

## UNA APROXIMACION A LAS IMPLICACIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PUBLICO

\*Eunice L. Bastidas B.  
\*\*Vicent Ripoll Feliu

\*Profesora DAC-UCLA.

\*\* Profesor Facultad de Economía  
Universitat de Valencia, España.

### RESUMEN

Tal y como señalan Kloot y Martín (2000) y Kaplan y Norton (2001a, 2001b), en la actualidad son varias las entidades no lucrativas (fundaciones, hospitales públicos, ayuntamientos o gobiernos locales), que demuestra un cierto interés por aplicar un Cuadro de Mando Integral (CMI). En esta tendencia, la Nueva Gestión Pública, esta adoptando las prácticas de gestión utilizadas por el sector privado, con el objeto de mejorar la gestión en las entidades públicas, para de esta forma lograr un servicio más eficiente y efectivo (Brignall y Modell,2000). En la presente investigación, de carácter documental y análisis crítico, pondremos de manifiesto cómo el modelo del CMI basado en las cuatro perspectivas, requiere de ajustes para ser implantado en las organizaciones del sector público. Con el fin de lograr dichos ajustes utilizaremos la Teoría de los Stakeholders y propondremos las modificaciones pertinentes para aproximarnos a un diseño factible a estas instituciones.

*Palabras claves: sector público, accionista, cuadro de mando integral.*

## SUMMARY

**K**loot and Martin (2000), Kaplan and Norton (2001a, 2001b), indicate the existence of several not lucrative entities (foundations, public hospitals, municipalities or local governments), that they have demonstrated certain interest to apply a Balanced Scorecard (BSC). In this tendency, the New Public Management adopts the practices of management used by the private sector, in order to improve the management in the public entities, thereby to supply more efficient and effective service (Brignall and Modell, 2000). In this paper of documentary character and critical analysis, we indicate that the model of the BSC based on four perspectives needs adjustments for its implementation and use in the organizations of the public sector. These adjustments will be proposed based in the frame of the Sociological Theory of the Stakeholders, to approximate a feasible design for these institutions.

*Key words: public sector, stakeholders, balanced scorecard management.*

## AN APPROACH TO THE IMPLICATIONS OF USING BALANCED SCORECARD IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS.

\*Eunice L. Bastidas  
B.

\* Professor DAC-UCLA.

\*\* Professor Facultad de Economía  
Universitat de Valencia, España.

## INTRODUCCIÓN

**La** literatura especializada en Contabilidad de Gestión esta demostrando, desde los años 90 un creciente interés por el Cuadro de Mando Integral (CMI) (Norreklit, 2000; Englund, 2001; Tuomela, 2001). El CMI mas allá de ser un sistema de indicadores no tradicionales, recoge también una metodología para implantar la estrategia de una organización (Kaplan y Norton, 1996b), a través de la comunicación y alienación de dicha estrategia a todos los niveles organizacionales. Como señalan Aparisi y Ripoll (2001), el CMI facilita el diseño e implantación de las nuevas herramientas destinadas a la toma de decisiones

Mas que un conjunto de indicadores que miden hechos económicos, operaciones o transacciones, el CMI contempla la visión integral de la empresa y su estrategia, considerada desde cuatro perspectivas o aspectos diferentes: la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos del negocio y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, las cuales se vinculan entre sí, a través de relaciones de causa y efecto. De esta forma la visión se expresa en términos estratégicos y ésta a su vez se traduce en objetivos operativos.

La mayoría de las experiencias de éxito en aplicaciones prácticas, provienen de empresas del sector privado como: Mobil Corporation, FMC Corporation, KPGM Peat Marwick, Allstate Insurance y AT&T (Gascho y Salterio, 2000). Estas organizaciones tienen como fin alcanzar el lucro para sus accionistas, por lo cual la perspectiva financiera domina en la estructura de su CMI, quedando subordinadas las otras tres perspectivas del modelo, al logro del máximo beneficio. Es por ello que el alcance de las metas financieras sitúa en un segundo plano, al resto de perspectivas, impidiendo el desarro-

llo de éstas últimas, tal y como ocurre con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Kaplan, 1996c), considerada como la más innovadora e importante en todo el proceso gerencial del CMI (Englund, 2001).

En las organizaciones cuyo objetivo no es obtener lucro, como las fundaciones, hospitales públicos, ayuntamientos o gobiernos locales, la implantación del CMI, de momento no ha evolucionado tal y como ocurre en las empresas del sector privado. En estos casos, el eje central del diseño para el CMI es la comunidad como usuarios del servicio y la meta final, es conseguir la mayor satisfacción para la sociedad. Sin embargo los enfrentamientos que con frecuencia ocurren entre directivos, empleados, gobierno y la misma comunidad, hace difícil alienar la estrategia de las instituciones no lucrativas (Norreklit, 2000) e identificarla con su personal directivo y empleados, para lograr un objetivo común a todos los miembros de la organización. El papel y las necesidades de cada uno de los actores involucrados o *stakeholders*, afectan el alcance de los propósitos de la organización y precisamente en las entidades del sector público es donde se evidencia con mayor intensidad estas influencias: presiones políticas (internas y externas), opinión de la comunidad, poder de los sindicatos, compromiso de los directivos (Bogt y Helden, 2000) y el mismo Estado.

Esta investigación se desarrolla mediante la confrontación teórica, con enfoque crítico, acerca de los supuestos básicos y fundamentos que subyace en el manejo y éxito del modelo del CMI, con la teoría sociológica de los *Stakeholders* y demostrar que para su aplicación práctica en las organizaciones del sector público, necesita de ajustarse a las diferentes condiciones, situaciones y características particulares que rodean el ámbito de actuación de las entidades públicas, en especial, a los diversos *actores* que

de forma directa o indirecta, afectan la gestión de estas instituciones.

De lo expresado anteriormente, se desprende el carácter documental de la presente investigación, la cual concluye con una aproximación de las implicaciones que conlleva un modelo factible para su aplicación en las empresas del sector público.

Finalmente, para lograr tal cometido, se han formulado los siguientes objetivos:

1. Analizar las asunciones básicas del modelo del CMI de Kaplan y Norton.

2. Determinar si el modelo de las cuatro perspectivas es factible de aplicar en las organizaciones que prestan servicios públicos, para entonces, proponer los ajustes necesarios, en caso de que pueda ser adaptado a las entidades públicas.

### **CRITICAS A LAS ASUNCIONES BÁSICAS DEL MODELO DEL CMI**

En el presente trabajo llevaremos a cabo un análisis crítico, por etapas, de los fundamentos teóricos del CMI. En primer lugar analizaremos la utilidad del CMI, como un sistema de medición. En segundo lugar, nos centraremos en lo que supuso su desarrollo para la gestión del desempeño y por último, analizaremos su evolución, hasta convertirse en un modelo de gestión estratégica. En cada una de estas etapas destacaremos los elementos más relevantes y, nos posicionaremos con alguna de las asunciones específicas del modelo, provenientes de las investigaciones efectuadas por Tuomela (2001), Veen-Dirks y Wijn (2001) y Otley (1999).

### **EL CMI COMO SISTEMA DE MEDICIÓN**

En los principales artículos de Kaplan y Norton (1992,1993), se hace referencia a la existencia y uso del Cuadro de Mando, conformado básicamente por el dominio de indicadores financieros tradicionales y algún indicador no financiero. Con anterioridad a la aparición del CMI se utilizaba el Cuadro de Mando, el cual fue una aportación de la doctrina francesa, que tiene sus orígenes en la II Guerra Mundial (Epstein y Manzoni, 2000) y todavía en la actualidad, es utilizado por muchas compañías. Sin embargo, el Cuadro de Mando mostró ciertas debilidades al intentar hacer efectiva su implantación, pues no lograba desplegar con éxito la estrategia planificada por la organización y reforzaba el predominio de las medidas financieras sobre las no financieras.

Pero la diferencia crucial entre el Cuadro de Mando y el CMI, es el elemento innovador que introduce éste último vinculado con la visión de negocio desde cuatro perspectivas. La perspectiva del accionista se centra en cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero. La perspectiva del cliente enfatiza en la forma en que deberíamos aparecer antes nuestros clientes. La perspectiva de los procesos internos del negocio analiza en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes y por último, en la perspectiva del crecimiento y aprendizaje, se plantea cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión.

Esta forma de enfocar el negocio, permitió que el CMI pudiese formular un balance racional entre las medidas financieras y las no financieras, un aspecto que el Cuadro de Mando no llegó a concretar, y a su vez, representó la razón fundamental que impulsó el inicio del CMI, en el mundo empresarial.

No obstante, aun cuando se acentuaban fuertemente las críticas a los sistemas de información basados principalmente en medidas financieras, los indicadores no financieros también revestían ciertas desventajas: por una parte, la valoración de los activos intangibles no resultaba fácil, puesto que su valor depende del contexto organizacional y de la estrategia, es decir, que no deben ser separados de los procesos organizativos que lo transforman en productos, que sí tienen un valor financiero, y agrupados con otros activos intangibles y tangibles, a través de una estrategia, pueden ser generadores de valor para la empresa. Por otra parte, la inversión en activos intangibles no tiene un impacto inmediato sobre los resultados financieros sino a futuro. Estas dos razones hacen excesivamente vulnerables a los indicadores no financieros, puesto que por sí solo no podrían valorar adecuadamente los activos intangibles sin recurrir a la información emanada por los indicadores financieros.

El CMI, por tanto, propone la complementariedad entre los dos tipos de medidas. Las financieras informarían sobre la gestión de la organización a largo plazo (Indicadores de Resultados), mientras que los indicadores no financieros, informarían sobre la gestión a corto plazo, para señalar si la organización va en dirección correcta hacia la consecución de los objetivos propuestos a largo plazo y de qué manera la empresa moviliza y combina sus recursos (tanto tangibles como intangibles), para generar utilidades reales que aseguren el futuro económico de la organización. (Inductores de Actuación).

Otra clasificación, para el conjunto de indicadores, es la que hace referencia a las medidas genéricas y únicas. Las genéricas representan metas comunes para los diferentes departamentos o unidades de negocio y reflejan una estructura similar con empresas de la misma industria. Esto permitiría evaluar el desempeño me-

dante comparaciones entre sí y con otras compañías, (Kaplan, 1994; Reilly y Reilly, 2000). Las medidas únicas son aquellas que tienden a ser específicas para una unidad en particular. Capturan la singularidad de la estrategia de la empresa o de la unidad de negocio y refuerzan la toma de decisiones locales.

Precisamente, este es un punto álgido a la hora de poner en práctica el CMI. Gascho y Salterio (2000) analizan el uso de medidas comunes a múltiples unidades y de medidas únicas a unidades particulares, demostrando que los gerentes superiores presentaban mayor inclinación a tomar en cuenta sólo indicadores genéricos en el momento de evaluar el desempeño de las unidades subordinadas. En consecuencia, desestimula la utilización de medidas únicas por parte de los niveles medios e inferiores y debilita las potencialidades del CMI, al impedir captar el verdadero sentido de la estrategia de negocio que la organización ha decidido implantar.

Otro carácter diferenciador de esta herramienta como sistema de medición, es la supuesta jerarquía en el conjunto de medidas de desempeño. La primera corresponde a la perspectiva financiera. Blanco, Aibar y Cantorna (1999), señalan que dentro de ella se recogen aquellos indicadores que tradicionalmente han sido utilizados por los sistemas de información contables para reflejar el grado en que la empresa satisface el interés del accionista. En segundo lugar, figura la perspectiva del cliente; en ella se intenta medir la actuación de la empresa frente a sus compradores. La tercera perspectiva comprende los indicadores que miden la creación de valor a través de la cadena de los procesos internos del negocio y permiten satisfacer la demanda de sus clientes y accionistas. La cuarta y última perspectiva, agrupa los indicadores que evalúan la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional a largo plazo, necesarios

para apoyar los objetivos estratégicos y desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Kaplan y Norton reconocen que muchas compañías que han implementado el CMI, se han limitado al desarrollo de las tres primeras perspectivas y han dedicado pocos esfuerzos a la hora de medir los resultados y los inductores de las capacidades para la innovación y el aprendizaje organizacional. El estudio empírico realizado por Kloot y Martin (2000) en un gobierno local en Australia, reveló que el aprendizaje y la innovación son considerados como un área estratégica clave y la necesidad de desarrollar técnicas de medición para los atributos de esta dimensión, que aunque en su mayoría resultan invisibles, son cruciales para el éxito sostenido de la organización. La cuarta perspectiva, referida a temas relacionados con la gestión de los recursos humanos, es considerada como un activo importante en el desempeño del negocio.

En relación a la jerarquía que presenta el modelo, algunos autores como Mendoza, Ruiz y Zrihen (2000), critican el dominio de los objetivos financieros que supedita las otras tres perspectivas a la mejora de dichos resultados. Esta aseveración es cierta, tratándose de empresas con fines de lucro, pero la aplicación del CMI a instituciones no lucrativas, demuestra la adaptación de esta herramienta en un ámbito diferente de acción, en el cual la satisfacción de las necesidades de la comunidad prevalece como objetivo primordial (Kaplan y Norton, 2001<sup>a</sup>, 2001b).

#### **DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN A UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

Para reforzar y afianzar la visión estratégica del negocio entre los miembros de la organización, el CMI se vale de un mecanismo denominado *alineación de arriba-abajo o de cascada*. Este consiste en descomponer los objetivos glo-

bales de la compañía, en subconjuntos de medidas locales, manejables por los niveles inferiores (Epstein y Manzoni, 1997). De esta manera, cada subunidad identifica sus propios indicadores de desempeño, describiendo qué debe hacer y en qué momento ayudará a la organización a conseguir sus objetivos (Gascho y Salterio, 2000); así encaja dentro de la visión general y la estrategia. Sin embargo Norreklit (2000), señala que el control de arriba-abajo resulta incompatible con los procesos de búsqueda continuos de oportunidades o amenazas, que validen la estrategia puesta en operación. Mendoza, García y Zrihen (2000) critican la concepción mecánica de poner en marcha la estrategia, por considerarla una imposición que anula el trabajo iterativo y dinámico de sus dirigentes.

Respecto al cuarto proceso o de retroalimentación, el CMI se convierte en el medio más eficaz de comunicación (Kaplan y Norton, 2001b). Desde el momento en que el CMI traduce la estrategia y la visión en objetivos claros y concisos, necesita ser arraigado al lenguaje de los empleados (Norreklit, 2000). Esto significa que una expresión dada, debe ser captada por los niveles inferiores, con el mismo significado. Así se asegura que los directivos y empleados actúan de acuerdo con el plan estratégico establecido por la alta dirección.

Lograr que la actuación de un individuo se ajuste a un plan preestablecido, no resulta fácil. El nivel de dificultad de alcance y el nivel requerido del desempeño en las diferentes áreas, definen esencialmente el relativo empeño en el logro de esa medida. Si cada indicador representa un área críticamente importante, alcanzarlos todos o ninguno, no debería ser un estándar adecuado para la evaluación del desempeño en general (Otley, 1999).

Kaplan y Norton han insistido en sugerir la vinculación de los indicadores al sistema de in-

centivo de la empresa, de esta manera quedarían enlazados los objetivos estratégicos con el desempeño individual. Sin embargo los resultados de los estudios de Epstein y Manzoni (1997), Tuomela (2001), y Dirks y Wijn (2001) no lo recomiendan, si existe ambigüedad en la información expresada por el indicador, desequilibrio entre las medidas financieras y no financieras o desconfianza en el uso de las medidas.

Algunas de estas barreras pueden eliminarse al utilizar el CMI más para el aprendizaje que para la evaluación. Asimismo, los indicadores de desempeño deberían ser usados como medios de determinación subjetiva de la compensación (Dirks y Wijn, 2001), dado el potencial que tienen para destruir el impacto de un buen diseño de este instrumento (Otley, 1999).

Otros de los problemas detectados son las barreras de acción que surgen al integrar el CMI con los sistemas de control tradicionales. Como todos los instrumentos gerenciales, ninguno es suficiente para el éxito en si mismos (Epstein y Manzoni, 1997), y resulta poco conveniente desconocer la afectación que se produce al introducir los cambios en el sistema global de gestión de la organización.

#### **EL CMI COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO**

Las empresas que han adoptado el CMI, han colocado la estrategia en el centro de su sistema de gestión, para movilizar y guiar el proceso de cambio organizacional, que les permita adaptarse continuamente a las nuevas exigencias marcadas por un entorno dinámico y competitivo.

Kaplan y Norton (1996b, 1996c, 2001c) toman los fundamentos de Porter, para justificar la especificación de la estrategia a través de la formulación de una secuencia de hipótesis, que

expresadas en forma de relación de causa y efecto, hacen posible el control de las variables claves que miden la estrategia y orienta a la organización a la consecución de su visión. La cadena se construye enlazando indicadores y resultados esperados, propuestos en las cuatro perspectivas del CMI.

Para demostrar la secuencia de hipótesis, los enlaces de los diferentes medidas de desempeño y las vinculaciones entre los objetivos correspondientes a cada perspectiva, se procede a construir el mapa estratégico, es decir, una arquitectura lógica y comprensible a todos los niveles organizacionales, en donde se representa la serie de eventos que describe la trayectoria de la estrategia (Kaplan y Norton, 2001c). Cada indicador seleccionado constituye un elemento en la cadena de relaciones de causa y efecto, y conecta los resultados deseados con los inductores de actuación que harán posible alcanzar dichas metas.

La supuesta relación causal entre las cuatro áreas es cuestionada por algunos autores. Norreklit (2000: 75) cuestiona la validez de esta asunción, argumentado que dichos eventos pueden que ocurran o no, aún existiendo una causa dada. Deduce que si una compañía entrega mucho valor y calidad a sus clientes, no necesariamente sus clientes le entregarán lealtad y altos rendimientos. En otras palabras, aunque se sientan satisfechos y sean leales, no significa que siempre serán rentables.

Norreklit señala que la relación que se establece entre las medidas de las cuatro perspectiva es de finalidad y no de causalidad. Esto significa que un medio seleccionado es uno de los tantos que puedan existir para alcanzar un fin, y a su vez, puede tener numerosos efectos. Realmente, el CMI sugiere una representación de fines y medios, no de causas y efectos.

Esta misma opinión es compartida Otley (1999), quien critica el enfoque simplista y lineal con que Kaplan y Norton tratan de explicar la realidad, además de ser poco explícitos en los procedimientos para la construcción del mapa estratégico. La poca orientación sobre cómo lograr el equilibrio entre los indicadores, sugiere que la verdadera propuesta del CMI es la necesidad de alcanzar todos los objetivos de desempeño para que la organización pueda tener éxito.

Kloot y Martin (2000) hacen una comparación similar al clasificar las cuatro perspectivas del CMI de acuerdo con las dimensiones presentadas en el modelo de desempeño de Fitzgerald, es decir las que miden el fin que persigue la estrategia (de resultados), corresponde a las perspectivas financiera y la de clientes; mientras que las que representan los medios para alcanzar el éxito de la estrategia (determinantes), son las perspectivas interna y de aprendizaje y crecimiento.

Aunque la opinión de estos autores es consistente con la tesis de la finalidad y no la causalidad, Tuomela (2001) hace referencia a los beneficios que pueden obtenerse cuando se emplea el CMI para apoyar la puesta en marcha de la estrategia pretendida, como es el caso de la empresa FINABB, en donde uno de los puntos de mayor comprensión por parte de los gerentes, fueron las relaciones de causa-efecto y el aprendizaje acerca de los fundamentos de una estrategia posible. Se argumentaba que sin la explicación de dichas relaciones sería muy difícil evaluar si la estrategia actual es apropiada a las condiciones existentes.

No obstante, más allá de las posturas en pro o contra de la validez de esta asunción, se desprende una inclinación más positiva en la balanza a favor de la utilización del CMI como herramienta estratégica. Si bien el CMI no es

un instrumento para la formulación de la estrategia sino para su ejecución, complementarse con otros enfoques como la planificación estratégica o los factores críticos del éxito, afinaría el trabajo en la búsqueda de definir una estrategia clave a los propósitos de la empresa.

### **El proceso de retroalimentación o de doble bucle**

Kaplan y Norton (1996c) enfatizan que el proceso de retroalimentación es vital para la comprobación de las hipótesis planteadas sobre la estrategia elegida, e incluso, es posible modificarlas, manteniendo el mismo camino a seguir.

El CMI debería proporcionar suficiente información acerca de los cambios del entorno, como clientes, mercados, tecnologías y competidores, de tal manera que los gerentes pudieran captar oportunidades y amenazas, respecto a la posición competitiva de la empresa frente a sus principales rivales. Con escenarios diferentes, los directivos se cuestionan si los supuestos que subyacen sobre la estrategia actual, siguen siendo válidos y entonces, pudiendo aparecer una estrategia novedosa o emergente.

Este proceso doble bucle se logra cuando se promueve el aprendizaje organizacional, el cual contribuye a enriquecer el saber individual y grupal, al permitir compartir experiencias y observaciones entre todos los miembros de la empresa, con relación a la estrategia. Si la organización desarrolla esta capacidad, la estrategia emergente puede originarse desde los niveles inferiores de la organización (Kaplan y Norton, 1996c) y su respuesta de reacción frente a la evolución de su entorno, será más rápida (Mendoza, Ruiz y Zrihen, 2000).

Norreklit (2000) analiza esta suposición desde dos puntos de vista, uno externo que plantea



que el CMI no presupone alguna observación continua de las acciones y resultados de sus competidores, o de los avances tecnológicos, como tampoco incluye alguna estrategia en ambiente de incertidumbre y riesgo que involucren eventos que puedan amenazar o invalidar la estrategia seleccionada. Otro, interno, en donde se pone de manifiesto que la debilidad del CMI se refleja en el método de despliegue de la estrategia en forma de cascada. El autor señala que la manera mecánica y jerárquica de imposición de arriba-abajo, no parece compatible con el aprendizaje organizacional que el CMI pretende fomentar y difícilmente aseguraría su arraigo en las bases más bajas de la organización.

Dirks y Wijn (2001), señalan que el CMI no podría cumplir con ese papel y argumentan que una herramienta utilizada para la implantación de la estrategia y su revisión, conduce a acciones ambiguas, puesto que estos dos objetivos se consideran irreconciliables. Asimismo concluyen que, si el CMI fue diseñado principalmente como un instrumento para la ejecución de la estrategia, por sí solo no podría informar de los cambios que ocurran en el ambiente del negocio y recomiendan complementarlo con un enfoque que pueda ser empleado para establecer una relación directa con el mercado, como son los Factores Críticos de Éxito.

En nuestra opinión, el CMI ha demostrado ser un instrumento dinámico que crece al ritmo de evolución de la propia empresa y de los cambios que se suscitan alrededor de ella. Para cada caso particular, dependiendo del ambiente del negocio, será necesario ajustarlo a las realidades del entorno, complementándose o combinándose con otras orientaciones estratégicas y de gestión.

### Los factores clave del éxito y el CMI

Son factores clave del éxito, aquellas capacidades controladas por la empresa en las que debe destacar para que la unidad estratégica de negocios adquiera una ventaja sostenible a largo plazo, con un nivel de rentabilidad superior al de la media de la industria (AECA, 2001; documento 23 CPCG).

La propuesta de Dirks y Wijn (2001) utiliza los Factores Críticos de Éxito para detectar las condiciones del mercado y evaluar el comportamiento de los variables claves; para de este modo, emitir una señal para iniciar o no el proceso de revisión estratégico. A partir de allí, el resultado de este proceso será el punto de partida para construir el CMI.

Usualmente se consideran de tres a seis factores críticos, que son las actividades que la empresa debe realizar bien, para asegurar el éxito competitivo de la organización. La posición de la compañía se determina comparando su desempeño frente a sus competidores. Mientras, el monitoreo de las variables clave permite capturar las ventajas potenciales del negocio, y advertir de posibles amenazas al plan estratégico de la empresa.

Sin embargo, es interesante acotar que de los Factores Críticos de Éxito se desprenden los Procesos Internos del Negocio, es decir las actividades claves que son controladas en la perspectiva interna del CMI, pero ciertamente, una vez definidas, pierden contacto con el ambiente externo, pues serán usadas como medios para satisfacer los objetivos de los clientes y accionistas de la compañía.

Por último, resulta coincidente los juicios de Tuomela (2001), Reilly y Reilly (2000) y Otley (1999), al señalar que las medidas de desempeño que incorpora el CMI, representan los facto-

res críticos de éxito, considerados cruciales para el cumplimiento de la estrategia del negocio o al menos para su supervivencia. Estos hechos revelan que sí existe una relación entre las dos metodologías.

### **OTRAS CRÍTICAS A LAS ASUNCIONES BÁSICAS DEL CMI**

En la evolución del CMI como sistema de gestión estratégico, podemos hacer referencia a tres críticas relacionadas con: la interdependencia de las perspectivas, el número de indicadores y la cantidad de información requerida, y la resistencia al cambio.

Norreklit (2000) en sus apreciaciones respecto a las relaciones de causa y efecto, señala que tampoco existe una relación de causalidad entre las medidas de las cuatro perspectivas, pues son interdependientes, no unidireccionales y su razonamiento es circular. Para demostrarlo, cita el siguiente ejemplo: invertir en investigación y desarrollo, necesita de resultados financieros satisfactorios, pero requiere de investigación y desarrollo, para producir resultados financieros satisfactorios.

El número de indicadores no es una limitante del CMI. Para Kaplan y Norton (1996c) es irrelevante, siempre que estén lógicamente vinculados a través de la cadena de causa y efecto. Sin embargo, la información requerida suele ser mayor. Epstein y Manzoni (1997) destacan, que algunos datos pueden no existir dentro de la compañía y es necesario recopilarla especialmente para el CMI; en consecuencia, se genera una mayor cantidad de trabajo y tiempo. Justamente allí comienza a manifestarse el poco entusiasmo por parte de los gerentes, en particular de los niveles medios e inferiores.

Adicional a esta problemática, se agrega un tercer elemento: la resistencia al cambio. Sobre-

todo, cuando se involucran informes de desempeño y riesgo que pueden modificar el equilibrio del poder dentro de la organización (Epstein y Manzoni, 1997). En muchos casos se evidencia que los gerentes locales han aprendido a desarrollar fuentes secundarias de información, bien para mantener la autoridad y / o protegerse a sí mismo de futuros cuestionamientos.

Es indudable, que el proceso de implantación del CMI no es fácil. Por muy pequeñas que sean las modificaciones, siempre acarrea rechazos, indiferencias y perturbaciones. El cambio no es solo a nivel de sistemas sino también de actitud individual, como de los grupos que conforman la organización.

### **LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS Y EL CMI**

Un tema relevante acerca de los cuestionamientos de las asunciones o fundamentos en los que subyace el CMI, es el dominio del enfoque de los stakeholders, presente en el modelo propuesto de Kaplan y Norton. Esto se evidencia cuando las organizaciones que han desarrollado el CMI para fines estratégicos, encuentran otros factores que afectan directa o indirectamente el alcance de este propósito.

La Teoría de los Stakeholders es utilizada para explicar el comportamiento de las organizaciones modernas, cuya realidad no puede ser comprendida sino bajo la luz del reconocimiento de la conflictividad de intereses que juegan los distintos actores que intervienen en el ambiente interno y externo de la empresa. Los constantes cambios que ocurren en su entorno, transforman la realidad en un fenómeno complejo, que provoca continuas interacciones entre la organización y sus stakeholders, afectando su capacidad para lograr el éxito esperado. Esos actores constituyen grupos de personas sin cuyo

apoyo la organización podría dejar de existir (D'Souza y Willians, 2000). Han sido identificados como los accionistas, clientes, proveedores, financieros, inversores, empleados (incluyendo los directivos), grupos políticos, sociedad y gobierno.

La Teoría de los Stakeholders, sugiere que los intereses que demanda cada grupo, deberán ser reconocidos e incluidos como componentes claves en el establecimiento de los objetivos estratégicos de la organización y reflejar en ellos su capacidad de equilibrar las demandas conflictivas que exijan los distintos grupos. Bajo este razonamiento y considerando al CMI como un instrumento de carácter estratégico, no puede ignorar la existencia parcial o total de alguno de ellos, si la organización desea alcanzar con éxito sus objetivos.

Valiéndonos de estos preceptos, creemos que si las entidades públicas, que han comenzado a adoptar el CMI para gestionar sus instituciones, y además, su ámbito de actuación es disímil al entorno que rodea a las empresas privadas, necesariamente deberán adaptar este modelo de gestión y ajustar su estructura a la realidad que las circunscribe. El enfoque de los stakeholders es un marco referencial que puede explicar dichos cambios, justificar las adaptaciones y hacer viable un modelo que verdaderamente pueda ser utilizado por las instituciones del sector público.

## LAS CUESTIONES A INVESTIGAR

La aplicación práctica del CMI ha generado una serie de imprecisiones en su implementación, que aun sin convertirse en un instrumento meramente técnico, no ha logrado mostrar, los beneficios para el cual fue creado. No obstante, su reconocimiento tanto a nivel académico co-

mo empresarial, lo ha situado como el aporte más significativo dentro del contexto de la contabilidad de gestión (Atkinson y Waterhouse, 1997; Otley, 1999).

Se ha detectado también una tendencia favorable para su utilización en las organizaciones que no persiguen fines de lucro, como los organismos no gubernamentales, fundaciones u hospitales, entre otros, destacando algunas experiencias en entidades públicas, como los gobiernos locales. Aunque se tratan de empresas que no tienen como objetivo fomentar la riqueza, sí requieren de un instrumento flexible que les permita manejar sus recursos en función de las necesidades de sus usuarios y con ello, lograr el propósito encomendado.

Una *primera cuestión de investigación* a plantear sería si el CMI es un modelo de gestión para las organizaciones del sector público, Kloot y Martín (2000) señalan, que los gobiernos necesitan de mejores medios para evaluar su desempeño respecto a sus objetivos y frecuentemente, éstos se establecen en términos no financieros, por lo cual un sistema de gestión equilibrado que utilice tanto medidas financieras como no financieras, sería muy conveniente. Se ha observado que la gestión del desempeño en los gobiernos locales tiene un foco menos estratégico y más operativo, reflejado, por el empleo de ratios como costos, volumen de servicios, tiempo de productividad, etc., que aunque demuestren el uso intensivo de los recursos disponibles, pueden no corresponderse con la meta final que persigue la institución, como por ejemplo, elevar la calidad de vida de su comunidad.

En sus orígenes el CMI trataba de superar las deficiencias y carencias de los sistemas de gestión basados únicamente en la información aportada por un sólo tipo de indicador y plantear unas medidas complementarias que expre-

sarían esencialmente, los elementos críticos de la estrategia. El enlace de estas medidas con la estrategia elegida, es la piedra angular del CMI, tal como lo expresa Atkinson y Waterhouse (1997) y Otley (1999). Bajo estos razonamientos, el CMI es una práctica de la gerencia en el sector privado, pero el ámbito de actuación de las empresas públicas es totalmente diferente.

El documento N° 16 de la Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión (AECA, 1997), establece el carácter diferencial entre entidades públicas y privadas. Entre otras, menciona que el campo de acción de los organismos públicos viene previamente definido en su normativa legal y estatutaria, mientras que el sector privado se sitúa preferentemente donde existen mayores posibilidades de beneficios. Por su posición monopolística, suelen tener un mercado de clientes cautivos y presenta menos restricciones en cuanto al manejo de recursos financieros.

Las entidades públicas, sin embargo, reciben fuertes presiones internas y externas que dificultan su gestión y el establecimiento de objetivos; generalmente, éstos son múltiples y se entrecruzan unos con otros, lo que trae consigo conflictividad e influencia de intereses que obliga a los gobiernos a negociar las prioridades y necesidades.

Si a estas diferencias, agregamos el hecho de que las organizaciones públicas tienen como fin perseguir el bienestar común y no el lucro, entonces la perspectiva financiera, correspondiente a los intereses de los accionistas, no podría dominar la estructura jerárquica del CMI. Esto nos conduciría a plantear la *segunda cuestión de investigación*, y es cómo afectaría los intereses de los distintos stakeholders de las entidades públicas, al diseño del CMI basado en el modelo de 4 perspectivas.

El modelo original del CMI es resultado del enfoque de los stakeholders (Otley, 1999, Kloot y Martin, 2000; Norreklit, 2000; Tuomela, 2001), pero solo incluye las exigencias de los accionistas y clientes. Quedan excluidos los proveedores, las autoridades públicas, la comunidad y otros stakeholders institucionales, como los sindicatos.

Atkinson y Waterhouse (1997) consideran que el CMI es incompleto por las siguientes razones: en primer lugar, no destaca adecuadamente la contribución de los empleados y proveedores; en segundo, no identifica el papel de la comunidad como parte del entorno de la empresa; y por último, el proceso de medición del desempeño no permite a la gerencia evaluar las contribuciones de sus stakeholders en el logro de las metas organizacionales ni permite evaluar si la organización es capaz de cumplir con sus obligaciones, presentes y futuras.

A pesar de que Kaplan y Norton (2001c) argumentan que su modelo no es un enfoque de stakeholders, para Otley (1999) representa una de sus principales ventajas. De este modo el número de perspectivas no sería una restricción del CMI, como apunta Dirks y Wijn (2001), incluir o excluir alguna de ellas, dependerá del sector en cual opera la empresa y de la estrategia seleccionada.

Para Kaplan y Norton (2001a: 23) la mayoría de las entidades no lucrativas y administraciones públicas tuvieron dificultades con la estructura original del CMI, en que la perspectiva financiera aparecía en la parte superior y plantean modificar su arquitectura, para colocar a los usuarios o beneficiarios, en la parte alta de la jerarquía. Ilustra como ejemplo, el CMI de la Municipalidad de la ciudad de Charlotte (USA), manteniendo las cuatro perspectivas pero en orden diferente: primero, la perspectiva del cliente; segundo, la perspectiva financiera; ter-

ceros, la perspectiva de procesos internos, y cuarto, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Kaplan (2001), relata tres experiencias en entidades no lucrativas, provenientes del programa de investigación de la Escuela de Negocios de Harvard (USA). Uno de los casos, una intermediaria financiera sin fines de lucro, denominada New Profit Inc., incluyó una perspectiva adicional a su diseño del CMI, para identificar como cliente, no solamente al inversionista del fondo, sino además, a la cartera de agencias que demandaban la subvención de capital para la realización de programas sociales.

Aunque el éxito financiero no es un fin último para estas organizaciones, representa un tema de preocupación para su subsistencia. Generalmente, las instituciones gubernamentales dependen de la asignación de fondos a través del presupuesto público y son constantemente fiscalizadas, por un ente contralor, para vigilar el buen uso de dichos recursos. Cuando se trata de Organizaciones No Gubernamentales (ONG), éstas compiten con otras similares, en demanda de mayores fondos, provenientes de las donaciones voluntarias de los propios beneficiarios y / o de terceros, a quienes deben rendir cuentas por el manejo adecuado de ellos.

Obviamente, las relaciones entre las organizaciones públicas y sus stakeholders, resultan complejas. Además de numerosas, le rodean circunstancias inciertas que complican la posibilidad de lograr con éxito la estrategia trazada. Brignall y Modell (2000) señalan, que muchos servicios públicos se encuentran presionados para ser más eficientes y efectivos, ante un escenario donde se acentúa la escasez de recursos y se incrementa la demanda por servicios públicos de calidad. Kloot y Martín (2000) enumeran cinco factores de presión que se han evidenciado en los gobiernos locales británicos, como

son: el gobierno central, las expectativas del público, la competencia compulsiva, el cambio cultural y la pérdida de confianza.

Para Brignall y Modell (2000), la heterogeneidad que caracteriza a los stakeholders de las organizaciones públicas, se traduce en múltiples dimensiones de desempeño, que implica un gran número de interacciones y equilibrios, que deben ser gestionados para satisfacer los intereses de los diferentes grupos. Siendo así, ellos afectarían el diseño del modelo en cuestión, surge por tanto la *tercera cuestión a investigar* la cual haría referencia a quiénes serían esos stakeholders y cómo vincularlos con los objetivos estratégicos de estas organizaciones.

El primer grupo a identificar son los usuarios del servicio o beneficiarios, normalmente agrupados en la perspectiva del cliente. Kaplan (2001) hace énfasis del problema que encuentra las entidades públicas, al definir quiénes son sus verdaderos clientes, puesto que normalmente, quién paga el servicio, no tiene por qué ser el beneficiario. Para esta situación, Kaplan propone dividir la dimensión del cliente en dos: el beneficiario, y el contribuyente, aunque hay que advertir que un actor, agente o constituyente, puede ejercer varios papeles y representar diferentes intereses.

Kloot y Martín (2000) investigaron el desarrollo de los sistemas de medición del desempeño en los gobiernos locales, y decidieron sustituir la perspectiva del cliente, para ampliarla por el enfoque de la comunidad. Bajo esta óptica, podían analizar cómo la comunidad general percibía la gestión y la opinión específica de quienes usaban directamente los servicios del ayuntamiento, es decir, su satisfacción como clientes. Los atributos a evaluar fueron: liderazgo, imagen, servicio al cliente, responsabilidad en la rendición de cuentas, cumplimiento de las leyes y protección medioambiental.

Brignall y Modell (2000) analizaron el papel del beneficiario como comprador de servicios públicos, dado que el “poder del comprador” es una forma de legitimar sus derechos y de ejercer una influencia directa sobre la organización proveedora de servicios públicos. Es decir, como compradores exigen precios asequibles y mejor calidad de los servicios suministrados.

Los trabajadores y gerentes son stakeholders de procesos, al realizar actividades diarias de la entidad, pero a su vez exigen derechos y reivindicaciones que se contraponen a los objetivos de la organización y en consecuencia, entran en conflicto. Estas relaciones resultan muy complejas y deben ser manejadas con cautela.

Por ejemplo, los sindicatos y asociaciones de profesionales (proveedores de servicio profesionales) demandan mejoras salariales y otros excedentes económicos, en pro del bienestar de sus asociados. Estas exigencias resultan contraproducentes a las políticas de eficiencia y economía que impone el cuerpo de financiadores.

La cultura organizacional es un factor influyente en las interacciones de la organización y sus empleados, Blanco, Aibar y Cantorna (1999), argumentan que no existe una única cultura empresarial sino distintas subculturas “funcionales” que coexisten en la misma organización, pero una de ellas prevalece cuando dominan sobre las prioridades estratégicas. De esta manera, suelen afectar la elección de los indicadores del desempeño y centrar la atención de los demás miembros, sobre aquellas variables que convienen a sus intereses y a la posición de poder que representa en la institución.

El papel de la organización de los proveedores, parece estar claramente definido: suministrar los bienes y servicios que la institución requiere para la realización de sus operaciones, a cambio del cumplimiento oportuno de los pagos

y constancia en los pedidos. Esta relación generalmente conlleva un contrato explícito, donde se establecen estándares de desempeño como calidad, costo y entrega (Atkinson y Waterhouse, 1997).

La vinculación de las expectativas de los stakeholders con los objetivos organizacionales, es el resultado de las negociaciones entre la empresa y sus stakeholders. Los contratos reflejan, ya sea de manera explícita o implícita, las contribuciones esperadas de cada uno de sus stakeholders, para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas principales, como también, las retribuciones que cada stakeholders espera por su cooperación.

Las contribuciones y retribuciones posibles pueden definirse como “atributos de valor” que la organización está dispuesta a dar para satisfacer los requerimientos de sus stakeholders. Por ejemplo, la institución puede ofrecer: calidad, accesibilidad, transparencia, confianza, participación y formación, para recibir a cambio, imagen, reputación y conocimiento.

Como consecuencia del reconocimiento de los stakeholders, la organización debe tratar de mantener su participación continua, respondiendo a las exigencias de cada grupo. Un modelo de gestión estratégico para las entidades públicas, debería proveer información a los gerentes, para evaluar si la institución está logrando conseguir el equilibrio adecuado entre los intereses de los diferentes stakeholders y si verdaderamente, están creando valor para ellos.

Para finalizar y a modo de reflexión, creemos conveniente nombrar a los competidores como posibles stakeholders. Aunque no aparecen incluidos como tal, los competidores pueden influenciar indirectamente en el comportamiento de los otros grupos y en las mismas entidades públicas. Pueden representar una ame-

naza a la ejecución del plan estratégico o una oportunidad de alianzas futuras. En los gobiernos locales de Australia (Kloot y Martín, 2000), compararon el desempeño de estos gobiernos con sus rivales más inmediatos, posiblemente provenientes del sector privado. Esta experiencia, permitió enriquecer la perspectiva gerencial y fomentar el aprendizaje organizacional.

### **AJUSTE PROPUESTOS AL MODELO DEL CMI PARA SU APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO**

Las entidades gubernamentales demandan un modelo de gestión multidimensional, que les permita manejar la potencialidad de conflictos de intereses de sus stakeholders y la capacidad de crear valor para satisfacer esas aspiraciones. Como apunta Otley (1999: 365), la relativa importancia dada a las diferentes metas puede reflejarse en el relativo poder de los diferentes stakeholders, es decir, diferentes coaliciones o grupo de stakeholders pueden dominar el establecimiento de las metas (Tuomela, 2001: 2). Por lo menos, para las organizaciones del sector público, es un hecho reconocido.

La alta gerencia de estas instituciones debe integrar lo mejor posible esa complejidad y proponer el equilibrio adecuado entre los requerimientos de sus stakeholders, para traducirlo en objetivos estratégicos. Por ello el CMI, al ser la herramienta idónea para gestionar, medir y evaluar el logro de dichos objetivos, debería plantearse en estas organizaciones, para ser excelentes en satisfacer a: nuestra comunidad (por la contribución que hacemos a su bienestar), los usuarios (por el servicio suministrado), los empleados y la protección del ambiente, así como para dar una buena imagen ante los órganos fiscalizadores, por el manejo de los recursos asignados.

Los ajustes que hemos considerado convenientes para que el CMI pueda ser un modelo viable a las instituciones públicas, han sido propuestos sobre la base de los cuestionamientos formulados en este trabajo, y a las sugerencias y críticas de los investigadores. A continuación, puntualizaremos tales observaciones:

1. Proponer tres perspectivas paralelas que ocuparán la principal jerarquía en la estructura del CMI; éstas son: la Perspectiva del Usuario, la Perspectiva de la Comunidad y la Perspectiva Medioambiental.
2. Integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable para la identificación de los stakeholders, sus intereses, potencialidad de conflictos e influencia de poder.
3. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento será sustituida por la Perspectiva Humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los RRHH de la organización.
4. La Perspectiva Financiera será un medio para alcanzar los fines de las perspectiva anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
5. Dado que la Perspectiva Interna define los factores críticos del éxito, la entrega de valor a sus proveedores se considerará una variable clave; y la comparación con sus rivales más inmediatos, podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.

El papel de la comunidad se tiene como punto de referencia en la formulación de las prioridades estratégicas de la institución al participar como fiscalizador y comprobar que la organización está correspondiendo a sus expectativas, a fin de cuentas, son los que verdaderamente se

ven afectados por la buena o mala gestión de los servicios públicos.

La incorporación de la dimensión medioambiental es vista como la responsabilidad social compartida entre la comunidad, para velar por la protección ambiental; el cuerpo de financiadores, en vigilancia del cumplimiento de la Leyes respectivas; y la propia organización, para evitar el impacto negativo que produce la explotación de sus actividades.

Con relación al aprendizaje y crecimiento organizacional, estará soportado sobre las perspectivas Humana y los Procesos Internos. Por un lado, fomentan la motivación, el rendimiento y la participación de sus miembros, y por otro, promueven los cambios que se esperan de las estructuras administrativas y procesos organizacionales, para convertirlos en sistemas flexibles que estimulen la iniciativa y la innovación.

Otro punto a destacar de la propuesta, es la definición de las medidas en función de los criterios de evaluación para la gestión de las organizaciones del sector público, como por ejemplo, sugiere la CPCG de AECA en su Documento nº 16, sobre Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas (1997). No solamente cubre los propósitos de eficacia, economía, eficiencia y efectividad, sino además, plantea otros tipos de indicadores que pueden medir las metas estratégicas de las perspectivas, tales como la excelencia, equidad, entorno y sostenibilidad. El uso de medidas financieras y no financieras se ajusta perfectamente a estas exigencias.

En el gráfico 1 se representan las adaptaciones señaladas y cómo encajan en los procesos gerenciales. El feedback estratégico y la planificación estratégica, hacen posible que la organización pública aparezca como un ente dinámico, que no sólo debe reaccionar frente a las ne-

cesidades del presente, sino además, prepararse para provocar las transformaciones que la realidad reclama.

## CONSIDERACIONES FINALES

El CMI desde su aparición ha sido utilizado para diferentes propósitos. En su evolución natural ha pasado de ser un instrumento de medición, un conjunto de procesos gerenciales y un sistema para gestionar la estrategia cualquiera de estos fines, hasta llegar a ser útil para aplicarlo en las instituciones públicas.

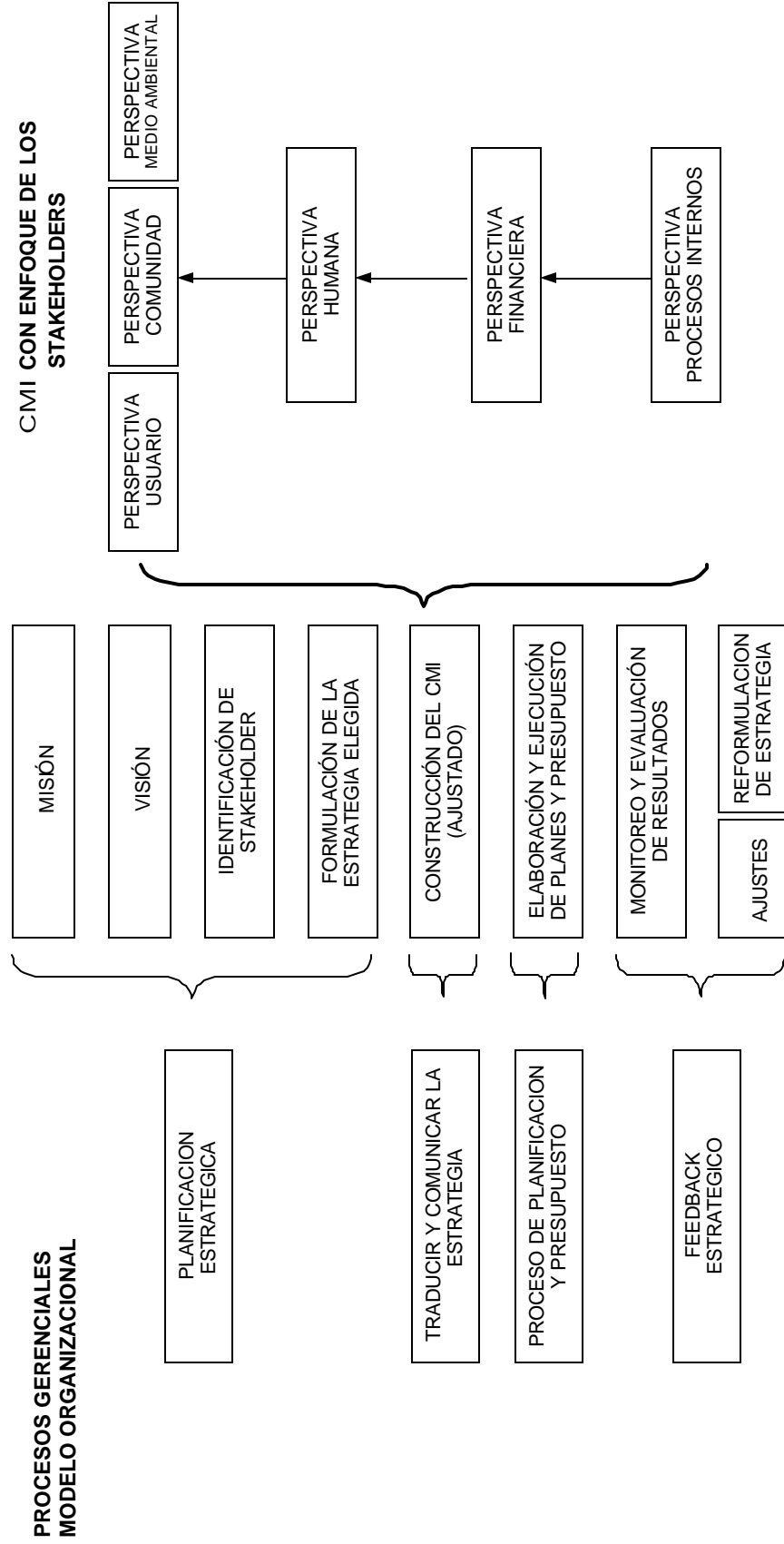
Más allá de representar una colección de indicadores financieros y no financieros, el CMI pretende perpetuarse como un modelo de gestión estratégica, que sirva a las organizaciones para intentar alcanzar la excelencia, a través del éxito en el logro de sus metas. En este sentido, las empresas no solamente deben considerar los intereses de aquellos a quienes debe su existencia, sino además, a las personas o entes, que de una forma u otra, se ven involucradas en la realidad que rodea a la organización.

El elemento fundamental del modelo y punto de partida para su diseño, es la estrategia; elegida en el seno de la organización, claramente definida, discutida y compartida, a través de las experiencias, opiniones u observaciones, de los miembros participantes en el proceso. El CMI, comprende una metodología para su implantación, no para su formulación.

El CMI no es un modelo estático. Su carácter dinámico se evidencia, cuando al cuestionar la validez de la estrategia actual, surge otra, que puede responder más rápidamente ante las nuevas situaciones que se originan en su entorno. Conjuntamente con la integración de la planificación estratégica a los procesos de dirección, se podrá monitorear las variables críticas del



**GRAFICO 1**  
**AJUSTES PROPUESTOS AL MODELO DEL CMI PARA LAS ENTIDADES PUBLICAS**



éxito y capturar los posibles cambios, provocados por el medioambiente en que se desenvuelve la organización.

La adopción del CMI se debe apoyar en los sistemas de control de gestión (entre otros, contabilidad y presupuesto), porque por sí solo no podrá promover las modificaciones necesarias para su factibilidad; en especial, cuando se trata de aplicaciones en las instituciones públicas, donde predominan la rigidez de las normas y un excesivo grado de formalidades



## BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON, A. Y WATERHOUSE, J. 1997. *A stakeholders approach to strategic performance measurement. Sloan Management Review*, **38**, 25-37, Invierno.
- BLANCO, M.I., AIBAR, B. Y CANTORNA, S. 1999. *El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral. Revista Española de Financiación y Contabilidad*, **28**, 77-104, Enero-Marzo.
- BRIGNALL, S. Y MODELL, S. 2000. *An institutional perspective on performance measurement and management in the new sector public. Management Accounting Research*, **11**, 281-306.
- DONALDSON, T. Y PRESTON L.E. 1995. *The stakeholders theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. Academy of Management Review*, **20**, 65-91.
- D'SOUZA, D. Y WILLIAMS, F. 2000. *The stakeholders theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. Academy of Management Review*, **12**, 227-246, verano.
- ENGLUND, H. 2001. *Leader-activities and their impact on implementation process: The case of balanced scorecard in the municipally Nora, Sweden*. Paper presentado en el *24th Annual EAA conference*. Atenas, Grecia, Abril.
- EPTIEN M. Y MANZONI, J.F 1997. *Translating strategy into action. Management Accounting*, **79**, Agosto.
- ESCOBAR, T. 1999. *El papel del cuadro de mando en la gestión de la empresa. Revista Española de Financiación y Contabilidad*, **28**, 1075-1099, Octubre-Diciembre.
- GASCHO, M. Y SALTERIO, S. 2000. *The balanced scorecard Judgmental effects of common and unique performance measures. The Accounting Review*, **75**, 283-298, Julio.
- KAPLAN, R. Y NORTON, D. 1992. *The Balanced Scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review*, 71-79, Enero-Febrero.
- KAPLAN, R. Y NORTON, D. 1993. *Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard Business Review*, 134-137, Septiembre- Octubre.
- KAPLAN, R. Y NORTON, D. 1996. *Using the Balanced Scorecard as strategic management system. Harvard Business Review*, 75-85, Enero-Febrero.
- KAPLAN, R. Y NORTON, D. 1997. *Why does business need a balanced scorecard? Journal of Cost Management*, 15-17 y 48, Septiembre- Octubre.
- KAPLAN, R. Y NORTON, D. 2001<sup>b</sup>. *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic manage-*

- ment: *Part I. Accounting Horizons*, **15**, 87-104, Marzo.
- KAPLAN, R. 1994. *Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy. Accounting Horizons*, **15**, 87-104, Marzo.
- KAPLAN, R. 2001. *Strategic Performance Measurement and Management in nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership*, **11**, 353-370, Primavera.
- KLOOT, L. Y MARTIN, J. 2000. *Strategic Performance Management: A balance approach to performance management issues in local government. Management Accounting Research*, **11**, 231-251.
- MENDOZA, C., RUÍZ, M. Y ZRIHEN, R. 2000. *Control de Gestión y Estrategia: Aportes y limitaciones del Balanced Scorecard Americano y el Tableau de Bord Francés. IX Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad, celebrado en Las Palmas de Gran Canaria, Tomo 2, Mayo.*
- NORREKLIT, H. 2000. *The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research*, **11**, 65-68.
- OTLEY, D. 1999. *Performance management. A framework for management control systems research. Management Accounting Research*, **10**, 363-382, Diciembre.
- REILLY, G. Y REILLY, R. 2000. *Using a measure network to understand and deliver value. Journal of Cost Management*, **14**, 5-14, Noviembre-Diciembre.
- SIMONS, R. 2000. *Performance measurement & control systems for implanting strategy. Harvard Business Scholl, Boston*, 183-203.
- TUOMELA, T 2001. *Using Balanced scorecard as an interactive control tool: Some consequences.* Paper presentado en el *24th Annual EAA Conference. Atenas, Grecia*, Abril.
- VEEN-DIRKS, V.Y WIJIN. 2001. *Critical success factors and the balanced scorecard. A matter of complementary.* Paper presentado en el *24th Annual EAA Conference. Atenas, Grecia*, Abril.