

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.227>

Indicadores de Gestión del Balanced Score card en el Ecuador

Management Indicators of the Balanced Score card in Ecuador

Indicadores de gestão do cartão Balanced Score no Equador

Viviana Catalina Solís-Morejón^I

viviana.solis@epoch.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-1560-9444>

Silvia Lorena Llamuca-Pérez^{II}

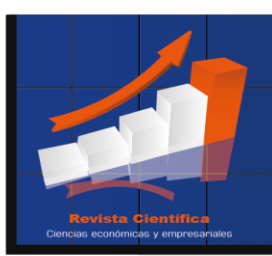
silviallamuca@uti.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-8754-7508>

Correspondencia: viviana.solis@epoch.edu.ec

* Recepción: 25/ 04/ 2020 * Aceptación: 30/05/ 2020 *Publicación: 30 /06/ 2020

- I. Diplomado Superior en Costos y Gestión Financiera, Magíster en Costos y Gestión Financiera, Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contadora Pública, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- II. Diplomado Superior en Costos y Gestión Financiera, Magíster en Costos y Gestión Financiera, Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contadora Pública, Universidad Tecnológica Indoamérica, Ecuador.



Resumen

La presente investigación es tratada a través de la literatura del modelo de gestión conocido como Balanced Scorecard, el cual representa mucho en el mundo académico y más aún en el campo empresarial, se ha tomado como referencia los mejores exponentes del presente modelo haciendo una revisión del arte y evolución de la misma. La metodología de la presente investigación radica en una revisión bibliográfica de exploración entendiendo que los mencionados datos no han sido tratados todavía, por otra parte la herramienta Google Trends ha permitido tener una observación del interés de los términos en el motor de búsqueda normal a niveles de Google y YouTube indicando que en este segundo se hace énfasis en videos tutoriales mayormente. Por último se indica los tipos de indicadores pertenecientes a las áreas del sistema de gestión tomando en cuenta la evolución y secuencia de los mismos mediante la visión y perspectiva de los estudiosos del tema.

Palabras claves: Indicador; talento humano; estrategia; medición.

Abstract

This research is treated through the literature of the management model known as Balanced Scorecard, which represents a lot in the academic world and even more in the business field, the best exponents of this model have been taken as a reference, making a review of the art and evolution of it. The methodology of this research lies in a bibliographic review of exploration, understanding that the aforementioned data have not been processed yet, on the other hand, the Google Trends tool has allowed us to have an observation of the interest of the terms in the normal search engine at levels of Google and YouTube indicating that in this second one emphasis is mainly on tutorial videos. Finally, the types of indicators belonging to the areas of the management system are indicated, taking into account their evolution and sequence through the vision and perspective of the scholars of the subject.

Keywords: Indicator; human talent; strategy; measurement.

Resumo

Esta pesquisa é tratada com a literatura do modelo de gestão conhecido como Balanced Scorecard, que representa muito no mundo acadêmico e ainda mais no campo empresarial, os melhores expoentes desse modelo foram tomados como referência, fazendo uma revisão do arte e evolução dela. A metodologia desta pesquisa está em uma revisão bibliográfica de exploração, entendendo que os dados mencionados ainda não foram processados; por outro lado, a ferramenta Google Trends nos permitiu observar o interesse dos termos no mecanismo de pesquisa normal em níveis de Google e YouTube, indicando que, neste segundo, a ênfase está principalmente nos vídeos tutoriais. Por fim, são indicados os tipos de indicadores pertencentes às áreas do sistema de gestão, levando em consideração sua evolução e sequência através da visão e perspectiva dos estudiosos do assunto.

Palavras-chave: Indicador; talento humano; estratégia; medição.

Introducción

El término de BSC, es un concepto específico que nació en la década de los ochenta, el estudio de los indicadores de gestión Robert Kaplan, inicio una investigación sobre el desempeño de las compañías, esto ligado al gran desempeño y perspectiva de Harvard. El mencionado estudio descubrió con el tiempo que era insuficiente medir solo aspectos financieros o temas relacionados al dinero, por lo que este eje no permitía la optimización del desempeño y también la búsqueda de herramientas administrativas. (Fernández, 2001)

La idea de medir solo perspectivas financieras era que se veía solo cifras del pasado y nunca se proyectaba al futuro. Al no realizar proyecciones la cuantificación de un valor que en la época era todavía algo subjetivo se hacia casi imposible, por lo que la optimización de procesos caería en un estancamiento. (Baraybar, 2011) La administración después de este estudio no llegó a ser la misma, por lo que las empresas pretendían establecer metas y objetivos y obviamente cumplirlos o a su vez saber el porque no se había podido hacerlo. (Mancheno-Saá, 2019)

La optimización se empezó a dar en cada una de las áreas, indicando que cada área independientemente de su naturaleza representaba mucho al momento de llegar al éxito administrativo. La metodología hoy conocida como BSC ha pasado a lo largo del tiempo como etapas claramente diferenciadas, donde su evolución marco claramente algunas propiedades

diferenciales, en la primera etapa se refería los términos de medición y reporte alrededor de 1992 de ahí el siguiente paso sería algo importante donde las acciones fundamentales ligadas a la alineación y comunicación, alrededor de 1996 cuatro años más tarde del inicio ya había evolucionado en cierta forma el primer concepto, sin embargo volvería hacerlo para en el año 2000 la herramienta se utilizaría para la gestión de la estrategia corporativa, un término que hasta el momento no era tan abordado. La idea de la herramienta no solo fue aumentar el término de control, sino que fue incrementar la relación con el cliente, tener más clientes y aumentar el posicionamiento físico y mental de la organización en lo que posteriormente se referiría como la conducta del consumidor. (Agudelo, 2011)

El BSC a lo largo del tiempo ha estado conectado con el capital humano, donde aspectos que refieren calidad, cantidad y perspectiva hacen que la organización desarrolle, y que la planificación estratégica a través de la misión y visión llegue hasta los departamentos y se convierta en uno de los activos mayormente valorados en la empresa. (Kaplan, 2007)

La gestión empresarial es una actividad que busca optimizar todo para alcanzar los objetivos previamente enmarcados en la empresa. La gestión del conocimiento también tuvo una gran carga de investigación para su desarrollo, sin embargo se enmarco el término como el conocimiento general de la actividad empresarial direccionado a la creación de la ventaja competitiva transitoria. (Mancheno-Saá, 2019)

A nivel de recurso humano es imprescindible direccionar los objetivos, hacerse competitivos en cada uno de los puestos a través de la capacitación, la cual está ligada a la medición y mejora de las capacidades de cada una de las áreas en estudio. La medición es una sub-área de la gestión estratégica, considerando al conjunto de decisiones y acciones que perfeccionaran a la empresa. (Frezatti, 2014)

Es imprescindible intentar lograr un equilibrio enfocado en mediciones, escalas, evidencias, y quienes son los posibles grupos que se inter-relacionan al momento de verificar los resultados. Las empresas implicadas en estos modelos de medición tendrán que identificar los aspectos más importantes entre estas la cantidad y calidad de productos, el grado de motivación del personal, y la satisfacción del cliente para gestar los mismos como ejes fundamentales al momento de gestionar el sistema. (Giraldo, 2013)

Al implementar un sistema de indicadores sincrónicos lo primero es delimitar el proceso productivo y contrastarlo a través de una cadena de valor, la cual permitirá identificar los cuellos de botellas, los procesos críticos y los puntos estratégicos definidos como unidades estratégicas de estudio que permitirán potenciar y poner especial cuidado a los mencionados puntos y áreas. Un indicador es una unidad de medida donde una escala procede a homologar la percepción, con el fin de establecer y ejecutar medidas correctivas. BSC es conocido como un modelo de gestión empresarial que traduce todos los objetivos empresariales en objetivos y a su vez estos en la conducta de cada uno de los miembros pertenecientes a la misma. (Kaplan, 2005)

El modelo de gestión es un sistema de ayuda a la estructura central organizativa para procesos y actividades, ha pasado de ser un sistema de indicadores a un sistema de gestión empresarial multienfoque. (Saá, 2016)

Los indicadores financieros formaran un marco integral estratégico donde el recurso humano se inter-relaciona con cada una de las actividades en la organización. La actuación financiera futura es una de las perspectivas de aprendizaje estratégico de las empresas que tienen una perspectiva de productividad y ventaja competitiva. (Kaplan, 2005)

La imagen corporativa, rentabilidad, productividad y calidad se enfocan desde el punto de vista del cliente y dependen en gran manera de motivación, coordinación y formación del personal y del enfoque de cada persona. La gestión de recurso humano es tratar de sacar la mejor versión de las personas y retenerlas para que la experiencia sume al momento de cuantificar la capacitación y el valor de la gente en la organización. El mejoramiento debe producirse en el ambiente de trabajo que refiere a las competencias. (Schneiderman, 1999)

La entidad que tiene una gran capacidad de mejorar, aprender en general innovar, relaciona su habilidad con ofrecer valor, crear transmitir a través del capital humano, fortalecido con el activo tangible, intangible para potenciarlo a través de la comunicación. (Curbelo, 2014)

La medición de este componente se basará en alcanzar los objetivos en base a:

AUTOR	INDICADOR	Obra
Fernández, Alfonso (Fernández, 2004)	Índice de incentivos	(2004). Indicadores de gestión y cuadro de mando integral. Editado por: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, extraído de http://www. idepa. es/sites/web/idepaweb/productos/publicaciones . Consultado, 21(01), 2011.
	Índice de comunicación	
	Satisfacción del empleado	
	Horas extraordinarias	
	Coste de formación	
	Reconocimiento de la mejora en habilidades y conocimientos	
	Salario e incentivos dignos con relación al entorno	
	Suficiente estabilidad en F empleo	
Martha Alles (Alles, 2006)	Nivel de formación de los empleados y asistencia a actividades de formación	Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Ediciones Granica SA.
	Factor de Ingreso= $\frac{\text{Ingresos Netos}}{\text{Fuerza total de trabajo}}$	
	Factor Gastos= $\frac{\text{Gastos de operación}}{\text{fuerza de trabajo}}$	
	Factor de head-count en recursos humanos= $\frac{\text{Fuerza total de trabajo}}{\text{fuerza total de trabajo de Recursos Humanos}}$.	
	Fcator de rotación = $\frac{\text{Separación de recursos humanos}}{\text{Personal promedio}}$	
Atehortúa Federico (Hurtado, 2005) (F., 2005)	Número de personas retiradas/número de personas vinculadas	Hurtado, F. A. (2005). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP 1000: 2004 conforme a la ley 872 de 2003. Universidad de Antioquia.
	Número de horas de ausentismo/número de horas	

	contratadas	
	Valor de las prestaciones sociales/ valor total de los salarios	
	Número de accidentes de trabajo/ número de personas trabajando	
Dávila Antonio (Dávila, 1999)	Clima Laboral, Sistema de incentivos estructura organizacional	Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. Revista de antiguos alumnos IESE.
Kaplan y Norton (Pacheco, 2002)	Potencial de alianza estratégica	Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). Indicadores integrales de gestión. Bogotá.
	Mejorar la comunicación interna	
	Impulsar las capacidades personales y el uso de tecnologías apropiadas	
	Índice de productividad= Volumen de negocios/ No. De empleados	
Terán Wilfrido, Leal, Martín (Terán, 2009)	Excelencia en el desempeño	Terán, W., & Guerra, M. L. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 6(1), 30-40.
	Número de empleados con nivel de desempeño óptimo en relación al número de personas evaluadas	
	Desempeño insatisfactorio - satisfactorio	

Los indicadores o ratios expresados a través del modelo son fuentes explícitas de medición para cualquier proceso específico a nivel empresarial, lo que se debe tener en cuenta es saber que se va a medir, los niveles y escalas de profundidad y la calidad de información que va a proporcionar el control, para lo cual se debería tener en cuenta los siguientes criterios:

Evolución de la actividad o unidad estratégica de estudio en el tiempo, si se tiene datos específicos de como se genera estas áreas en la competencia, para lo cual se podría establecer una

herramienta administrativa denominada bechmarking que es un complemento al modelo de medición y mejora. Una vez comparados se establece los posibles puntos de mejora de seguimiento y de establecimiento de información segmentada a control. (Carmen Muñoz, 2009)

Al referirse explícitamente a las áreas específicas se deben considerar una segmentación diferencial con respecto a esta, entre las sub-áreas a considerar están liquidez y actividad, endeudamiento, cuantitativos y tiempo. Al entender la primera categoría de liquidez y actividad, es imprescindible ver que estas se relacionan con el corto plazo, por lo que ante una influencia directa sobre el flujo de efectivo y la posterior permanencia en el mercado, la prioridad de estos es excesivamente grande, y constituyen una base para el largo plazo. Estos indicadores refieren los activos con los pasivos corrientes o circulantes, claramente lo que tengo en determinado momento con lo que debo pagar de forma inmediata. (Curbelo, 2014)

Categoría	Liquidez total - Corriente
Indicador	Que mide
Capital neto de trabajo	Se calcula deduciendo el pasivo circulante del activo circulante
Solvencia	Conocido por Proporción Corriente o por Razón del Circulante se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante, generalmente se considera aceptable cuando esta relación da 2,0, pero esto depende en gran parte del campo industrial en que opera y de los métodos de abastecimiento a la producción y los servicios que se adopten
Liquidez	Conocido como Razón o Prueba del Ácido se calcula de manera similar al Índice de solvencia, pero no incluyen en el activo circulante los inventarios.
Rotación del inventario	Se obtiene al dividir el costo de ventas entre el inventario promedio.
Plazo Promedio de inventarios	Representa el promedio en días que un artículo permanece en el inventario de la empresa; se calcula dividiendo 360 entre la Rotación de inventarios.
Rotación Ctas x cobrar	Se obtiene al dividir las ventas anuales al crédito entre el promedio de cuentas por cobrar promedio
Plazo promedio Ctas x Cobrar	Se obtiene al dividir 360 entre la Rotación de cuentas por cobrar.
Ctas x Pagar	Se obtiene al dividir las compras anuales al crédito, en caso de que no se emplee la cuenta compras, por no llevarse el método de inventario periódico. Se calcula dividiendo 360 entre la Rotación de cuentas por pagar.
Análisis de Antigüedad	Es una técnica para evaluar la composición de las cuentas por cobrar y por pagar que suministra información basada en grupos de antigüedad, bien sea: mensual, bimensual, trimestral o el período que se determine.

(Figge, 2002)

Las razones de endeudamiento son complementarias y ayudan a complementar las percepciones dentro del análisis del modelo estas se clasifican de la siguiente manera:



Categoría	Endeudamiento Total
Indicador	Que mide
Razón de endeudamiento	Se obtiene al dividir el pasivo total de la entidad entre el activo total.
Razón pasivo-capital	Se obtiene al dividir el pasivo a largo plazo de la entidad entre el capital contable.
Razón pasiva a capitalización tota	Se obtiene al dividir la deuda a largo plazo entre la capitalización total de la entidad. Esto significa dividir el pasivo a largo plazo de la entidad entre el capital contable más el pasivo a largo plazo, lo que es igual a decir 1 entre pasivo a largo plazo.

(Nørreklit, 2003)

Los indicadores de naturaleza cuantitativa son aquellos que se refieren al termino de eficiencia empresarial, donde los resultados obtenidos del proceso productivo se ancla al termino de gastos, la expresión de los mismos son en valor y en expresión cuantitativa. La clasificación de los mismos es la siguiente:

Categoría	Indicadores Cuantitativos
Indicador	Que mide
Producción física	Es la producción física expresada en unidades físicas de bienes y servicios que se destina a satisfacer la demanda de los clientes y la de insumo de la propia entidad, excluyendo los productos en proceso.
Producción mercantil	Representa el valor de los productos y servicios producidos durante el período económico listos para ser vendidos.
Producción bruta	Está integrada por la producción mercantil más la variación de la producción en proceso.
Producción neta	Es la producción bruta menos el consumo material, los gastos de amortización y otros gastos monetarios.

(Lipe, 2000)

Al referirse las variables de producto y eficiencia se considera las metas y objetivos con características propias del producto, sin embargo al medir rendimientos se presentan algunos

problemas basados en percepción, como suceden con indicadores de otras naturalezas y otros campos como son la economía a nivel marco y micro. Otro cruce que presente se da entre la planificación y el cumplimiento de las mismas es decir el término de ejecución para lo cual los indicadores son:

Categoría	Eficiencia
Indicador	Que mide
Índice de cumplimiento en tiempo	Se obtiene dividiendo el tiempo ejecutado entre el programado. Expresa el nivel de cumplimiento tomando como referencia al tiempo.
Índice de cumplimiento de la utilización de recursos	Se obtiene dividiendo los recursos utilizados entre los planeados. Expresa el volumen de recursos utilizados frente a los planeados.
Índice de satisfacción del cliente	Se obtiene dividiendo la calidad obtenida entre la calidad programada. Expresa la satisfacción del cliente, frente al producto o servicio recibido.
Índice de cumplimiento de gastos ejecutados	Se obtiene dividiendo los gastos ejecutados entre los gastos programados.
Promedio diario de capacidades instaladas	Se obtiene dividiendo la sumatoria de las capacidades instaladas todos los días del período que se entre los días objeto de análisis.

(Malmi, 2001)

La metodología BSC es uno de los facilitadores para que la planeación estratégica en toda su envergadura pueda traducir en acciones reales medibles en toda la organización. Una clasificación más generalistas establecen una diferenciación y se clasifican en inductores y de resultado.

Metodología

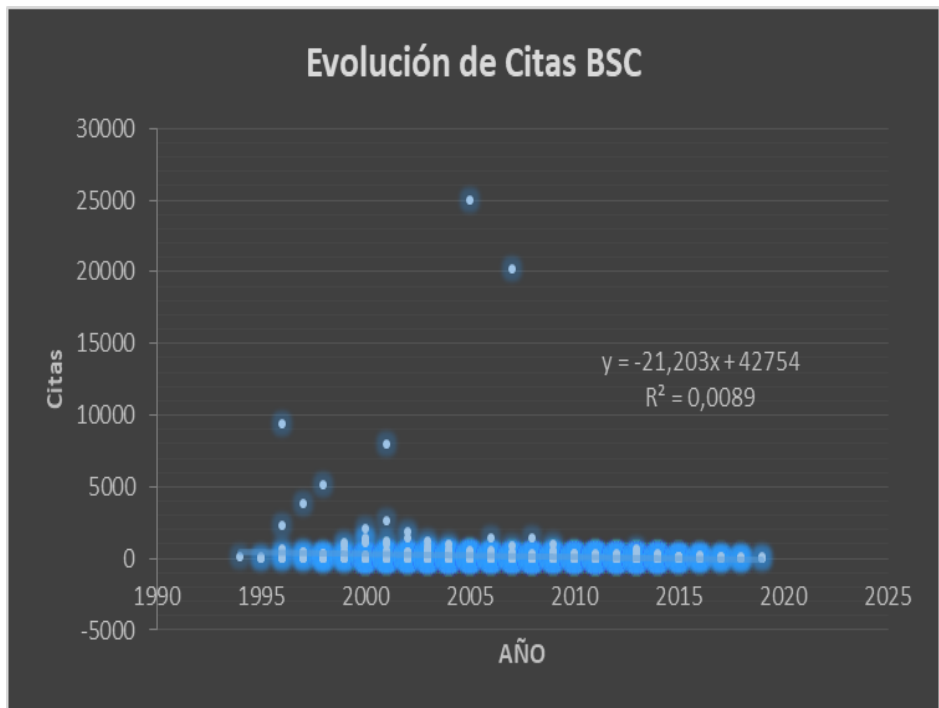
La presente investigación pretenden referir una investigación hecha en el motor de búsqueda académico de Google, tomando como referencia específica la perspectiva del BSC, mejor conocido como cuadro de mando integral, refiriendo al mismo en el idioma inglés y español. Al considerar todas las palabras relacionadas con los términos referenciales se puede evidenciar el número de citas existente en el campo de estudio, por otra parte se puede ver una evolución en el

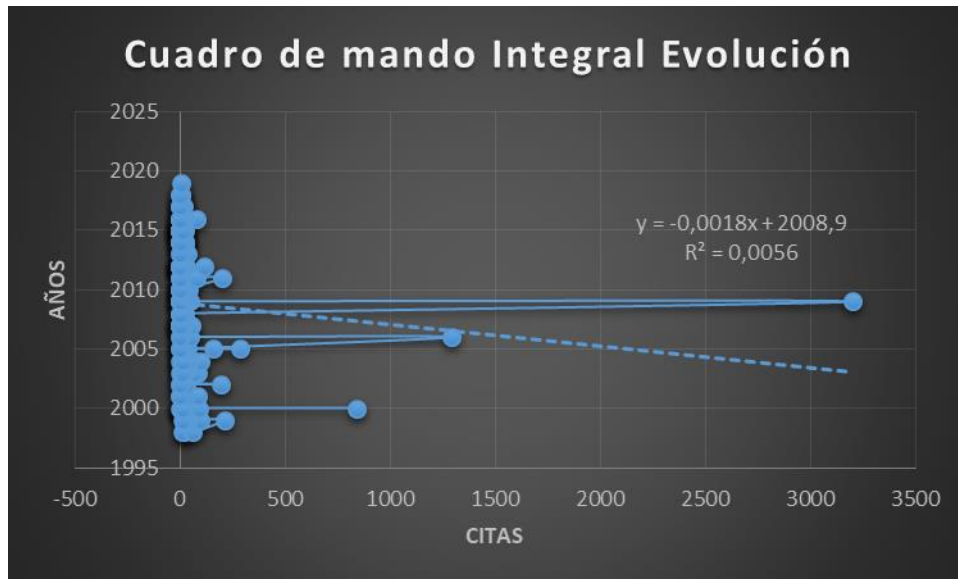


tiempo. La investigación a nivel cronológico es retrospectiva porque permite ver el interés de la gente en el tiempo tanto el buscador de naturaleza académica como en el de uso común.

BALANCED SCORECARD	
Results	
Publication years:	1994-2019
Citation years:	26 (1994-2020)
Papers:	890
Citations:	175607
Cites/year:	6754.12
Cites/paper:	197.31
Authors/paper:	2.21
h-index:	153
g-index:	398
hI,norm:	116
hI,annual:	4.46
Papers with ACC >= 1,2,5,10,20:	876,766,459,224,103

CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
Results	Help
Publication years:	1998-2019
Citation years:	22 (1998-2020)
Papers:	270
Citations:	10054
Cites/year:	457.00
Cites/paper:	37.24
Authors/paper:	1.94
h-index:	34
g-index:	95
hI,norm:	27
hI,annual:	1.23
Papers with ACC >= 1,2,5,10,20:	118,67,15,10,4

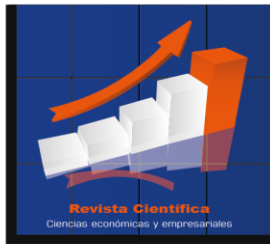




Year	Cites	Authors	Title
2005	25053	RS Kaplan, DP Norton	The balanced scorecard: measures that drive performance
2007	20164	RS Kaplan, DP Norton	Balanced scorecard
1996	9418	RS Kaplan, DP Norton	Using the balanced scorecard as a strategic management system
2001	8020	RS Kaplan, NPKS Robert, RS Kaplan, DP Norton	The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment
1998	5116	RS Kaplan, DP Norton	Putting the balanced scorecard to work
1997	3826	RS Kaplan, DP Norton	A estratégia em ação: balanced scorecard
2001	2601	RS Kaplan, DP Norton	Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I
1996	2338	RS Kaplan, DP Norton	Linking the balanced scorecard to strategy
2000	2037	H Norreklit	The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions
2002	1887	PR Niven	Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results
2006	1481	RS Kaplan, DP Norton	Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies

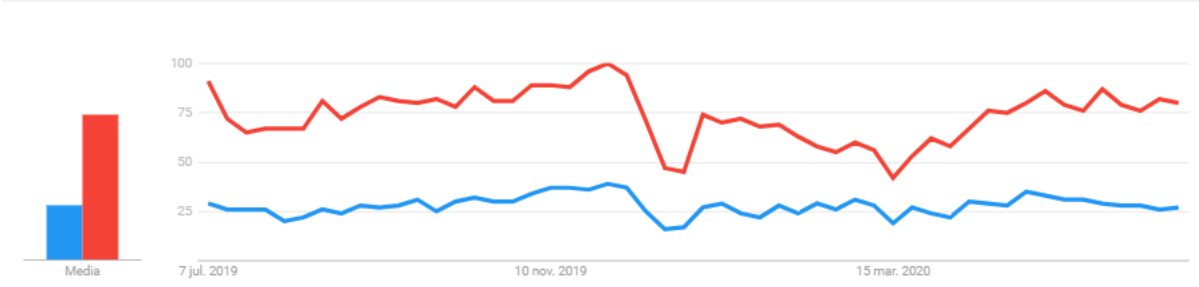
Cites	Year	Authors	Title
3202	2009	RS Kaplan, DP Norton, A Santapau	El cuadro de mando integral
1293	2006	A Francés	Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral
844	2000	RS Kaplan, DP Norton	Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia
288	2005	D Martínez Pedrós, A Milla Gutiérrez	La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral
211	1999	A Dávila	El cuadro de mando integral
202	2011	FA Baraybar	El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»
197	2002	NG Olive, J Roy, M Wetter	Implantando y gestionando el cuadro de mando integral
158	2005	L Muñiz, E Monfort	Aplicación práctica del cuadro de mando integral

Resultados



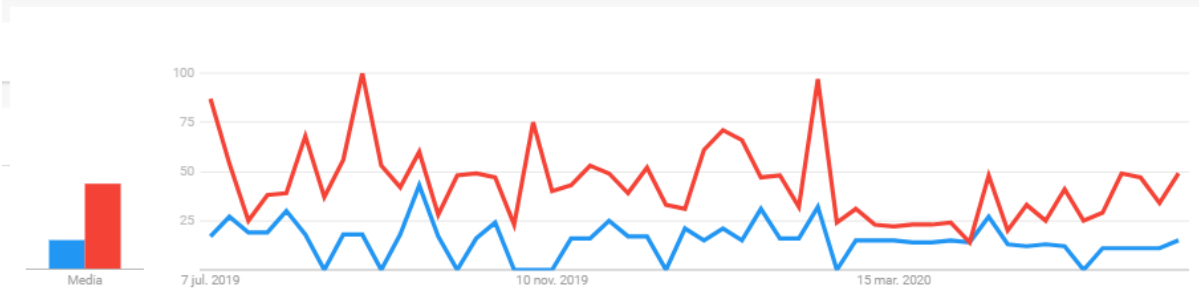
● BALANCED SCORECARD Término de búsqueda
● Cuadro de mando integral Tema

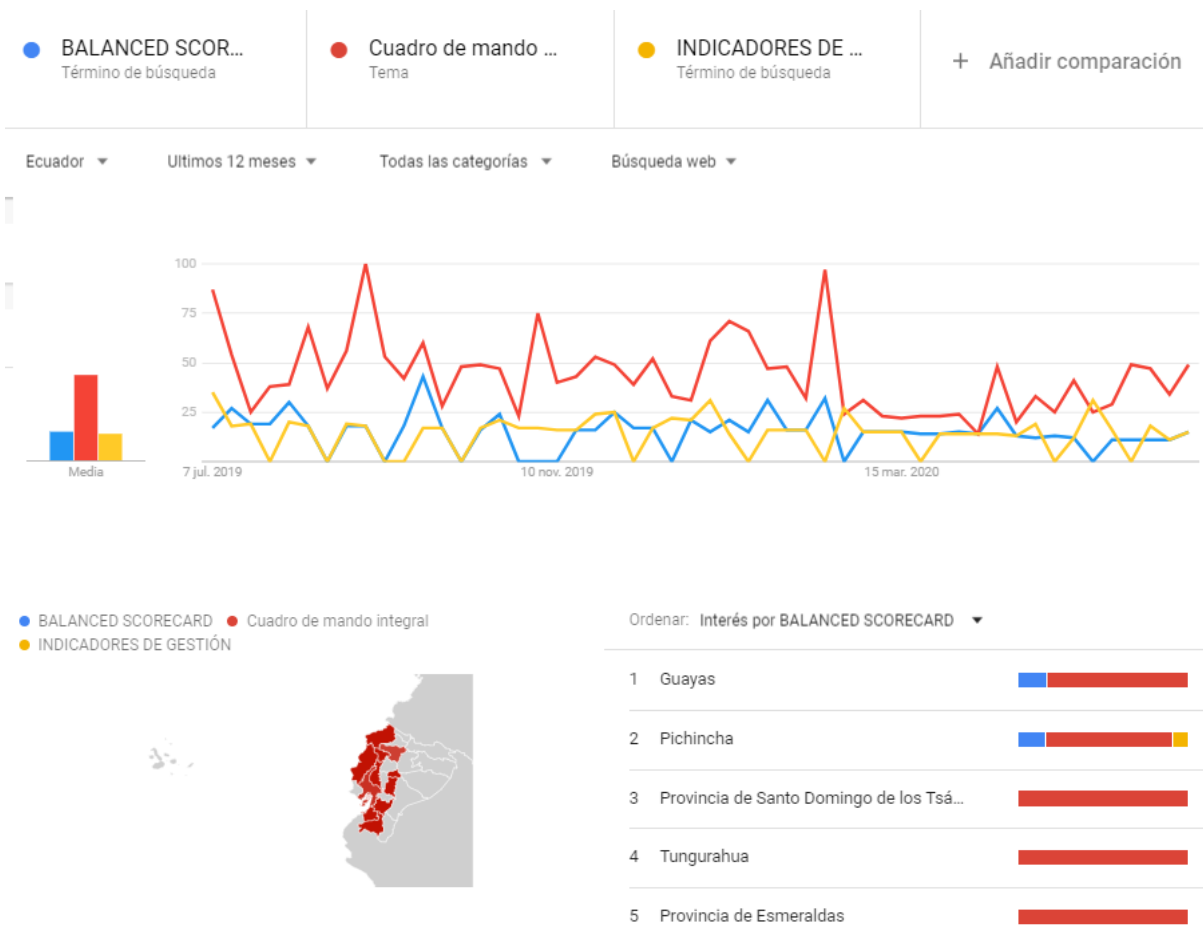
Todo el mundo ▾
 Ultimos 12 meses ▾
 Todas las categorías ▾
 Búsqueda web ▾

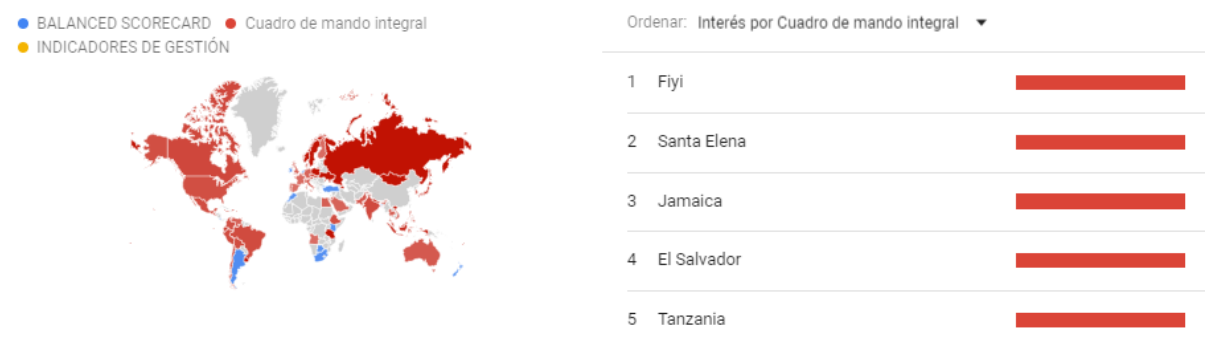
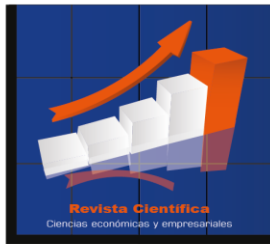


● BALANCED SCORECARD Término de búsqueda
● Cuadro de mando integral Tema
+ Añadir comparación

Ecuador ▾
 Ultimos 12 meses ▾
 Todas las categorías ▾
 Búsqueda web ▾







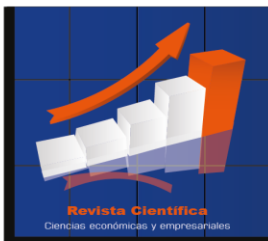
Conclusiones

- Existen varios beneficios de utilizar esta metodología, para lo cual entre los mas importantes esta transformar la visión empresarial en acciones reales y medibles.

- Todas las áreas y actividades que están dentro de los departamentos empresariales
- Alimenta todos los resultados parciales que provienen de los departamentos y áreas en función de las metas
- Potencia la comunicación interna con documentos específicos al momento de gestionar el flujo de la misma.
- Hace que la estrategia sea el foco de transformación empresarial, esta genera mucha estadística
- Existe una diferencia específica entre Balanced Scorecard y el término Cuadro de mando integral, a nivel de investigación se evidencia que la investigación en español es el 10% del mismo término de los países de habla inglesa.
- El término genérico de indicadores de gestión tiene una gran aceptación en el territorio nacional, y es popularizado a través de los motores de búsqueda.
- La búsqueda a través de la red social YouTube indica que la aceptación en el territorio por videos y tutoriales de implementación de BSC es grande y se compara con la búsqueda genérica en Google.

Referencias

1. Agudelo, C. A. M. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, 15(2), 4.
2. Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Ediciones Granica SA.
3. Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». Esic Editorial.
4. Carmen Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación Bibliotecológica*, 23(48), 105-126.
5. Curbelo, A. D., & Delgado, F. M. (2014). El modelo SCOR y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista Científica " Visión de Futuro"*, 18(1), 36-57.
6. Curbelo, A. D., & Delgado, F. M. (2014). El modelo SCOR y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista Científica " Visión de Futuro"*, 18(1), 36-57.
7. Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. *Revista de antiguos alumnos IESE*.

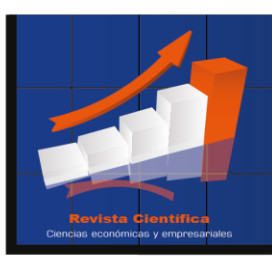


8. Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. Revista de antiguos alumnos del IESE, 81.
9. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
10. Frezatti, F., Bido, D. D. S., Cruz, A. P. C. D., & Machado, M. J. D. C. (2014). El papel del balanced scorecard en la gestión de la innovación. *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 381-392.
11. Giraldo, R. I. O. S., & Mauricio, R. (2013). Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los sistemas de Gestión, enfoque bajo indicadores de Gestión y Balanced Scorecard. ICONTEC.,
12. Hurtado, F. A. (2005). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP 1000: 2004 conforme a la ley 872 de 2003. Universidad de Antioquia.
13. Indicadores de gestión y cuadro de mando integral. Editado por: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, extraído de <http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/publicaciones>. Consultado, 21(01), 2011.
14. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*, 83(7), 102-110.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 1, 75-85.
16. Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The accounting review*, 75(3), 283-298.
17. Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management accounting research*, 12(2), 207-220.
18. Mancheno-Saá, M. J., & Albán-Bautista, M. L. (2019). Competitividad Sistémica Empresarial, un término que define el rendimiento de mercados modernos. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(4), 559-577.
19. Mancheno-Saá, M. J., Bermúdez-Santana, D. J., & del Rocío Pérez-Barrionuevo, A. (2019). De la teoría científica a la de criticabilidad auto organizada: Un entorno que exige cambios

- sustanciales en la administración. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(4), 595-612.
20. Nørreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, organizations and society*, 28(6), 591-619.
 21. Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá.
 22. Saá, M. J. M., & Miranda, R. F. V. (2016). Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización. *Revista Publicando*, 3(9), 620-637.
 23. Schneiderman, A. M. (1999). Why balanced scorecards fail. *Journal of strategic performance measurement*, 2(11), 6-11.
 24. Terán, W., & Guerra, M. L. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(1), 30-40.

References

1. Agudelo, C. A. M. (2011). The Balanced Scorecard as an evaluation tool in administrative management. *Future vision*, 15 (2), 4.
2. Alles, M. A. (2006). *Strategic direction of human resources*. Ediciones Granica SA.
3. Baraybar, F. A. (2011). *The Balanced Scorecard*. Esic Editorial.
4. Carmen Muñoz, E. (2009). Balanced Scorecard for library management: guidelines for an application. *Library research*, 23 (48), 105-126.
5. Curbelo, A. D., & Delgado, F. M. (2014). The SCOR model and the Balanced Scorecard, a powerful intangible combination for business management. *Scientific Magazine "Vision of the Future"*, 18 (1), 36-57.
6. Curbelo, A. D., & Delgado, F. M. (2014). The SCOR model and the Balanced Scorecard, a powerful intangible combination for business management. *Scientific Magazine "Vision of the Future"*, 18 (1), 36-57.
7. Dávila, A. (1999). The balanced scorecard. *IESE Alumni Magazine*.
8. Fernández, A. (2001). The Balanced Scorecard. *IESE Alumni Magazine*, 81.



9. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11 (5), 269-284.
10. Frezatti, F., Bido, D. D. S., Cruz, A. P. C. D., & Machado, M. J. D. C. (2014). The role of the balanced scorecard in innovation management. *Business Administration Magazine*, 54 (4), 381-392.
11. Giraldo, R. I. O. S., & Mauricio, R. (2013). Monitoring, Measurement, Analysis and Improvement in Management systems, focus under Management indicators and Balanced Scorecard. *ICONTEC* ,.
12. Hurtado, F. A. (2005). Quality management and audit for public organizations: NTCGP 1000: 2004 standards in accordance with law 872 of 2003. Universidad de Antioquia.
13. Management indicators and balanced scorecard. Edited by: Institute of Economic Development of the Principality of Asturias, extracted from <http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/products/publications>. Consulted, 21 (01), 2011.
14. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measurements that drive performance. *Harvard Business Review*, 83 (7), 102-110.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Use the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 1, 75-85.
16. Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The accounting review*, 75 (3), 283-298.
17. Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management accounting research*, 12 (2), 207-220.
18. Mancheno-Saá, M. J., & Albán-Bautista, M. L. (2019). Business Systemic Competitiveness, a term that defines the performance of modern markets. *FIPCAEC Scientific Magazine (Promotion of research and publication in Administrative, Economic and Accounting Sciences)*. ISSN: 2588-090X. Training, Research and Publication Pole (POCAIP), 4 (4), 559-577.
19. Mancheno-Saá, M. J., Bermúdez-Santana, D. J., & del Rocío Pérez-Barrionuevo, A. (2019). From scientific theory to that of self-organized criticism: An environment that requires

- substantial changes in administration. FIPCAEC Scientific Magazine (Promotion of research and publication in Administrative, Economic and Accounting Sciences). ISSN: 2588-090X. Training, Research and Publication Pole (POCAIP), 4 (4), 595-612.
20. Nørreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, organizations and society*, 28 (6), 591-619.
 21. Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Comprehensive management indicators*. Bogotá.
 22. Saá, M. J. M., & Miranda, R. F. V. (2016). Management skills and business development in the footwear industry through modeling. *Publishing Magazine*, 3 (9), 620-637.
 23. Schneiderman, A. M. (1999). Why balanced scorecards fail. *Journal of strategic performance measurement*, 2 (11), 6-11.
 24. Terán, W., & Guerra, M. L. (2009). Management of human talent and organizational culture in insurance companies. *CICAG: Journal of the Research Center for Administrative and Management Sciences*, 6 (1), 30-40.



©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).