

# **El cuadro de mando integral en las Entidades No Lucrativas**

**JOSE LUIS RETOLAZA**

Instituto de Economía Aplicada a la Empresa. (UPV/EHU)

**JOSÉ TORRES PRUÑONOSA**

Escola Universitària Euncet Unnim (EUNCET)

**LEIRE SAN-JOSE**

Universidad del País Vasco (UPV/EHU) y University of Huddersfield (UK)

Fecha de recepción: 18/12/11

Fecha de aceptación: 27/03/12

## **RESUMEN**

El Cuadro de Mando Integral es una metodología que permite vincular la estrategia con el Plan de Gestión en las organizaciones para lo cual es necesario describir, valorar, controlar y modificar las metas y objetivos estratégicos de forma global; pero no solo, aunque también las económicas. El Tercer Sector es especial y está totalmente en línea con esta política, debido a su focalización hacia otras variables a parte de las económicas. En este trabajo se describe en forma de decálogo las pautas necesarias para implantar un Cuadro de Mando Integral en las organizaciones no lucrativas. También se describen con objeto de evitarse los principales problemas y errores que se cometen en las organizaciones del Tercer Sector. Los resultados sugieren que esta metodología es importante para las ONGs y se explican los errores a evitar con objeto de lograr el éxito en su implantación más allá del primer año.

## **PALABRAS CLAVE**

Cuadro de Mando Integral, Tercer Sector, Entidades No Gubernamentales, Gestión estratégica, Kaplan y Norton, Implementación.

## **ABSTRACT**

The Balanced Scorecard is a methodology for linking the strategy with the Management Plan in organizations for which it is necessary to describe, assess, monitor and modify the goals and strategic objectives globally. The Third Sector is special and is completely in line with this policy because of its focus to other variables besides the economic ones. This paper describes Decalogue as the necessary guidelines to implement a Balanced Scorecard in nonprofit organizations. It also describes the major problems and mistakes made in the Third Sector organizations. The results suggest that this methodology is important for NGOs and explains the pitfalls to avoid in order to achieve success in its implementation beyond the first year.

## **KEYWORDS**

Balanced scorecard, Third Sector, NGOs (nongovernmental organizations), Strategic Management, Kaplan and Norton, implementation.

---

## **1. Introducción**

El Cuadro de Mando Integral es una metodología que recientemente se ha incorporado en la gestión empresarial. Este instrumento desarrollado por Kaplan y Norton (1992, 1996a, 1996b, 2000, 2003) ha conseguido un increíble grado de aceptación e implementación en el ámbito empresarial posiblemente por su aplicabilidad y sus resultados. De hecho, la mayoría de las empresas que lo utilizan de forma adecuada, lo consideran un elemento fundamental de su gestión y les sería imposible renunciar a su utilización (Banker, Chang & Pizzini, 2004). Sin embargo, en el ámbito del Tercer Sector el Cuadro de Mando Integral no ha encontrado gran aceptación, o por lo menos, su grado de implementación es muy inferior al que se da en las empresas (Retolaza, 2010).

En el presente artículo nos preguntamos el porqué de esta escasa utilización, analizando las características, tanto de la propia metodología del Cua-

dro de Mando Integral, como del Tercer Sector que pudieran estar en la base del rechazo o del retardo en su utilización. Desde nuestro punto de vista es incuestionable la aportación de valor que el Cuadro de Mando Integral puede ofrecer en la gestión de las empresas que componen el Tercer Sector; incluso nos atrevemos a augurar que el valor sería superior al que aporta a las empresas del resto de sectores. Además de exponer el valor aportado de este instrumento en el Tercer Sector, en este trabajo identificamos un conjunto de barreras de entrada que se dan en las entidades de dicho sector; sobre todo en relación con el uso de esta metodología. También proponemos algunas modificaciones del propio Cuadro de Mando Integral, que no sólo facilitarán su uso en las entidades del Tercer Sector, sino que además incrementarán significativamente el valor generado por su utilización.

## **2. El cuadro de mando integral: Planteamiento y utilidad**

El CMI (Cuadro de Mando Integral) es una metodología ya consolidada sobre la que se ha escrito ampliamente, tanto en el ámbito académico como en el relativo a la gestión empresarial; por lo que en este apartado nos proponemos describir de forma clara los elementos que definen el CMI con la pretensión de que el lector pueda entender las aportaciones posteriores sobre la adaptación del CMI a las entidades del Tercer Sector.

La noción de Cuadro de Mando es muy anterior al trabajo de Kaplan y Norton, existiendo una bibliografía extensa sobre el tema (Banker, Chang & Pizzini, 2004; Niven, 2002; Olve, N.G. & Sjostrand, A., 2002; entre otros). Sin embargo, Kaplan y Norton, en su primera obra (1992) proponen el modelo SBC (CMI) como una metodología específica, la cual en poco tiempo, consigue una aceptación inusual entre las herramientas de gestión utilizadas por las empresas. ¿Cuáles son las características específicas que permiten que este modelo se erija en el referente, hasta el punto de que en este momento es difícil hacer referencia al concepto de Cuadro de Mando sin añadirle Integral, y hacer referencia a Kaplan y Norton?

Posiblemente este éxito de aceptación responde a la existencia de una necesidad de gestión no resuelta, la conexión entre el Plan o diseño Estratégico y el Plan de Gestión Anual. El Plan Estratégico en su concepción original (Mintzberg, 1973) permite estructuras y organizar de forma piramidal y concatenada los fines, objetivos y actuaciones de las empresas y, por tanto, resulta un sistema de regulación y control de las actuaciones. Sin embargo, de forma posterior el Plan Estratégico se manifestó como inadecuado para la gestión empresarial en su sentido amplio, siendo abandonado por la práctica

totalidad de las empresas en la década de los 70. La versión que se introdujo en España con posterioridad a esta fecha, aunque mantiene la denominación de Plan Estratégico, en realidad, responde al concepto de planteamiento o diseño estratégico, ubicándose en lo que Mintzberg (1973) denomina Escuela del Diseño. El problema fundamental de esta concepción del Plan Estratégico (Diseño Estratégico) estriba en su conexión con las actuaciones reales y cotidianas de la empresa, las cuales se han estructurado normalmente, no a partir del Diseño estratégico, de muy difícil concreción, sino del Plan de Gestión Anual. Esto no hubiera tenido importancia si el Plan de Gestión Anual se hubiera derivado del Plan Estratégico, pero la dificultad de desplegar estrategias a partir de los fines generales, y a su vez, desplegar tácticas concretas que se pudieran traducir en actuaciones presupuestadas, sin caer en los problemas que llevaron a desechar la concepción más estricta (Escuela Estratégica) del Plan Estratégico; ha llevado a que el Plan de Gestión Anual, en la práctica, no se derive del Diseño Estratégico, sino del Plan de Gestión Anual del año anterior, quizás con alguna pequeña modificación derivada del nuevo diseño estratégico planteado (véase Gráfico 1).



**Gráfico 1:** Proceso de Planificación y Gestión del Cuadro de Mando Integral

Muchas son las empresas que han sufrido este desequilibrio entre Diseño Estratégico y Plan de Gestión Anual; el primero pensado con una visión global, premeditado y consensado por la alta dirección en relación con las variables internas y con el entorno de la empresa; el segundo articulado de forma mucho más inductiva en relación con objetivos cuantitativos, normalmente de carácter económico. El primero, transformador, el

segundo continuista. El primero, cualitativo y difícil de evaluar en su desarrollo; el segundo, cuantitativo y fácil de controlar operativamente. Este desequilibrio ha llevado en muchas ocasiones a que el Plan Estratégico haya sido en la realidad «papel mojado». El CMI respondía a la necesidad imperiosa que tenía la empresa de conectar estas dos realidades, y por eso fue aceptado por el entonces empresarial casi de forma inmediata.

El Cuadro de Mando Integral, aunque recoge elementos anteriores, nace como tal en 1992, con una publicación de Kaplan y Norton en la *Harvard Business Review* (Kaplan y Norton, 1992), y se asienta con el libro que ambos autores publican cuatro años más tarde (Kaplan y Norton, 1996b). A esta aportación primaria del CMI como sistema de conexión entre la planificación y el plan de gestión anual, se le unen otras dos aportaciones fundamentales, que los propios autores desarrollan con posterioridad en dos libros independientes: el mapa estratégico como soporte del CMI (Kaplan y Norton, 2003), y la alineación de los recursos y capacidades de la empresa hacia el objetivo de referencia (Kaplan y Norton, 2006) lo que permitía concretar en la práctica real de gestión la Teoría de Recursos y Capacidades. Pero quizás la idea que refuerza su aplicabilidad al Tercer Sector es la ruptura con la teoría que una empresa debe centrarse exclusivamente en los aspectos financieros; integrando en una única imagen, la perspectiva comercial (*Customer*), la de procesos internos (*Internal Business*) y la de Desarrollo y aprendizaje (*Learning and Growth*), junto con la financiera (*Financial*). Complementariamente, y aunque lo normal en una empresa tradicional podía ser el alinear el conjunto de perspectivas en relación con la financiera, lo cierto, es que la metodología permite una alineación a partir de la perspectiva que se considere clave para la empresa. Esto permite que las diferentes ONGs puedan alinear sus perspectivas en función de aquella que más se identifica con su finalidad; así las organizaciones centradas en el usuario pueden alinearse a partir de la perspectiva de cliente, mientras que las centradas en I+D lo pueden hacer desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

### 3. Metodología del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral parte de la premisa que no se puede controlar lo que no se puede medir, no obstante, esto no supone una innovación en relación con los diversos sistemas de control mediante indicadores que ya se aplicaban en las organizaciones; lo que realmente supone una innovación es la elaboración previa de un Mapa Estratégico, que se convierte en el *cuore* de la planificación y el control. El Mapa Estratégico es una herra-

mienta que permite visualizar la estrategia de la organización, mediante la identificación y selección de los principales factores implicados en la misma y su conexión causal. Kaplan y Norton estructuran dicho Mapa en cuatro dimensiones concatenadas, que ellos denominan perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos y la de aprendizaje y crecimiento.

La idea básica consiste en comenzar el Mapa Estratégico desde la perspectiva superior, que en las empresas, en general, es la financiera; sin embargo, en las ONGs, normalmente la perspectiva superior será la del cliente. En cualquier caso, el orden de las perspectivas no es necesariamente fijo, ya que de un año a otro, en función de los objetivos estratégicos, puede variar la perspectiva dominante.

Estos objetivos estratégicos clave, se convierten en los efectos a conseguir, a partir de los cuales se identifican los diferentes factores que pueden actuar como causas de la consecución de dichos objetivos. En primer lugar, esta identificación se realiza en la misma perspectiva de los objetivos estratégicos definidos, para posteriormente irse desplazando por las sucesivas perspectivas. El resultado será un mapa que identifique las principales variables del sistema, y las relaciones causales entre ellas. En el gráfico 2 se puede apreciar el Mapa Estratégico de una entidad del Tercer Sector.

A continuación se exponen las fases del CMI para el caso concreto de una ONG.

### ***3.1. Fase cualitativa: Elaboración del mapa estratégico***

Como puede apreciarse, se dan una serie de variables entre las que se establece una relación de causa y efecto. Para que el Mapa tenga utilidad hace falta que el conjunto de variables causales identificadas en relación con otra determinada variable, ejerzan una influencia amplia sobre la variable a modificar (principio de Pareto o distribución ABC). El resultado será que tendremos una concatenación de causas-causadas y de causas-incausadas o con causalidad débil (inferior al 80%). En el primer caso, la organización no deberá ejercer ninguna actividad directa sobre la variable que se pretende modificar, debiendo centrar su actuación sobre las variables causales. En el segundo caso, como la causa no está directamente causada por ninguna de las variables relevantes identificadas en el Mapa, deberá procederse a establecer las actuaciones (proyectos) destinados a conseguir el objetivo establecido para dichas variables.

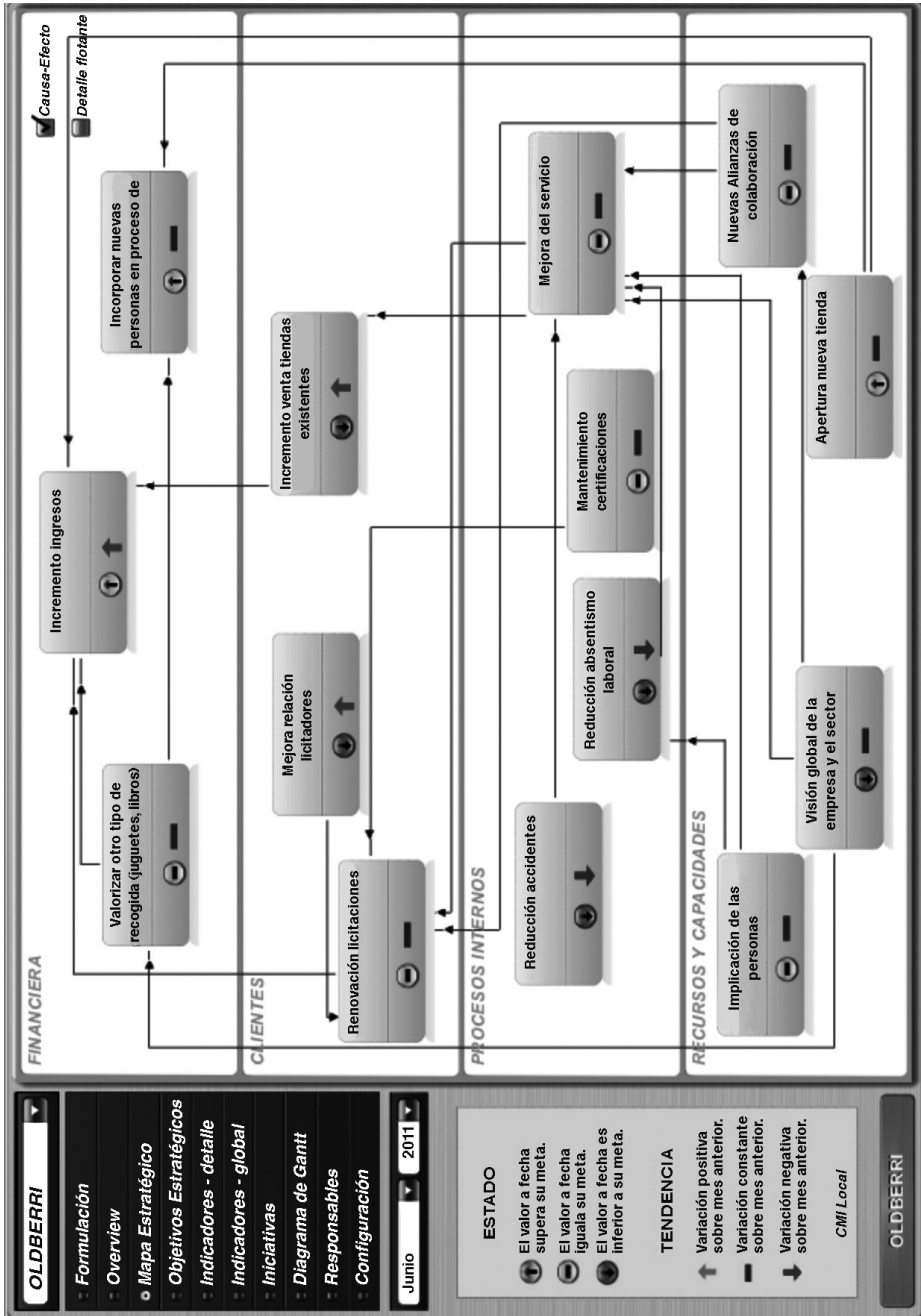


Gráfico 2: Mapa estratégico de una entidad del Tercer Sector

### **3.2. Fase cuantitativa: Establecimiento de objetivos, metas, indicadores y fuentes documentales y responsables**

Una vez definido el Mapa Estratégico, o simultáneamente a la definición del mismo, se procede a concretar el objetivo, siguiendo los requisitos SMART (Cross y Linch, 1988) para cada una de las variables identificadas. En segundo lugar, se establecerá la meta, que no es otra cosa que la cuantificación del objetivo; este término puede resultar algo confuso, aunque últimamente haya sido desplazado por el de «visión». Salvado el problema terminológico, nos encontramos con que habitualmente la cuantificación se suele incluir en el enunciado del propio objetivo; en este caso, se propone la diferenciación para poder mantener el objetivo en años posteriores modificando únicamente la meta, lo cual simplifica bastante la revisión y reformulación del CMI en ejercicios consecutivos.

Una vez establecidos los objetivos, en singular o plural, estableceremos el sistema de control (véase Gráfico 3). La inmensa mayoría de los objetivos no son directamente observables en su ejecución, sino que los tenemos que valorar a través de unos indicadores. Por ejemplo, el objetivo de incremento en ventas, lo tendremos que valorar a través de indicadores como las facturas, las órdenes de entrega, los pedidos, los contratos, los ingresos por pago, etcétera. La identificación de estos indicadores es clave para la correcta aplicación del CMI. En primer lugar hace falta que el indicador o los indicadores, se correspondan con el objetivo perseguido; si no hay correlación, la consecución del indicador no significará que estemos alcanzando el objetivo. En el caso de considerar como indicador el gasto de I+D, ya que resulta extremadamente fácil gastar (indicador), lo que no conlleva necesariamente una mejora en los resultados de I+D. En segundo lugar, los indicadores deben correlacionarse con la totalidad del objetivo; si, por ejemplo, este fuera el incremento de ventas, el utilizar como indicador únicamente los contratos de venta o las facturas, sin tener en cuenta las devoluciones, puede afectar significativamente en la valoración del grado de consecución del objetivo. Complementariamente, deberemos establecer el periodo óptimo de revisión de cada indicador, teniendo en cuenta dos aspectos contrapuestos: por una parte, que el periodo de tiempo de análisis debe ser significativo al indicador en cuestión; por otra parte, debe permitirnos el realizar acciones correctivas, por lo que el control debe hacerse en intervalos inferiores al año. Los intervalos más comunes suelen ser los mensuales y trimestrales, en función de la naturaleza del indicador a evaluar.



Objetivos	Meta	Indicador	Período	Fuente Documental	Responsable

**Gráfico 3:** Cuadro de Medidas

Conviene destacar que existe una tendencia generalizada a considerar el indicador como objetivo, con el consiguiente riesgo de alejarnos realmente en la consecución del objetivo. Pensemos en los problemas que puede dar el transformar los siguientes indicadores en objetivos: a) incremento del gasto en I+D; b) reducción de personal; c) firma de contratos; d) publicación de investigaciones en revistas relevantes... Son casos reales, en los que a) se han disparado los gastos sin ninguna contraprestación de resultados; b) se han rescindido contratos reduciendo drásticamente la capacidad productiva de la organización y abocándola al cierre; c) se han firmado cuantiosos contratos, que han conllevado amplios gastos de gestión y comisiones, y que nunca se van a ejecutar y aún menos a cobrar; y d) los investigadores se afanan tanto en investigar como en publicar, encontrando fallos u oportunidades en el sistema, en lugar de preocuparse por hacer buenas investigaciones que tengan como consecuencia su posterior publicación en revistas relevantes.

Aunque muchos manuales del CMI consideran que con el establecimiento de indicadores finaliza la planificación de las variables consideraras como causas-causadas, es necesario establecer también, la fuente documental de la que se van a obtener los datos para contrastar el indicador; si por ejemplo, vamos a utilizar las facturas, habrá que identificar dónde van a estar localizables las facturas o los datos de las mismas en la fecha correspondiente de control. Así mismo, será bueno indicar quién va a ser la persona responsable, de facilitar dichos datos al proceso de control, ya que la inaccesibilidad a los datos precisos, en tiempo y forma, es uno de los principales problemas con los que se suele encontrar la implementación del CMI.

Por último, será necesario establecer unas actuaciones, a las que aconsejamos dar forma de proyecto, para alcanzar los objetivos en las causas-incausadas, o en aquéllas con causalidad débil.

### **3.3. Fase de control**

El control empírico de los indicadores que debe hacerse inmediatamente después de la finalización del intervalo de periodo definido (normalmente mensual o trimestral) tiene por finalidad identificar los *gaps* (positivos o negativos) entre el nivel de objetivo propuesto y el resultado real obtenido. Pero la función fundamental del control no es analítica, sino de reducción del *gap*; por lo que será fundamental articular medidas para la reducción de los *gaps* identificados.

Complementariamente, hay que señalar que el modelo de CMI conlleva dos tipos complementarios de control: por un lado, es necesario controlar si en las causas-incausadas, las actuaciones realizadas están obteniendo los resultados previstos, de no ser así, deberemos revisar la ejecución de las actuaciones o del proyecto; por otro lado, en el caso de las causas-causadas será necesario analizar si la consecución del objetivo causal deriva en la consecución del objetivo causado, ya que de no ser así, no nos encontramos ante un problema de actuación, sino ante un error en la definición del Mapa Estratégico y la actuación resultante debe ser la inmediata revisión del mismo.

## **4. Aplicación del Cuadro de Mando Integral a las ONGs**

Dentro del llamado Tercer Sector, nos encontramos con dos realidades muy diferenciadas: por una parte, las empresas vinculadas a la Economía Social, las cuales cuentan con estructuras de gestión relativamente similares a las empresas mercantiles, de donde resulta que la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral presenta ventajas similares a las que se le pueden atribuir para el conjunto de empresas; de otra parte, las ONGs, también denominado sector no lucrativo, presentan especificidades en la gestión que las diferencian claramente de las organizaciones empresariales tradicionales. La primera y más significativa consiste en que se crean con un objetivo no financiero; su objeto social no es la explotación de un negocio, independientemente de que realicen una actividad económica.

Para este tipo de entidades, el CMI presenta la ventaja de no centrarse en los indicadores financieros como indicadores clave de gestión, sino que amplía su visión al conjunto de variables implicadas en el desarrollo de la actividad. Como ya hemos señalado con anterioridad, esto permite situar la perspectiva de los clientes / usuarios como perspectiva principal y alinear el resto de perspectivas, incluida la financiera, a partir de ella. Un

alineamiento plausible podría ser: 1) perspectiva de los clientes, 2) perspectiva de los procesos productivos, 3) perspectiva de recursos y capacidades, 4) perspectiva financiera; donde esta última es un medio (causa) necesario para el correcto cumplimiento de los objetivos centrales de la organización referidos a sus usuarios.

Complementariamente, una de las características de las ONGs, suele ser que los objetivos no se refieren a un sólo tipo de cliente, ya que además de satisfacer los intereses de los usuarios, da lo mismo que estos sean personas de países en vías de desarrollo, personas en proceso de exclusión social, deportistas, científicos, o aficionados a la micología; normalmente también tiene que satisfacer los intereses de otros «clientes», a los que siguiendo el planteamiento de la Teoría de *Stakeholders* (Freeman 1984) denominaremos precisamente *stakeholders*. Las metodologías alternativas centradas en el plan de gestión anual, difícilmente permitían interrelacionar objetivos económicos y objetivos de otro tipo de resultados; sin embargo, con el CMI es posible que en la perspectiva de clientes situemos los intereses del conjunto de *stakeholders* de la organización como objetivos centrales. Es verdad, que la inclusión en la perspectiva de clientes del conjunto de *stakeholders*, presenta dos problemas: por una parte nos obliga a considerar a todos ellos como clientes, lo cual chirría en múltiples ocasiones; por otra, nos obliga a situar esta perspectiva en primer lugar, lo cual no se adapta a ONGs que tengan por finalidad la investigación o el desarrollo de cualquier tipo de servicio que no dé respuesta directa al usuario. Una forma de solucionar este problema, es establecer una nueva perspectiva de rango superior y a partir de la cual se alinearán el resto de las perspectivas; esta nueva perspectiva sería la de los *stakeholders* o la de los intereses de los *stakeholders*.

Esta modificación posibilitaría el incluir la responsabilidad hacia los *stakeholders* como el eje alineador de la organización, en lugar de situarlo como un proceso interno de Responsabilidad Social, tal y como se hace ahora.

## **5. Decálogo para la implementación del CMI en una organización del Tercer Sector**

Con objeto de clarificar la utilización de cómo implantar el Cuadro de Mando Integral en una organización del Tercer Sector es conveniente exponer el proceso. Lo hemos realizado en forma de decálogo con objeto de darle sencillez y utilidad (véase Tabla 1):

1. **Conocimiento de la organización y el entorno.** El CMI es únicamente una metodología y su correcta utilización conlleva una adecuada identificación de los factores estratégicos relacionados con los resultados esperados. Será necesario que el CMI tenga cabida en la Cultura de gestión de la organización; si se prevén la aparición de conflictos culturales deberá vincularse la introducción del CMI a un proceso de transformación cultural de la propia organización.
2. **Identificación de los intereses de los stakeholders.** En una empresa mercantil, aunque resulte reduccionista, se pueden identificar los objetivos de la organización con algunos de los objetivos financieros de la misma y su aprehensión por parte de los gestores es más sencilla; sin embargo en una organización no lucrativa, los objetivos finalistas de la misma deben centrarse en la satisfacción de los intereses de sus *stakeholders*. El desconocimiento de dichos intereses puede llevar al desarrollo de un CMI inadecuado para la organización.
3. **Implicación de la organización en todos sus niveles.** El CMI exige el liderazgo de la dirección y una apuesta decidida sin marcha atrás; esto conlleva la participación de la totalidad del personal, tanto en el seguimiento de los indicadores como en la reducción de los *gaps* detectados. Para que se pueda dar esta participación será necesario el que, de forma previa, se hayan solucionado las dudas o temores que la metodología les provoque. Siempre hay que tener en cuenta, y transmitir, que el objetivo del control no es buscar culpables, sino reducir los *gaps* lo más rápidamente posible y con el menor coste.
4. **Identificación de los Objetivos tractores / estratégicos.** Se debe identificar el objetivo u objetivos que van a estar en la cima del Mapa Estratégico.
5. **Elaboración del Mapa Estratégico.** Identificando los factores estratégicos de la organización relacionados con los fines generales de la misma, así como las interacciones causales entre ellos. El Mapa Estratégico es el instrumento sobre el que va a descansar la totalidad de la gestión, si se elabora de forma inadecuada es más probable que el CMI contribuya al fracaso, en lugar de al éxito de

la organización. Como parte del diseño del Mapa se estructurará la prioridad de las distintas perspectivas.

6. **Concreción de cada factor estratégico**, desarrollando un cuadro que incluya: 1) la definición del objetivo; 2) la meta o cuantificación del mismo; 3) los indicadores asociados; 4) el plazo de revisión; 5) las fuentes documentales; y 6) el responsable de facilitar los datos.
7. **Identificación de actuaciones** (proyectos) que nos permitan conseguir los objetivos propuestos en los factores considerados como causas-incausadas o de causalidad débil, así como la programación de las mismas.
8. **Seguimiento** del grado de realización **de las actuaciones** programadas (proyectos).
9. **Revisión periódica de los indicadores**, tanto de las causas-causadas como de las causas-incausadas e identificación del *gap*.
10. **Introducción de medidas correctivas** tendentes a: 1) ajustes del grado del *gap* de ejecución de los proyectos programados; 2) reducción del *gap* en los indicadores mediante nuevas actuaciones (proyectos) complementarias; 3) redefinición del Mapa Estratégico.

**DECÁLOGO PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

1. *Conocimiento de la organización y el entorno*
2. *Identificación de los intereses de los stakeholders*
3. *Implicación de la organización en todos sus niveles*
4. *Identificación de los Objetivos tractores / estratégicos*
5. *Elaboración del Mapa Estratégico*
6. *Concreción de cada factor estratégico*
7. *Identificación de actuaciones*
8. *Seguimiento de las actuaciones*
9. *Revisión periódica de los indicadores*
10. *Introducción de medidas correctivas*

**Tabla 1:** Decálogo implementación CMI en ONGs.

## 6. Problemas y limitaciones

Una vez establecido el decálogo con objeto de una implementación eficiente del CMI en una organización del Tercer Sector no nos podemos olvidar de los problemas y limitaciones a las que debemos enfrentarnos. Así, en relación con las limitaciones del Cuadro de Mando Integral, lo primero que hay que tener en cuenta es que se trata tan sólo de una metodología, y los resultados obtenidos dependen de la calidad de la información, tanto interna como externa manejada, así como de la capacidad del equipo gestor. Recordamos, así mismo, la importancia que la cultura de la organización puede tener en el éxito de la implantación del CMI; problema frecuente en las organizaciones del Tercer Sector, poco tendentes al control interno.

Complementariamente a estos problemas de carácter general, los principales fallos que se han apreciado en la implementación de un sistema de Cuadro de Mando Integral han sido los siguientes (véase Tabla 2):

1. ***Errónea identificación de los intereses de los stakeholders.*** En muchas ocasiones estos se identifican basándose en la opinión del equipo directivo, sin realizar una aproximación real a sus intereses. El resultado es un diseño estratégico óptimo para conseguir algo que no se desea; como las partes no suelen llegar a comprender el problema, este se traduce en un conflicto permanente sobre las herramientas de gestión. Es aconsejable, especialmente en las ONGs, antes de introducir el CMI, realizar un buen análisis y sistematización de los intereses de los stakeholders.
2. ***Elaboración deficiente del Mapa Estratégico,*** bien por prisa, por falta de información o por no darle la suficiente importancia. El Mapa Estratégico es la piedra angular del CMI, un error en las variables seleccionadas o en las relaciones causales puede ser corregido en el proceso de evaluación, pero un fallo generalizado del Mapa Estratégico nos da una visión errónea de la entidad. En esta situación, curiosamente, cuanto mejor apliquemos el resto del CMI peores resultados estaremos obteniendo. Para la elaboración del Mapa Estratégico es aconsejable usar algún programa de soporte como el *Freemind* (gratuito) o el *Mindjet* (más completo); o también se puede usar simplemente el *Power Point*, aunque da más trabajo si hay que realizar cualquier cambio en el Mapa. Los dos principales problemas en la elaboración del Mapa Estratégico suelen consistir en elegir mal las variables relevantes o, más comunes, en establecer mal las relaciones

de causalidad. Resulta muy normal que se pretenda establecer relaciones de causalidad entre dos variables que genéricamente se suponen relacionadas como motivación y productividad, o satisfacción del cliente e incremento de compra, aunque no tengamos datos de que en nuestra organización exista una relación de causalidad entre ambas.

3. ***Proliferación de objetivos e indicadores.*** Para que el CMI sea realmente eficiente es necesario que seamos muy selectivos, tanto en los factores estratégicos identificados, como en los objetivos e indicadores; en caso contrario se suele caer en un problema de hiperinflación de indicadores, donde tenemos datos cuantitativos de todo, pero no sabemos qué utilidad darles. Esta tendencia resulta muy acusada cuando se vinculan los indicadores al área de control de gestión, lo que es habitual más en las grandes empresas que en las ONGs.
4. ***Problema de acceso a los datos relativos a los indicadores en el momento preciso.*** Este es un problema muy habitual, cuando se establece el indicador se supone que el dato es accesible, porque es algo que debemos saber, e incluso puede que sea un dato utilizado en el sistema de gestión o en el de contabilidad; pero en muchas ocasiones ese dato, que quizás existe en bruto, no está disponible de forma elaborada en el momento que se debe hacer la revisión del indicador.
5. ***Abandono del sistema debido al desánimo producido por la aparición de gaps negativos.*** La consecuencia inmediata de la implantación del CMI es que ya desde la primera evaluación nos van a aparecer, normalmente *gaps* negativos; sobre todo si hemos sido muy optimistas en la fijación de metas, algo muy habitual al inicio. Es muy humana la tendencia a sentirse cuestionado por esos *gaps* y a intentar minimizar su incidencia. Desgraciadamente, esto suele llevar a un proceso de desvalorización del propio CMI, a un retraso en las revisiones y a su abandono definitivo al cabo del tiempo. Los equipos directivos que opten por incorporar el CMI deben tener claramente asumido que la identificación de *gaps* negativos es un mecanismo de gestión y no una crítica a su capacidad de gestión.
6. ***Utilización deficiente del programa informático.*** Aunque se puede elaborar un Cuadro de Mando Integral en *Excel*, lo normal es utilizar para ello algún programa especializado, por ejemplo el *eVisualReport*. La utilización de estos programas no es difícil; no

obstante, un deficiente aprendizaje conlleva atascos y parones, especialmente en las revisiones periódicas. Como resultado, en muchas ocasiones no se acaban de incorporar los datos de contraste o se hace de forma deficiente, con lo que el seguimiento, en el mejor de los casos resulta incompleto o sumamente complejo. Dentro del proceso de implementación del CMI será necesario dedicar tiempo para controlar con soltura el programa que se vaya a utilizar.

PROBLEMAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
<i>1. Errónea identificación de los intereses de los stakeholders</i>
<i>2. Elaboración deficiente del Mapa Estratégico</i>
<i>3. Proliferación de objetivos e indicadores</i>
<i>4. Problema de acceso a los datos relativos a los indicadores en el momento preciso</i>
<i>5. Abandono del sistema debido al desánimo producido por la aparición de gaps negativos</i>
<i>6. Utilización deficiente del programa informático</i>

**Tabla 2:** Problemas en la implementación del CMI.

## 7. Conclusiones

No hay duda de que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria que permite conectar la estrategia con el Plan de Gestión, ayudando a optimizar los resultados de la organización. Debido a su carácter holístico evita el reduccionismo financiero, lo cual resulta especialmente apropiado para entidades no orientadas hacia resultados económicos, como son las del Tercer Sector.

Sin embargo, es una herramienta que apenas ha penetrado en este ámbito, aún cuando representa una oportunidad importante para la mejora de la gestión estratégica en este tipo de organizaciones.

En este sentido cabe señalar que la implementación del CMI en una organización es un proceso complejo, y su éxito depende de que se lleve a cabo de forma adecuada. Precisamente por eso hemos expuesto un decálogo para su correcta aplicación e implementación desde la perspectiva de



las organizaciones del Tercer Sector. También, y con objeto de que los profesionales eviten una serie de limitaciones y problemas que se han detectado, hemos descrito los principales y más comunes errores. Al respecto, nos parece interesante que el mundo académico y práctico establezca una unión; por ello creemos aconsejable que los responsables de ONGs interesados en introducir el CMI pudieran colaborar junto con expertos universitarios, consultores, u otras organizaciones que ya hayan tenido la experiencia en la implementación y desarrollo de su CMI. De esta forma, evitarán posiblemente muchos errores y costes, e incluso podrían llegar a evitar el fracaso con objeto de que el CMI perdure más allá de su primer año de uso.

## Referencias bibliográficas

- BANKER, R.D., CHANG, H. Y PIZZINI, M.J. (2004) «The Balanced Scorecard: Judgmental effects of Performance measures linked to Strategy», *Accounting Review*, 79(1), pp. 1-23.
- CROSS, K.F. Y LYNCH, R. L. (1988) «The SMART way to define and sustain success», *National Productivity Review*, 8 (1), pp. 23-33.
- FREEMAN, R.E. (1984) *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman publishing, Boston.
- KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.P. (1992) «The Balanced Scorecard – Measures that drive performance», *Harvard Business Review*, January-February, p. 71.
- KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.P. (1996a) «Using the Balanced Scorecard as a strategic management system», *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.
- KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.P. (1996b) *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.P. (2000) *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston.
- KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.P. (2003) *Strategy Maps. Converting intangible assets into tangibles outcome*, Harvard Business School, Boston.
- KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.P. (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, Boston.
- MINTZBERG, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
- NIVEN, P. (2002) *Balanced Scorecard step by step*, Wiley, London.

OLVE N. G., ROY J. Y WETTER M. (1999) *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*, Wiley, London.

OLVE, N.G. Y SJOSTRAND, A. (2002) *Balanced Scorecard*, Express Exec, Oxford.

RETOLAZA, J.L. (2010) «*Factores estratégicos de éxito en las Empresas de Inserción*», Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco. UPV/EHU.