



“Cuadro de Mando Integral (CMI): Relevancia y Perspectivas”

Julián Horacio Pedrini

Documento de trabajo Nro. 067

Junio, 2022

ISSN 2545-7896

Cuadro de Mando Integral (CMI): Relevancia y Perspectivas*

Julián Horacio Pedrini

Universidad Nacional de La Plata

Junio, 2022

* Trabajo presentado en el 4º Encuentro del Foro Argentino de Contabilidad. Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.

RESUMEN

El objetivo que persigue el presente trabajo es describir la vigencia de la utilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de contabilidad de gestión en organizaciones y su contribución al proceso de toma de decisiones y de control.

Treinta años transcurrieron desde que en 1992 Kaplan y Norton publicaran en Harvard Business Review el primer artículo que diera origen al desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI), como una herramienta de Contabilidad de Gestión, denominado: "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance.".

A la vez, la pregunta central de la investigación es: ¿el cuadro de mando integral continúa siendo una de las herramientas vigentes utilizadas por la práctica profesional en la contabilidad de gestión? Se plantea una investigación empírica de revisión de la literatura.

A partir del relevamiento realizado, su posterior análisis y clasificación sobre los hallazgos de la investigación, puede confirmarse que el CMI continúa siendo una herramienta relevante para la contabilidad de gestión, planteando incluso nuevos desafíos para su desarrollo y adaptación a las distintas organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Contabilidad (M41) – Cuadro de Mando Integral (CMI) – Balanced Scorecard (BSC).

INTRODUCCIÓN

Treinta años pasaron desde que en 1992 Kaplan y Norton publicaran el primer artículo que diera origen al desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI), como una herramienta de Contabilidad de Gestión. Luego de trabajar en conjunto durante un año analizando distintas empresas, el estudio patrocinado por una Big Four (KPMG) pretendía conocer “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, bajo la creencia que la medición de la actuación, la cual dependía primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaba volviendo obsoleta, advirtiendo que la dependencia de mediciones de actuación financiera obstaculizaba la capacidad y habilidad de las organizaciones para crear futuro valor económico.

En sus orígenes, se advierte una visión crítica principalmente de Kaplan hacia la contabilidad de gestión. En forma previa, Kaplan y Johnson (1987) publicaban un artículo en la revista de la Escuela de Negocios de Harvard “Harvard Business School Press” al que titulaban “Relevance Lost: The rise and fall of management accounting” cuya traducción bien podría ser “Pérdida de Relevancia: El auge y la caída de la contabilidad de gestión”. Se trataba de una crítica a la contabilidad de gestión tradicional, que cuestiona la pérdida de relevancia de la información contable gerencial, a partir de su falta de oportunidad, nivel de agregado y distorsiones, para ser relevantes para la toma de decisiones, la planificación y control.

A la vez, marcaba la creencia que la Contabilidad debe brindar el marco de acción para la medición, gestión y control. El desafío y la oportunidad, para Kaplan y Johnson (1987) existe, los sistemas pueden y deben diseñarse para apoyar las organizaciones y la estrategia de la organización. Pueden diseñarse sistemas de contabilidad de gestión relevantes, para medir y atribuir con precisión, en forma oportuna y relevante el desempeño gerencial.

La pregunta central que da origen a este trabajo es ¿el cuadro de mando integral continúa siendo una de las herramientas vigentes utilizadas por la práctica profesional en la contabilidad de gestión? Se plantea una investigación empírica de revisión de la literatura. A partir de sus resultados, su análisis y hallazgos de la investigación, puede confirmarse que el CMI continúa siendo una herramienta relevante para la contabilidad de gestión, planteando nuevos desafíos para su desarrollo y adaptación a las organizaciones.

OBJETIVOS

El objetivo que persigue el presente trabajo es describir la vigencia utilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de contabilidad de gestión en organizaciones y su contribución al proceso de toma de decisiones y de control.

Entre los objetivos específicos, se han definido los siguientes:

- Examinar la vigencia de utilidad de la herramienta para la contabilidad de gestión, y su aplicación en el proceso de toma de decisiones y control.
- Identificar la existencia de nuevas perspectivas y sintetizar los principales hallazgos.

METODOLOGÍA

Sobre la metodología, se han analizado bibliografía nacional y extranjera de relevancia, vinculada principalmente a diversas publicaciones de los autores de la herramienta y otras publicaciones destacadas, para complementar la construcción del marco teórico y un primer abordaje de la temática bajo estudio.

La investigación de tipo empírico se encuentra orientada a profundizar el abordaje de los objetivos específicos: examinar la vigencia de utilidad de la herramienta para la contabilidad de gestión, y su aplicación en el proceso de toma de decisiones y control, identificar la existencia de nuevas perspectivas y sintetizar los principales aportes y dificultades vinculadas.

En cuanto a la investigación empírica, con el objeto de dar cumplimiento a los objetivos específicos, se ha definido trabajar con revisión de la literatura, considerando los siguientes repositorios (bibliotecas digitales, bases de datos y buscadores):

- JSTOR,
- Science Direct y
- Springer.

Se detallan criterios de selección y parámetros de búsqueda en ANEXO 1. Las búsquedas han sido realizadas durante el mes de mayo de 2022.-

MARCO TEÓRICO

En 1987 Kaplan y Johnson publicaban un artículo en la revista de la Escuela de Negocios de Harvard "Harvard Business School Press" al que titulan "Relevance Lost: The rise and fall of management accounting" cuya traducción bien podría ser "Pérdida de Relevancia: El auge y la caída de la contabilidad de gestión". Acaso una crítica a la contabilidad de gestión tradicional, que cuestiona la pérdida de relevancia de la información contable gerencial, a partir de su falta de oportunidad, nivel de agregado y distorsiones, para ser relevantes para la toma de decisiones de planificación y control.

Este artículo, que le valiera en 2007 ser incluido entre las contribuciones seminales a la profesión contable por la Asociación Americana de Contabilidad – en inglés: "American Accounting Association" (AAA), siendo aquellas que perduran en el tiempo y que contribuyen al desarrollo de investigaciones posteriores, plantea una serie de cuestionamientos a los informes de gestión, reflexionando sobre los desafíos y las oportunidades, y la necesidad de innovación, afirmando que los sistemas de contabilidad de gestión pueden y deben diseñarse para apoyar las operaciones y la estrategia de la organización, utilizando la tecnología disponible y aplicando el conocimiento, la experimentación y la comunicación.

Posiblemente haya sido el preámbulo del desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard por Kaplan y Norton en 1992, publicado en otro artículo en la Harvard Business Review. Kaplan, un académico, contable, estudioso de la contabilidad de gestión -y su evolución- y Norton, un ingeniero eléctrico doctorado en administración

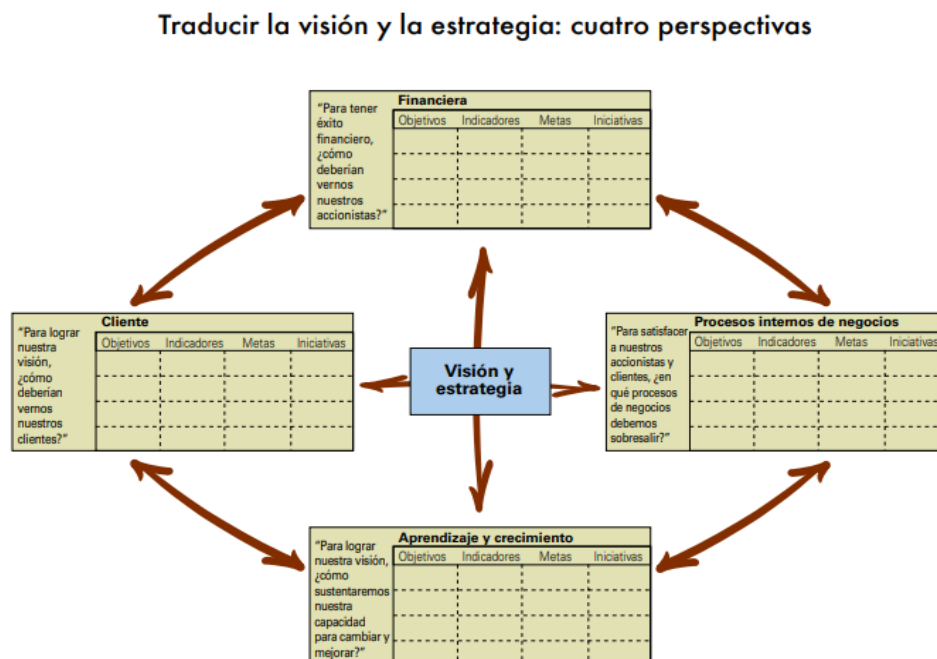
y negocios inician el artículo con una frase que hoy sigue vigente: “What you measure is what you get” traducido: “lo que mides es lo que obtienes”.

El artículo es el resultado de un proyecto de investigación de un año con empresas de vanguardia en la medición del desempeño, en la búsqueda de “la medición de los resultados en las empresas del futuro”. Ello permitió idear un cuadro de mando integral, con un conjunto de medidas que brindan a los directivos una visión rápida pero completa del negocio, incluyendo medidas financieras (resultados) que son históricas y operativas (clientes, procesos internos, innovación y mejora -o innovación y formación-) que son impulsores del desempeño financiero futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El CMI expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.

Tal como sostienen Kaplan y Norton, “...El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral”.

¿Qué es el cuadro de mando integral? Es una herramienta gerencial sistémica usada para el planeamiento y el control en distintos niveles de la organización, con la amplitud de información acorde a sus niveles de responsabilidad. Vinculada con el Sistema de Información de Apoyo a las Decisiones, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de medición, de gestión y de comunicación. Consiste en un conjunto de indicadores de performance de áreas claves de una organización, cuyo seguimiento periódico permite contar con un mayor conocimiento en tiempo y forma de la situación de la organización y el sector en el que opera, facilitando así la toma de decisiones que se requieran, correctivas o preventivas.

Gráfico 1: Cuadro de Mando Integral (CMI):



Fuente: Extraído de Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review, pp. 4.

Cuadro 1 - Las perspectivas:

Perspectiva financiera	Los objetivos financieros sirven de enfoque para objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Son valiosos para resumir las consecuencias económicas y fácilmente mensurables.	Vincula objetivos de cada Unidad de Negocios (UEN) con estrategia de la empresa. Foco en otras perspectivas.
Perspectiva del cliente	La organización busca equiparar sus indicadores clave sobre clientes con los segmentos de mercado y clientes seleccionados.	Identifica segmentos de cliente y mercado a competir. Evalúa necesidades de los clientes (alinear con sus preferencias).
Perspectiva del proceso interno	Centrada en la mejora de los procesos operativos existentes, aquellos procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.	Define la cadena de valor de procesos clave o necesarios (innovación, operación, servicios, etc.).
Perspectiva de formación (aprendizaje) y crecimiento	Proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las restantes perspectivas, para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.	Incluye motivación, habilidades y competencias de los empleados. Capacidad de los sistemas de información y clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Sin lugar a dudas, la tipificación más simple pero muy importante plantea que los indicadores pueden ser financieros o no financieros. Además, pueden clasificarse en:

- a. Indicadores de causa: miden el impacto de una política de gestión.
- b. Indicadores de efecto: miden resultados.
- c. Indicadores reactivos: son aquellos que se obtendrán a partir de hechos consumados.
- d. Indicadores proactivos: son aquellos que miden el esfuerzo a realizar para ser más eficientes, o bien, detectar un riesgo y evitarlo o mitigarlo.

Mattessich (1995) al abordar la metodología contable, plantea cierta predisposición a pensar en términos de relaciones de “causa-efecto” y no en relaciones de “medios-fines”. En 1993 Kaplan y Norton publican un artículo denominado “Putting the Balanced Scorecard to Work”, traducido “Cómo poner a trabajar el Cuadro de Mando Integral”, donde comienzan destacando la importancia que reconocen los directivos a la medición del desempeño. Contiene una crítica, afirmando que rara vez se piensa en la medición como una parte esencial de su estrategia. En este artículo abordan los pasos para

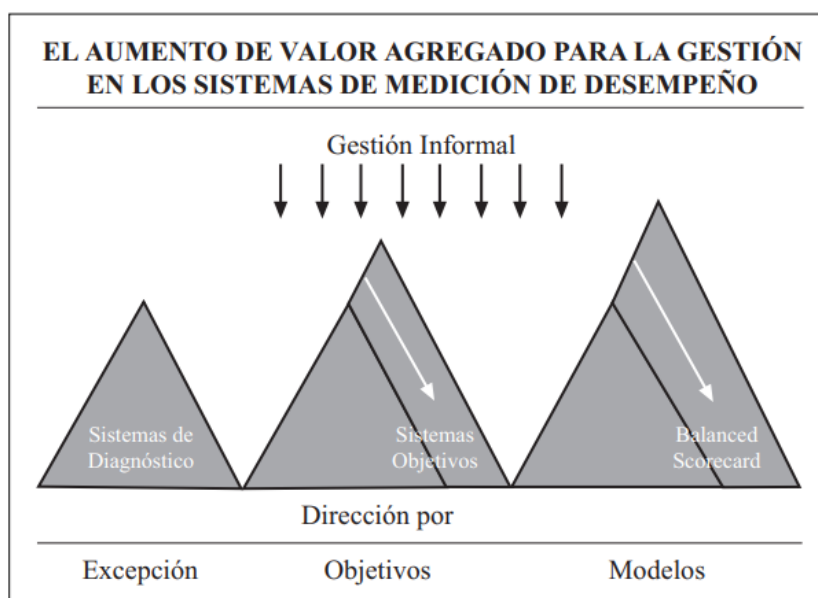
construir el cuadro de mando integral, considerando que “cada organización es única, y, por lo tanto, sigue su propio camino para construir un cuadro de mando integral”. La serie de pasos incluye: preparación, entrevistas y talleres ejecutivos (distintas rondas), hasta la implementación y revisiones periódicas.

Atkinson et al. (1997) referido al CMI, afirma que constituye un marco de gran riqueza para poder estudiar vínculos existentes entre distintos componentes de los sistemas de control de una empresa. Representa una estructura de información sofisticada y un enfoque de gestión, vincula los efectos con las causas. Señalan que dicha herramienta se encuentra entre los desarrollos más significativos de la contabilidad de gestión, y que merece una intensa atención de investigación.

Desde su aparición, la vigencia del CMI como un nuevo modelo de medición de actuación es sobresaliente. Los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en distintos niveles de la organización. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de la unidad de negocios (UEN) en objetivos e indicadores tangibles. Se convierte en un sistema de gestión estratégica, permite gestionar la estrategia a largo plazo.

Ballvé (2006) presenta la evolución de los sistemas de medición del desempeño, desde ser una herramienta para dirección por excepción a convertirse en una de alineación para dirección por objetivos, y una implementación estratégica para dirección por modelos de negocios:

Gráfico 2 – Sistemas de medición de desempeño:



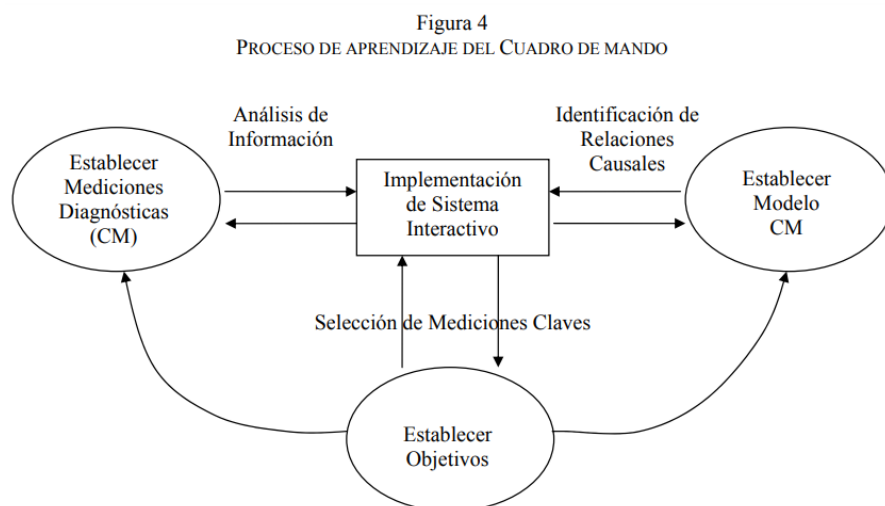
Fuente: Extraído de Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. Revista de contabilidad y dirección, 3, 13-38, pp. 17.

Ballvé (2006) señala, que el BSC “Constituye una mejor herramienta para alinear e implementar estrategias debido a que reduce el riesgo de dispersión, al especificar y

establecer reglas claras para toda la organización, apuntando los recursos individuales a la búsqueda de oportunidades e impulsando metas claras y precisas.”.

En el éxito del proceso de aprendizaje del Cuadro de Mando, Amat y Ballvé (2006) señalan que deben definirse los indicadores claves del CM. Luego, comienza el proceso de aprendizaje, que permite la determinación de metas. El segundo paso es identificar el modelo de negocios y las relaciones causa-efecto del CMI, para poder llegar a la gestión con indicadores:

Gráfico 3 – Proceso de Aprendizaje del CMI:



Fuente: Extraído de Ballvé, A. M., & Amat, O. (2006). Los cuadros de mando como sistemas interactivos. Revista Iberoamericana de Contabilidad de gestión, 4(8), 59-81., pp. 11.

Jazayeri & Scapens (2008) señalan entre las razones por las que el CMI es tan popular, una de ellas es que tiene una amplia gama de diferentes usos y puede significar muchas cosas para diferentes personas. Bromwich y Scapens (2016) afirman que el CMI en la evolución de la contabilidad de gestión ocupa un lugar preponderante, siendo incluido como una de las mayores innovaciones en Reino Unido (ver Anexo 3) y, por consiguiente, de los aportes con mayor relevancia realizados por la investigación en Contabilidad de Gestión de los últimos veinticinco (25) años.

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) enfatiza el vínculo de la medición con un “Mapa Estratégico”, definido como “una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. En 2004, Kaplan y Norton presentan esta herramienta a la que afirman “el mapa estratégico ha resultado ser una innovación tan importante como el propio Balanced Scorecard”. Pero ¿Por qué un mapa? Parte de la idea de que los objetivos deben vincularse con relaciones de “causa y efecto”. Entonces al asignar los objetivos en las cuatro perspectivas, se generaban interrelaciones entre ellos, comprendiendo que algunos objetivos vinculados a ciertas perspectivas pueden generar impactos positivos en otros objetivos. Explicitar esta relación “causa-efecto” en un diagrama es lo que se llama para los autores “Mapa Estratégico”.

¿Qué principios considera como base el Mapa Estratégico?

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.
- La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente.
- El valor se crea mediante procesos internos de negocios.
- La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios
- La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.

Kaplan y Norton afirman que: “No se puede gestionar lo que no se puede medir” pero además “no se puede medir lo que no se puede describir”. El Mapa Estratégico viene a profundizar este último punto, al utilizar objetivos vinculados en los mapas, para describir y visualizar la estrategia. El Mapa estratégico brinda un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, funcionando como una representación visual de la estrategia. Concluyen que el CMI es un paso dentro de un proceso continuo que describe lo que es el valor y como se crea. Este proceso se vincula a lo señalado por Scapens (1994), quien visualiza en las prácticas contables parte de las rutinas que permiten a las organizaciones reproducir el comportamiento y lograr la cohesión organizacional.

Presente y futuro del Cuadro de Mando Integral (CMI):

En 2007, 15 años después de primer publicación, Kaplan y Norton afirmaban: “recientemente hemos visto a algunas empresas ir más allá de nuestra visión inicial del Balanced Scorecard para descubrir su valor como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica”. En este sentido, el BSC -o CMI- permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión:

- Traducir la visión
- Comunicar y vincular
- Planificación de negocios
- Feedback y aprendizaje

Estos procesos, separados y en combinación, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de corto plazo. Es claro que el CMI (o BSC) facilita un marco para gestionar la implementación de la estrategia, a la vez que permite que la propia estrategia pueda evolucionar, dando respuesta a los cambios que suceden en su entorno.

Una muy interesante revisión de 20 (veinte) años de estudios vinculados al Cuadro de Mando Integral (CMI) es realizada por Hoque (2014). Presenta un resumen del desarrollo de las ideas por parte de Kaplan y Norton, en torno a su filosofía, abarcando una cronología de las publicaciones -año, tipo, título- y áreas clave que abordan. Se ha realizado una adaptación del cuadro original (incluye una traducción, no textual). El original puede visualizarse en Anexo 2:

Cuadro 2 – Desarrollo del concepto de CMI por Kaplan y Norton:

Desarrollo del Concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) por Kaplan y Norton

Año/Publicación	Título	Áreas clave cubiertas
1992 - Artículo	The balanced scorecard - measures that drive performance (traducción: <i>El Cuadro de Mando Integral - medidas que impulsan el rendimiento</i>).	a) Introducir el Cuadro de Mando Integral como base para el desarrollo b) El CMI es una medida de rendimiento superior, que utiliza tanto medidas financieras como no financieras c) Identifica las cuatro (4) perspectivas: financiera, del cliente, negocios internos e innovación y aprendizaje d) El CMI es prospectivo (performance o rendimiento de largo plazo)
1993 - Artículo	Putting the balanced scorecard to work (traducción: <i>Poniendo el Cuadro de Mando Integral a trabajar</i>)	a) El CMI no es sólo un ejercicio de medición, es también un sistema de gestión para motivar el cambio (mejora) radical b) El CMI tiene un mayor impacto cuando se utiliza para impulsar un proceso de cambio c) La transparencia es crítica (fundamental) para que el CMI sea exitoso d) Las medidas del CMI deben diseñarse específicamente para adaptarse a la misión de la compañía, su estrategia, tecnología y cultura
1996 - Libro	The balanced scorecard: Traslating strategic into action (traducción: <i>El Cuadro de Mando Integral: Traslado de la estrategia a la acción</i>)	a) El CMI ha evolucionado de un sistema de medición a un sistema estratégico de gestión b) Se identifican cuatro (4) pasos principales para una implementación exitosa del CMI c) Reclasificación del "proceso de negocio interno" y "aprendizaje y crecimiento" Cambiar la innovación a los procesos comerciales internos y agrega un elemento de crecimiento a aprendizaje de los empleados d) Las medidas están vinculadas entre sí en una relación causal, a diferencia de antes, vinculada a la estrategia y visión
2001 - Libro	The strategy-focused organisation: How balanced scorecard companies thrive in the new competitive environment (traducción: <i>La organización centrada en la estrategia: cómo prosperan las empresas del Cuadro de Mando Integral en el nuevo entorno competitivo</i>)	a) Traducir la estrategia a términos operativos: construir mapas estratégicos. b) Alinear la organización para crear sinergias: crear sinergias de unidades de negocio. c) Hacer de la estrategia el trabajo diario de todos: crear conciencia estratégica, definir objetivos personales y de equipo, equilibrar los sueldos. d) Hacer de la estrategia un proceso continuo: planificación y presupuestación, retroalimentación y aprendizaje. e) Mover el cambio a través del liderazgo ejecutivo.
2004 - Libro	Strategic maps: Converting intangible assets into tangible outcomes (traducción: <i>Mapas Estratégicos: Convertir activos intangibles en resultados tangibles</i>)	a) Visualizar el Mapa Estratégico b) Explicación visual de causa-efecto de que funciona y que no, de una forma que todos en la compañía puedan comprender. c) Ayudar a involucrar a toda la organización en la estrategia.
2006 - Libro	Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies (traducción: <i>Alineamiento: Utilizar el Cuadro de Mando Integral para crear sinergias corporativas</i>)	a) Alineamiento: fuente de valor económico b) Estrategia corporativa y estructura c) Alinear las estrategias financieras y de clientes d) Alinear los procesos internos y las estrategias de aprendizaje y crecimiento: integrando temas estratégicos e) Proceso de cascada f) Alinear directores e inversionistas g) Alinear socios externos h) Gestionar el proceso de alineación i) Alineación estratégica total

Fuente: Traducido y adaptado de Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps, and opportunities for future research. The British accounting review, 46(1), 33-59.

¿Las cuatro perspectivas, son suficientes? Este interrogante que plantean Kaplan y Norton en su libro resulta muy interesante en estos tiempos, considerando que el modelo fue pensado hace más de tres décadas. Los autores afirman que las mismas “deben ser consideradas como una plantilla, y no como un corsé o camisa de fuerza”. Considerando los distintos sectores económicos, la dinámica de la evolución de los negocios y la disrupción tecnológica sobre los procesos, bien podría necesitarse una o más perspectivas adicionales, que pueden incluir intereses de distintos grupos de interés, distintos a los accionistas o clientes.

Algunas de las evoluciones de la herramienta, vista en artículos y trabajos de investigación relativos a CMI a los que se ha dado lectura, que vale destacar, son las siguientes:

- Silva Filho y González (2004) presentan un artículo donde plantean nuevos modelos de CMI para el Sector Público. Modelo que incluye nuevas perspectivas: “Comunidad”, “Innovación, Formación y Organización”, “Gobernabilidad”, “Marco Legal”.
- Razek (2012) propone un nuevo modelo de BSC que incluye seis (6) perspectivas, sumando las de “Gestión de Riesgos” -Risk Management- y Perspectivas Sociales (Razek, 2012, como se citó en Hasan y Chyi, 2017).
- Hansen (2016) presenta el concepto de Cuadro de Mando Integral de Sostenibilidad (en inglés “The Sustainability Balanced Scorecard”, cuyas siglas son “SBSC”), considerando la importancia estratégica de las cuestiones ambientales, sociales y éticas, sus medidas de desempeño, vinculado a sustentabilidad, sobre la medición y gestión del desempeño.
- Finocchiaro (2022) destaca la necesidad de pensar en nuevos indicadores y perspectivas, identificando nuevas demandas de información (cambios en procesos de negocios, impactos de la tecnología, demandas de la comunidad en términos de transparencia y sostenibilidad, entre otros).

HALLAZGOS

A continuación, se presentan los principales hallazgos vinculados al trabajo de relevamiento realizado en los distintos repositorios de búsqueda. Vale aclarar que dichos resultados contienen distintos parámetros de consideración establecidos en Anexo 1 (para mayor información) a los fines de determinar elementos y resultados de búsquedas relevantes para el objetivo de la investigación.

Se han relevado veintiocho (28) artículos de investigación, vinculados a Balanced Scorecard en los tres repositorios considerados para la búsqueda (JSTOR, SCIENCE DIRECT y SPRINGER). Sobre los mismos, la distribución es la siguiente:

Tabla 1: Hallazgos de búsqueda realizada:

REPOSITORIO	CANTIDAD	%
JSTOR	4	14%
SCIENCE DIRECT	20	71%
SPRINGER	4	14%
TOTAL	28	100%

Fuente: Elaboración propia

Se ha establecido una clasificación y resumen sobre su contenido, clasificando en: uno (1), dos (2) o hasta tres (3) conceptos o palabras “clave” de la temática abordada por cada trabajo:

Tabla 2: Clasificación de búsquedas según temática (impactos):

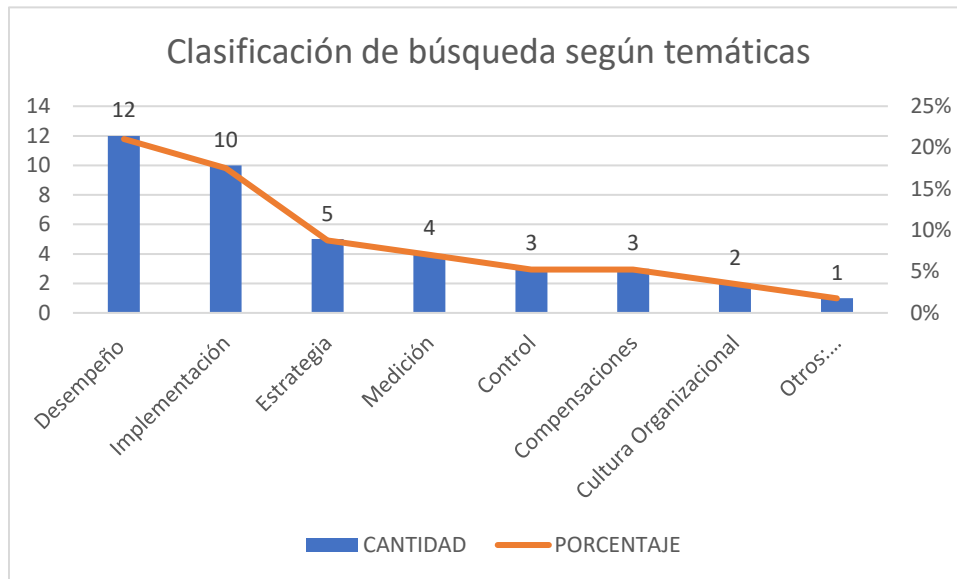
IMPACTOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Desempeño	12	21%
Implementación	10	18%
Estrategia	5	9%
Medición	4	7%
Control	3	5%
Compensaciones	3	5%
Cultura Organizacional	2	4%
Otros: - Alineación - Aplicación - Aprendizaje - Coordinación - Dirección por Objetivos - Diseño - Experiencia - Gestión ambiental - Gobierno Corporativo - Ideología - Innovación - Planificación - Proceso de cambio - Rendición de Cuentas - Seguimiento - Sistema de información - Tecnología - Toma de decisiones	1	2%
Total	57	100%

Fuente: elaboración propia

Se advierte así, que los cinco (5) principales tópicos sobre los cuales versan los trabajos vinculados a Cuadro de Mando Integral (CMI) en la búsqueda realizada, tienen vinculación a las siguientes cuestiones:

- “Desempeño” (21%),
- “Implementación” (18%)
- “Estrategia” (9%).
- “Medición” (7%)
- “Control” y “Compensaciones” (5% cada uno).

Se adjunta un gráfico ilustrativo, a modo de resumen:



Fuente: Elaboración propia.

En Anexo 4 se presentan los resultados en forma consolidada para los trabajos y artículos de investigación, incluyendo comentarios y aspectos destacados de cada uno de los documentos relevados citando un total de 28 publicaciones vinculadas al desarrollo y aplicación de la herramienta Cuadro de Mando Integral en diversos ámbitos.

A partir de los hallazgos relevados, puede concluirse que el CMI continúa vigente, siendo una herramienta relevante para la contabilidad de gestión, planteando nuevos desafíos para su desarrollo y adaptación a las organizaciones. Distintos artículos relevados y analizados dan cuenta y permiten apreciar su vigencia como herramienta de gestión, su utilidad y soporte en el proceso de toma de decisiones y control en las organizaciones. Por otro lado, también ha sido posible identificar la existencia de nuevos aportes, y sintetizar los principales hallazgos.

CONCLUSIONES

La pregunta central que da origen a este trabajo es ¿el cuadro de mando integral continúa siendo una de las herramientas vigentes utilizadas por la práctica profesional en la contabilidad de gestión? Se plantea una investigación empírica de revisión de la literatura. A partir de sus resultados, su análisis y hallazgos de la investigación, puede confirmarse que el CMI continúa siendo una herramienta relevante para la contabilidad de gestión, planteando nuevos desafíos para su desarrollo y adaptación a las organizaciones.

Se ha dado cumplimiento al objetivo que persigue el presente trabajo: describir la vigencia de la utilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de contabilidad de gestión en organizaciones y su contribución al proceso de toma de decisiones y de control. En cuanto a sus objetivos específicos, se ha podido validar la vigencia de utilidad de la herramienta para la contabilidad de gestión, y su aplicación en el proceso de toma de decisiones y control. Además, en cuanto ha sido posible, se ha

intentado identificar la existencia de nuevas perspectivas y sintetizar los principales hallazgos.

Futuras investigaciones podrán incursionar en cuestiones vinculadas a la medición de Desempeño, al indagar por ejemplo sobre la aplicabilidad de a la herramienta en Pymes de la Argentina, conociendo sus métricas (áreas que aplican versus áreas que no, para conocer performance, también aplicable a sucursales o áreas de una organización). Otra de las aplicaciones puede vincularse a realizar relevamientos con directivos de organizaciones y académicos (existen prácticas interesantes publicadas sobre casos de aplicación que podrían simularse en una muestra significativamente distinta, que sería el caso de Argentina). Puede incluso vincularse a cuestiones propias de Implementación en Argentina. Tal como se advierte, el desarrollo del tema contiene distintas aristas que dan cuenta de las virtudes de la herramienta, de su potencialidad y trascendencia.

REFERENCIAS

- Antonelli, N. (2019). *Integrar las TIC en el aula universitaria: Tensiones y desafíos que suponen los entornos virtuales en la modalidad de aula extendida*. (Tesis de Especialización). Universidad Nacional de La Plata, La Plata.
- Camean, S. (2009). Los estudiantes, las tecnologías y los procesos universitarios. En *Comunicación y educación en entornos virtuales de aprendizaje: perspectivas teórico-metodológicas* (pp. 165-178). Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Cano Mejía , V., & Arias Suárez, J. (2018). La contabilidad en la era de las TIC's: oportunidades y desafíos de la educación contable. En Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C., & Universidad Autónoma de Narayit (Edits.), *La Contabilidad y las Finanzas en América Latina* (pp. 31-51). Tepic, Narayit, México: UTP.
- Gaibazzi, M., Berizzo, M., & Trottini, A. (2021). Demanda de competencias digitales al Contador Público. Una mirada desde la Educación Superior. *SaberEs*, 13(1), 73-90. Obtenido de <https://saberes.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/244/167167242>
- Mena, M. (Mayo de 2020). *Entrevista a Marta Mena: "Si la situación del mundo y la estructura de la sociedad han cambiado no podemos quedar anclados en antiguas estructuras y paradigmas" / Entrevistada por Floris, C.* Sistema Institucional de Educación a Distancia, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
- Our World in Data. (noviembre de 2021). Coronavirus (COVID-19) Vaccinations. Obtenido de https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=OWID_WRL
- Parra Herrera, L. A. (2008). Blended learning: La nueva formación en educación superior. *Avances: Investigacion en Ingeniería*, 1(9), 95-102.
- Sangster, A., Stoner, G., & Flood, B. (2020). Insights into accounting education in a COVID-19 world. *Accounting Education*, 29(5), 431-562. doi:10.1080/09639284.2020.1808487
- Secretaría de Planificación y Control Institucional. (2018). *La FCE-UNLP en cifras N° 27*. Obtenido de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/13/17513/6b23752a3a410a7c99159a7ac145736e.pdf>
- Soler Morejón, C., & Borjas Borjas, F. (2020). Experiencias del b-learning en el curso "Pedagogía básica para la Educación Superior". *Educación Médica Superior*, 34(4). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000400003&lng=es&tlng=es
- Sunkel, G. (2006). *Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en educación en América Latina: una exploración de indicadores*. CEPAL. Obtenido

de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/6133-tecnologias-la-informacion-la-comunicacion-tic-educacion-america-latina>

UNESCO IESALC. (2020). *COVID-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones. 2020.*

ANEXOS

Anexo 1: Criterios y parámetros de búsqueda en repositorios:

REPOSITORIO (biblioteca digital, base de datos o buscador)	PALABRAS CLAVE Y ELEMENTOS DE SELECCIÓN (filtros):
JSTOR	Buscó Palabra clave "Balanced Scorecard", refinando resultados en: - Business - Economics - Management & Organizational Behavior
SCIENCE DIRECT	Buscó Palabra clave "Balanced Scorecard", refinando resultados en: - Business, Management and Accounting. - Decision Sciences. - Economics, Econometrics and Finance. Se consideraron sólo aquellas revistas vinculadas a: Contabilidad, Management, Negocios y Gestión.
SPRINGER	Buscó Palabra clave "Balanced Scorecard", refinando resultados en: - Business and Management. Se consideraron sólo artículos de acceso abierto (open access).-

Aclaración: Sobre el período de tiempo bajo análisis, las búsquedas han sido realizadas entre los días: 17/05/2022 a 19/05/2022.-

Anexo 2 - Desarrollo del Concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) por Kaplan y Norton

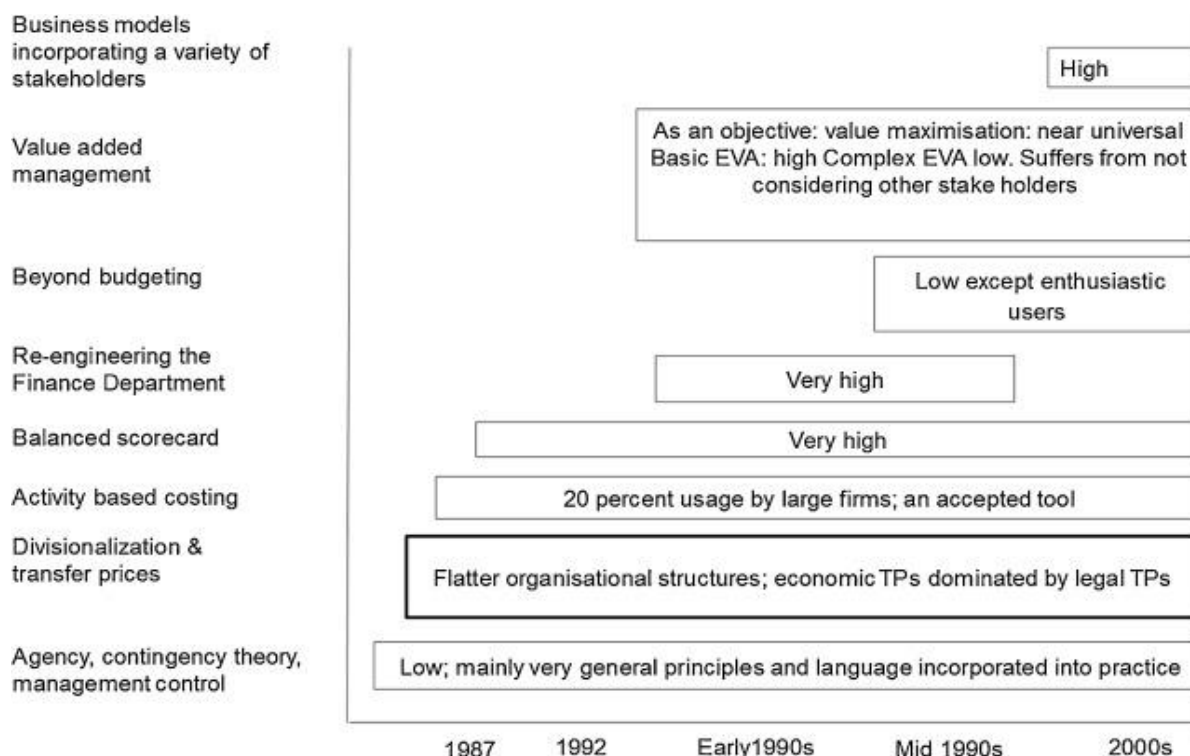
Table 1

Development of the balanced scorecard concept by Kaplan and Norton.

Year/paper type	Publication title	Key areas covered
1992/Article	The balanced scorecard—measures that drive performance	<ul style="list-style-type: none"> ■ Introduction of balanced scorecard as a foundation for development ■ Balanced scorecard is a superior performance measurement that uses both financial and non-financial measures ■ Identification of the four perspectives: financial; customer; internal business; innovation and learning
1993/Article	Putting the balanced scorecard to work	<ul style="list-style-type: none"> ■ Balanced scorecard is forward-looking (long-term performance) ■ Balanced scorecard is not only a measurement exercise, it is also a management system to motivate breakthrough improvement ■ Balanced scorecard has greatest impact when used to drive a change process ■ Identification that transparency is critical to a successful balanced scorecard ■ Measures on balanced scorecard must be specifically designed to fit firm's mission, strategy, technology, and culture
1996/Book	The balanced scorecard: Translating strategy into action	<ul style="list-style-type: none"> ■ Balanced scorecard has evolved from a measurement system to a strategic management system ■ Identification of four major steps in successful balanced scorecard implementation ■ Reclassification of "internal business process" and "learning and growth", shifting innovation to internal business processes and adding growth element to employee learning ■ Measures are linked to each other in a causal relationship, unlike before, linked to strategy and vision
2001/Book	The strategy-focused organisation: How balanced scorecard companies thrive in the new competitive environment	<ul style="list-style-type: none"> ■ Translating the strategy to operational terms: building strategy maps ■ Aligning the organisation to create synergies: creating business unit synergy ■ Making strategy everyone's everyday job: creating strategic awareness, defining personal and team objectives, the balanced paycheck ■ Making strategy a continual process: planning and budgeting, feedback and learning
2004/Book	Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobilising change through executive leadership ■ Visually map strategy ■ A visual cause-and-effect explanation of what's working and what's not, in a way that everyone in the company can understand
2006/Book	Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies	<ul style="list-style-type: none"> ■ Helps get the entire organisation involved in strategy ■ Alignment: a source of economic value ■ Corporate strategy and structure ■ Aligning financial and customer strategies ■ Aligning internal process and learning and growth strategies: integrated strategic themes ■ Cascading: the process ■ Aligning boards and investors ■ Aligning external partners ■ Managing the alignment process ■ Total strategic alignment

Fuente: *Extraído de Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps, and opportunities for future research. The British accounting review, 46(1), 33-59.*

Anexo 3 – Penetración de los nuevos métodos en Reino Unido:



Fuente: Extraído de Bromwich, M., & Scapens, R. W. (2016). *Management accounting research: 25 years on. Management Accounting Research*, 31, 1-9.

Anexo 4 – Relevamiento de Trabajos de Investigación – Balanced Scorecard

NÚMERO	ARTÍCULO	ASPECTOS DESTACADOS
1	Gibbons, R., & Kaplan, R. S. (2015). Formal Measures in Informal Management: Can a Balanced Scorecard Change a Culture? <i>The American Economic Review</i> , 105(5), 447-451. http://www.jstor.org/stable/43821925	Análisis impacto CMI en cambio cultura organizacional. Cómo medidas desempeño pueden utilizarse en gestión informal. Afirman autores: "no es el uso de un cuadro de mando integral sino su creación interna lo que puede cambiar la cultura de una organización".
2	Griffith, R., & Neely, A. (2009). Performance Pay and Managerial Experience in Multitask Teams: Evidence from within a Firm. <i>Journal of Labor Economics</i> , 27(1), 49-82. https://doi.org/10.1086/596324	Pagos por desempeños y Experiencia en gestión de equipos. Caso aplicación impacto que esquema de pago relacionado con desempeño (performance) basado en CMI, y su eficiencia en compensación de distintos objetivos (mecanismo de incentivos).
3	Tirole, J. (2001). Corporate Governance. <i>Econometrica</i> , 69(1), 1-35. http://www.jstor.org/stable/2692184	Gobierno Corporativo. Compensación de Directivos. Necesidad de medidas prospectivas a nivel de empresas para complementar medidas retrospectivas (contables), reconociendo el valor de construir activos intangibles y capacidades competitivas. Surgen herramientas y conceptos (Cuadro de Mando Integral), construidas a lo largo del paradigma del valor del accionista.
4	Varghese, Jim. "Applying Three Frames to the Delivery of Public Value." In <i>Improving Implementation: Organisational Change and Project Management</i> , edited by John Wanna, 107-12. ANU Press, 2007. http://www.jstor.org/stable/j.ctt24h3mc.14 .	Referencia a tres marcos: relación, performance y alineación. Sobre performance (rendimiento), conceptualiza relevancia de analizar lo que se quiere lograr, con una medida clara para alcanzar las metas. Referencia a la gestión empresarial sobre la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI) para establecer metas y monitorear con precisión el desempeño.

NÚMERO	ARTÍCULO	ASPECTOS DESTACADOS
5	Tawse, A., & Tabesh, P. (2022). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. <i>Business Horizons</i> .	Los datos sobre el impacto del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la performance (rendimiento) de la firma es mixto. El trabajo presenta una síntesis de información disponible vinculada a la adopción del BSC y el desempeño de la empresa, y su vinculación con la implementación de la estrategia. Los autores afirman que el CMI "se ha mantenido como una herramienta medición integral de rendimiento en una variedad de entornos", siendo una de las herramientas de gestión más populares, incluso en volumen de investigación.
6	Chytas, P., Glykas, M., & Valiris, G. (2011). A proactive balanced scorecard. <i>International Journal of Information Management</i> , 31(5), 460-468.	Cuadro de Mando Integral Proactivo. A través del uso de la tecnología, se propone una red dinámica de indicadores clave de rendimiento (KPI) interconectados, con le objeto de cuantificar el impacto de cada KPI en otros KPI (relación causal). Propone una metodología para explorar la existencia de compensaciones entre las medidas dentro de los sistemas de medición de desempeño.
7	Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. <i>The British accounting review</i> , 46(1), 33-59.	<p>Revisar estado de investigación sobre CMI, resaltar brechas y esbozar ideas para futuras investigaciones, a través de una revisión y clasificación de publicaciones vinculadas. Desarrolla Fundamentos conceptuales del CMI.</p> <p>Presenta una investigación empírica de publicaciones, separando: revistas contables (114 artículos publicados en 25 revistas contables) y revistas de negocios y administración (67 artículos publicados en 46 revistas de negocios y administración) durante veinte (20) años. Analizando en cada uno de ellos: distribución de frecuencia, temas y escenarios de investigación, teorías y métodos, técnicas de análisis de datos. Luego realiza un análisis de los hallazgo.</p> <p>Concluye que hasta que no surja otra herramienta de innovación mejorada, el CMI seguirá brindando a las organizaciones una opción valiosa como mapa estratégico, facilitador de la implementación de políticas y una herramienta de control y rendición de cuentas de la organización.</p>
8	Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. (2011). The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations. <i>International journal of accounting information systems</i> , 12(4), 259-279.	<p>Los autores realizan un análisis sobre si el Juicio afecta a la toma de decisiones, considerando una medida de desempeño común, el CMI, a través de la utilización de información complementaria, en forma de un mapa estratégico, da lugar a juicios de evaluación consistentes con el reconocimiento de las relaciones entre las métricas de desempeño y la estrategia. En su trabajo confirman que decisiones de evaluación de desempeño son más consistentes con el logro de objetivos estratégicos cuando se les proporciona a los participantes "mapas estratégicos", a través de un diseño experimental.</p> <p>Comentario: Al explicitar el diseño y el método, resulta de gran interés poder trabajar en replicar el proceso en nuestro país. Lo que permitiría nuevos hallazgos, elaborar propias conclusiones sobre la hipótesis y conclusiones de los autores.</p>
9	Kraus, K., & Lind, J. (2010). The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control—A research note. <i>Management Accounting Research</i> , 21(4), 265-277.	Explora la adopción del CMI corporativo y su impacto sobre el control corporativo en las unidades de negocios. Realizando entrevistas a ejecutivos en suecia de 15 grandes empresas (8 de las 15 habían adoptado). Con resultados no concluyentes, que marca que el control corporativo se encontraba centrado financieramente en las compañías.
10	Agostino, D., & Arnaboldi, M. (2012). Design issues in Balanced Scorecards: The "what" and "how" of control. <i>European Management Journal</i> , 30(4), 327-339.	Diseño y uso de sistemas de medición de desempeño, enfocado en el CMI, centrado en "qué" (técnico) y "cómo" (estilo de control), existiendo con fines de diagnóstico (mayormente medidas financieras) y aquellos de interacción (con una perspectiva interactiva) de control. Afirman que CMI caracterizados con un predominio de KPI no financieros se asocian con una forma más interactiva de estilo de control.

NÚMERO	ARTÍCULO	ASPECTOS DESTACADOS
11	Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study. <i>Management accounting research</i> , 20(4), 239-251.	El artículo aborda sobre los fines (propósitos) para los cuales los gerentes utilizan el CMI. A través de una investigación sobre 19 empresas holandesas, 224 respuestas de gerentes, expresaron uso: 1) para tomar decisiones y racionalizarlas, 2) coordinación, y 3) autocontrol.
12	Zeng, K., & Luo, X. (2013). The balanced scorecard in China: Does it work?. <i>Business Horizons</i> , 56(5), 611-620.	El artículo aborda efectividad del CMI en economías emergentes, particularmente problemas en China. A partir de literatura occidental, abordando limitaciones del CMI. Señala cuatro (4) defectos: 1) Ambigüedad en relación causa-efecto, 2) Barrera de control estratégico, 3) Sesgos de medida común, 4) Naturaleza obesa y estática. Por otro lado, plantea determinar obstáculos asociados con el despliegue en China, presentando dos (2) barreras: culturales y de coincidencia (coincidencia con: sistemas de planificación, rendimiento, sistemas de información, tecnología).
13	Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., & Soderquist, K. E. (2005). An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. <i>European management journal</i> , 23(2), 214-227.	Plantea el desarrollo de una metodología compacta e integrada para la síntesis e implementación del CMI, incorporando temas críticos, basados en investigación y experiencia. Identificando deficiencias y críticas a factores de éxito de la literatura y experiencia, la metodología pretende superar ciertos problemas que se enfrentan en implementación (considerando actividades relacionadas con Gestión de Proyectos, Gestión del Cambio, Riesgo de Gestión, Garantía de Calidad e Información y Tecnología, áreas que determinan contribuyen al éxito en implementar el CMI). Plantea una figura de implementación con seis (6) fases del proyecto, y grupo de actividades (centrales y de soporte).
14	Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. <i>Management accounting research</i> , 15(2), 107-134.	El artículo presenta un debate entre dos herramientas: El CMI (americano) el Tableau de bord (Francés) a través de la dimensión ideológica. Parte utilización en Francia del "Tableau de Bord" (Tablero de Control) el cual se ha utilizado durante al menos cincuenta (50) años. Concluyen que las principales diferencias entre las dos herramientas pueden explicarse en términos de supuestos ideológicos.
15	Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. <i>Management accounting research</i> , 14(4), 361-388.	El artículo presenta evidencia de investigación acerca del uso de CMI en países de habla alemana, con tres tipos de uso de CMI: Tipo 1) marco multidimensional específico para medición desempeño estratégico, combina medidas estratégicas financieras y no financieras, Tipo 2) Tipo 1 además describe estrategias mediante uso de relaciones causa y efecto, Tipo 3) Tipo 2 que además implementa estrategia definiendo objetivos, planes de acción y resultados conectando incentivos con CMI. Marcan que sólo una minoría de empresas relevadas (26%) utilizan CMI, y lo hacen en forma incompleta.
16	Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. <i>Management accounting research</i> , 15(2), 135-153.	El artículo aborda el CMI y la relación con la implementación en el desempeño financiero. En particular, realizando una comparación en entidades financieras, sobre sucursales que implementan CMI versus aquellas que no lo hacen, encontrando evidencia de desempeño financiero superior.
17	Lämsiluoto, A., & Järvenpää, M. (2010). Greening the balanced scorecard. <i>Business Horizons</i> , 53(4), 385-395.	Temas de gestión ambiental, incorporando a sistemas de medición medidas ambientales. Plantean utilizar el CMI para los propósitos de gestión ambiental.
18	Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?. <i>European Management Journal</i> , 17(5), 481-491.	Plantea el cuestionamiento acerca de los costos y beneficios de implementar el CMI como herramienta de control estratégica, destacando los beneficios de valor en obtención de información relevante y balanceada para los gerentes, y generando un ambiente de aprendizaje dentro de las organizaciones, siendo muchas de sus ventajas de carácter intangible.
19	Epstein, M., & Manzoni, J. F. (1998). Implementing corporate strategy:: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. <i>European management journal</i> , 16(2), 190-203.	Presenta y compara dos herramientas relacionadas que pueden ayudar a las empresas a articular y conectar sus estrategias: Tableau de Bord (Tablero de Comando) y el Cuadro de Mando Integral (CMI), destacando sus beneficios y dificultades para la implementación, analizando el papel de la dirección en la definición y uso de tales herramientas.
20	DeBusk, G. K., Brown, R. M., & Killough, L. N. (2003). Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard. <i>The British Accounting Review</i> , 35(3), 215-231.	Aborda cómo se utilizan las medidas del tablero en la evaluación del desempeño organizacional. La evidencia sugiere que el número de componentes de medición del desempeño y su relación es situacional, dependiendo de las estrategias de la organización.

21	Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. <i>Management accounting research</i> , 12(2), 207-220.	Implementación Dirección por Objetivos Sistema de Información	Cuadro de Mando Integral en empresas finlandesas, conocer la aplicación, realizando entrevistas semiestructuradas en 17 organizaciones. Concluyen CMI se utiliza de dos maneras diferentes: aborando la dirección por objetivos y utilizando los CMI simplemente como un sistema de información
22	Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. <i>Management accounting research</i> , 13(3), 323-343.	Implementación Proceso de cambio	Exploración del cambio en la contabilidad de gestión, el caso de la implementación del CMI, especificando el tipo de barreras que pueden dificultar, retrasar o impedir el proceso de cambio de la contabilidad de gestión en la práctica.
23	Olson, E. M., & Slater, S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. <i>Business Horizons</i> , 45(3), 11-16.	Estrategia competitiva Desempeño Organizacional	El CMI, estrategia competitiva y rendimiento. Respaldan el enfoque de múltiples medidas para comprender el desempeño de la empresa, realizando una encuesta a más de doscientas (200) empresas.
24	Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. <i>Management accounting research</i> , 11(1), 65-88.	Implementación	Presenta un análisis crítico de las suposiciones del CMI. Examina la existencia de las relaciones causa-efecto entre las cuatro áreas de medición. Además, analiza si el CMI puede vincular las estratégicas con las métricas operativas que los gerentes pueden comprender e influir, discutiendo y propiniendo mejoras.
25	Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. <i>Small Business Economics</i> , 51(1), 221-244.	Desempeño Innovación	Consecuencias del uso de CMI en pequeñas y medianas empresas (SMEs), a través de una encuesta a más de doscientas (+200) Pymes en España, afirman que las empresas que usan CMI como herramienta han obtenido un mejor rendimiento financiera (performance) con mayor niveles de explotación de la innovación.
26	Bazett, M., Bowden, I., Love, J., Street, R., & Wilson, H. (2005). Measuring multichannel effectiveness using the balanced scorecard. <i>Interactive Marketing</i> , 6(3), 224-231.	Medición Implementación Recompensas	Presenta discusión de un enfoque de CMI para desarrollar métricas multicanal, problemas de implementación, impacto en objetivos y recompensas individuales.
27	Royer, D., & Meints, M. (2009). Enterprise identity management-towards a decision support framework based on the balanced scorecard approach. <i>Business & Information Systems Engineering</i> , 1(3), 245-253.	Medición	Presenta un marco multidimensional de apoyo a la decisión (gestión identidad empresarial), basado en el concepto de CMI. Los métodos para evaluar y soporte de decisiones de nuevas TI se basan actualmente en dimensiones únicas (aspectos financieros o tecnológicos)
28	Meadows, M., & Pike, M. (2010). Performance management for social enterprises. <i>Systemic practice and action research</i> , 23(2), 127-141.	Medición Seguimiento Planificación Aprendizaje	Examina la actualidad y uso potencial del modelo de CMI convencional por parte de empresas sociales. Destacan la aplicación del CMI (debidia diligencia, medición de desempeño y seguimiento), destacando que es un modelo que promueve la planificación y reflexión dentro de la organización, fomentando el aprendizaje.