a corto plazo, toma de decisiones incongruentes con la realidad de la institución, lo que afectaría la ejecución de planes y programas directamente asociados al crecimiento de la infraestructura vial, dejando como consecuencia rezagos económicos.

El desarrollo del sistema del cuadro de mandos integral hace que esta falta de consenso y de trabajo en equipo sea más visible, no obstante contribuye y constituye la solución del problema.

¹ Documento recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos48/sistema-contable/sistema-contable2.shtml>, (12 de Noviembre de 2010), Coronel, Antonio. Sistemas de información contable, Universidad de México, 2007

Por último, el modelo propuesto por la herramienta Balanced Scorecard o Cuadro De Mandos Integral constituye un sistema interrelacionado de mediciones que cohesiona personas, estructuras, procesos, y entorno o ambiente externo y proporciona luces efectivas para la gestión y el desarrollo de las instituciones o en efecto unidades estratégicas de las mismas.

Luego entonces teniendo en cuenta que el Ministerio de Transporte Territorial Magdalena, **Artículo 1 Decreto 2053 de 2003**: tiene como objetivo primordial la formulación y adopción de las políticas, planes, programas, proyectos y regulación económica en materia de transporte, tránsito e infraestructura de los modos de transporte carretero, marítimo, fluvial, férreo y aéreo y la regulación técnica en materia de transporte y tránsito de los modos carretero, marítimo, fluvial y férreo.

Siguiendo el orden de ideas, conocedores de la problemática y objetivo primordial, a continuación se presenta la pregunta de investigación.

¿Es BSC, es la opción pertinente para solucionar la carencia de control y evolución de la gestión, presente al interior del Ministerio de Transporte Territorial Magdalena?

1.1. Hipótesis de Investigación

Hi: "La aplicación del BSC, como herramienta de control y evolución de la gestión del Ministerio de Transporte Territorial Magdalena, no permitirá que la empresa controle y evalúe la gestión que desempeña "

Ho: "La aplicación del BSC, como herramienta de control y evolución de la gestión del Ministerio de Transporte Territorial Magdalena, permitirá que la empresa controle y evalúe la gestión que desempeña"

2. JUSTIFICACION

El BSC Balanced Scorecard, o Cuadro de mandos Integral es considerado actualmente por el Harvard Business Review, como una de las más importantes herramientas de control y evaluación de la gestión que se ha introducido en el ámbito empresarial en los últimos 75 años. Desde que este fue aplicado por primera vez, ha sido utilizado por todo tipo de empresas, desde grandes corporaciones hasta PYMES, entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro.

En un estudio desarrollado por Bain & Company, que ha sido aplicada en Europa, América latina, África y Estados Unidos, para establecer si las empresas utilizan tecnologías de gestión que van desde la medición de la satisfacción del cliente hasta el análisis de valor de los accionistas, pasando por otras herramientas como el Balanced Scorecard, la diversificación del riesgo corporativo, el Benchmarking y la administración basada en actividades, entre otras. El perfil de aplicación de estas tecnologías ofrece una radiografía del estado del management en Colombia. En general, la frecuencia de la aplicación de las tecnologías modernas de gestión es baja en el país en comparación con el promedio internacional estimado por Bain. Una mirada a los resultados de la encuesta sugiere, además, que el atraso de las empresas colombianas es mayor en las técnicas más relacionadas con la gestión financiera y estratégica, en tanto que han avanzado en aquellas relacionadas con la gestión operativa. Esto nos refleja que las organizaciones en Colombia se dedican a la gestión de resultados operativos de corto plazo, gestionando pobremente la visión estratégica a largo plazo.

La importancia de realizar esta investigación se reflejara en la contribución a los procesos de modernización del control y evolución de la gestión de la institución, la mejora continua, la cual obedece a la estrategia de innovación en la calidad del Ministerio. De igual forma la realización de esta investigación se fundamenta en la concepción de que la aplicación de nuevas formas de controlar los procesos públicos, esta investigación fortalece el inventario de investigaciones del programa e incentiva a los estudiantes de la universidad a seleccionar tema de posgrados, el cual fortalece las competencias de los

investigadores. Finalmente su resultado se puede proyectar al desarrollo competitivo del ministerio frente al rendimiento de las carteras restantes de la rama ejecutiva.

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL

Proponer el Balanced Scorecard como herramienta de control y evaluación de la gestión del Ministerio de Transporte Territorial Magdalena, de forma tal esta se convierta en la piedra angular para la toma de decisiones.

3.2. ESPECÍFICOS

- Diseñar un modelo óptimo de control y evaluación de la gestión a través del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integrado), articulado con el MECI.
- Analizar e identificar cómo se desarrolla el control y evaluación de la gestión, a través del CMI (Cuadro de Mandos Integrado).
- Determinar la influencia del Balanced Scorecard dentro de los elementos de control, establecidos en MECI

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEORICO

En búsqueda de una teoría que responda a cabalidad con la demanda que realiza el planteamiento del problema, estudiaremos los fundamentos del cuadro de mando integral, si bien es una herramienta de alta gerencia, no obvia la importancia de gestión contables, y por tal razón trabaja interrelacionada con esta, de igual forma su utilidad como sistema de información es apremiante para la toma de decisiones oportunas.

La Planificación Estratégica, es el escenario principal donde se elaboran Objetivos de largo plazo y la respectiva Estrategia para alcanzar dichos objetivos, para lo cual existen una serie de metodologías, la más frecuente en nuestro medio es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas). Pero el problema que todas las empresas enfrentan no es que no cuente con un plan estratégico, sino que no llegan a ejecutarlo por completo, es decir, muchas veces solo sirve como un documento de gerencia que la empresa cuenta pero no lo utiliza, como las empresas se enfocan más en corto plazo no logran cumplir adecuadamente sus objetivos de largo plazo.

Aquí es donde entra el CMI, que es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación.

Dicho de otra manera gestiona las estrategias de la empresa para alcanzar los objetivos, muchas empresas prefieren trabajar con la denominación Objetivos Estratégicos de largo plazo, entendiéndose a este último a los dos conceptos de objetivos y estrategias como uno solo y no por separado, el CMI gestiona el objetivo estratégico y/o la estrategia dependiendo como la enfoque la empresa. Por eso es que denominado al CMI como un SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATEGICA.

Cuadro de Mando Integral – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) fue presentado de Enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de

Administración o sistema administrativo (*Management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro "*The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*", Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa 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 objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.

- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

La metodología del BSC está basada en estos 5 principios fundamentales:

Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo

Llevar la estrategia hacia la aplicación operativa.

Alinear a toda la organización hacia la estrategia

Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.

Hacer de la estrategia un proceso continuo.

Es muy importante que todos los funcionarios de la empresa conozcan y entiendan toda la estrategia de la empresa, para que contribuyan con el logro de los objetivos empresariales. La metodología sugiere la clasificación de sus objetivos en 4 perspectivas de igual importancia:

Perspectiva Financiera

Perspectiva del Cliente

Perspectiva de Procesos

Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

Cada una de las perspectivas contendrá los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevarán a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados por los accionistas de la empresa.

El conjunto de las perspectivas y de los objetivos se representan en forma gráfica en un mapa estratégico, donde se visualiza claramente la estrategia empresarial y las relaciones causa - efecto entre objetivos. Adicionalmente, los objetivos estratégicos deben definirse claramente en términos de: quien contribuirá a su logro, en qué medida, como se calculará y medirá, en que tiempo y a través de qué acciones. Es decir, deben personalizarse de tal forma que su seguimiento y evaluación puedan ser efectivos.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

El direccionamiento estratégico, se define como la formulación, ejecución de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de debilidades y fortalezas internas de una organización, la identificación y el estudio de su macroambiente y microambiente para determinar amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de la misión de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger, la ejecución de lo planeado y la asignación de recursos. de tal manera que las estrategias planteadas puedan cumplirse en forma exitosa. La evaluación de estrategia comprueba los resultados de la ejecución y formulación. El direccionamiento estratégico se basa en la planeación; la planeación es la actividad humana que utiliza el pensamiento como precursor de la acción dirigida hacia la obtención de metas y objetivos.

Para los estudiosos de la planeación, ésta nace junto con la humanidad misma, ha sido un factor inseparable de la acción que el hombre, tanto como individuo como en sociedad, ha emprendido. La planeación estuvo ya presente en las faenas de cacería cuya internacionalidad era la adquisición de alimentos, ha sido la herramienta indispensable en la lucha entre grupos sociales por la conquista de bienes y territorios. Así, en los últimos cuatro siglos, han sido los estadistas quienes han hecho un uso explícito de la planeación y han sido sus principales usuarios y promotores.

En el siglo XX la planeación empezó a tener un uso intensivo en los gobierno de algunas naciones, de hecho, los países del extinto bloque socialista la adoptaron como su forma básica de administración. Pero el término y concepto de "Planeación" quizá empezaron a ser aplicados y documentados, según Pierre Massé (1965), cuando el Cardenal de Richelieu (1585 – 1642) afirmaba que "los estadistas deberían anticipar lo que podría suceder, y elaborar planes para integrar armónicamente el presente y el futuro.

Tomas Miklos y Ma. Elena Tello en su obra *Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro*², nos dicen que el concepto de planeación

² MIKLOS, Tomas y TELLO Ma. Elena. Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro, Editorial Limusa, México 1991. Pág. 148-162

prospectiva fue elaborado por autores franceses en su afán por encontrar una estrategia original que permitiese dirigir la reconstrucción de la posguerra y alentar el desarrollo de sus países. Así otros autores han empleado conceptos similares al francés para designar este tipo de planeación: Ackoff usa el término “planeación interactiva”, Ozbekhan escribe sobre planeación normativa y Friedman habla sobre planeación transactiva.

De este modo el creciente interés que despierta la planeación, por las opiniones favorables que empezaron a tener personalidades de todos los ámbitos, incluyendo Congresistas norteamericanos, atrajo a las grandes corporaciones norteamericanas y a principios de los 60`s comenzaron a implantar la planeación como rectora de sus actividades. Gracias a los resultados que se han obtenido desde entonces, su aplicación ha ido en aumento al grado de ser considerada actualmente como una actividad imprescindible para toda organización, cualquiera que sea su naturaleza y su ubicación geográfica.

Las experiencias e investigaciones de quienes se han dedicado a esta disciplina, han generado diversas concepciones o enfoques, los cuales, a diferencia de lo sucedido a las teorías de las ciencias exactas, no pierden vigencia con el surgimiento de nuevos conocimientos.

Los enfoques de planeación surgen con la intención de darles aplicabilidad y no tanto para obsolecer a los anteriores. Así en la actualidad se encuentran vigentes diversos enfoques a maneras de realizar planeación.

La planeación es una disciplina de reciente aparición (es decir, hace solo tres décadas ha sido considerada como tal), por lo que se encuentra en un estado de incipiente evolución.

LA PROSPECTIVA

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, además permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes de esta aproximación cabe mencionar los siguientes:

- a) Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- b) Proporcionar impulsos para la acción.
- c) Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- d) Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.

e) Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

La prospectiva mantiene también un amplio horizonte temporal; se interesa por eventos y situaciones a largo plazo, esto trae consigo la flexibilidad, ya que por tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permite la elección de futuros alternativos.

La prospectiva emplea recursos de la utopía para lo que Agustín Merello, llama “remontar el vuelo imaginativo”, así “la prospectiva articula esfuerzos concretos para transformar la realidad”. No se busca adivinar o exclusivamente diseñar el futuro; la prospectiva, como actitud para la acción, irrumpe como una fuente energética de pensamiento, de creación y de actividad que pretende construirlo.

La prospectiva se basa en la idea de que los elementos cualitativos pueden ser determinantes, ya que representan –de algún modo- un contacto más relevante y cercano con la realidad.

Las relaciones dinámicas constituyen otro atributo importante de la prospectiva. Esta no es unidireccional en el tiempo, se interesa esencialmente en la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales. Asume la existencia de vínculos dinámicos entre las variables incluidas en el análisis. Y procede considerando la transformación o modificación constante y rápida de las estructuras del sistema en cuestión.

Para el argentino Francois Charles³, la prospectiva, considera que la pluralidad del futuro se explica por la libertad del hombre. Es decir, entre la gama de futurables diseñados en prospectiva, la realización efectiva de uno u otro dependerá de lo que el hombre realice o deje de hacer. Esto está íntimamente vinculado con la concepción que del futuro mantiene la prospectiva como “la dimensión de la posibilidad, la hipótesis y el proyecto”. Esta premisa queda condensada en lo que el parisino Pierre Massè, uno de los más destacados representantes del movimiento prospectivo expresa: “El presente introduce una discontinuidad esencial en la marcha del tiempo. El pasado es único, el futuro es múltiple. El pasado pertenece a la memoria, el futuro a la imaginación y a la voluntad.

El futuro contiene algo de lo desconocible, que lo hace fundamentalmente diferente.

³ FRANCOIS Charles. Introducción a la Prospectiva. Edit Pleamar, Buenos Aires.2000. Pág. 75

PROSPECTIVA DE LA PLANEACIÓN

La planeación desde el punto de vista prospectivo es la “toma anticipada de decisiones”. Esta acepción implica que toda decisión de planeación se lleva a cabo considerando el futuro, es decir, se trata de adelantarse a sus efectos o consecuencias.

Bajo este contexto para Hummel Charles, planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios necesarios para alcanzarlo. Se trata entonces, de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente hacia el futuro.

Para el caso, para el americano Akoff Russell , la toma de decisiones en el marco de la planeación exige las condiciones siguientes:

- a) la planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes (sistema de decisiones).
- b) La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (toma anticipada de decisiones).
- c) La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es muy probable que ocurra a menos que se haga algo al respecto (prospectiva y acción).

Por lo tanto, la planeación, se orienta a obtener o a impedir un determinado estado futuro de cosas. Así, se dirige al futuro aportando decisiones presentes. Solo dentro de esta concepción puede hablarse de prospectiva, ya que proporciona al tomador de decisiones una visión del futuro deseado, diversos aspectos de carácter normativo y escenarios que perfilan opciones de futuros factibles.

5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

5.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación a utilizar es la exploratoria-descriptiva, las cuales permitirán conocer las causas y los efectos del planteamiento del problema, de igual forma conocer a profundidad las variantes de la investigación.

5.2. Método de Investigación

La recolección de la información es la base que fundamenta cualquier investigación, siendo este proceso el más importante, debido a que la información brindara claridad sobre los parámetros y variables a investigar. La recolección de la información de esta investigación se basara en trabajo de campo, encuestas, entrevista en la población objeto de investigación, partiendo de esta premisa es necesario tomar una muestra de la población interna del Ministerio de Transporte Territorial Magdalena.

Este trabajo de campo se realizara mediante encuestas personales y por medio de correos electrónicos, todo con el fin de obtener la información en menor tiempo posible, que nos permita la realización de la investigación con efectividad.

A. Técnicas o Procedimientos

Los patrones de medidas son los garantizadores de la confiabilidad de la información, debido a que estos sustentan el peso de la investigación, siendo este proceso uno de los más importantes, las técnicas y herramientas estadísticas se convierten en el método más seguro para realizar una excelente medición de la investigación.

El método estadístico a utilizar en esta investigación es la medida de centralización, debido a que esta da un centro de la distribución de frecuencias, el cual permite tomar un valor como representativo de todos los datos. Hay diferentes modos para definir el "centro" de las observaciones en un conjunto de datos. Por orden de importancia, son:

MEDIA: (media aritmética o simplemente media). Es el promedio aritmético de las observaciones, es decir, el cociente entre la suma de todos los datos y el número de ellos. Si x_i es el valor de la variable y n_i su frecuencia, tenemos que:

MEDIANA (Me): es el valor que separa por la mitad las observaciones ordenadas de menor a mayor, de tal forma que el 50% de estas son menores que la mediana y el otro 50% son mayores. Si el número de datos es impar la mediana será el valor central, si es par tomaremos como mediana la media aritmética de los dos valores centrales.

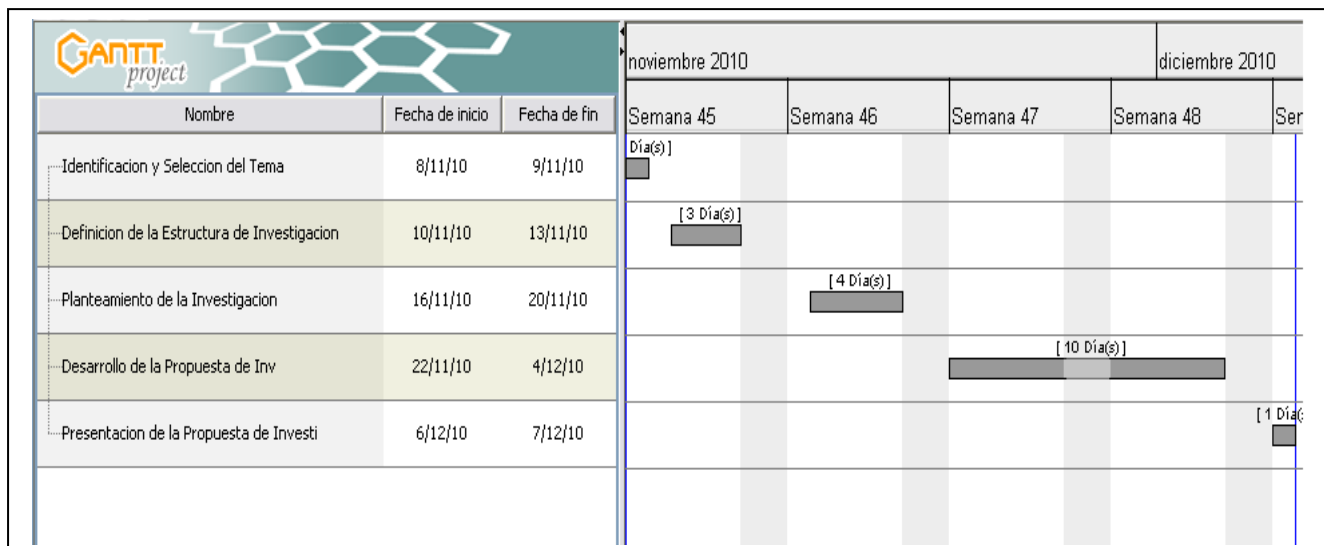
MODA (M_0): es el valor de la variable que más veces se repite, es decir, aquella cuya frecuencia absoluta es mayor. No tiene porque ser única.

Para veracidad de la información se complementara la información con indicadores de gestión que serán relacionados coherentemente con el modelo estadístico

5.3. Validez de la Investigación

La técnica para demostrar la validez de la investigación, se puede determinar desde la misma utilidad de la estadística, con el fin de comprobar la probabilidad de las hipótesis planteadas, de igual forma la fiabilidad de la misma, esta nos llevara a comprobar la pertinencia de la investigación desde la objetividad de la misma y las fuentes utilizadas para enriquecer la investigación.

**EL BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACION DE
LA GESTION DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE TERRITORIAL MAGDALENA
AÑO 2010-2011
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**



BIBLIOGRAFIA

STONER James y Wankel Charles. Administración, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1989, Pág. 709

ACKOFF, Russell, A concept of corporate planning. Wiley, New York, p. 2.
BUTRON, Ernesto, Tormentas eléctricas en Barranquilla, p. 19.

FRANCOIS Charles. Introducción a la Prospectiva. Ed Pleamar, Buenos Aires.2000. Pag. 75

FRED, David. Concepto de administración estratégica. Ed, Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México 1995.

GODET M. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. En: Buisán Emilia y Gavaldá Jaime traductores. Ed Alfaomega Bogotá 1999.

GÓMEZ M. teoría de la investigación prospectiva. en: icfes. subdirección de planeación. prospectiva de la educación superior.: editora guadalupe ltda. bogotá 1985. p. 121-35.

HAMPTON, R David. Administración. Mc Graw Hill. Mexico 1998. Stephen, Robbins. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. 1999.