

Herramientas de gestión aplicadas al Poder Judicial:

El Cuadro de Mando Integral

Por Renzo Nahuel Murina Cadierno

RENZO NAHUEL MURINA CADIerno: Licenciado en Administración (2016), Analista Universitario en Gestión de Empresas (2016) y Maestrando en Dirección de Empresas (2018).

Consiguió la medalla de oro al mejor promedio de la FCE UAI (2016) y se le otorgó una mención honorífica en la Revista Punto Biz. Se distingue como mejor promedio entre todas las carreras de Ciencias Económicas de las universidades relevadas en dicha revista (2016). Obtuvo una mención honorífica en el concurso Reflejar organizado por la Ju.Fe.Jus (2017) y en el concurso Premio Formación Judicial organizado por el Centro de Formación Judicial de la C.A.B.A. (2018). Se le concedió el primer puesto en el Pro.Di.Bur. (2005).

Presentó 9 trabajos científicos, es coautor de 2 libros y participó en 46 jornadas, conferencias, congresos y demás eventos relacionados a la profesión, donde fue disertante y expositor en algunos de los mismos. Es miembro del Servicio de Apoyo a la Investigación de la FCE UAI y también del Juzg. de Menores 1° nom. de Rosario (2018).

Abstract

El Poder Judicial es una gran organización, y como tal creemos que para su óptimo desempeño precisa de una eficaz ejecución en cada instancia de la administración general: planificación, organización, dirección y control. Para lograrlo, debe valerse de estrategias alineadas en un plan, que a su vez esté diseñado en pos de la consecución de sus objetivos, respetando sus valores, visión y misión. Para generar y desarrollardichas estrategias en cada instancia mencionada, el mundo empresarial dispone de múltiples herramientas de gestión de las que la Justicia como organización puede valerse.

Para ejemplificar, en la instancia de Control, una de las más efectivas es el Cuadro de Mando Integral, instrumento funcional a la auditoría general, la formación y capacitación, la comunicación de los objetivos y la alineación con los mismos. Esta herramienta brindará al Poder Judicial la posibilidad de desarrollar una serie de indicadores afines al monitoreo de sus actividades aisladas o en conjunto (procesos), y manifestarlos gráficamente a modo de “tablero de comando”, el cual incluye una semaforización que admite la exposición y el reconocimiento de los desvíos de manera anticipada para

tratarlos en tiempo y forma, retroalimentado luego los resultados en vistas de prevenir la repetición.

El Cuadro de Mando Integral es el eje de la presente obra, en la cual lo explicamos, expresamos su relevancia y utilidad, y brindamos algunos ejemplos de indicadores para aplicar en el Poder Judicial para cada perspectiva: económico-financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Contamos con que esta herramienta aporte a la gestión llevada a cabo en la esfera de la Justicia, contribuyendo con la mejora continua en el uso de sus recursos y tiempos procesales, en la capacitación y comunicación, en la aplicación tecnológica y su desempeño, y en los resultados particulares y generales de la institución.

Índice

I.- Introducción

II.- ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

III.- La relevancia y la utilidad de Cuadro de Mando Integral

IV.- Ejemplos de indicadores para aplicar en el Poder Judicial

IV.1.- Perspectiva económico-financiera

IV.1.1.- Indicador de margen sobre costos

IV.1.2.- Indicador de ingresos netos

IV.1.3.- Indicador de financiación de inversión inmovilizada

IV.2.- Perspectiva de clientes

IV.2.1.- Indicador de aumento interanual de causas judiciales

IV.2.2.- Indicador de satisfacción de los clientes para con la justicia

IV.2.3.- Indicador de percepción de calidad

IV.3.- Perspectiva de procesos internos

IV.3.1.- Indicador de economía de escala

IV.3.2.- Indicador de *timing* y eficiencia del ciclo operativo

IV.4.- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

IV.4.1.- Indicador de capacitación del personal

IV.4.2.- Indicador de motivación del personal y liderazgo efectivo

IV.4.3.- Indicador de *entrepreneurship*

V.- Conclusión

VI.- Bibliografía

VII.- Webgrafía

I.- Introducción

Desde sus orígenes, la planificación estratégica se tornó una premisa indispensable en el ámbito de las organizaciones con o sin fines de lucro, grandes, medianas o pequeñas. La misma sirve como faro que ilumina el camino hacia la visión pretendida y marca los pasos hacia la consecución de sus objetivos orientados por la misión, la propia razón de ser. Poco a poco, empresas e instituciones la adoptaron como guía para la gestión de sus actividades, procesos y procedimientos, la utilización de métodos, confección y aplicación de metodologías; formando de esta manera un lineamiento que sienta las bases de las siguientes instancias de la administración general: la organización, la dirección, la ejecución, el control y la retroalimentación en pos de una nueva planificación estratégica.

Numerosos fueron los aportes teóricos e investigaciones prácticas de diversos autores en esta temática, como también fue expansivo el desarrollo de tecnologías de conocimiento y de aplicación para volver realidad los conceptos y modelos expresados en dichos aportes. Entre tales tecnologías y centrándonos en la instancia de Control, podemos mencionar el Control Estadístico de Procesos, el Círculo Virtuoso "*Plan, Do, Check, Act*" y la filosofía japonesa *Kaisen*, todos enfocados en el análisis del presente y del futuro potencial a través de técnicas estadísticas orientadas a detectar desvíos con antelación, proponer correcciones y mejoras a la actividad, proceso o sistema en cuestión. Tan importante es la instancia de control (junto a sus modelos y tecnologías aplicadas) en la vida de una organización, que se utiliza secuencial y permanentemente en todo proceso no solo a modo de prevención, sino también para impulsar la mejora continua cualquiera sea el ámbito donde se aplique.

Ahora bien, dado que el servicio de justicia es monopolio del Poder Judicial según la división de poderes establecida en la Constitución Nacional, y siendo el mismo una gran organización, creemos lógico que pueda valerse de los modelos y las tecnologías desarrolladas para toda instancia de la planificación estratégica, en especial la de Control, para brindar un servicio óptimo. Podemos plantear diversos modelos a aplicar en el Poder Judicial, pero en esta breve obra escogemos introducir el Cuadro de Mando Integral, herramienta tecnológica, de conocimiento y de aplicación práctica a la vez, cuya

versatilidad funcional admite su implementación en la gestión general, la comunicación, la formación de sistemas y personal, la generación y uso de información valiosa, el monitoreo de actividades y procesos, el control, el seguimiento, la retroalimentación y la readecuación de la planificación estratégica.

En primera instancia procederemos a explicar en qué consiste, su relevancia y utilidad para el servicio de la justicia. Luego ejemplificaremos algunos indicadores adaptados a las necesidades del Poder Judicial para mostrar su aplicación práctica, y finalmente concluiremos sobre lo manifestado y orientaremos su potencial desarrollo a futuro.

II.- ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

El Cuadro de Mando Integral (*BalancedScorecard*) es una poderosa herramienta tecnológica de gestión e inteligencia empresarial, funcional a la consecución de la visión y al desarrollo estratégico de una organización con o sin fin de lucro. Su primera versión, el Tablero de Comando, fue introducido en el año 1992 por Robert S. Kaplan y David P. Nortona efectosde monitorear, controlar y corregir desvíos financieros en una empresa, pero su potencial se extendió rápidamente hacia la propia planificación a futuro para la posterior adecuación estratégica de cualquier objetivo buscado por una organización.

Desde su creación, el Tablero de Comando fue mejorado por varios autores y aplicado en múltiples organizaciones de todo tipo y tamaño, muchas de ellas exitosas actualmente. Hoy día ya no cumple funciones netamente financieras, sino que su alcance se amplió a la gestión de los procesos internos, del personal, de los beneficiarios, al aprendizaje, al crecimiento y a la evolución progresiva de cualquier organización. Dada su multiplicidad temática y práctica, el Tablero de Comando adquirió carácter de versatilidad asimilando variables y finalidades distintas,convirtiéndose en lo que hoy conocemos como Cuadro de Mando Integral.

El mismo es resultante de la integración y la sinergia de una serie de indicadores presentados en valores relativos o absolutos dependiendo de las variables que se

procuren medir y comparar. Sus funciones específicas son manifestar gráficamente situaciones actuales en la organización y expresar la evolución de la misma a modo de comprobar que los números buscados se ubiquen dentro de los límites permitidos, exponiendo los desvíos (si existiesen) para ser atendidos en tiempo y forma. Por esto resulta una herramienta muy relevante para la información, formación y capacitación en la organización, como también para la comunicación de los objetivos que deben cumplirse y de la alineación con los mismos. Así, el Cuadro de Mando Integral forma parte de un proceso que impulsa la buena gestión y la mejora continua, con la consecuente eficiencia en las actividades en pos cumplir con los objetivos asignados.

Cada indicador cuenta con una nomenclatura que los identifica, y se agrupan acorde a su funcionalidad en una de cuatro perspectivas: económico-financiera (finanzas), clientes, procesos internos y formación y crecimiento.



Gráfico 1. Composición del Cuadro de Mando Integral ordenada por perspectivas.

Fuente: *EvaluandoSoftware.com* (2017). “Las cuatro perspectivas del CMI”. *Sala de Lectura, Evaluando Software*¹.

La primera pretende responder a la pregunta: “¿cómo deberíamos gestionar nuestros recursos económicos y financieros para alcanzar nuestra visión?”, y se enfoca

¹Recuperado el 11 de octubre de 2018 de <http://www.evaluandosoftware.com/las-cuatro-perspectivas-del-cmi/>

en el establecimiento y el control de los estados contables en el presente y a futuro, el valor añadido, el rendimiento de inversiones, costos, ingresos y demás aspectos económicos y financieros.

La perspectiva de clientes busca resolver la pregunta: “¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros beneficiarios para alcanzar nuestra visión?”, enfocándose en los clientes de la organización, su satisfacción, retención, cuota de mercado y la excelencia en prestación de servicios.

El objetivo de la perspectiva de procesos internos es responder: ¿en qué procesos internos debemos ser excelentes para satisfacer a los beneficiarios y gestionar los recursos económico-financieros eficientemente?, y se orienta en la administración de calidad, los tiempos de respuesta, los costos, nuevos productos o servicios a proveer, la eficiencia del ciclo operativo.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento apunta al progreso y la evolución de la organización a futuro a través de la pregunta: “¿cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión? Aquí se tratan varias temáticas duras y blandas, como la satisfacción de los empleados, la disponibilidad de los sistemas, la capacitación, la motivación, el desarrollo de nuevos canales, la adquisición de *softwares* y *hardwares*.



Gráfico 2. Finalidad de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Rosany, S. (2014). "Cuadro de Mando Integral". *Slideshare*².

Dada la amplitud y cantidad de variables para analizar y la versatilidad en sus combinaciones, existe una gran cantidad de indicadores posibles a aplicar en cualquier tipo de organización para cada una de las perspectivas mencionadas. Nosotros utilizaremos esa ventaja para asimilar el Cuadro de Mando Integral en los distintos sectores e instancias del Poder Judicial, buscando la correcta administración y el seguimiento de los mismos. Así, debemos acotar el universo de indicadores apelando a la significatividad, seleccionando y agrupando aquellos que agreguen valor al análisis y a la gestión sin incurrir en confusiones, costos adicionales u otros inconvenientes, ya que es lógico que el servicio de la justicia aplicado sobre distintos sectores disponga de varios indicadores diferentes para cada caso particular a analizar.

Resulta recomendable que un análisis de esta magnitud se exprese en una obra más amplia, pero dadas las limitaciones formales solo proveeremos algunos ejemplos de indicadores genéricos recomendados para monitorear, predecir y desarrollar la gestión judicial, como también para evaluar su *performance*, detectar desvíos, seguir el

²Recuperado el 11 de octubre de 2018 de <https://es.slideshare.net/RosanySilva/cuadro-de-mando-integral-42479982>

cumplimiento de los objetivos, formar y comunicar. Seleccionar y utilizar estos indicadores propuestos, o cualquier otro que se estime conveniente para gestionar esta iniciativa, dependerá de quien pretenda llevar a cabo el desarrollo estratégico del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 1.

Ejemplo de Cuadro de Mando Integral para una empresa con fin de lucro

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente Financiero
Financiera	Mejorar los ingresos de las unidades de negocio	Participación en ventas de distribuidora	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente Unidad de Negocio
Cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente (corporativo)	Porcentaje	75%	Anual	75%	70%	65%		Gerente de Marketing
Procesos	Mejorar la calidad de atención	Quejas fundadas	Porcentaje	5%	mensual	5%	8%	10%		Gerente de Marketing
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Mermas de materia prima	Porcentaje	5%	Por proyecto	5%	8%	10%		Gerente de Operaciones
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%		Gerente Financiero
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%		Gerente General
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas	20	Anual	20	15	10		Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Paredes E. (2011). "Cuadro de Mando Integral". *Blogspot: Gestionando Empresas*³.

³Recuperado el 12 de octubre de 2018 de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2011/11/cuadro-de-mando-integral.html>

Tabla 2.

Ejemplo de Cuadro de Mando Integral para una empresa sin fin de lucro.

PERSPECTIVAS	INDICADOR PRIMARIO			META			
				2003	2004	2005	2006
CLIENTE	COBERTURA	Índice de cobertura global	Número total de predios con servicio público / número total de predios	60,75%	73,75%	86,75%	100,0%
	COBERTURA DE MEDICIÓN	Índice de cobertura de medición	Número de usuarios con micromedidor / número de usuarios totales *100	99,5%	99,5%	99,5%	99,5%
FINANCIERA	FINANCIAMIENTO	Índice de obtención de recursos	(Recursos obtenidos para financiamiento de infraestructura / Recursos requeridos para financiamiento de infraestructura) *100	0%	41,5%	38,5%	49,4%
PROCESOS INTERNOS	NECESIDADES DE EXPANSIÓN	Índice de necesidades de expansión	(Número de necesidades de expansión con proyecto formulado / Número de necesidades de expansión detectadas)*100	95%	98%	99%	100,0%
APRENDIZAJE	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	Índice de suficiencia de los sistemas de información	Necesidades de información de Infraestructura resueltas por el sistema / Necesidades de información detectadas	25%	50%	75%	100,0%

Fuente: González, J. I., Bonilla Sebá, E. & Guerrero Chaparro, G. (2006). “Plan de Gestión, BalancedScorecard y análisis de la eficiencia y equidad tarifaria en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Facatativá”. *Revista Innovar*, 16(28), p. 83⁴.

III.- La relevancia y la utilidad del Cuadro de Mando Integral

Comenzamos resaltando la relevancia de la planificación estratégica para cualquier organización, sea pública o privada, pequeñas empresas o grandes instituciones. Desde luego, el Poder Judicial no está exento de precisar de una planificación eficiente para cumplir sus objetivos y así alcanzar su visión, siguiendo por el camino que dicta su propia misión.

GerryJhonson y KevanScholes (2001) advierten específicamente la importancia de la misma:

La ausencia de planificación produce falta de control dentro de la organización así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas. La falta de planificación

⁴Recuperado el 12 de octubre de 2018 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000200005

también limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión, y a su vez, podría representar la falta de criterio para decidir las inversiones y gastos a realizar. (Jhonson&Scholes, 2001:p10.).

El Cuadro de Mando Integral es una de las tecnologías de conocimiento, planificación y aplicación práctica utilizada por múltiples organizaciones para la consecución de sus fines. Citamos de Ángel Aurelio Morocho Macas, Daniel Jacobo Andrade Pesantez; Silvia Ximena Vinueza Morales y Mireya Alexandra Calderón Curipoma (2017), quienes explican brevemente parte de su utilidad, al mismo tiempo que referencian a autores pertinentes al tema:

(...) herramientas como el cuadro de mando integral (balancedscorecard) son utilizadas para convertir la estrategia de una empresa en acciones y resultados mediante la alineación de los objetivos de las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2000), siendo un instrumento clave en el proceso de planeación estratégica que permite escribir y comunicar una estrategia de forma clara y coherente. (Alvarez Medina, ChavezRivera, & Moreno Velarde, 2009) (Morocho Macas et al, 2017:p623).

Por su parte, Navós (2016) amplía y especifica el concepto:

Esta herramienta intenta traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de medición y gestión estratégica. Asimismo ayuda en los procesos de planteamiento, gestión y control en las organizaciones, uniendo estas mediciones con el plan estratégico de la organización. El mismo integra indicadores clave, permitiendo la clasificación y selección de información con datos provenientes de todos los sectores internos y del entorno, así posibilitando, mediante una 'semaforización', la clasificación de cada uno de los puntos críticos comparándolos con los valores esperados. (Navós, 2016:p32).

Asimismo, continúa:

Su utilización permitiría: orientar el liderazgo ejecutivo, transformar la estrategia en un proceso continuo y de todos, alinear a la organización para crear sinergias, traducir la estrategia en acciones operacionales y visualizar en forma precisa y actualizada la realidad de la empresa para tomar decisiones más satisfactorias. (Navós, 2016:p32).

En el marco de gestión estratégica que consideramos para el Poder Judicial podemos aplicar este modelo, cuyo objetivo es controlar, comunicar, informar y formar a toda la organización para lograr su alineación, detectar desvíos, potenciales mejoras y retroalimentarse efectivamente. Acerca del mismo, citamos:

En este contexto, la organización bajo estudio requiere de contar con un instrumento práctico que coadyuve a medir y controlar la gestión de cada uno de los aspectos de su plan estratégico. Con ello sería posible facilitar el proceso de captura de las necesidades del entorno respecto a la formación académica, el desarrollo regional, la investigación científica, la extensión cultural y las regulaciones del mercado educacional. Una metodología de gestión que ha sido aplicada ampliamente en la empresa privada y en algunas organizaciones públicas es el Cuadro de Mando Integral (CMI). (Bustos G., Zapata & Ramírez-Valdivia, 2008:p96).

Como ya explicamos, el Cuadro de Mando Integral está compuesto por una serie de indicadores que no son más que valores cuantificables que permiten visualizar el estado de la situación que se desea medir, para luego contrastarlos con una situación ideal a modo de “semaforización”. Para proveer una función adecuada de gestión estratégica para el servicio judicial, los indicadores deben ser funcionales a la detección y asignación de recursos, el control y cumplimiento de los programas, la estimulación a la eficiencia en las actividades de cada proceso y a la producción de otros indicadores cualitativos y cuantitativos.

Se clasifican en:

Índices: permiten monitorear la variable bajo análisis respecto de su desempeño durante un período de tiempo considerado como inicial.

Porcentajes: permiten entender cuanto representa un subconjunto respecto del conjunto que lo contiene.

Ratios: facilitan la comparación del valor de una variable en función de otra diferente.

Magnitudes: dejan ver en la unidad de medida elegida el valor de una determinada variable. (Lambertucci, 2016, como se cita en Navós, 2016:p35).

IV.- Ejemplos de indicadores para aplicar en el Poder Judicial

Habiendo ya explicado el Cuadro de Mando Integral, su composición, relevancia y utilidad; introducimos algunos ejemplos de indicadores agrupados en sus respectivas perspectivas que podemos considerar si deseamos aplicar el Cuadro de Mando Integral en la órbita del servicio de justicia. Debemos resaltar que dichos indicadores pueden tener carácter genérico (si se pretenden utilizar para gestionar al Poder Judicial como un todo), o específico (para analizar, seguir, controlar, retroalimentar y planificar a futuro una actividad, proceso o sector en particular dentro del Poder Judicial).

IV.1.- Perspectiva económico-financiera

IV.1.1.- Indicador de margen sobre costos.

Objetivo:

Mantener o disminuir los costos totales del Poder Judicial.

Relevancia:

El Poder Judicial es un ente con autonomía funcional y autarquía financiera, ergo, es responsable de su propio presupuesto y de los costos que su actividad eroga. Para asegurar su continuidad en el tiempo y su libertad financiera, es imperativo que “las cuentas estén en orden”. Es decir, que los costos generados se ubiquen dentro de los parámetros designados anualmente e incluso que disminuyan de manera progresiva, lo que se traduce en eficiencia en gestión administrativa dada la menor necesidad de financiamiento y el consecuente aumento de la capacidad de ahorro e inversión.

Cálculo del indicador:

[Costos anuales totales / (Ingresos autogenerados + Presupuesto otorgado por el Poder Ejecutivo)]

Semáforo:

Dada la actividad sin fin de lucro del Poder Judicial, con una relación inferior a 0.67 puntos es suficiente para no precisar financiamiento adicional, incluyendo la tolerancia de + 0.33 puntos, que iguala la razón a 1.

Fuente de datos para el cálculo:

Balance anual del Poder Judicial, Informe de Gestión.

IV.1.2.- Indicador de ingresos netos.

Objetivo:

Mantener o incrementar los ingresos netos del Poder Judicial.

Relevancia:

El ingreso proveniente de sus actividades es sustento crucial para toda organización. Si bien la Justicia no tiene fin de lucro, requiere de financiamiento proveniente de fuentes propias y de la partida adjudicada por el Poder Ejecutivo. Dichos ingresos posibilitan la continuidad operativa, táctica y estratégica del Poder Judicial, por lo que no deben emplearse desordenadamente. Será el presupuesto el que determine la forma en que se asignen a los distintos rubros a lo largo del año. Por ello, es preciso monitorear tal presupuesto y su ejecución en pos de asegurarnos que se utiliza de manera ordenada por cada sector, y de detectar si el mismo requiere incrementarse anualmente por alguna razón coyuntural o estructural. Entonces, creemos en la conveniencia de contar con al menos un indicador en el Cuadro de Mando Integral que permita evidenciar en forma anticipada si el presupuesto está siendo ejecutado apropiadamente en todo momento, como así también que admita la detección temprana de desfasajes e informarlos para su tratamiento oportuno.

Cálculo del indicador:

$$\frac{[(\text{Ingresos autogenerados} + \text{Presupuesto otorgado por el Poder Ejecutivo}) / \text{Costos totales del Poder Judicial}]$$

Semáforo:

Dada la actividad sin fin de lucro del Poder Judicial, con una relación superior a 1.5 puntos es suficiente para cubrir sus necesidades. Tolerancia de ± 0.5 puntos.

Fuente de datos para el cálculo:

Balance anual del Poder Judicial, Informe de Gestión.

IV.1.3.- Indicador de financiación de la inversión inmovilizada.

Objetivo:

Regular el financiamiento de los activos inmovilizados.

Relevancia:

Gran parte del presupuesto del Poder Judicial se utiliza en la compra, alquiler y mantenimiento de infraestructura fija (edificios, oficinas, casas). Un desfase financiero proveniente de la inversión fija provoca erogaciones relevantes que erosionan la capacidad patrimonial, y como es imperativo asignar el presupuesto a múltiples partidas orientadas a mantener la actividad en funcionamiento, no podemos permitirnos un aumento adicional de costos ocasionado por alquileres, mantenimiento e inversión en compras de otros inmuebles que se amortizan y deprecian. Opinamos que detectar anticipadamente los desvíos de las partidas asignadas resulta esencial para evitar disponer excesivamente de recursos financieros y para generar políticas de planificación, prevención y control.

Cálculo del indicador:

(Patrimonio Neto / Activos no corrientes).

Semáforo:

Dada la actividad sin fin de lucro del Poder Judicial, con una relación superior a 2 puntos es suficiente para cubrir sus necesidades. Tolerancia de ± 0.5 puntos.

Fuente de datos para el cálculo:

Balance anual del Poder Judicial.

Tabla 3.

Ejemplo de Cuadro de Mando Integral aplicado al Poder Judicial (perspectiva económico-financiera)

Perspectiva económico-financiera							
Indicador	Objetivo	Cálculo	Unidad de Medida	Fuente de datos	Semáforo		
					Verde (valor aceptable)	Amarillo (valor de precaución)	Rojo (valor crítico)
Margen sobre costos	Mantener o disminuir los costos totales del Poder Judicial	$\frac{\text{Costos anuales totales}}{\text{(Ingresos autogenerados + Presupuesto otorgado por el Poder Ejecutivo)}}$	Valor absoluto con decimales	Balance anual del Poder Judicial, Informe de Gestión	Mayor a 0.67	Entre 0.68 y 1	Superior a 1
Ingresos netos	Mantener o incrementar los ingresos netos del Poder Judicial	$\frac{\text{(Ingresos autogenerados + Presupuesto otorgado por el Poder Ejecutivo)}}{\text{Costos totales del Poder Judicial}}$	Valor absoluto con decimales	Balance anual del Poder Judicial, Informe de Gestión	Mayor a 1.5	Entre 1.5 y 1	Menor a 1
Financiación de la Inversión Inmovilizada	Regular el financiamiento de los activos inmovilizados	$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activos no corrientes}}$	Valor absoluto con decimales	Balance anual del Poder Judicial	Mayor a 2	Entre 2 y 1.5	Menor a 1.5
Otros	Otros	Otros	Otros	Otros	Otros	Otros	Otros

Fuente: elaboración propia.

IV.2.- Perspectiva de clientes

IV.2.1.- Indicador de aumento interanual de causas judiciales.

Objetivo:

Determinar la variación de causas judiciales año a año.

Relevancia:

La sociedad toda es beneficiaria del Poder Judicial, es decir, es para la cual la justicia obrará, y para la que está orientada la visión y la misión. Pero, los clientes visibles son los actores o demandantes quienes efectivamente dan lugar al inicio de las causas, elementos operativos claves sobre las que se diagrama y se lleva a cabo la actividad judicial. Tomando esto como premisa, podemos estimar que la cantidad de causas que se abren junto a las que se encuentran en circuito judicial en un año manifiestan la carga laboral operativa aproximada del Poder Judicial. La variación interanual de dicha carga laboral es responsable de múltiples efectos: de ella se desprende parte del cálculo presupuestario, la mayor o menor necesidad de infraestructura para operar, las contrataciones de personal de planta, los nombramientos de funcionarios y magistrados, la adquisición de mobiliario, la redistribución laboral, la carga horaria efectiva, entre múltiples otros. Se evidencia de esta manera la importancia de al menos un indicador que permita graficar, monitorear y dar aviso de las variaciones de la cantidad de causas año a año, o en otras palabras, del incremento de “clientes” del Poder Judicial en cada una de tales causas.

Cálculo del indicador:

[1-(Cantidad de causas en el año laboral concluido / Cantidad de causas en el año anterior)] *100%

Semáforo:

Como ejemplo, esperamos que el aumento interanual de causas sea de 10%, con tolerancia acorde a lo que las estructuras resistan, por ejemplo, de +5%.

Fuente de información:

Informe anual de gestión del Poder Judicial.

IV.2.2.- Indicador de satisfacción de los clientes para con la justicia.

Objetivo:

Medir el nivel de satisfacción de las partes, demás actores y de la sociedad toda en lo que respecta al servicio judicial.

Relevancia:

El Poder Judicial cumple una función indispensable para con la sociedad, que no puede ser suplantada por ninguno de los demás Poderes ni tampoco por entes particulares. Pero esta especie de “monopolización” de ninguna manera admite la posibilidad de impartir un servicio que no cumpla con las expectativas de aquellos para los que obra y para sus intereses, tanto públicos como privados. Por lo tanto, mediante el desempeño de sus procesos y procedimientos, la justicia debe cerciorarse que las víctimas, los demandados, los abogados representantes, el personal policial, los integrantes de todo el Poder Judicial, la sociedad toda, la prensa y los sindicatos hayan sido atendidos correctamente, con cordialidad y respeto, siguiendo las pautas establecidas por los respectivos Códigos de Fondo y de Forma, y sobre todo por los tratados supraleales y la Constitución Nacional.

El Poder Judicial es uno de los tres pilares fundamentales que garantizan el federalismo del Estado Nacional. Ofrecer un servicio digno a la sociedad es una responsabilidad ineludible no solo para cumplir con su función de justicia, sino para constituirse como un ejemplo referente tanto a nivel nacional como internacional.

Cálculo del indicador:

Escala de Likert.

Semáforo:

Esperamos que la calificación sea muy buena o excelente, es decir, 5 puntos con tolerancia hasta 4.

Fuente de datos para el cálculo:

Informes de prensa, entrevistas, encuestas, comentarios provenientes de fuentes confiables.

IV.2.3.- Indicador de percepción de calidad.

Objetivo:

Igualar la percepción de calidad de los integrantes del Poder Judicial y de las partes en los procesos, con la calidad real de excelencia a proveer por el servicio de la justicia.

Relevancia:

Este indicador es similar al anterior, pero orientado exclusivamente a la conformidad de quienes hacen posible proveer el servicio de justicia. Lo que pretendemos transmitir un nivel de calidad óptimo a la percepción de las partes y de los integrantes del Poder Judicial, en base de asignar todos los esfuerzos para cumplir eficientemente con las actividades que se llevan a cabo en cada proceso, proveer un ambiente de trabajo acorde y disminuir las insatisfacciones. Esto es necesario no solamente para reducir la cantidad de quejas internas; sino también reflejar el sentido de eficacia y eficiencia a todos los involucrados a modo de percibir que están siendo legitimados con el respeto y el profesionalismo que merecen, así constituyendo al Poder Judicial como referente de servicio público y particular. Si desde el interior de la esfera laboral se emana convicción, certeza, ambiente propicio, celeridad y, reiteramos, profesionalismo; creemos que se incrementará la satisfacción de los actores y de los empleados.

Cálculo del ratio:

Escala de Likert.

Semáforo:

Esperamos que la calificación sea muy buena o excelente, es decir, 5 puntos con tolerancia hasta 4.

Fuente de datos para el cálculo:

Informes de gestión del Poder Judicial y del departamento de Mejora Continua y Gestión de Calidad en específico; informes de prensa, entrevistas, encuestas, comentarios provenientes de fuentes confiables.

Tabla 4.

Ejemplo de Cuadro de Mando Integral aplicado al Poder Judicial (perspectiva de clientes)

Perspectiva de clientes							
Indicador	Objetivo	Cálculo	Unidad de Medida	Fuente de datos	Semáforo		
					Verde (valor aceptable)	Amarillo (valor de precaución)	Rojo (valor crítico)
Aumento interanual de causas judiciales	Determinar la variación anual de causas judiciales	[1 – (Cantidad de causas en el año laboral concluido / Cantidad de Causas en el año anterior)] *100%	Porcentaje	Informe anual de gestión del Poder Judicial	Hasta 10%	Entre 10% y 15%	Más de 15%
Satisfacción de los clientes para con la justicia	Medir el nivel de satisfacción de las pares, demás actores y de la sociedad en lo que respecta al servicio judicial.	Escala de Likert	Números enteros, del 1 al 5: “poco conforme”, “algo conforme”, “servicio normal”, “muy conforme” y “excelente”.	Informes de prensa, entrevistas, encuestas, comentarios provenientes de fuentes confiables	5 y 4	3	2 y 1
Percepción de calidad	Igualar la percepción de calidad por parte de los integrantes del Poder Judicial y de las partes en los procesos, con la calidad real provista por el servicio de justicia.	Escala de Likert	Números enteros, del 1 al 5: “poco conforme”, “algo conforme”, “servicio normal”, “muy conforme” y “excelente”.	Informes de gestión del Poder Judicial y en específico del departamento de Mejora Continua y Gestión de Calidad; informes de prensa, entrevistas, encuestas y comentarios de fuentes confiables.	5 y 4	3	2 y 1
Otros	Otros	Otros	Otros	Otros	Otros	Otros	Otros

Fuente: elaboración propia.

IV.3.- Perspectiva de procesos internos

IV.3.1.- Indicador de economía de escala.

Objetivo: Lograr la máxima productividad del proceso operativo en cuestión.

Relevancia:

La razón de la existencia de los activos en una organización es poder llevar a cabo su ciclo operativo, y estimamos indispensable que lo logremos con eficiencia para disminuir costos y proveer un mejor servicio de justicia, contribuyendo con la reducción de los tiempos operativos judiciales.

Por “economía de escala” nos referimos a la reducción progresiva de los costos requeridos para realizar un ciclo productivo, que se logra a través del desarrollo y aplicación de técnicas más eficientes, la eliminación de recursos no estratégicos, la curva de aprendizaje, la optimización de tareas, entre otros. Además, cuando mencionamos “ciclo operativo” estamos englobando a todas las actividades que se desarrollen dentro de la órbita del Poder Judicial, cualquiera sea el proceso o procedimiento, en pos de materializar el ciclo cuyo fin es proveer servicio de justicia. Lo que pretendemos con este cálculo es comparar la evolución interanual de los costos de cada actividad respectiva para determinar si se reducen, mantienen o incrementan, y en base de ello operar en consecuencia para períodos futuros. Por ejemplo, podemos calcular la variación año a año del costo que conlleva realizar todas las audiencias orales del sistema penal contra la cantidad de audiencias que se tomaron, que al contrastarse con el mismo indicador de años anteriores, demuestra si se utilizaron más o menos recursos para las mismas, diagnosticando así el logro o fracaso en la consecución de economía de escala.

Cálculo del indicador:

(Costos totales del ciclo operativo en el año / Cantidad de ciclos operativos realizados en el año).

Semáforo:

Procuraremos una reducción interanual progresiva de los costos (es decir, una economía de escala) de 5% para los procesos más financieramente demandantes. Para el resto, un 1%. Ambos con tolerancia de $\pm 1\%$.

Fuente de datos para el cálculo:

Balance anual del Poder Judicial (abierto a los datos de la actividad o el proceso a evaluar), Informe de Gestión del área responsable de la actividad o proceso a evaluar.

IV.3.2.- Indicador de timing y eficiencia del ciclo operativo.

Objetivo:

Lograr la mayor cantidad de ciclos operativos posibles acorde a los recursos asignados para los mismos.

Relevancia:

El Poder Judicial como único responsable de impartir justicia no puede admitir la sub-utilización estratégica de sus recursos físicos, personal y tiempos, ya que hacerlo incurriría en la extensión de plazos procesales (o hasta caducidad de instancia) por errores, omisiones o retrasos, tornándose en injusticia tanto para la víctima como para la sociedad misma. Entonces, es su responsabilidad seguir, medir y controlar la asignación de los recursos, capital, tiempos y esfuerzos de la manera más eficiente posible; como también lo es detectar oportunidades de mejora y rediseño estratégico, estructural y hasta cultural en pos de unir eficazmente el ideal de gestión con la realidad. Todo con el objetivo de respetar los plazos establecidos en cada proceso, y recortarlos progresivamente.

Cálculo del ratio:

(Tiempo de finalización de la actividad o proceso a evaluar)–(Tiempo de inicio de la actividad o proceso a evaluar)

Semáforo:

Si el tiempo de ciclo de la actividad oscila entre parámetros aceptables, nos dedicaremos a mantenerla. Si no, a reducir continuamente los tiempos de ciclo en 5% interanual hasta lograrlo, con tolerancia de $\pm 2\%$.

Fuente de datos para el cálculo:

Informes de gestión de las áreas responsables, actas de audiencias, registros provenientes del departamento de Mejora Continua y Gestión de Calidad, entre otros dependiendo del proceso o actividad a evaluar.

Tabla 5.

Ejemplo de Cuadro de Mando Integral aplicado al Poder Judicial (perspectiva de procesos internos)

Perspectiva de procesos internos							
Indicador	Objetivo	Cálculo	Unidad de Medida	Fuente de datos	Semáforo		
					Verde (valor aceptable)	Amarillo (valor de precaución)	Rojo (valor crítico)
Economía de escala	Lograr la máxima productividad del proceso operativo en cuestión	$\frac{\text{Costos totales del ciclo operativo en el año}}{\text{Cantidad de ciclos operativos realizados en el año}}$	Valores absolutos con decimales para cálculos individuales. Porcentajes para el contraste interanual	Balance anual del Poder Judicial (abierto a los datos de la actividad o proceso a evaluar), Informe de Gestión del área responsable de la actividad o proceso a evaluar	Reducción interanual de 5% para procesos financieros e demandantes	Entre 5% y 4%	Menos de 4%
Timing y eficiencia del ciclo operativo	Lograr la mayor cantidad de ciclos operativos posibles acorde a los recursos asignados para los mismos	Tiempo de finalización de la actividad o proceso a evaluar – Tiempo de inicio de la actividad o proceso a evaluar	Unidad de tiempo para cálculos individuales. Porcentajes para contraste interanual	Informes de gestión de las áreas responsables, actas de audiencias, registros provenientes del dpto. de Mejora Continua y Gestión de Calidad, entre otros.	Reducción de 5% interanual progresiva	Entre 5% y 3%	Menos de 3%
Otros	Otros	Otros	Otros	Otros	Otros	Otros	Otros

Fuente: elaboración propia.

IV.4.- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

IV.4.1.- Indicador de capacitación del personal.

Objetivo:

Capacitar a todos los integrantes del Poder Judicial, actualizando continuamente sus conocimientos en la materia e instruyéndolos sobre el uso de nuevas tecnologías, técnicas, metodologías, procesos y procedimientos.

Relevancia:

El mundo evoluciona a pasos agigantados de la mano de la tecnología, la que tracciona formas novedosas y cada vez más eficientes de realizar actividades y procesos, como así también cambios radicales en las metodologías y en la cultura misma. El Poder Judicial no está exento de esto, por lo que debe obrar en consecuencia para que sus propios métodos y procesos no se vean relegados a los acelerados tiempos de cambio, incurriendo así en una gestión ineficiente, impropia para impartir justicia. Asimismo, opinamos que una capacitación continua y correctamente orientada resulta esencial para afianzar los conocimientos ya adquiridos del personal o para aprender y aprehender otros distintos, pertinentes a los procesos y la materia judicial. Creemos que es y será un pilar firme que debe desarrollarse, aplicarse y evaluarse de manera constante en toda instancia del Poder Judicial. Por todo ello le asignamos un indicador en el Cuadro de Mando Integral.

Cálculo del indicador:

Cantidad de cursos realizados anualmente.

También: Inversión anual en capacitación.

Semáforo:

Dependiendo de los requisitos, buscaremos que cada empleado realice al menos dos cursos por año. Además, procuraremos que la inversión en capacitación sea el 3% del total de presupuesto del Poder Judicial, con tolerancia de $\pm 1\%$.

Fuente de datos para el cálculo:

Informes provenientes del departamento de Recursos Humanos, Informe de Gestión de la Corte Suprema de Justicia.

IV.4.2.- Indicador de motivación del personal y liderazgo efectivo.

Objetivo:

Mantener o aumentar la fidelidad y la motivación de la totalidad del personal del Poder Judicial.

Relevancia:

El Poder Judicial es una gran organización, y como tal depende del buen desempeño del personal en todos sus niveles para mantener e impulsar su actividad, así proveyendo un óptimo servicio de justicia para la sociedad. Un liderazgo situacional y eficiente por parte de los responsables de cada área, orientado a la cercanía individual y en colectivo con empleados de planta, pasantes, practicantes, subrogantes y ordenanzas bajo su dependencia es crucial para contribuir con un ambiente laboral apropiado, motivar al trabajo e implementar una respetuosa convivencia. Lo mismo se aplica al trato con otros funcionarios, magistrados y ministros. La tarea de un líder es única y sumamente importante no solo por lo mencionado, sino porque su labor se refleja en el desempeño del personal, quienes representan la “cara visible” de la justicia, con la que los clientes y la sociedad misma interactúan. Por ello deben constituir una imagen de respeto, cordialidad, actitud y profesionalismo desde adentro hacia afuera del propio Poder Judicial. Estimamos que un liderazgo efectivo contribuye a lograrlo naturalmente, más que cualquier otro incentivo.

Cálculo del indicador para el liderazgo efectivo:

(Objetivos de liderazgo alcanzados / Objetivos de liderazgo planteados inicialmente)

*100%

Cálculo del indicador para la motivación del personal:

Productividad por empleado.

También: (Renuncias por disconformidad laboral / Total de egresos) *100%

Semáforo:

Precisaremos que un mínimo de 80% de los objetivos de liderazgo asignados sean cumplidos. Además, disminuir las renuncias por disconformidad laboral a 5%, con tolerancia de $\pm 2\%$.

Fuente de información para el cálculo:

Informes provenientes del departamento de Recursos Humanos, Informe de Gestión de la Corte Suprema de Justicia, Informe de Gestión del área en cuestión a analizar.

IV.4.3.- Indicador de entrepreneurship.

Objetivo:

Considerar las propuestas del personal del Poder Judicial, implementar las que sean sometidas a tratamiento e impulsar el emprendedorismo en general.

Relevancia:

Tenemos la convicción de que las propuestas de mejora del servicio de justicia pueden provenir de todo el personal en el Poder Judicial. En la actualidad, son los funcionarios, directores, ministros y presidentes los que las gestan y las presentan, acorde a la realidad que contemplan a y los informes que solicitan a sus dependientes. No obstante, los empleados de menor jerarquía y los magistrados también contactan con el sistema judicial general, particular de su área de incumbencia, con las partes en el proceso y los terceros involucrados. Tal como lo hacen las grandes organizaciones (incluso las de alta relevancia como *Google*, *Facebook* y *Coca-Cola*), creemos aconsejable que el Poder Judicial implemente un programa a través de los distintos líderes de cada sector que impulse a todos los integrantes a aportar propuestas de mejora

para métodos, procesos, procedimientos, sistemas e incluso actividades aisladas. De esta manera estimamos que contaremos con una visión más amplia y precisa de potenciales falencias o aspectos que podrían tornarse más eficientes en el sistema general. Además, opinamos que el personal adquirirá un sentimiento de consideración y pertenencia al saber que sus propuestas son escuchadas y tomadas en cuenta, motivando así su productividad y afianzando su fidelidad con el empleo, consecuentemente colaborando con la prestación de un mejor servicio judicial.

Cálculo del indicador:

(Total de propuestas de mejora presentadas por ordenanzas, empleados, otros funcionarios, magistrados) / (Total de propuestas de mejora presentadas) *100%.

También: (Total de propuestas de mejora implementadas) / (Total de propuestas de mejora presentadas) *100%

Semáforo:

Buscamos un número de propuestas de mejora presentadas por el personal no responsable directo equivalente como mínimo al 10% del total de propuestas presentadas en todo el Poder Judicial. Además, procuraremos implementar un mínimo de 75% de propuestas de válida y valiosa recomendación.

Fuente de datos para el cálculo:

Informes de gestión del área respectiva, Informe de gestión de la Corte Suprema de Justicia, Informes solicitados al departamento de Recursos Humanos.

Tabla 6.**Ejemplo de Cuadro de Mando Integral aplicado al Poder Judicial (perspectiva de aprendizaje y crecimiento)**

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento							
Indicador	Objetivo	Cálculo	Unidad de Medida	Fuente de datos	Semáforo		
					Verde (valor aceptable)	Amarillo (valor de precaución)	Rojo (valor crítico)
Capacitación del personal	Capacitar a los integrantes del Poder Judicial, actualizando continuamente los conocimientos de la materia, instruyendo sobre el uso de nuevas tecnologías, técnicas, metodologías, procesos y procedimientos.	Cantidad de cursos realizados anualmente	Números enteros	Informes provenientes del departamento de Recursos Humanos, Informe de Gestión de la Corte Suprema de Justicia	Al menos dos cursos por año para cada integrante del Poder Judicial	Un curso anual para cada integrante del Poder Judicial	Ningún curso de capacitación realizado
Capacitación del personal	Capacitar a los integrantes del Poder Judicial, actualizando continuamente los conocimientos de la materia, instruyendo sobre el uso de nuevas tecnologías, técnicas, metodologías, procesos y procedimientos.	$\frac{\text{(Inversión anual en capacitación)} * 100\%}{\text{Total del Presupuesto asignado al Poder Judicial}}$	Porcentaje	Balance anual del Poder Judicial	3% del total del Presupuesto asignado al Poder Judicial	Entre 3% y 2% del total del Presupuesto asignado al Poder Judicial	Menos de 2% del total del Presupuesto asignado al Poder Judicial
Liderazgo efectivo	Motivar al personal de todo el Poder Judicial a través de un liderazgo efectivo.	$\frac{\text{(Objetivos de liderazgo alcanzados)} * 100\%}{\text{Objetivos de liderazgo planteados inicialmente}}$	Porcentaje	Informes provenientes del departamento de Recursos Humanos, Informe de Gestión de la Corte Suprema de Justicia, Informe de Gestión del área en cuestión a analizar.	80% o más.	Entre 80% y 70%	Menos de 70%
Motivación del personal	Aumentar la fidelidad del personal del	(Renuncias por disconformidad)	Porcentaje	Informes provenientes del	Menos de 5%	Entre 5% y 7%	Más de 7%

	Poder Judicial.	d laboral) *100%		departamen to de Recursos Humanos.			
		Total de egresos del personal					
<i>Entrepreneurs hip</i>	Considerar las propuestas de todo el personal del Poder Judicial.	(Total de propuestas de mejora presentadas por ordenanzas, empleados, funcionarios, magistrados) *100%	Porcentaj e	Informes de gestión del área respectiva, Informe de gestión de la Corte Suprema de Justicia, Informes solicitados al departamen to de Recursos Humanos.	10% o más.	Entre 10% y 5%	Menos de 5%
<i>Entrepreneurs hip</i>	Implementar las que sean sometidas a tratamiento e impulsar el emprendedoris mo en general.	(Total de propuestas de mejora implementada s) *100%	Porcentaj e	Informes de gestión del área respectiva, Informe de gestión de la Corte Suprema de Justicia, Informes solicitados al departamen to de Recursos Humanos.	75% o más.	Entre 75% y 50%	Menos de 50%
Otros	Otros	Otros	Otros	Otros	Otros	Otros	Otros

Fuente: elaboración propia.

V.- Conclusión

Así entonces finalizamos nuestro breve aporte para la planificación estratégica del Poder Judicial sustentado en la utilización de una herramienta de conocimiento y aplicación tecnológica novedosa en el ámbito de la justicia, y de excelencia empresarial a escala global para la formación, información, comunicación, monitoreo, control, medición, retroalimentación, alineamiento y planeamiento a futuro.

Es dable aclarar que el Cuadro de Mando Integral es solo un eslabón que integra una amplia cadena cuyo objetivo es la planificación eficaz. Dado que su universo teórico-

práctico se ubica mayormente en la instancia de Control de la Gestión Organizacional, múltiples son los modelos que pueden complementarlo tanto en el mismo escalafón como en el de Planificación, Organización y Dirección; todo en pos de lograr un desarrollo estratégico lo más eficiente posible para prestar a la sociedad un servicio ejemplar de justicia. Es por esto que no vacilamos en abrir esta propuesta a aportes de otros autores que tiendan a perfeccionarla. Lo que es más, consideramos este un desafío que conlleva a lograr un modelo genérico, sencillo y útil que facilite a cualquier interesado la comprensión y la implementación del mismo en cualquier ámbito del Poder Judicial.

Nuestras expectativas parciales se verán cumplimentadas si, mediante esta propuesta y todo lo que ella conlleva, logramos no solo haber aportado una valiosa herramienta de planificación estratégica para la justicia, sino fundamentalmente haber transmitido el sentido de la misma, concientizando que una correcta gestión (que incluya el control, la formación, información y comunicación orientadas al hoy y al mañana) es capaz de atender a los procesos, métodos y procedimientos del Poder Judicial de manera eficiente, impartiendo así justicia. De esta manera veremos alcanzado nuestro objetivo, lo que nos impulsa a plantearnos otros nuevos y más desafiantes para futuras presentaciones.

VI.- Bibliografía

Bustos G., J., Zapata, M. & Ramírez Valdivia, M. T. (2008). Más allá de la gestión estratégica en educación superior. Aplicación del Cuadro de Mando Integral. *Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 12(26), pp. 95-114. La Rioja, España. Recuperado el 08 de octubre de 2018 de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2945453>

González, J. I., Bonilla Sebá, E. & Guerrero Chaparro, G. (2006). Plan de Gestión, BalancedScorecard y análisis de la eficiencia y equidad tarifaria en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Facatativá. *Revista Innovar*, 16(28), p.83. Recuperado el 12 de octubre de 2018 de

<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a05.pdf>

Jhonson, G. & Scholes, K. (2006). Dirección estratégica. Nueva Jersey, Estados Unidos: *Prentice Hall*.

Morocho Macas, A. A., Andrade Pesantez, D. J., Viznueza Morales, S. X. & Calderón Curipoma, M. A. (2017). Cuadro de mando integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. *Revista científica de investigación actualización del mundo de las ciencias*. 1(4), pp. 620–648. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 08 de octubre de 2018 de <http://reciamuc.com/index.php/es/article/view/36/pdf>

Navós O. T. (2016). La Medición de la calidad en la educación superior. Una propuesta de tablero de comando para la gestión en las universidades privadas. Buenos Aires, Argentina: *Dunken*.

VII.- Webgrafía

EvaluandoSoftware.com (2017). “Las cuatro perspectivas del CMI”. *Sala de Lectura, Evaluando Software*. Recuperado el 11 de octubre de 2018 de <http://www.evaluandosoftware.com/las-cuatro-perspectivas-del-cmi/>

Paredes E. (2011). “Cuadro de Mando Integral”. *Blogspot: Gestionando Empresas*. Recuperado el 12 de octubre de 2018 de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2011/11/cuadro-de-mando-integral.html>

Rosany, S. (2014). “Cuadro de Mando Integral”. *Slideshare*. Recuperado el 11 de octubre de 2018 de <https://es.slideshare.net/RosanySilva/cuadro-de-mando-integral-42479982>