

# HERRAMIENTA DE GESTIÓN-CUADRO DE MANDO INTEGRAL AJUSTADO A LAS PARTICULARIDADES Y SINGULARIDADES DE ONGS PRIVADAS- CASO OBRA SOCIAL SOPEÑA OSCUS

Oyaque Mora Silvia Melida<sup>1</sup>, Santamaria Freire Edwin Javier<sup>2</sup>, López Miller Zoila Esperanza<sup>3</sup>  
{sm.oyaque<sup>1</sup>, edwinjsantamaria<sup>2</sup>, ze.lopez<sup>3</sup> }@uta.edu.ec  
Universidad Técnica de Ambato

Recibido (08/10/19), Aceptado (05/11/19)

---

**Resumen:** En la investigación se desarrolló una herramienta de gestión - Cuadro de Mando Integral (CMI), su aporte científico radica en que esta herramienta se ajusta a las necesidades y particularidades de las organizaciones sociales privadas o sin fines de lucro; es importante señalar que las instituciones sin fines de lucro en el Ecuador crecen de manera considerable, pero desaparecen de la misma forma por diversidad de causas, entre otras se encuentran la ausencia de una estructura administrativa formal y de herramientas de gestión, por lo que esta herramienta es un aporte para el crecimiento de este tipo de instituciones.

---

**Palabras Clave:** Cuadro de Mando Integral (CMI), Instituciones sin fines de lucro, Herramientas de gestión

## MANAGEMENT TOOL-BALANCED SCORE CARD ADJUSTED TO THE PARTICULARITIES AND SINGULARITIES OF PRIVATE NGOS - CASE OF OBRA SOCIAL SOPEÑA OSCUS

---

**Abstract:** During the present work a management tool was developed - Integral Control Panel (CMI), its scientific contribution is that this tool is adjusted to the needs and particularities of private or non-profit social organizations; It is important to point out that non-profit institutions in Ecuador grow considerably, but they disappear in the same way due to a diversity of causes, among others are the absence of a formal administrative structure and management tools, so this tool is a contribution to the growth of this type of institutions.

---

**Keywords:** Balanced Scorecard (CMI), Nonprofit institutions, Management tools.

## I. INTRODUCCIÓN

La Secretaría Nacional de Gestión de la Política en el Ecuador registra 72.677 organizaciones sociales para el año 2016, basada en esta información se desarrolla una herramienta ajustada a las características particulares de las organizaciones sin fines de lucro, que es una herramienta que permite obtener un equilibrio entre la eficiencia económica, gestión, productividad y que fomenta el desarrollo de este tipo de instituciones; además esta herramienta es considerada como un instrumento direccionado a buscar resultados óptimos y no sólo busca el rediseño de los procesos organizacionales [1][5].

Existe una gran cantidad de organizaciones en el país, están direccionadas a mitigar las necesidades de las clases económicamente bajas, tanto en áreas sociales, médicas y capacitaciones artesanales; sin embargo las cifras demuestran que estas organizaciones van desapareciendo, lo que no se atribuye directamente a la falta de presupuestos, sino a la gestión empírica; el no poseer una herramienta de gestión que permita llegar a cumplir los objetivos institucionales, la ausencia de diseño de estrategias alineadas a las actividades operacionales han favorecido que este tipo de instituciones y otras de similares características vayan desapareciendo de manera alarmante.

Varios Estudios publicados [12], señalan la importancia de los componentes del CMI dentro de una institución como detonante potenciador en la gestión administrativa. Además, Padilla, Acevedo, Lage, y Figaredo [2], señalan que la implementación de una herramienta de gestión permitirá cumplir los objetivos a partir de las estrategias de la organización, y estas serán evaluadas a través de indicadores de gestión. Sin embargo, en el diseño de estrategias se debe tomar en cuenta lo que evidencias de estudios señalan: que solo el 10% de las estrategias diseñadas se logran implementar debido a la falta de comunicación; no hacer partícipes de las mismas a todos los trabajadores de la empresa; y, carencia de herramientas de gestión que permitan transformar la estrategia en acciones y resultados del día a día [9].

El CMI es una herramienta de gestión que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que garantiza que este tipo de organizaciones se desarrollen y se mantengan en el tiempo [2]; y por ende sus principales beneficiarios sigan recibiendo todos sus beneficios como es el caso de la Obra Social Sopena que según estadística de la institución tiene 1200 personas inscritas anualmente [7]. El estudio exploratorio evidenció la necesidad de dotar de una herramienta que se encuentre alineada desde las actividades, estrategias, objetivos, misión y visión; que se convierta en un aporte para este tipo de instituciones y que permita el de-

sarrollo social, educativo y económico de los miles de personas a quienes están dirigidos sus servicios [1]. Se plantea la interrogante ¿El Cuadro de Mando Integral contribuirá a la gestión administrativa de las organizaciones sociales privadas?

La gestión, debe ser clara la alineación que adoptará la empresa para su futuro inmediato o a largo plazo, ajustar aspectos como la estrategia, mercados, cultura, finanzas, humanos [3], que permite el desarrollo de proyectos considerados prioritarios tanto a nivel gerencial como de la producción. La gestión debe estar “siempre encaminada a lograr mejores resultados con el mínimo posible de gastos de trabajo y tiempo”; en otras palabras, la “racionalidad de economía” [4].

Algunos autores [3] señalan que las prácticas de gestión aplicadas de forma cuidadosa y sistemática permite alcanzar niveles de inversión y ventajas para lograr sus objetivos institucionales [6]. Existen varias posiciones sobre los diferentes elementos a desarrollarse para afianzar un modelo de gestión idóneo, establecen al liderazgo, política, estrategia y procesos, como elementos que llevan a buscar la excelencia empresarial [2].

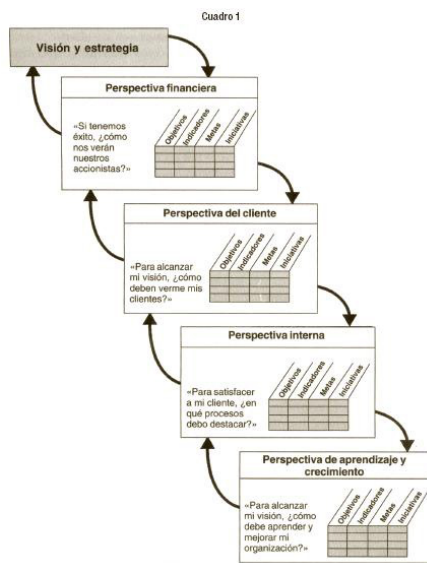
Robert Kaplan y David Norton desarrollan el cuadro de mando integral (CMI) (Balanced scorecard-BSC) a principios de la década de los 90 como respuesta a las necesidades administrativas de las organizaciones, en sus inicios estaba focalizada en los presupuestos, sin embargo, ha evolucionado y hoy en día alinea parámetros como las estrategias, objetivos e indicadores. Es una de las herramientas administrativas que direcciona a las empresas de forma proactiva en todos los plazos. El CMI es una herramienta administrativa importante en la gestión de las empresas ya que su aporte es muy significativo [9][11].

El CMI se lo presenta como el eje central del modelo de gestión para las organizaciones sociales, ya que éste según Kaplan y Norton [12] permite determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales estratégicos a través de la utilización de indicadores de gestión y financieros; el CMI además permite el seguimiento de las estrategias para alcanzar los objetivos. Varios autores señalan que el CMI es una estructura de conexión entre los objetivos estratégicos, indicadores y planes de acción [12].

El mapa estratégico que se plantea en el presente artículo permite la conexión de procesos críticos donde la gerencia aplica de manera rápida y eficiente su gestión con miras a la medición y mejora. Si se considera al mapa estratégico como la gráfica donde se identifica la alineación de los procesos con cada una de las perspectivas y los objetivos institucionales con la misión y visión de la organización [9]. Carmen [7] señala que

la mayoría de las entidades u organizaciones sociales no se ajustan al diseño original del CMI en la cual la perspectiva financiera aparece en la cabeza del mapa estratégico, sin embargo, la estructura básica de esta herramienta puede modificarse y ajustarse a las necesidades de cualquier organización.

Por tanto, el mapa estratégico se ha ajustado a las necesidades de las organizaciones sociales, colocando a la cabeza del mapa a los clientes o perspectiva de clientes = beneficiarios, sociedad vulnerable; y ubicando a la perspectiva financiera como parte de los procesos internos; en sí el mapa se ha adaptado a las particularidades de las instituciones sin fines de lucro.



**Figura 1. Perspectivas del CMI**

**Para el diseño del CMI en la presente investigación se han desarrollado varios ejes como son:**

Perspectiva de clientes que tiene como finalidad fidelizar al cliente, enfocándose en los procesos de compra en busca de su bienestar; es importante señalar que todas las perspectivas se relacionan entre sí recayendo siempre en el eje financiero que se refleja en los resultados de la empresa. En cuanto a la perspectiva de procesos internos: desarrolla claramente un escenario donde se determina los procesos críticos dentro de la empresa permitiendo que la gerencia detecte las falencias y que la misma desarrolle los diferentes planes de acción de mejora; aquí se distinguen tres tipos de sub-procesos: Innovación, operaciones y atención al cliente.

La perspectiva financiera dentro del CMI permite a la gerencia obtener información para diseñar planes de mejora que potencie los resultados de la empresa, desarrollando acciones económicas en busca de mejorar el panorama financiero empresarial. La perspectiva financiera toma una consideración especial dentro del

CMI, ya que para su seguimiento y evaluación se debe desarrollar indicadores financieros direccionados a medir el panorama económico de las organizaciones, en la presente investigación se han diseñado dichos indicadores bajo un criterio de simplicidad, relevancia y de fácil aplicación. Existen varios aspectos a considerar dentro del desarrollo de un modelo de gestión direccionado a las organizaciones sociales o instituciones sin fines de lucro como:

Los indicadores, en el modelo de gestión propuesto contiene una diversidad de indicadores diseñados y ajustados a las características de las organizaciones tomando en consideración lo señalado por Castro [9] que señala que son herramientas, que realizan un seguimiento al comportamiento de los procesos se los utiliza como pilares fundamentales que permitan proporcionar la información para la toma de decisiones. Los indicadores financieros, son el resultado de relacionar la información financiera empresarial con la finalidad de conocer un panorama o escenario económico de la empresa y sobre esta base tomar decisiones que busquen mejorar la situación financiera de la empresa; el desarrollo de indicadores financieros en las cuatro perspectivas del CMI dan un peso académico al presente artículo [10].

## II.METODOLOGÍA

La metodología cualitativa se realizó con un diagnóstico a la gestión administrativa de la institución, el cumplimiento de objetivos institucionales, y los controles de gestión y financieros. La modalidad de investigación documental: permitió la recopilación de la documentación existente y la evaluación de los procesos de la Institución; además se realizó una recopilación bibliográfica de: modelo de gestión, y herramientas de evaluación y control.

### A.Técnicas de la Investigación

- Observación directa
- Lista de chequeo

### B.Metodología para aplicarse en el diseño del CMI

Una vez determinado el diagnóstico de la organización se siguió el método recomendado por la Figura 2, en el cual se diseña claramente las cuatro perspectivas del CMI no sin antes definir el destino estratégico de la organización recordando que la perspectiva financiera dentro de las organizaciones sociales ya no es parte de la cabeza sino un componente más dentro del mapa estratégico.

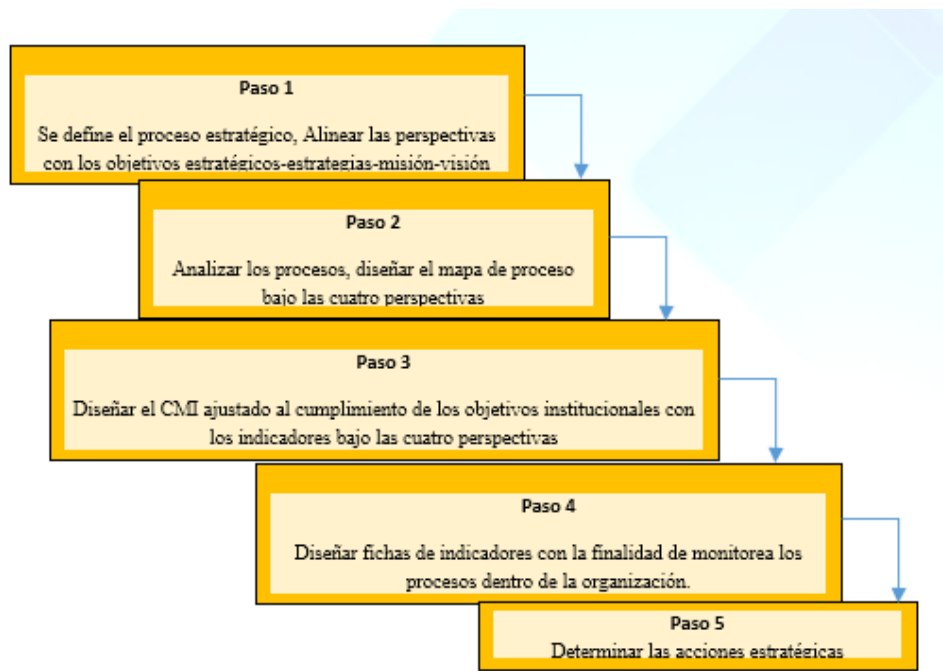


Figura 2: Metodología a aplicarse en el diseño del CMI

III.RESULTADOS

**A.Diseño del CMI-direccionado a las instituciones privadas sin fines de lucro. Definición del proceso estratégico.**

Dentro del CMI se debe tener de forma clara la misión, visión y estrategias que no son otra cosa que la filosofía de la organización alinear cada uno de estos

elementos bajo las cuatro perspectivas determinado su respectiva alineación son parte del proceso estratégico ; una vez establecidas las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades de la institución de realiza la combinación de los cuatro ejes, con la finalidad de establecer las estrategias institucionales alineados a la misión y visión institucional.

**B.Analizar los procesos, diseñar el mapa de proceso bajo las cuatro perspectivas**

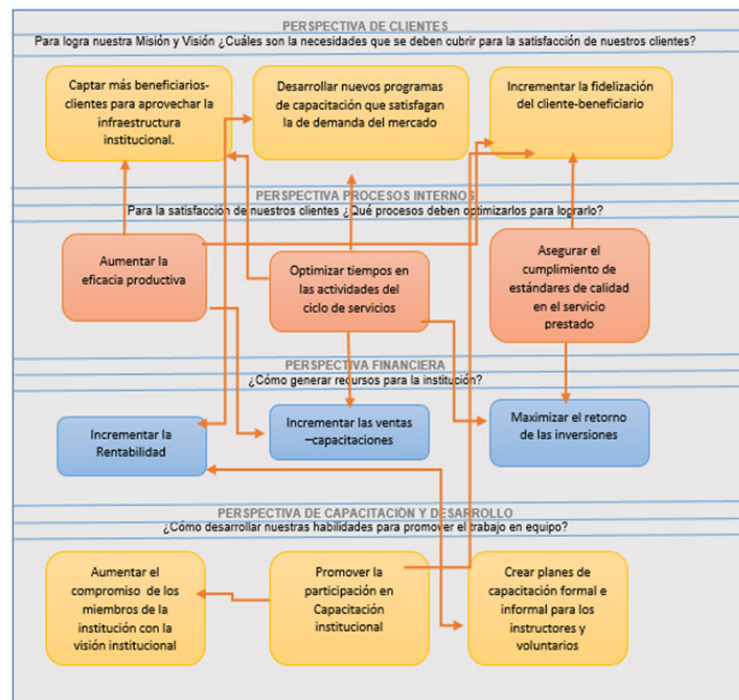


Figura 3. Mapa estratégico diseñado bajo las particularidades de la institución.

El CMI diseñado en la presente investigación está ajustado a las necesidades y características de las organizaciones sociales, cuya particularidad investigativa es el hecho de que la Perspectiva Financiera ya no se ubica

a la cabeza sino se convierte en parte de los procesos centrales, además de añadir indicadores basado en la técnica del SEMÁFORO.

**Tabla I. Parte del CMI diseñado con las particularidades de la institución**

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FUENTE DE DATOS	RESPONSABLE	META TARGET	PARAMETRO DE FRECUENCIA			FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INICIATIVAS
PERPECTIVA CLIENTES	Incrementar la fidelización del cliente-beneficiario	(# clientes que regresan a obtener nuestro servicio/# total de clientes)*100	Ficha de clientes Anuales	Secretaria	35%	55% al 100%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Estructurar nuevos servicios basados en las recomendaciones de los beneficiarios
PERPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la Rentabilidad	Margen Operacional: (Utilidad Operacional/Ventas)*100	Estados Financieros	Secretaria	50%	55% al 100%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Mejorar las ventas a través del desarrollo de programas de marketing básicos
	Maximizar el retorno de las inversiones	ROI= (Utilidad Neta/Inversión) *100	Estados Financieros	Depto. Financiero	50%	55% al 100%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Reducir los costos de los servicios institucionales, a través de capacitaciones dirigidas a buscar la eficiencia operativa tanto para empleados como voluntarios en áreas administrativas.
PERPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Aumentar la eficacia productiva	Gastos Operacionales/Ingresos Operacionales Brutos*100	Matriculas Anuales	Depto. Financiero	50%	0% al 34%	54% al 35%	55% al 100%	Anual	Buscar personal-voluntario que cumpla con el perfil requerido para desempeñar su cargo con el objetivo de reducir costos tanto tiempo, materiales, humanos
PERPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Aumentar el compromiso de los integrantes de la institución con la visión institucional	(# de voluntarios actuales/# voluntarios del año anterior)-1)*100	Registro de contratos	Depto. Financiero	50%	55% al 100%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Desarrollar charlas de motivación para el personal, voluntariado y coordinar encuentros donde se dé a conocer los beneficios que la institución ofrece.

### C. Diseño fichas de indicadores con la finalidad de monitorear los procesos dentro de la organización.

Tabla II. Alineación estrategias-objetivos-acciones

LOGO DE LA ORGANIZACIONAL	PERSPECTIVA CUENTES			
	NOMBRE DEL PROCESO:.....			
VERSIÓN: 1	CÓDIGO:	PC1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	PÁGINA 1 DE 1
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR APLICABLE				
DATOS DEL INDICADOR:				
NOMBRE DEL INDICADOR:	BENEFICIARIOS NUEVOS	CODIGO:	CB-1	
OBJETIVO DEL INDICADOR				
Medir el porcentaje de beneficiarios nuevos				
UNIDAD DE MEDIDA	FREC. DE MEDIDA	NUMERADOR	FUENTE:	
PORCENTAJE	ANUAL	NÚMERO DE NUEVOS BENEFICIARIOS	Registro de Matrículas Anuales	
		DENOMINADOR	FUENTE:	
		NÚMERO DE BENEFICIARIOS TOTAL	Registro de Matrículas Anuales	
FORMULA DEL CALCULO				
$\text{Control de Beneficiarios Nuevos} = \frac{\text{NÚMERO DE NUEVOS BENEFICIARIOS}}{\text{NÚMERO DE BENEFICIARIOS TOTAL}} * 100$				
DESCRIPCIÓN META (TARGET)				
45 % (El target fue establecido mediante el consenso de empleados, voluntarios y Directores de la Institución)				
RESTRICCIONES DEL INDICADOR				
Datos para calcular el indicador			Fuente de los datos	
Se tomará en consideración la información dada por parte de colecturía			Datos de matrículas de los cursos de la institución	
RANGO DE CALIFICACIÓN				
PEUGROSO		ACEPTABLE		SATISFACTORIO
0% al 34%		54% al 35%		55% al 100%
HISTÓRICO DEL INDICADOR				
OBSERVACIONES				
Esta información será entregada a la Dirección para la toma de decisiones				
RESPONSABLE DEL INDICADOR			N.N. A.A	
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO			DIRECTOR
	FUNCIONARIO			

## D.Determinación de las acciones y estrategias.

Tabla III. Alineación estrategias-objetivos-acciones

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS
PERPECTIVA DE CLIENTES	Captar más beneficiarios-clientes para aprovechar la infraestructura institucional.	Realizar visitas para emitir charlas de información de los servicios que presta la institución tanto a colegios, comunidades e instituciones religiosas y privadas.
	Desarrollar nuevos programas de capacitación para aprovechar interés que tiene las personas de capacitarse	Formar un Equipo de Trabajo de profesionales voluntarios que tenga la finalidad de desarrollar programas de capacitación que atraigan nuevos segmentos de beneficiarios –clientes.
	Incrementar la fidelización del cliente-beneficiario	Estructurar nuevos servicios basados en las recomendaciones de los beneficiarios
PERPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la Rentabilidad	Mejorar las ventas a través del desarrollo de programas de marketing básicos
	Incrementar las ventas –capacitaciones	Crear planes de capacitaciones formales que busquen satisfacer las necesidades de los clientes beneficiarios.
	Maximizar el retorno de las inversiones	Reducir los costos de los servicios institucionales, a través de capacitaciones dirigidas a buscar la eficiencia operativa tanto para empleados como voluntarios en áreas administrativas.
PERPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Aumentar la eficacia productiva	Buscar personal-voluntario que cumpla con el perfil requerido para desempeñar su cargo con el objetivo de reducir costos tanto tiempo, materiales, humanos
	Optimizar los tiempos de las actividades del ciclo de servicios	Capacitar en atención al Cliente al personal para mejorar su eficiencia.
	Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad en el servicio prestado	Mejorar la eficiencia del servicio prestado a través del cumplimiento de las expectativas de los clientes brindando capacitación en eficiencia de calidad del servicio.
PERPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Aumentar el compromiso de los integrantes de la institución con la visión institucional	Desarrollar charlas de motivación para el personal, voluntariado y coordinar encuentros donde se dé a conocer los beneficios que la institución ofrece.
	Promover la participación en la capacitación institucional	Convocar en forma escrita y verbal a las capacitaciones
	Crear planes de capacitación formal e informal para los instructores y colaboradores	Elaborar una guía de capacitación para los instructores

## IV.CONCLUSIONES

La ausencia de procesos administrativos ha provocado el deficiente uso de recursos materiales, económicos y humanos en las instituciones sin fines de lucro, por lo que se estableció como resultado de la investigación que los objetivos institucionales necesitan ser evalua-

dos para determinar el porcentaje de cumplimiento y así realizar un seguimiento de los recursos institucionales.

Para la investigación en el proceso de diagnóstico de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro se tomó lo que se pudo evidenciar es el alto grado de desconocimiento de herramientas administrativas para

la toma de decisiones de la institución; concluyendo que las decisiones institucionales se tomaban de manera instintiva y empírica contribuyendo a la baja competitividad de la institución.

Como resultado de la investigación se presenta un CMI que se convierta en una plataforma administrativa sobre la cual la institución pueda tener una gestión eficiente; facilitando de manera objetiva su labor en cuanto al manejo en la toma de decisiones oportunas, el control de los procesos, la aplicación de indicadores de gestión y financieros y aportando a la gestión del talento humano. Es importante señalar que el diseño del CMI está ajustado a las singularidades y particularidades de este tipo de instituciones; lo que permitirá contribuir al marco general administrativo; se alineó además la misión, visión, objetivos, valores, procesos considerando las particularidades y características propias de las instituciones sin fines de lucro.

Otra de las aristas encontradas dentro de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro fue el alto grado de desconocimiento de herramientas administrativas o la utilización de estas, lo que ha provocado que la toma de decisiones sea realizada de manera instintiva o empírica, esto no ha contribuido a mejorar la competitividad de las organizaciones.

El CMI planteado es una plataforma de gestión administrativa, herramienta que puede facilitar de manera objetiva su labor en cuanto al manejo en la toma de decisiones oportunas, el control de los procesos, la aplicación de indicadores de gestión y financieros, y un aporte a la gestión del talento humano.

EL CMI del presente estudio es una herramienta ajustada a las singularidades y particularidades de las organizaciones privadas sin fines de lucro, que permitirá contribuir al marco general administrativo; alineando la misión, visión, objetivos, valores, procesos, considerando las particularidades de cada una de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- [1]O. Amat- Salas, L. Banchieri, y F. Campa-Planas, “La Implantación Del Cuadro De Mando Integral En El Sector Agroalimentario: El Caso Del Grupo Alimentario Guissona”. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. XXIV (1), pp. 25-36. 2016.
- [2]M. Argüello, L. Gutiérrez, A. Hernández y O. Mata, “Propuesta de un Modelo de Dirección de Estratégica Empresarial para la compañía PROCOM Technology Group, que utilizan como herramienta el Cuadro de Mando Integral”. In *Seminario de Graduación de Licenciatura*. Universidad de Costa Rica, San José. 2012.
- [3]M. Bugdol, y P. Jedynak, (2015). Springer Link. [En línea] disponible en: <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-10028-9>. [Último acceso: 29 de octubre, 2014].
- [4]J. Blajman, M. Zbrun, D. Astesana, A. Berisvil, A. Romero, M. Fusari, L. Soto, Ma. Signorini, M. Rosmini y L. Frizzo, (2015). Probióticos en pollos parrilleros: una estrategia para los modelos productivos intensivos. *Revista argentina de microbiología*, Vol. 47(4), pp. 360-367. [En línea] disponible en: <https://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ram.2015.08.002> [Último acceso: 1 de octubre, 2017].
- [5]J. Blasco-Mira y J. Pérez-Turpín (2007). Metodología de la investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando el horizonte. España: Club Universitario. [En línea] disponible en: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>. [Último acceso: 18 de octubre del 2018].
- [6]D. Calixto- Pineda, “Importancia de la intervención de la administración en el proceso de transición a NIIF en las Pymes de Sogamoso”, *REVISTA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN*, Vol. 3(2), pp. 58-71. Boyacá, 2013.
- [7]E. Carmen-Muñoz, (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación bibliotecológica*, Vol. 23(48), pp. 105-126. [En línea] disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2009000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2009000200005&lng=es&tlng=es). [Último acceso: 15 de mayo de 2016]
- [8]T. Cárdenas-Saravia, *Diseño De Un Cuadro De Mando Integral (Parte I)*. *Perspectivas*, Vol. (23), pp.101-114. 2009.
- [9]L. Castro-Pastrana, P. Pedraza-Montero, R. Ortiz-Islas, I. Bermúdez-Camps, I. Reyes-Hernández, S. Salas-Rojas y L. Céspedes-Pérez, “Gestión de la calidad en Unidades de Farmacovigilancia Hospitalaria. Propuesta de indicadores de la red ASEGUREMHOS”. *Revista Mexicana de Ciencias Farmacéuticas*, Vol. 45 (1), pp. 57-77. 2014
- [10]R. Casate-Fernández (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento: Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *ACIMED*, Vol 15(6). [En línea] disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&tlng=es). [Último acceso: 1 de mayo de 2018]
- [11]D. Cifuentes y F. Muñoz (2010). Portal de Tesis Electrónicas de la Universidad de Chile. [En línea] disponible en: <http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112466/BALANCED%20SCORECARD.pdf>



f?sequence=1. . [Último acceso: 17 de marzo de 2018]  
[12]J. Da Silva, A. Pastor-Tejedor y J. Pastor-Tejedor.  
El Uso Del Cuadro De Mando Integral Como Instru-

mento De Medición Para Comparar Los Modelos De  
Excelencia En Gestión. Revista Ibero Americana de Es-  
trategia, Vol. 13 (4), pp. 18-32. 2014