



**Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"**  
Repositorio Institucional

# **Rediseñando el Balanced Scorecard**

---

---

Un esbozo de adaptación a organizaciones no  
empresariales

Año  
2013

Autor  
Römer, Gabriela

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

**CITA SUGERIDA**

Römer, G. (2013). *Rediseñando el Balanced Scorecard*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

# **II CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA**

## **ENCUENTRO DE LA REGIONAL CENTRO OESTE DE ADENAG**

31 de Octubre y 01 de Noviembre de 2013

Universidad Nacional de Villa María.

**“INNOVACIÓN Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS  
ORGANIZACIONES”.**

### **Rediseñando el Balanced Scorecard**

**Un esbozo de adaptación a organizaciones no empresariales**

Gabriela Römer. Autora

Docente IAPCS – UNVM

Docente ECI-FCE - UNC

Investigador IIFAP – UNC

03571 – 410398 / 15415275

[cra.gabrielaromer@gmail.com](mailto:cra.gabrielaromer@gmail.com)

[gabrielaromer@yahoo.com](mailto:gabrielaromer@yahoo.com)

# **Rediseñando el Balanced Scorecard: Un esbozo de adaptación a organizaciones no empresariales**

Gabriela Römer  
Docente IAPCS – UNVM  
Docente ECI-FCE - UNC  
Investigador IIFAP – UNC

**PALABRAS CLAVE:** balanced scorecard – adaptación de herramientas de gestión – organizaciones no empresariales – desarrollo de nuevas perspectivas

## **El Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica**

Desde que David P. Norton y Robert S. Kaplan reformularon el Tablero de Comando clásico e introdujeron el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como instrumento idóneo para el control de gestión y la administración estratégica de las organizaciones, se ha recorrido un largo camino. Los dos autores mencionados comenzaron su fecundo trabajo colaborativo indagando en nuevas formas de medir el desempeño organizacional, en un intento de superar las limitaciones existentes en ese momento en lo relativo a la medición de la gestión empresarial, tradicionalmente centrada en –y comúnmente reducida a- el uso de indicadores financieros o de rentabilidad (Schoute, 2002).

Resulta muy difícil, si no imposible, poder gestionar lo que no se puede medir o valorar. Es por esto que Kaplan y Norton generaron una propuesta que involucra indicadores cuantificables para poder monitorear el desempeño organizacional, propuesta que fue muy aceptada y usada en los años '80 y '90 del siglo pasado, especialmente en empresas (Ahn, 2001). Sin embargo, hoy hay autores dentro del área de conocimiento de la disciplina administrativa que piensan que los días del Cuadro de Mando Integral están contados, sobre todo por sus dificultades de diseño e implementación (Woodley, 2006)..

El Cuadro de Mando Integral está compuesto por cuatro perspectivas o áreas temáticas en las cuales se agrupan los indicadores seleccionados: la Perspectiva del Cliente, la Perspectiva Financiera, la Perspectiva Interna o de Procesos Internos y la Perspectiva de Innovación y Aprendizaje. Con esas cuatro áreas se cubrirían los principales aspectos del desempeño organizacional que serían dignos de seguimiento y revisión periódicos, con el objetivo de cumplir la estrategia predeterminada o bien, introducir correcciones a la misma.

La Perspectiva Financiera se basa principalmente en información histórica proveniente, sobre todo, de los estados contables de la organización. Se usan normalmente indicadores como los índices de liquidez y de endeudamiento, los retornos sobre el capital invertido –propio y de terceros-, los flujos de caja, las rotaciones de activos o plazos promedios de pagos y de cobranzas. El hecho de basarse en el pasado es uno de los principales defectos de la información financiera y de rentabilidad.

Uno de los objetivos de la Perspectiva del Cliente es evaluar periódicamente la lealtad y satisfacción de la clientela – en el caso de organizaciones no empresariales, de los miembros, socios o usuarios-, la calidad del producto o servicio, el valor agregado por la firma, la imagen, las relaciones. Se suelen usar indicadores de satisfacción, de repetición de uso o de compra, de reclamos resueltos y no resueltos, de quejas, de devoluciones, de incorporación de nuevos clientes. Lo usual es diseñar instrumentos que permitan evaluar el tiempo, la calidad y el rendimiento o aceptación del servicio o del producto, y los costos para el usuario.

La tercera perspectiva desarrollada por Kaplan y Norton es la Interna o de Procesos, que analiza la adecuación de los procesos internos en función de las metas establecidas. Se busca analizar la cadena de valor, y pensar las actividades desde una perspectiva de negocio, distinguiendo los procesos de operaciones – costos, tiempos, flexibilidad de procesos-, los de gestión de clientes –más vinculados a la comercialización, captación y retención de clientes-, los de innovación –productos nuevos introducidos al mercado, nuevas patentes, marcas propias, relación con las ofertas de la competencia, productos exitosos y no exitosos-, y, finalmente, los procesos vinculados con la gestión del medio ambiente y la comunidad –gestión ambiental, responsabilidad social-.

El desafío que nos hemos propuesto en este brevísimo trabajo consiste en pensar nuevas perspectivas o en reformular las actuales, de acuerdo a los requerimientos de las organizaciones no empresariales, cuyo fin de lucro es inexistente o, en el mejor de los casos, se limita a la consecución del equilibrio financiero, a la minimización del déficit o a la maximización de la prestación de servicios.

### **Cambiando las perspectivas del Cuadro de Mando**

Intentando adaptar el diseño de Kaplan y Norton, proponemos incluir, en principio, dos nuevas perspectivas que serían aplicables a organizaciones no empresariales, aún cuando no se descarta su uso también en empresas. Estas son la Perspectiva del Contexto y la Perspectiva de Beneficios y Metas.

La **Perspectiva de Contexto** intenta dar cuenta de los cambios del ambiente que se vincula con la organización, tanto del directo como del indirecto, sobre todo para vigilar de cerca aquellas variables que poseen alta influencia y ante cuyas alteraciones es imprescindible adoptar decisiones o reacciones sin dilación. Esta perspectiva se puede dividir en dos grandes subperspectivas: la de Entorno y la de Externalidades.

La **Subperspectiva de Entorno** se divide a su vez en **I- Inputs** y en **II- Cambios**. En **Inputs** se propone incluir todo lo que tenga que ver con logísticas de entrada de inputs (no se descarta que, para empresas, esta Subperspectiva involucre también las vinculaciones con los proveedores, el acceso a las materias primas, los cambios en el mercado de factores, etc.), modificaciones en la legislación, en los mercados y en las posibilidades de acceso a los mismos. Dentro de **Cambios** se plantea la posibilidad de abarcar modificaciones del entorno que se consideren de importancia, ya por su magnitud, ya por su dirección, ya por su turbulencia o impredecibilidad. No solo los cambios objetivos sino las percepciones de éstos pueden ser encuadradas en esta subperspectiva.

La **Subperspectiva de Externalidades** (vale decir, el efecto sobre el contexto de las actividades o decisiones de la organización) se compone de tres partes: I- Externalidades positivas, II- Externalidades negativas y III- Responsabilidad Social

Admitiremos en el interior de **Externalidades positivas** los efectos externos de la organización que resulten positivos para el entorno, si bien reconocemos que su identificación y su posterior medición es muy compleja. Un ejemplo de indicador podría ser el impacto que tiene la organización sobre el mercado de trabajo de la comunidad en donde opera, o su contribución a las mejoras en la calidad de vida o en la “felicidad” de las sociedades en las cuales impacta.

En **Externalidades negativas** se incluirán los efectos negativos sobre la sociedad, que no pueden ser cuantificados por los indicadores previstos en Perspectiva Interna o de Procesos, ya que los mismos en general se limitan a dar cuenta del cumplimiento de la legislación medioambiental vigente, la cual puede ser muy laxa o poseer vacíos legales significativos, que abren la posibilidad de producir efectos externos negativos sin necesidad de caer en la ilegalidad.

Si bien la **Responsabilidad Social** suele incluirse dentro de la Perspectiva Interna o de Procesos, junto con indicadores relativos a Higiene y Seguridad Industrial, cumplimiento de normativa medioambiental y otros similares, creemos que es mejor mostrar en forma separada las acciones de responsabilidad o de respuesta social que está realizando la organización. Si bien la responsabilidad social fue desarrollada en sus inicios como un concepto vinculado estrictamente a empresas, las organizaciones no empresariales producen muchas veces externalidades negativas – hay una tendencia de percepción vulgar de que únicamente estas organizaciones causan externalidades positivas-, y ocasionan entonces oportunidades de respuesta social, que en numerosos casos, son requeridas por la comunidad. Además, la organización puede promover *motu proprio* acciones de responsabilidad social, que pueden o no haber estado incluidas previamente en sus estrategias de desempeño.

El objetivo de añadir la **Perspectiva de Beneficios y Metas** al Cuadro de Mando Integral implica la intención de cuantificar, en la medida de lo posible, beneficios o “performances positivas” que suelen ser parte de la estructura de objetivos de las organizaciones no empresariales, pero que no significan ánimo de

lucro y que, en muchas oportunidades, resultan también muy difíciles de medir. Un ejemplo: el aumento del número de libros disponibles para el público en una biblioteca pública puede ser una meta importante para esa organización y, si bien fácil de mensurar, no implica beneficio monetario alguno para la institución –ni tampoco ésta se lo plantea como una meta de lucro, desde luego. Podríamos incluir esto dentro de la Perspectiva del Cliente, pero preferimos reservar esta última para indicadores más tradicionales relacionados con la satisfacción del mismo, la imagen corporativa, la percepción del impacto de la organización en los usuarios y en la comunidad, los costos de fallas en el servicio o en demoras, etc. La Perspectiva de Beneficios y Metas intenta evaluar si las metas no financieras ni lucrativas se han logrado, y en qué porcentaje. Desde ya, como estos fines pueden variar de acuerdo a las estrategias adoptadas, los indicadores son mutables y flexibles.

Dentro de esta última perspectiva también pensamos que deben ser agregados los **costos de oportunidad**, como, por ejemplo, las demandas no satisfechas (en el caso de la biblioteca pública, podía ser un número que exprese todas las veces que un usuario solicitó un libro, y no se pudo efectuar el préstamo porque la biblioteca posee pocos ejemplares o, directamente, no cuenta con ese título en su stock de ejemplares para consulta).

### **Áreas de desarrollo potencial: espacios para pensar**

¿Qué pasará con el Cuadro de Mando Integral en los tiempos venideros?  
¿Morirá como herramienta de gestión o le será insuflada nueva vida gracias al desarrollo teórico de futuros pensadores?

Nuestra propuesta consiste en perfeccionar ideas que pueden o no resultar fructíferas, pero que intentan revitalizar al Cuadro de Mando como un instrumento útil para la gerencia, aún en organizaciones no empresariales. Es más, tenemos más sugerencias, aún no desplegadas, incipientes, casi en pañales, pero que, si se cultivan, pueden derivar en éxitos teóricos y en instrumentos útiles para los administradores. Por ejemplo: dentro de la Subperspectiva de Entorno podríamos especificar cuáles indicadores se relacionan con el micro entorno o contexto directo, y cuales con el macro entorno o contexto indirecto –por ejemplo, las modificaciones

en la legislación laboral o en la vinculación con el sindicato. Esta especificidad produciría el efecto de estrechar el seguimiento sobre las variables más sensibles, directas y relevantes.

Además, es posible añadir a la Perspectiva de Beneficios y Metas indicadores que posibiliten mensurar el éxito organizacional, las motivación del personal, o los cambios en la cultura de la institución (Woodley, 2006). Para resumir: el Cuadro de Mando Integral abre un interesante abanico de opciones de renovación de sus segmentos, sus perspectivas o de los indicadores comprendidos en ellas. Es una herramienta flexible, que potencia la adecuación de la misma a prácticamente todo tipo de organización, incluso las no empresariales. Este conciso trabajo es únicamente el punto de partida hacia el perfeccionamiento de nuevas perspectivas que permitan potenciar el Cuadro de Mando Integral como instrumento óptimo para el seguimiento de la gestión gerencial y del desempeño estratégico organizacional.

## Bibliografía

Ahn, H. "Applying the balanced scorecard concept: An experience report", *Long Range Planning*, Vol. 34, N° 4, pp. 441-461, 2001.

Amir, E. and Lev, B. (1996) "Value-relevance of non-financial information: The wireless communications industry", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 22, No. 1-3, pp. 3-30.

Anderson, E., Fornell, C. and Lehmann, D. "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° 3, pp. 53-66, 1994.

Anderson, S. and Lanen, W. "Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, N° 5-6, pp. 379-412, 1999.

Balanced Scorecard Collaborative. "About the balanced scorecard", Balanced Scorecard Collaborative Website (<http://www.bscol.com> ). 2000.

Banker, R. Potter, G. and Srinivasan, D. (2000) "An empirical investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures", *The Accounting Review*, Vol. 75, N° 1, pp. 65-92.

Baumgartner, H. and Homburg, C. (1996) "Applications of structural equation modeling inBanerjee, J. and Kane, W. (1996) "Informing the accountant", *Management Account*Kaplan, Robert S y Norton, David P. *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. [*The Balanced Scorecard*, Kaplan, Robert S y Norton, David P., The Harvard Business School Press, USA, 1996]. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2002

Kaplan, Robert S y Norton, David P. *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. [*Strategic Maps*, Kaplan, Robert S y Norton, David P., The Harvard Business School Press, USA, 2004]. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2004

Schoute, M. "Evaluating the performance consequences of management accounting innovations: Theoretical and methodological issues", The 25th Annual Congress of the European Accounting Association, Copenhagen, Dinamarca, 2002

Veen-Dirks, P. and Wijn, M. "Strategic control: Meshing critical success factors with the balanced scorecard", *Long Range Planning*, Vol. 35, N° 4, Pp. 407-427, 2002.

Wonggrassamee, S., Gardiner, P. and Simmions, J. "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, N°1, pp.14-29, 2003.

Woodley, P. M. *Culture Management Through The Balanced Scorecard: A Case Study*. Defense College of Management and Technology, Cranfield University. tesis doctoral, febrero 2006

Zuriekat, Majdy Issa Khalil (2005) *Performance measurement systems: an examination of the influence of the contextual factors and their impact on performance with a specific emphasis on the balanced scorecard approach*. Tesis doctoral, University of Huddersfield, Huddersfield University Business School, abril 2005. Disponible en URL: <http://eprints.hud.ac.uk/4613/>