



El uso del cuadro de mando integral como factor de éxito en la gestión pública: una revisión de la literatura

Cepeda-García, Juan¹; Sánchez-Aldape, Jose Alfredo²; González Colunga Oscar-Adan,³

¹Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración
Victoria, Cd. Victoria, Tamaulipas México, jcepeda@docentes.uat.edu.mx,
centro universitario Adolfo López Mateos, 8343181800, ext. 2412

²Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración
Victoria, Cd. Victoria, Tamaulipas México, jsanchez@docente.uat.edu.mx,
centro universitario Adolfo López Mateos, 8343181800, ext. 2425

³Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración
Victoria, Cd. Victoria, Tamaulipas México, oagonzalez@docente.uat.edu.mx,
centro universitario Adolfo López Mateos, 8343181800, ext. 2429

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2017

Fecha de publicación en línea: Junio de 2018

Resumen

El estudio de la administración pública es un área de interés en la época actual, porque las circunstancias que caracteriza su gestión, el incremento en sus actividades, la necesidad de tener control del gasto público, las demandas de los ciudadanos respecto de la calidad, rendimiento y eficiencia en su actuación, hace propicio adoptar prácticas, que hasta hace unas décadas eran consideradas exclusivas de las empresas con fines de lucro. En atención a lo referido, se realiza el presente trabajo, con la finalidad de hacer un análisis de la literatura relacionada con el enfoque de la Nueva Gerencia Pública y en particular el Cuadro de Mando Integral para su aplicabilidad en las organizaciones de gobierno. Se concluye que la administración pública puede utilizar las prácticas de la iniciativa privada como el Cuadro de Mando Integral, a fin de ser más eficiente en el desempeño de la gestión de los entes públicos.

Palabras claves: Gestión pública, Nueva gerencia pública, Cuadro de mando integral.

Abstract

Management in the public sector is an important topic since its characteristics, its increasing activities, need for greater control of public spending, citizen's demands about quality makes appropriate the adoption of practices that, until very recently, were considered exclusively for the private sector. In this scenario, this paper presents a literature review of the new public administration and in particular the Balanced Score Card applied to Government. This paper concludes that private sector practices such as the Balanced Score Card can be used on the public sector in order to be more efficient in the management of public organizations.

Keywords: Public management, New public management, Balanced scorecard.

1. Introducción

La gestión de las organizaciones ha sufrido cambios relevantes en la época actual, que han implicado incorporar medidas no financieras en los sistemas de información y control tradicional, así como la búsqueda de la transparencia y rendición de cuentas, mediante la utilización de indicadores internos y externos que utilizan en su gestión (Culebro, 2008).

El estudio de la administración pública es un área de interés, porque se requiere que estas organizaciones exploren el uso del análisis estratégico como el método por el cual son capaces de medir sus logros en términos de beneficios a la comunidad que atienden. En ese sentido Kaplan y Norton (2001a, 2001b) señalan que en los últimos años la práctica en la gestión de las instituciones públicas refleja una marcada tendencia, de adoptar prácticas de gestión ya probadas en las organizaciones con fines lucrativos, con el objeto de mejorar la gestión en las entidades públicas, y de esta forma lograr un servicio más eficiente y efectivo (Brignall y Modell, 2000).

Hernández (2011), menciona que los gobernantes no les interesa mejorar la gestión, lo importante para ellos es mantenerse en la escena pública, por ello, les interesan modelos administrativos que les permitan sostenerse en los esenarios públicos, argumentando en sus discursos promesas de alcanzar el progreso en la dirección de los ente, sin embargo, no recapacitan sobre el compromiso de su implementación o si reconocen garantizar un servicio de calidad a los habitantes.

En ese contexto Aguilar (2008), señala que la administración pública (municipios) presentan estructuras administrativas distintas unas de otras, esto depende en gran medida de la magnitud socioeconómica, grado de complejidad, problemas latentes, necesidades y las demandas que genera la sociedad, así mismo, responden con distintos grados de complejidad organizacional a las múltiples y conflictivas interrelaciones políticas, económicas, sociales, culturales e históricas.

De igual modo, la capacidad de gestión del gobierno puede ser lograda mediante un competente ámbito administrativo, sustentado en un núcleo estratégico que involucre definir claramente sus objetivos, analizados en sus aspectos sustanciales, de este modo, la evaluación se realizará mediante el cumplimiento de metas, y de esta manera cumplir con las tres grandes preocupaciones latinoamericanas, que no está por más reiterar: la consolidación de la democracia, el desarrollo económico y el mejoramiento en la distribución de la riqueza. (Cejudo, 2011).

Se refuerzan las ideas expuestas por Cejudo (2011), Sánchez (2003), quien, alude que existe un vínculo de las organizaciones públicas con las privadas, a través del uso de actividades relacionadas con sus operaciones estratégicas, las cuales hasta hace unos años eran consideradas exclusivas de las empresas con fines de lucro; dicho vínculo, lo constituye dirigir a los entes públicos mediante el uso de estándares de rendimiento, además de que asigna las responsabilidades de los objetivos trazados en base a las capacidades de los recursos humanos con los que cuenta.

Núñez, Rodríguez y Cáceres (2010), reflexionan que la administración pública requiere transformaciones en la organización, en la forma de proyectar o concebir el gasto, en la evaluación del ejercicio de sus funciones, tolerancias para que los directivos públicos tomen decisiones de forma expedita, en la justicia social y el escrutinio de los ciudadanos.

Por lo anterior, se desarrolla este examen, con el propósito de realizar un estudio de la bibliografía relacionada con el enfoque de la Nueva Gerencia Pública, en particular el Cuadro de Mando Integral y su aplicabilidad en las organizaciones de gobierno.

2.. Marco teórico

2.1 La perspectiva e implicaciones de la Nueva Gestión Pública

Mendoza (2003), plantea que los gobiernos municipales acepten la Nueva Gerencia Pública (NGP), donde se identifican tres dimensiones: reformas orientadas a la modernización interna, en ese sentido, Arellano y Cabrero (2005), aluden a este modelo como un fenómeno con grandes implicaciones empíricas, en términos de lo administrativo, moral y ético; la nueva gestión, se fundamenta en argumentos opuestos a la burocracia y a los procedimientos rígidos, reemplazándolos por una cultura basada en la meritocracia. En este contexto, es el mérito y la competencia los mejores juzgadores sociales, al ser técnicos y neutros, y en cambio, las reglas y procedimientos formalizados dejan de tener relevancia al limitar a los individuos de ser dueños de sí mismos para llevar al máximo sus capacidades.

Hay quienes proponen, como Jones y Thompson (1999), utilizar el modelo de las cinco R, las cuales son la reestructuración, reingeniería, reinención, realineación y la re- conceptualización, y que tiene por finalidad el logro de un gobierno eficiente, efectivo e innovador. La reestructuración habla de eliminar o cambiar lo que no aporte valor al servicio que se presta, en tanto que la reingeniería se enfoca a empezar de nuevo, en lugar de modificar algo, a fin que ello tenga repercusión en la reducción de tiempos, costos y la maximización de la satisfacción de los usuarios. El aspecto de reinención, alude a una visión basada en la planeación estratégica, en la que se busque crear, desarrollar y satisfacer mercados nuevos, mientras que la realineación a diferencia de éste, no busca cambios externos, sino una mejora en los procesos internos. Por último, este modelo habla de una reconceptualización, que no es otra cosa que pensar de forma distinta en relación al mercado, al usuario, a los procesos o al servicio brindado; es decir, considerar a la organización como un todo, lo que conlleva actuar de manera creativa e innovadora.

En desacuerdo con las opiniones positivas sobre la Nueva Gestión Pública, Guerrero (2006), considera que es una visión privatizadora de lo público, cuyo origen se encuentra en el pensamiento económico neoclásico de la escuela austríaca. A su vez lleva la voz gerencia, pero no es la gerencia su fundamento sino la empresa mercantil, basada en establecer mercados intra- estatales y orientar al gobierno hacia el consumidor, así como introducir el espíritu empresarial en el gobierno y desarrollar los principios de la competencia en la provisión de los bienes y servicios públicos. Con propósitos y resultados encaminados a la privatización del Estado, en resolución, la renuncia al gobierno político para convertirla en una gestión económica.

En acuerdo con Guerrero (2006), Argyriades (2006), opina que los problemas presentados por las empresas Enron, World Com y Arthur Andersen, han sido un referente negativo para aquellos que persistentemente han defendido la gerencia empresarial sobre la administración reglamentada. Considerar que los propósitos públicos de outsourcing y dejar que los gerentes administren, evidentemente tiene un costo muy alto,

como el Incremento de la pobreza, desigualdad en diversas partes del mundo, un interés decreciente de la vida pública, un número muy bajo de votantes, problemas en la contratación de personal y corrupción. Así mismo menciona que existe una representación falsa al considerar a los ciudadanos como consumidores.

En los párrafos anteriores, se enuncian algunas herramientas de gestión estratégica que fueron diseñadas para su implementación en las organizaciones con fines de lucro sin embargo, en los últimos años el sector público, debido a la exigencia de la sociedad, de ser más eficiente en la utilización de los recursos fiscales, ha considerado como una de las alternativas el uso de un modelo de gestión estratégico denominado Cuadro de Mando Integral propuesto por sus creadores (Kaplan y Norton, 1992).

2.2 El Cuadro de Mando Integral

Es importante señalar que los analistas en finanzas así como quienes hacen uso de modelos de gestión estratégica, muestran fuertes críticas a los sistemas de información que son basados únicamente en indicadores financieros, así mismo aquellos indicadores no financieros que muestran algunas desventajas al valorar los activos intangibles, debido que su valoración en muchos de los casos depende del contexto en que estas organizaciones se desempeñan, así mismo el impacto que estos intangibles pudieran tener en los resultados, no sería de inmediato.

En las organizaciones son importantes los atributos externos que la afectan, entre los que se encuentran, las innovaciones tecnológicas, socio-culturales o políticos, permiten en la mayoría de los casos que los entes operen con efectividad en el marco de la globalización, y competitividad, encausándose no sólo en la generación de utilidades (organizaciones privadas) o cumplimiento de atribuciones legales (organismos gubernamentales), lo relevante para ellos debe ser conseguir el bienestar de los usuarios, (Muñiz y Monfort, 2005).

Con el propósito de unir en una estrategia los recursos y capacidades de una organización, surgió el modelo denominado Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesta por Kaplan y Norton (1992), que tiene como misión, generar valor para los usuarios y acrecentar las capacidades internas, dicha herramienta involucra los aspectos financieros, procesos, intangibles y los usuarios.

Fernández (2003), explica que el Cuadro de Mando Integral es un método que ayuda a informar la estrategia de la organización, permitiendo su seguimiento, el cual, debe ser ordenado de tal manera que pueda comunicar todas las directrices, transmitiendo el conocimiento que ayude en las decisiones que tomen los sujetos que integran a la organización, para la consecución de la estrategia, en ese tema, Amo (2011), exterioriza que el Cuadro de Mando Integral es un método de administración que contribuye a las entidades públicas y privadas modificar la estrategia en objetivos operativos medibles y articularlos entre sí.

El Cuadro de Mando Integral, se forma de las perspectivas, la Financiera, que se enfocan generalmente en temas estratégicos como el crecimiento y diversificación, la disminución de los costos y fortalece la productividad o el uso de los activos con estrategias de inversión; la de Clientes o usuarios, trata directamente las acciones que aseguren un mercado meta, un incremento de clientes, la satisfacción del cliente así como la rentabilidad por segmento de clientes; la de Procesos, que

toma en cuenta aspectos diversos relacionados con procesos de innovación, operativos y servicio post-ventas; finalmente, la de Intangibles, que valora las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información así como la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos (Kaplan y Norton, 1992).

Además de las perspectivas mencionadas por Kaplan y Norton (1992), Fernández (2002), informan los elementos que contiene el Cuadro de Mando Integral, objetivos estratégicos, se conceptualizan como los propósitos que desea la organización y que proceden de la misión; las metas e índices aluden al cumplimiento de las estrategias y el impacto de las mismas, las iniciativas estratégicas son aquellas que buscan alcanzar los objetivos estratégicos y los recursos son los medios que permiten desarrollar las iniciativas, los cuales deben asignarse adecuadamente para lograr implementar la estrategia, y los responsables, que son las personas autorizadas de evaluar su consecución.

De acuerdo con Kaplan y Norton, (2009), un aspecto importante que se debe observar, es la comunicación y vinculación de los objetivos e indicadores estratégicos en la organización, (a través de distintos medios, ya sea audiovisuales o escritos), para alinear a todos los empleados en el logro de los objetivos prioritarios que deben de alcanzarse, a fin de que las estrategias seleccionadas tengan éxito; de esta manera se hará sentir al personal parte fundamental de la entidad, lo que en gran medida contribuye al logro de mejores resultados. Así mismo López (2005), menciona que debe evaluarse el desempeño y progreso de los empleados, en términos de efectividad en sus labores, en ese sentido Kaplan y Norton (2002) señala la importancia de comunicar a todo el personal que forma parte de una entidad los objetivos e indicadores de alto nivel dentro de la misma los que necesitan ser traducidos en acciones que cada integrante llevará a cabo para contribuir a dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

Invariablemente, una evaluación eficaz, sobre todo si se habla de la medición del desempeño institucional de cualquier organismo público, requiere que se determinen escalas de medidas. Derivado de esto, la existencia de indicadores es una premisa fundamental en todo organismo público, ya que permiten medir, controlar, evaluar y corregir las acciones del Estado en su quehacer institucional, en términos del logro de la efectividad, en ese contexto, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que puede coadyuvar a ser más eficiente el desempeño de la gestión de los entes públicos.

2.3 El cuadro de mando integral en la administración pública

La estructura del Cuadro de Mando Integral implementado en las organizaciones sin fines de lucro y en particular en las entidades públicas, podrán modificar las perspectivas, para darle más importancia a los usuarios o sociedad y no a la financiera, porque dichas organizaciones su objetivo fundamental es proporcionar bienestar social a los ciudadanos. (Kaplan y Norton, 2009)

En ese sentido Bastidas y Feliu (2003), explican que uno de los cuestionamientos más recurrentes a dicha herramienta es el relacionado al reconocimiento de la conflictividad de intereses que juegan los distintos actores que intervienen en el ambiente interno y externo (*Stakeholders*), los cuales afectan la capacidad de lograr el éxito esperado, por lo tanto deberán ser considerados y

Cuadrante o	Objetivos
Accionistas	Prever que la gestión cotidiana de la agencia de Salud Pública de Barcelona no se vea afectada por aspectos derivados de las relaciones entre administradores.
	Conseguir la implantación y seguimiento del Plan de Actuación Municipal (PAM) y otros planes estratégicos de los socios.
	Identificar de forma precoz problemas
	Mejorar el uso del presupuesto como instrumento de gestión, con mantenimiento
	Actualizar y validar sistemáticamente el
Clientes	Establecer una política de comunicación
	Desarrollar una política de calidad.
	Conocer a nuestros principales clientes y sus expectativas.
	Personalizar la presentación de los servicios en función de las características del cliente.
	Medir la satisfacción de nuestros clientes.
Aprendizaje y crecimiento	Implantar en todas las unidades un modelo de investigación y docencia orientado a la innovación y el desarrollo.
	Implantar la política de comunicación
	Desarrollar una relación de acompañamiento
	Desarrollar herramientas de gestión de

reconocidos como componentes claves en el establecimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Del análisis de la literatura respecto a la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral en las entidades públicas, se puede comentar que el modelo sufre cambios en las posiciones de las perspectivas y en los nombres, por ejemplo en la de Clientes (usuarios, sociedad, comunidad y beneficiarios), Aprendizaje y crecimiento (Recursos Humanos, empleados, Innovación, formación y organización), Procesos internos (Procesos y proyectos), Financiera (Recursos financieros y restricciones), (Ahumada, 2003; Amat y Soldevila, 1999; Lastra, 2011; Carbajal y Paulina, 2004; De Maya y Esteban, 2006; De Mescolatti y Diblasi, 2011 y Vieira, Righes y Santos, 2011). Otros autores proponen modificar el Cuadro de Mando Integral original, para considerar incluir nuevas perspectivas para las organizaciones públicas (Tabla 1).

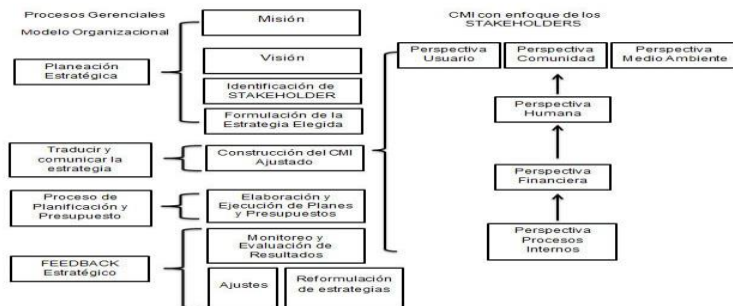
Tabla 1. Propuestas de Nuevas Perspectivas

Autores	Año	Perspectivas
Da Silva, Batista y González	2004	Gobernabilidad Marco legal
Kaplan y Norton	2009	Costo del servicio Apoyo de las autoridades legitimadoras
Cambeiro, Cami M. y Azuaga	2007	Presupuestos
Salas y López	2005	Capacidades y recursos
Bastidas y Freitas	2007	Capacidades y recursos

Fuente: Elaboración a partir de los autores citados

A continuación, se muestran algunos modelos, los cuales se consideraron adecuados para exponerlos con mayor detalle.

Figura 2. Ajustes propuestos al modelo de CMI para entidades públicas



Fuente: Batidas y Feliu (2003).

Villalbí et al. (2007), mencionan, que para aplicar el Cuadro de Mando Integral en la administración pública, se debe preguntar, quiénes son los accionistas y quiénes los clientes, en el caso de los organismos autónomos a los ciudadanos se les considera como accionistas y clientes. Para tal efecto proponen un Cuadro de Mando Integral para la agencia de Salud Pública de Barcelona, con tres perspectivas (Tabla 2).

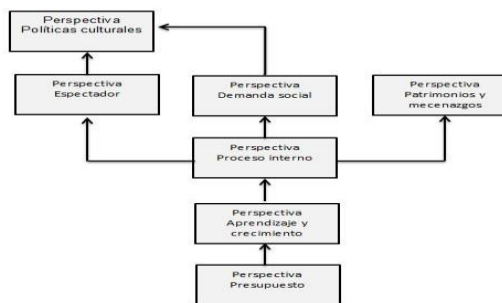
Tabla 2. Perspectivas para la Agencia de Salud Pública de Barcelona

Fuente: Elaboración a partir de Villalbí et al. (2007).

Como se observa en la tabla 2, no está contemplada la perspectiva financiera porque los autores, consideran que para las empresas la perspectiva financiera es la más importante, sin embargo, para una organización sanitaria pública su presencia satisface la misión y valores y su actuación debe corresponder a dichos elementos.

Asuaga et al. (2007), consideran que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta para generar indicadores de gestión y evaluar el desempeño, sin embargo, para las organizaciones públicas deberá de adaptarse y proponen un modelo para teatros públicos (Figura 3).

Figura 3. Cuadro de Mando Integral de Teatros Públicos



Fuente: Asuaga et al. (2007).

En la figura 3, se muestra que las perspectivas de aprendizaje y procesos internos permanecen desde la propuesta de Kaplan y Norton (1992), sin embargo los autores proponen cambios, en la Financiera por Presupuestos, en Clientes por Espectador

y agregan tres perspectivas la de Patrimonio y Mecenazgos, para medir la satisfacción de las empresas patrocinadoras, por ser un segmento del mercado por el cual competirá la organización, Demanda social, contempla el deseo del usuario, traduciendo la estrategia en un objetivo social y políticas culturales, para evaluar el cumplimiento de las políticas públicas y obliga a la entidad a desarrollar su estrategia en el marco de la misma.

En ese contexto, Kloot y Martín (2000) en sus estudios relacionados con la medición del desempeño de estructuras gubernamentales municipales, consideraron como parte de las adecuaciones del modelo de Kaplan, para ser implementado en el sector público, cambiar la perspectiva de clientes por una que permita focalizar los objetivos estratégicos en beneficio de la comunidad. En ese sentido este enfoque, analizará la opinión específica de los usuarios de los servicios diversos que son proporcionados por el ayuntamiento a su satisfacción en calidad de clientes. Entre los aspectos a evaluar se encuentran: la imagen, la calidad en el servicio al cliente, la transparencia en la rendición de cuentas, así como el cumplimiento de leyes relacionadas con aspectos de medio ambiente y desarrollo sustentable que forman parte de los compromisos con sus gobernados.

Autores como Aibar (2003), y Muñoz y Campos (2000), indican que el Cuadro de Mando Integral fue una propuesta novedosa en las entidades públicas, concebida para la iniciativa privada, pero en la administración pública es un sistema que integra los indicadores que demuestran el impacto social, la eficiencia y eficacia, economía y la calidad que ha logrado la gestión del organismo, para tal efecto proponen el modelo de Kaplan y Norton publicado en su libro *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action* en 1996 (Kaplan y Norton, 2002) (Tabla 3).

Tabla 3 Cuadro de Mando Integral para el Sistema Federal de Aprovisionamiento

Perspectiva	Objetivo	Indicadores
Financiera	Maximizar el valor	Razón de costo a
	Maximizar los Pagos a tiempo en los casos de pronto	Ahorros que penalización por morosidad en pagos
	Aumentar al máximo la productividad	Razones
Clientes	Puntualidad	La entrega puntual tal como lo define
	Calidad	La calidad del producto y servicio
	Servicio y	El grado de relación tal como lo define
Interna	Adquisición de la excelencia	Evaluación de los sistemas internos
	Recogida de datos fiable, oportuna	Evaluación de los sistemas de gestión
Formación y crecimiento	Satisfacer los objetivos actuales	Auto-evaluación para una
	Satisfacer los objetivos	Auto-evaluación para una

En el centro de las cuatro perspectivas, crean la perspectiva, delegación de poder en el empleado		
Delegación del poder en los empleados	Calidad de la	Auto-evaluación
	Calidad en el	La calidad del entorno como lo
	Liderazgo ejecutivo	La calidad y la integridad del

Fuente: Kaplan y Norton (2002).

3. Método

Este trabajo está dirigido a examinar la literatura respecto de los modelos de gestión estratégica desde la óptica de la gestión pública. En el marco de la revisión documental, se estableció la idea de apoyar desde la academia los resultados de la administración municipal, investigando sobre los sistemas de gestión estratégica contemporáneos que puedan extrapolarse a la administración pública, por lo expuesto, se realizó la búsqueda en artículos publicados en las bases de datos, libros y revistas, permitiendo con ello contar con información para cumplir con el objetivo planteado, por ello, este escrito solamente describe los resultados encontrados en el análisis de la bibliografía.

4. Resultados

Se identifica, con base en la literatura analizada que existen posturas encontradas respecto a la aplicabilidad de la teoría de la Nueva Gestión Pública. Corrientes de pensamiento cuestionan su aplicabilidad, porque consideran una práctica específica de la iniciativa privada, por lo tanto, tiene propósitos y resultados que se dirigen a la privatización del Estado. Así mismo, mencionan que existe una representación falsa al considerar a los ciudadanos como consumidores, lo que ocasiona, un costo muy alto, como el incremento de la pobreza, desigualdad en diversas partes del mundo, un interés decreciente de la vida pública, un número muy bajo de votantes, problemas en la contratación de personal y corrupción.

En contraste, posturas a favor de la Nueva Gestión Pública, informan que esta teoría se fundamenta en elementos contrarios a la burocracia para pasar al mérito y la capacidad y destacan que el enfoque de la competencia ya no es un elemento sólo de las entidades privadas, por lo tanto, modelos que tradicionalmente han sido usados para las empresas con fines de lucro deberán adoptarse en las organizaciones públicas, para ser más eficientes en el ejercicio de su mandato.

En lo relativo al Cuadro de Mando Integral, se evalúa en el examen de la literatura la existencia de una serie de cuestionamientos, como el debate sobre los Stakeholders (clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, competidores, gobierno, sociedad) los cuales no son considerados en su totalidad en el modelo, sin embargo, se determina que la herramienta puede ser adoptada ajustando las cuatro perspectivas originales y considerar a los Stakeholders que se requieran para usarlo en los entes públicos.

5. Conclusiones

La gestión de la calidad total, benchmarking, reingeniería, justo a tiempo, gestión de proyectos, cuadro de mando integral, son herramientas que no tienen el propósito de privatizar al Estado ni de considerar a los ciudadanos como consumidores, sólo son mecanismos que pueden apoyar a la administración pública en el desarrollo sus funciones, para incrementar la eficiencia, los recursos sean aplicados con transparencia, presten sus servicios con calidad, con ello, satisfacer a la sociedad que atienden.

En lo referente de considerar a los ciudadanos como consumidores, hay que reflexionar que los ciudadanos, son personas que reciben servicios de los entes públicos y tienen el derecho de recibirlos con calidad, como los reciben de las entidades con fines de lucro, por lo tanto, es factible que la administración pública utilice prácticas de carácter privado que les ayuden a lograr prestar servicios con calidad.

El Cuadro de Mando Integral, tiene la intención de coordinar la estrategia con los recursos y capacidades de las empresas y las entidades públicas, mediante la evaluación constante de los índices financieros y no financieros, el aspecto de la debilidad del modelo por no contener en su totalidad a los Stakeholders, se ilustra que esta herramienta al aplicarla en casos particulares pueden incluirse como parte importante del análisis de la organización estudiada.

Otro aspecto significativo para reflexionar es el relativo a separar la política de la gestión pública, para que herramientas de administración que surgieron encaminadas a resolver problemas de las entidades con fines de lucro, puedan tener éxito en entidades no lucrativas.

6. Referencias

- Aguilar, I. (2008). *Gestión de la calidad en los municipios mexicanos. Un estudio de caso: Ecatepec de Morelos, Estado de México, 2003-2006*. XXI Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública “Calidad y Excelencia en la Gestión Pública”, Venezuela.
- Ahumada, V. (2003). *Diseño de indicadores de gestión mediante el desarrollo de un modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI), en el ámbito de la planeación; en la Subdirección de Programación (SPD) dependiente de la Dirección General de la Comisión Federal de Electricidad (CFE)*. Tesis de grado para Maestría, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Posgrado e Investigación, México, D.F.
- Aibar, C. (2003). *Modelos de indicadores para la gestión pública: el cuadro de mando integral*. Auditoría Pública, N° 30, España, Cámara de Comptos de Navarra y Cámara de Cuentas de Andalucía, pp 14 – 23
- Amat, O. y Soldevila, P. (1999). *Optimización del control de gestión en entidades públicas con el Cuadro de Mando Integral*. Auditoría Pública, N° 16, España, Cámara de Comptos de Navarra y Cámara de Cuentas de Andalucía, pp 43 – 47
- Amo, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard*, España, ESIC Eds.
- Arellano, D. y Cabrero, E. (2005). *La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿Son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público*. Gestión y Política Pública, Vol. XIV N° 3, México, Centro de Investigación y Docencia A.C., pp 599 – 618
- Argyriades, D. (2006). *Los valores del sector público y la supuesta supremacía administrativa del sector privado*. Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 8, N° 24, Venezuela, Universidad del Zulia, pp 1
- Azuaga, C., Cambeiro, P., Cami, M. M., y Mouradian, I. (2007). *Gestión de teatros públicos: Una adaptación del Cuadro de Mando Integral*. QUANTUM, Vol. II, N° 1, Uruguay, Universidad de la república, Facultad de Ciencias Económicas y de administración, pp 93 - 111
- Bastidas, E. L., y Feliu, V. (2003). *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público*. Compendium, Vol. 6, N° 11, Venezuela, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, pp 23– 41
- Bastidas, E. L., y Freites, Z. M. (2007). *El Cuadro de Mando Integral en la gestión de las organizaciones del sector público. Caso Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*. Compendium, Vol. 10 N° 18, Venezuela, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, pp 5 – 20
- Da Silva, F., Batista, B., y González, R. (2004). *Una visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público*. Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión, N° 4. 117 – 148.
- 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.
- Carvajal, S. y Paulina, I. (2004). *Fortalecimiento del control de los recursos públicos que realiza la Contraloría General del Estado, aplicando el cuadro de mando integral* (Master's thesis, Quito/IAEN/2004).
- Cambeiro, P., Cami, M. M., y Asuaga, I. (2007). *La gestión de teatros. Caso de estudio: Aplicación del Cuadro de Mando Integral al Teatro Solís*. IV Congreso de Costos del MERCOSUR y III Congreso de la Asociación Uruguaya de Costos, Universidad de la República, Facultad de Ciencias económicas y Administración, Montivideo, Uruguay. (No. M-3593)
- Cejudo, G. (2011). *Nueva gestión pública*. (1° ed.). México. D.F. Siglo xxi editores, s.a. de C.V.
- Culebro, J. (2008). *“Atomización del Estado y nuevas formas de control. La introducción de los Convenios de Desempeño en organizaciones públicas”*. Gestión y Política Pública, Vol. XVII, No. 1, 35-70.
- De Maya, S. R. y Esteban, I. G. (2006). *Comportamientos de compra del consumidor: 29 casos reales*. ESIC Editorial.
- De Mescolatti, C. M. y Diblasi, J. V. (2011). *Implementación del Balanced Scorecard, una experiencia práctica*. Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza, Argentina. *Auditoría Pública*, 11(55), 55-67.
- Fernández, A. (2002). *Claves para la implantación del Cuadro de Mando Integral*. Harvard Deuto Finanzas y Contabilidad, N° 46, España, Ediciones Deuto, pp 10 – 17
- Fernández, A. (2003). *Claves para la implantación del Cuadro de Mando Integral*. Harvard Deuto Finanzas y Contabilidad, N° 46, España, Deuto Ediciones.
- Guerrero, O. (2006). *El mito del nuevo Management público*. Revista Venezolana de Gerencia Vol. 9, N°25, Venezuela, Universidad del Zulia, pp 1 – 54
- Hernández, L. A. (2011). *La gestión pública: un continuo laberinto de modernización. Reflexiones sobre la administración municipal*. Encrucijada, Revista electrónica del centro de estudios en administración, N° 9, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la Universidad Autónoma de México, pp 1 – 16
- Jones, L. R. y Thompson, F. (1999). *Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores público y privado*. Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 15, Venezuela, pp. 1 – 26
- Kaplan R. S. y Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard Measures that drive performance*. Harvard Business school Press.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001a). *Strategic Performance Measurement and Management in nonprofit organizations*. Nonprofit Management & Leadership, 11, 353-370, Primavera.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001b). *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I*. Accounting Horizons, 15, 87- 104, Marzo.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral: "The BalancedScorecard"*. España, Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral:Para implementar y gestionar su estrategia*. España, Gestión 2000.
- 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.
- Lastra, C. N. (2011). *Indicadores de gestión para la empresa pública municipal de Rastro Tulcan, basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral*. Tesis de grado para Maestría, Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, Ecuador.
- López, A. O. (2005). *La evaluación de la función pública en México*. México, D.F. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Editores.

- Mendoza, E. C. (2003). *Políticas de modernización en la administración municipal, viejas y nuevas estrategias para transformar gobiernos locales*. División de administración pública, N° 128, México, Centro de Investigaciones y Docencia Económica, pp 1 -29
- Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral: casos prácticos, ejercicios y cuestionarios*. España, Gestión 2000 Editores.
- Muñoz, C. C. y Campos, F. M. (2000). *La gestión de la calidad total en los organismos públicos*. IX Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad, Las Palmas, Gran Canaria, pp 373 – 388
- Núñez, L., Rodríguez, D., y Cáceres, A. (2010). Análisis de la percepción de los servicios municipales en la comunidad anzoatiguense, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 15, N°49, Venezuela, Universidad del Zulia, pp 1 – 54
- Salas, J., y López, M.J. (2005), *Hacia una gestión estratégica de los departamentos Universitarios: propuesta de un Cuadro de Mando Integral*. Auditoría Pública, Cámara de Comptos de Navarra y Cámara de Cuentas de Andalucía, N° 35, pp 55 - 72
- Sánchez Albavera, F. (2003), *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Gestión pública, Serie 32, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), pp 1 – 80
- Vieira, C. M., Righes, A. C., y Santos, W.F. (2011). *Gestión Pública: La introducción del Balanced Scorecard en la administración pública*. III Encuentro de Administración del NEA y I Encuentro
- Villalbi, J., Guix, J., Casas, C., Borrell, C., Duran, J., Artazcoz, L., y Jiménez, G. (2007), *El cuadro de mando integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública*. Gaceta Sanitaria, Vol. 21, N° 1, España, Agencia de Salud Pública de Barcelona, pp 60 – 65
-