

# Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales

**Joaquín Urrea Arbeláez**

Ph.D., MBA de la Universidad de Bradford, Gran Bretaña. M.A. ITESM/  
UNAB. Consultor Gerencial y Profesor Asociado de  
la Universidad Nacional de Colombia.  
jdurrea@epm.net.co

**Ana Alejandra Jiménez Rincón**

Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional de Colombia.  
Actualmente Consultora del PNUD (Programa de las Naciones Unidas  
para el Desarrollo).

**Natalia Escobar Santander**

Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional de Colombia.  
Actualmente Consultora del PNUD (Programa de las Naciones Unidas  
para el Desarrollo).



Recepción: 20 de marzo de 2003 | Aceptación: 1 de junio de 2003

**Resumen**

Actualmente, las empresas sociales tienen que competir entre ellas para obtener recursos del sector empresarial y las entidades gubernamentales, lo que ha generado la necesidad de que exista un sistema de gestión para las mismas, que les permita mostrar sus capacidades en la ejecución de proyectos. Sin embargo, no se cuenta con una herramienta que permita medir integralmente el cumplimiento de los objetivos de estas organizaciones, pues en muchos casos éstos son difíciles de cuantificar. Este artículo describe la adaptación de un modelo multidimensional, el Cuadro de Mando Integral, CMI, para medir y evaluar la gestión de proyectos de empresas sociales a partir de la aplicación de este modelo en el proyecto Eco-parque de Selva Húmeda Tropical "Los Yarumos" de la alianza multi-sectorial conformada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, la Alcaldía de Manizales, la Casa Lúker y la Fundación Lúker. El estudio de caso sirve como referente para aplicaciones en otros proyectos de empresas sociales.

**Palabras Claves**

Brechas salariales  
Competitividad  
Empleo público  
Flexibilización laboral  
Mercados laborales  
Globalización

## Use of the Balanced Scorecard in Social Company projects

### Abstract

Currently, the social companies have to compete to obtain resources from the business sector and the governmental entities, what has created the need for a management system for themselves; that allows them to show their capacities in the execution of projects. However, they do not have a tool that allows to measure integrally the fulfillment of the objectives of these organizations, because in many cases these are difficult to quantify. This article describes the adaptation of a multi-dimensional model, the balanced Scorecard, BSC, to measure and evaluate the management of projects of social companies based on the use of this model in the project: "Los Yarumos" Rainforest Eco park, of the Crossed-sector partnership made up by the United Nations Development Program, UNDP, the Manizales Mayor's office, Casa Luker and Luker foundation. The study of this case can be used as reference for uses in other Social company projects.

### Key Words

Balanced Scorecard  
Cross-sector Partnerships  
Nonprofit Social Enterprises  
Social Projects

### Introducción



Las empresas sociales<sup>1</sup>, clasificadas como organizaciones no gubernamentales, sin ánimo de lucro, han llegado a desempeñar en cooperación con el sector público y el sector privado un papel muy importante en la sociedad actual, pues son el soporte de muchas actividades necesarias para la construcción de comunidades y la mejora de sus condiciones sociales. (Dees y Backman, 1994; Salamon, 1994a, 1994b; Drucker, 1990, 1994, 2002; Austin, 2000, Austin, Ogliastris, Gutiérrez y Labie, 2000).

Estas empresas parten de la identificación de las necesidades básicas de una población y por medio de sus proyectos propagan valores y creencias como una contribución solidaria para la satisfacción de las necesidades de un grupo social. En este aspecto, las empresas sociales se convierten, en las actuales circunstancias de pobreza, en un tipo de organización de creciente importancia para cualquier sociedad, particularmente para el caso de Colombia.

El estudio de mecanismos que evalúen el desempeño integral de las empresas sociales y faciliten la rendición de cuentas a sus benefactores es considerado por Kaplan (2001) como preeminente en épocas actuales puesto que estas empresas, entre sí, enfrentan una competencia creciente por recursos procedentes del sector público y privado, recursos que son cada vez más escasos.

Los sistemas de gestión para la evaluación del desempeño de las empresas con ánimo de lucro, por lo general cuantifican objetivos que indican la situación de la empresa desde el punto de vista financiero y en relación con la satisfacción de los accionistas o socios propietarios. En contraste, las empresas sociales sin ánimo de lucro derivan su misión de la satisfacción de necesidades de la comunidad, en la mayoría de los casos difíciles de cuantificar. Por tanto, los sistemas de gestión para la evaluación de sus objetivos, necesitan tener en cuenta factores cualitativos que identifiquen el grado de cumplimiento de la misión o razón de ser.

Actualmente, en la literatura, no se cuenta con una herramienta que permita tener una visión global de la gestión de proyectos de empresas sociales. Aun cuando cuenten con indicadores aislados que pueden ser estratégicos para evaluar el proyecto, no

1 Las organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro que tienen como objeto social servir los intereses privados de sus afiliados como, por ejemplo, clubes y asociaciones no se consideran *Empresas Sociales*.

muestran las relaciones de causa efecto entre ellos y por lo tanto no representan un sistema integrado de gestión.

Este artículo describe la adaptación de un modelo multidimensional, el Cuadro de Mando Integral<sup>2</sup>, CMI, para medir y evaluar la gestión de proyectos de empresas sociales a partir de la aplicación de este modelo en el proyecto Ecoparque de Selva Húmeda Tropical «Los Yarumos»<sup>3</sup>. Contiene la revisión de la literatura, una descripción del Cuadro de Mando Integral y su aplicación en empresas sociales, para terminar con el estudio de caso en el cual se aplicó esta metodología.

## 1. Revisión de la literatura

Las investigaciones sobre la medición del desempeño en empresas sociales aún son limitadas. (Goodman y Penning, 1977; Forbes, 1998; Cameron y Whetten, 1983; Grossman, Ryan y Letts, 1999; Kaplan y Norton, 2000, 2001; Kaplan, 2001).

Según Forbes (1998), las organizaciones sin ánimo de lucro carecen de la precisión de las mediciones financieras, como la rentabilidad o los dividendos para los accionistas, mediciones usadas por las empresas con ánimo de lucro para examinar su propio desempeño.

Las empresas sociales, por lo general, utilizan indicadores que se enfocan exclusivamente a mediciones de recursos financieros como las donaciones, la destinación de fondos y los gastos administrativos, limitándose así a iniciativas de control únicamente. (Kaplan, 2001).

Para Kaplan y Norton (2000, 2001), el problema principal de los enfoques centrados sólo en mediciones financieras radica en que, en ocasiones, no tienen en cuenta que los resultados de las empresas sociales deben medir qué tan *eficazmente se satisfacen las necesidades del sector social beneficiario del proyecto* (Kaplan y Norton, 2000: 194). Aunque los indicadores financieros y de control tienen un papel facilitador o de restricción para estas empresas, raramente dan información sobre el objetivo fundamental.

Actualmente, en la literatura, no se cuenta con una herramienta que permita tener una visión global de la gestión de proyectos de empresas sociales. Aun cuando cuenten con indicadores aislados que pueden ser estratégicos para evaluar el proyecto, no muestran las relaciones de causa efecto entre ellos y por lo tanto no representan un sistema integrado de gestión.

2 Balanced Scorecard o BSC, sigla utilizada en el idioma Inglés.

3 Una descripción detallada del proyecto se encuentra en: Escobar, N. y Jiménez, A. (2003).

De la misma manera, Gooijer (2000) considera que los indicadores de las empresas sin ánimo de lucro pocas veces incluyen conceptos relacionados con la capacidad y el desempeño organizacional. Las prácticas administrativas cotidianas de las empresas sociales restan importancia a la capacidad para el desarrollo de habilidades de gestión.

Para Fisher (2001) las empresas sociales tradicionales no han implementado sistemas integrados de evaluación. Según Fischer se han enfocado en medir el impacto, dejando a un lado los procesos y la eficiencia. El reto, sostiene el autor, es desarrollar los procesos asociados con un sistema interrelacionado de medición.

Herzlinger (1996) considera que las empresas sociales deben encontrar sistemas cualitativos para evaluar la calidad y cantidad de los servicios provistos, pero no presenta ninguna guía que permita establecer la forma en que las organizaciones deben seleccionar sus indicadores.

En estudios de organizaciones filantrópicas realizados por Sheehan (1996) se concluye que, aunque se tenga clara la misión, las empresas sociales han desarrollado sistemas de medición del desempeño y de gestión que no dan cuenta de su impacto estratégico o a largo plazo. De esta manera, las empresas sociales no tienen forma de distinguir cuando su estrategia tiene éxito o falla.

Según Sheehan (1996) en las empresas sociales, los organismos contralores de las asignaciones presupuestales suelen presionar con una alta orientación hacia el corto plazo (especialmente de ejecución presupuestal), y no necesariamente lo hacen con una orientación estratégica hacia la consecución de la misión fundamental. Aunque la orientación financiera de las evaluaciones de estos organismos de control es primordial, ya que muchos de los beneficios se perciben a corto plazo, la maximización de los recursos financieros, sostiene Sheehan, no debe ser el fin último de una empresa social.

El proyecto del Ecoparque “Los Yarumos”, por ser un proyecto social, requiere indicadores financieros y no financieros que involucren la satisfacción de las

necesidades de la comunidad; indicadores que, al integrarlos, representen un sistema integrado de gestión para el proyecto.

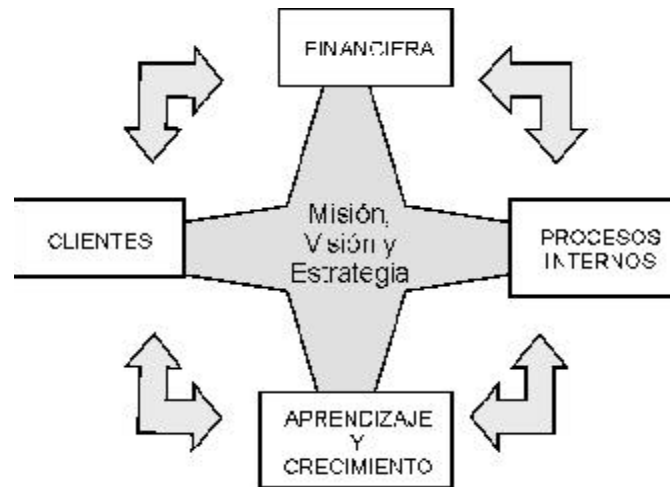
Se busca entonces que la propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral para proyectos de las empresas sociales permita satisfacer su estructura de evaluación, gestión y administración y de esta manera transferir este sistema a otros proyectos de empresas sociales.

## 2. El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, CMI, creado por Robert Kaplan y David Norton en 1992 y aplicado ampliamente en empresas con ánimo de lucro en Europa y los Estados Unidos actúa como el tablero de control de un auto de carreras, con el cual el piloto supervisa el estado del auto para responder de forma estratégica a los movimientos de los competidores, de la pista y del clima, y así diseñar la estrategia que seguirá durante la carrera. Lo mismo sucede en los proyectos. Imagínese al director de un proyecto sin un tablero de control; sin un Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema *integrado, balanceado y estratégico* que permite identificar progresos y proveer la dirección futura de un proyecto al convertir la visión en acción, por medio de una unidad coherente de indicadores agrupados bajo cuatro perspectivas: *financiera, del cliente, interna y de aprendizaje* como se representa en la figura 1.

Es un sistema *integrado* porque emplea las cuatro perspectivas indispensables para visualizar el proyecto como un todo. Es un sistema *balanceado* porque es esencial que la estrategia del proyecto sea coherente con el conjunto de indicadores y que exista un balance compartido entre ellos: indicadores tanto financieros como no financieros, indicadores de resultado y de proceso, y así sucesivamente. Es un sistema *estratégico* porque los objetivos que se pretenden alcanzar deben estar relacionados entre sí y de esta manera ir traduciendo la estrategia del proyecto en un mapa de enlaces causa – efecto.

**Figura 1.** Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral

**Fuente:** Adaptado de Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones gestión. p. 22.

El principal propósito de un Cuadro de Mando Integral no radica en el desarrollo de un nuevo conjunto de indicadores. Aun cuando los indicadores describen las metas y resultados de un proyecto y proporcionan el vínculo que motiva y evalúa al personal para la consecución exitosa de la estrategia, el uso potencial de una estructura de indicadores debe encausarse a la creación de un *sistema integrado de gestión*.

Kaplan y Norton (2000: 283) afirman: "*El sistema de indicadores debería ser sólo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia*".

El Cuadro de Mando Integral es la herramienta que mejor conjuga los anteriores aspectos (Kaplan y Norton, 1996a, 1996b, 2000, 2001; Dávila, Ballvé y Kaplan, 2000). Por esta razón, desde que se comenzó a utilizar esta novedosa herramienta, las empresas están en capacidad de desarrollar nuevas estrategias, rápida y efectivamente, conduciendo así a un mejoramiento notable en su desempeño. (Hermanson, 1997; Kaplan y Norton, 1996, 2000, 2001; Olve, Roy y Wetter, 2000; Ballvé, 2002).

Si bien muchas organizaciones antes de 1992 podrían haber tenido sistemas de medición multidimensional,

éstos no se derivaban de su *misión y estrategia* (Kiechel, 1988), ni tampoco utilizaban las perspectivas múltiples del Cuadro de Mando Integral. (Norton, 1997; Charan y Useem, 2002)

## 2.1 El Cuadro de Mando Integral para empresas sociales

Gran parte de la literatura sobre las aplicaciones del Cuadro de Mando Integral se orienta hacia el área de los negocios, donde la finalidad inherente es el lucro, encontrándose pocas referencias de aplicaciones para otros tipos de organizaciones no menos relevantes para el éxito de la sociedad, como las organizaciones del gobierno, las no gubernamentales y sin ánimo de lucro, donde el fin inherente es el beneficio a largo plazo para la comunidad y la sociedad.

Los artículos disponibles en la literatura y los libros de Kaplan y Norton (2000, 2001) apenas tratan del uso de la metodología para estas organizaciones, a pesar de que, repetidamente, ambos autores han hecho énfasis en su aplicabilidad, con los ajustes requeridos, y reiteran la necesidad de realizar esfuerzos especiales en difundir la aplicación de la herramienta en ambientes distintos al de los negocios.

Debido a la utilidad del CMI para medir y evaluar integralmente el desempeño de las organizaciones, se ha empezado a investigar la aplicación de esta metodología a las organizaciones sin ánimo de lucro o empresas sociales (Kaplan, 2001), a través de programas como el de la *Iniciativa en Empresas Sociales* de la Escuela de Negocios de Harvard<sup>4</sup>. Esta iniciativa condujo a investigar desde una óptica socio-económica la gestión y la medición del desempeño de las empresas sociales, temática que renombrados autores consideran como uno de los tópicos más importantes de investigación para la administración moderna. (Dees y Backman, 1994; Herzlinger, 1996; Kanter, 1999; Drucker, 2002).

Las empresas sociales, como su orientación y nombre lo indican, no están destinadas a obtener una ganancia monetaria, sino al logro de una misión social. Obviamente, para su subsistencia y para su operación, requieren mantener un objetivo de buen desempeño financiero en el largo plazo, porque el mal uso de presupuestos o la falta de recursos financieros pueden desembocar en la desaparición de la organización. Si bien, el uso adecuado de los fondos financieros recaudados o asignados a la organización es uno de sus indicadores importantes de éxito, éste no necesariamente «mide» el logro de la misión o razón de ser.

## 2.2 La importancia de la *perspectiva del cliente* en las empresas sociales

En las empresas con ánimo de lucro, los indicadores suministran información financiera que les permite realizar un balance sobre la empresa y las ganancias destinadas a sus accionistas, siendo ésta su perspectiva más importante. En cambio, para las empresas sociales la misión representa el balance entre los proyectos que desarrollan y la sociedad –la razón de su existencia–. La misión debe medirse, entonces, en el nivel más alto de la organización.

Las empresas sociales que han utilizado el CMI han reordenado su estructura, y han dado preeminencia a la *perspectiva del cliente* (Kaplan, 2001: 360). Estas empresas deben ubicar su misión en la parte

superior, o nivel más alto, del Cuadro de Mando Integral, pues la misión determina el objetivo a largo plazo o impacto. De esta forma los objetivos dentro de las perspectivas del CMI pueden orientarse a mejorar un objetivo de alto nivel.

Para estas organizaciones, la satisfacción de los clientes –ya sea un sector de la comunidad, región o país–, es el fin último que determina su éxito (Atkinsons y Waterhouse, 1997). Probablemente sea también, al menos en parte, el factor que determina la consecución de fondos, tales como la aplicación de impuestos, o donaciones. Como la perspectiva del cliente es de vital importancia, la empresa social debe identificar los factores que impulsan la realización de su misión.

## 3. El proyecto y la alianza

El proyecto social Ecoparque de Selva Húmeda Tropical «Los Yarumos», importante fuente de oxígeno y reserva forestal estratégica para la ciudad de Manizales, es un proyecto colectivo hecho realidad que surgió del interés de proteger y preservar 52 hectáreas de bosque con alto valor ecosistémico para generar allí un espacio de recreación estructurada, turismo ecológico, protección de la naturaleza y educación ambiental, con proyección local, regional e internacional<sup>5</sup>.

La idea inicial de preservar una reserva forestal en la ciudad para desarrollar el proyecto social «Los Yarumos»<sup>6</sup> surgió en 1996, se inició en agosto de 2001 y se entregó a la comunidad en noviembre de 2002. El proyecto se realizó mediante una Alianza Multisectorial<sup>7</sup> -sector social, público, privado y organismo internacional- con el apoyo de entidades académicas. La Fundación Lúker gestó y lideró la alianza para la construcción del Ecoparque.

5 Para conocer el estudio inicial del proyecto, véase: *Estudio de Prefactibilidad y Factibilidad del Proyecto "Bosque Sinaí"*. Manizales: Fundación Lúker. Mayo, 1998.

6 Para una descripción detallada del proyecto Ecoparque de Selva Húmeda Tropical Los Yarumos, véase: Escobar, N. y Jiménez, A. (2003).

7 Para una profundización sobre este concepto ver: *Creación y Consolidación de Alianzas, Elementos metodológicos*. Programa Nacional de Alianzas. Fundación Corona. Bogotá, octubre de 2002.

4 Véase: [www.hbs.edu/socialenterprise](http://www.hbs.edu/socialenterprise) y [www.sekn.org](http://www.sekn.org)

El proyecto se desarrolló mediante tres grandes procesos simultáneos:

1. Construcción de la infraestructura física,
2. Sensibilización comunitaria y
3. Educación ambiental.

En el proceso de construcción de la infraestructura participaron como financiadores, promotores y ejecutores: la Fundación Lúker y la Casa Lúker por el sector social y privado; la Alcaldía de Manizales y la Gobernación de Caldas por el sector público; y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, como entidad asesora y administradora de los fondos del proyecto.

En los procesos de sensibilización comunitaria y educación ambiental, participaron de manera conjunta la sociedad civil representada por los grupos juveniles organizados de los doce barrios aledaños al Ecoparque, el sector académico (Universidad de Caldas, Nacional, Autónoma, Católica y Luis Amigó), el Instituto Caldense para el Liderazgo, ICL, el Instituto Caldense de Cultura, el Centro Colombo Americano y la Alianza Francesa.

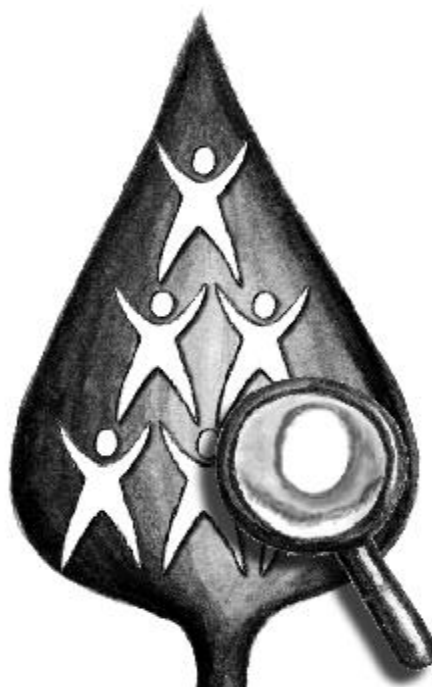
#### **4. Diseño y aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Proyecto Social: Ecoparque de Selva Húmeda Tropical «Los Yarumos»**

En los inicios del proyecto, su administración no contaba con una herramienta que le permitiera medir el avance del proyecto ni tener una visión global de su desarrollo. Aun cuando contaba con indicadores aislados que eran apropiados para evaluar el seguimiento del proyecto, estos no estaban integrados ni presentaban relaciones de causa-efecto.

Se decidió entonces, estudiar una herramienta para implementar un sistema integrado de gestión que remediara los vacíos anteriores y que, además, se pudiera transferir a otros proyectos de empresas sociales. Por ser un sistema integrado, balanceado y estratégico que permitiría tener una visión global del proyecto y evaluar su gestión y desempeño bajo diferentes perspectivas, se optó por el Cuadro de Mando Integral, CMI, como el sistema integrado de medición de gestión para ser aplicado a este proyecto.

##### **4.1 Diseño del Cuadro de Mando Integral para el proyecto**

Una vez conocidos los antecedentes y aspectos generales, es fundamental conocer la misión del proyecto en estudio, y bajo la cual se





construirá el Cuadro de Mando Integral. También se determina la relación que tiene la misión del proyecto con las misiones de las entidades que encabezan su ejecución, para analizar la coherencia entre éstas (figura 2).

La definición de la misión y de los objetivos estratégicos de los componentes de la alianza que integran el objeto de estudio (proyecto y entidades que integran su ejecución), aporta ventajas importantes (Coates, 1997):

- Unanimidad en el propósito.
- Coherencia en la utilización de recursos.
- Clima de la organización.
- Visión a largo plazo.

- Orientación hacia las necesidades de los usuarios - clientes.
- Motivación del personal.

Una vez analizados los vínculos que existen entre los actores de la alianza, se comienzan a definir los elementos de cada una de las perspectivas que compondrán el Cuadro de Mando Integral. La manera como está diseñada la aplicación de las cuatro perspectivas del CMI para el proyecto es la siguiente:

**Perspectiva Clientes.** Definición de los clientes del proyecto.

- *Beneficiarios.* Personas que reciben beneficio por el funcionamiento del proyecto. Involucra toda la comunidad aledaña y la población en general.

**Figura 2.** Misión del Proyecto y de las entidades ejecutoras: Fundación Lúker, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Alcaldía de Manizales





- *Aportantes*. Personas o entidades que destinan recursos de diferente índole para el desarrollo del proyecto.

**Perspectiva Financiera.** Recursos financieros con que cuenta el proyecto.

- *Recursos*. Manejo eficiente y eficaz de los recursos de los aportantes.
- *Posicionamiento*. Proyectar imagen de solidez que facilite consecución de nuevos aportantes.
- *Autosostenibilidad*. Garantizar la autosostenibilidad con recursos generados por el Ecoparque.

**Perspectiva de Procesos Internos.** Operaciones que agregan valor al proyecto.

- *Proceso de construcción de infraestructura*. Adecuación del espacio físico.
- *Proceso de sensibilización comunitaria*. Actividades realizadas con la comunidad aledaña y la ciudadanía en general para socializar el proyecto.
- *Proceso de educación ambiental*. Programa que se formuló de manera conjunta entre grupos juveniles organizados de los barrios aledaños y diferentes entidades académicas, con el fin de replicar los conocimientos aprendidos entre los visitantes del Ecoparque y sus comunidades.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.** Definición de los grupos de aprendizaje:

- Empleados del proyecto y obreros de la construcción.

- Jóvenes integrantes de la Red Ambiental "Los Yarumos".

## 4.2 Aplicación del Cuadro de Mando Integral para medir la gestión del proyecto

Para poder utilizar el CMI en cada una de las áreas, es importante inicialmente conocer los objetivos estratégicos. Estos son, los objetivos que orientan y tienen más pertinencia con la misión del proyecto y que son el resultado de enlaces de causa efecto. Igualmente se deben diseñar los indicadores que sirven de instrumentos para medir el cumplimiento de estos objetivos.

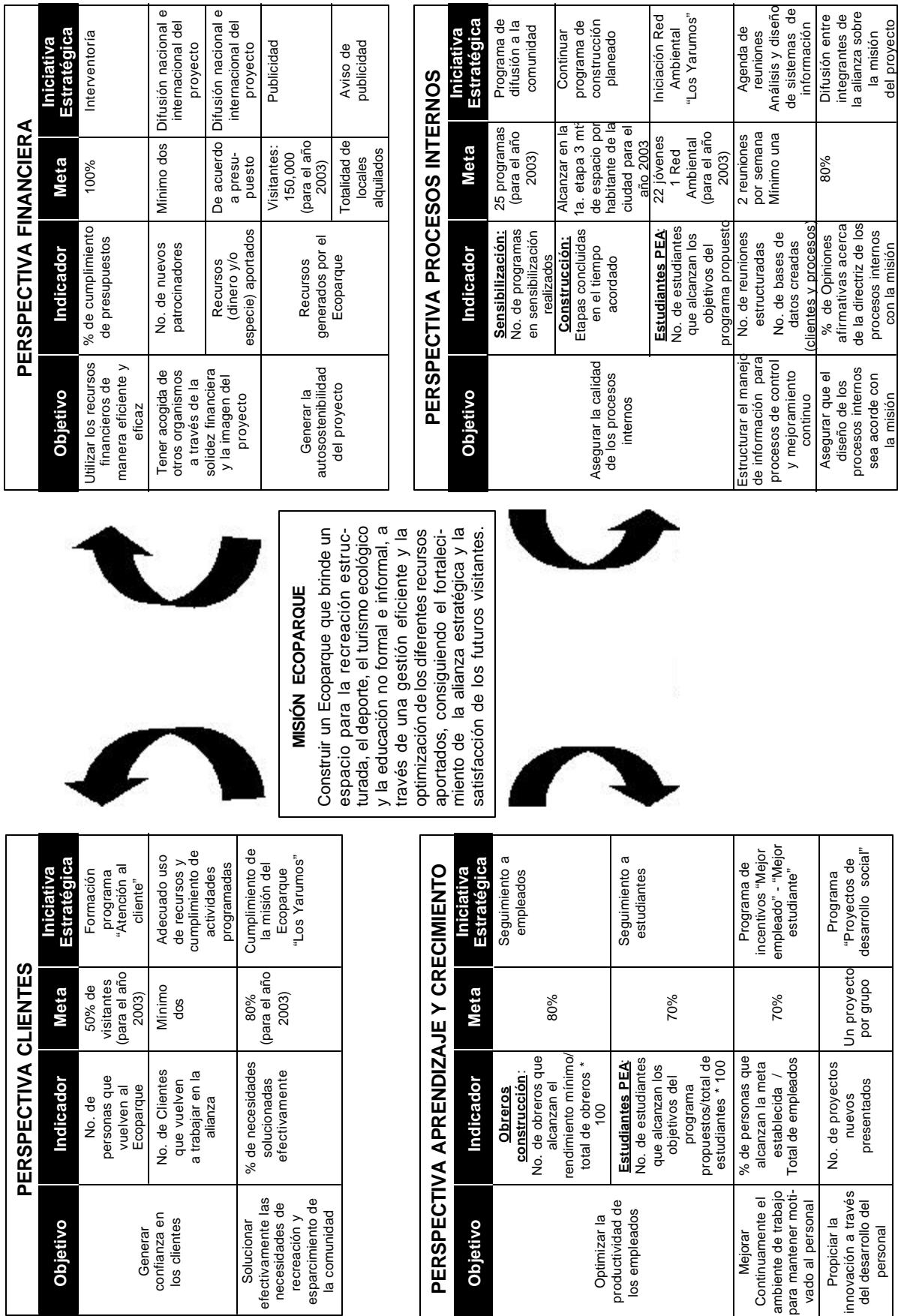
A partir de los objetivos estratégicos y sus indicadores, se determinan las metas que cuantifican los resultados que se quieren alcanzar. Por último, se formulan las iniciativas estratégicas o actividades que se deben ejecutar para el alcance de los objetivos.

Todos los elementos anteriores: diseñar las perspectivas: cliente, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y conocer los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, constituyen el Cuadro de Mando Integral del proyecto.

Para el proyecto del Ecoparque "Los Yarumos", el Cuadro de Mando Integral que se utilizó para medir la gestión, evaluar el desempeño integral del proyecto y rendir cuentas a sus aportantes, se presenta en el esquema de la figura 3.



FIGURA 3. Esquema Cuadro de Mando Integral. Proyecto Ecoparque de Selva Húmeda Tropical "Los Yarumos"



## Conclusiones

Gran parte de la literatura sobre las aplicaciones del Cuadro de Mando Integral, CMI, se orienta hacia el área de los negocios, donde la finalidad inherente es el lucro.

Debido a la utilidad del CMI como un sistema integrado de medición de gestión, se ha empezado a investigar la aplicación de esta metodología a las organizaciones sin ánimo de lucro o *empresas sociales* donde el fin inherente es el beneficio a largo plazo para la comunidad y la sociedad.

El Cuadro de Mando Integral propuesto para el proyecto del Ecoparque, abarca en detalle las iniciativas estratégicas, el sistema de indicadores y las respectivas metas, de cada uno de los objetivos trazados desde las distintas perspectivas -clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje- sin dejar de lado ningún tema relevante que, en el momento de su concepción y construcción, contemplaba el proyecto.

Para el caso de este estudio se reordenó la estructura del CMI, dando preeminencia a la *perspectiva del cliente* y teniendo en cuenta que las organizaciones sin ánimo de lucro deben ubicar su misión y razón de ser, en la parte superior o nivel más alto del Cuadro.

Al considerar la *perspectiva del cliente* como la más importante se tuvieron en cuenta dos tipos de clientes: *los clientes donantes o aportantes* y *los clientes beneficiarios*. Se debió reformular el concepto de cliente ya que los recursos financieros provienen de donaciones o aportes e igualmente los servicios del Ecoparque son prestados a otras personas. Para evitar confusión en la formulación del CMI, se ubicó a los donantes y a los beneficiarios de manera paralela.

En proyectos como el que se tomó como modelo para este trabajo, por la característica que en su desarrollo varios sectores de la sociedad –público, privado, social y organismo internacional- participan en alianza, siempre se considera el hecho de *hacer más con menos recursos*. Este contexto exige innovaciones en la gestión y evaluación de los proyectos. Para satisfacer dicha exigencia se aplicó esta herramienta que puede revolucionar el control de gestión en las organizaciones y proyectos sociales.

Para los participantes, la *alineación de sus misiones* junto con el objetivo primordial del proyecto encaminado al desarrollo social y humano, permitió fortalecer los lazos motivadores para el trabajo interdisciplinario en torno a un objetivo común, la construcción de un proyecto de excelente calidad que tal vez no hubiera sido posible de manera independiente.

El impacto de la aplicación del CMI en el proyecto Ecoparque “Los Yarumos” fue considerable, ya que se convirtió, según concepto de sus gestores, en su carta de navegación estratégica. El efecto ulterior de la presente aplicación se materializa, en la experiencia que aportará a los fines propios de cualquier alianza intersectorial que busque decididamente una gestión por resultados eficaz y transparente a la sociedad.

## Bibliografía

- Atkinsons, A. y Waterhouse, J. (1997). "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement". En: *Sloan Management Review*. Vol. 18, No. 3. pp. 25 - 38.
- Austin, J. (2000). *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*. In collaboration with The Drucker Foundation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Austin, J., Ogliastris, E., Gutiérrez, R. y Labie, M. (2000). "Dos casos colombianos de gerencia social: La Corporación de Acción Solidaria CORPOSOL y la Compañía de Financiamiento Comercial FINANSOL". En: *Monografías de Administración*. No 55. Universidad de los Andes.
- Ballvé, A. (2002). *Cuadro de Mando Integral - Organizando información para crear valor*. Barcelona: Gestión 2000 Editores.
- Caeron, K., y Whetten, D. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press.
- Charán, R., y Useem, J. (2002). "The 5 Pitfalls of CEO Succession". En: *Fortune*. Vol.146. No. 10. pp. 78 - 79.
- Coates, J. (1997). *Performance Management*. London: Chartered Institute of Management Accountants, CIMA.
- Corporación para la Recreación Popular de Cali (1998). *Estudio de Prefactibilidad y Factibilidad del Proyecto "Bosque Sinaí"*. Manizales: Fundación Lúker.
- Dávila, A., Ballvé, A. y Kaplan, R. (2000). *Microsoft Latin America: Measuring the Future*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Dees, J., y Backman, E. (1994). "Social Enterprise: Private Initiatives for the Common Good". HBS note No. 9-395-116. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Drucker, P. (1990). *Management Nonprofit Organization: Principles and Practices*. New York: HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. (1994). *La Sociedad Postcapitalista*. Bogotá: Norma Editores.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Norma Editores.
- Escobar, N. y Jimenez, A. (2003). "Propuesta para la Implementación del Cuadro de Mando Integral en Proyectos de Empresas Sociales". Trabajo de Grado. Manizales: Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Colombia.
- Fischer, R. (2001). "The Sea Change in Nonprofit Human Services: A Critical Assessment of Outcomes Measurement. Families in Society". En: *The Journal of Contemporary Human Services*. Vol. 82. No. 6. pp. 561-569.
- Forbes, D. (1998). "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997". En: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 27. pp. 183-202.
- Fundación Corona. (2002). *Creación y consolidación de alianzas. Elementos Metodológicos*. Bogotá: Programa Nacional de Alianzas.
- Goodman, P., y Pennings, J. (1977). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey - Bass publishers.
- Grossman, A. Ryan, W. y Letts C. (1999). *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*. New York: John Wiley Publishers.
- Gooijer, J. (2000). "Designing a Knowledge Management Performance Framework". En: *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4. No. 4. pp. 303 - 310.

- Hermanson, D., y Hermanson, H. (1997). "The Balanced Scorecard as a Board Tool". En: *Corporate Board* 18: No.102. January/February. p. 17.
- Herzlinger, R. (1996). "Can Public Trust in Nonprofit and Governments be Restored?". En: *Harvard Business Review*. March/April. pp. 97-107.
- Kaplan, R. (2001). "Strategic Performance Measurement in Nonprofit Organizations". En: *Nonprofit Management & Leadership*. Harvard Business School. Spring. pp. 353 - 369.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1992). "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance". En: *Harvard Business Review*. Vol.70. No. 1. pp. 47-54.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard – translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996a). "Linking the Balanced Scorecard to Strategy". En: *California Management Review*, Vol. 39, No. 1. pp. 53-79.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996b). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". En: *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1. pp. 75-85.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Primera edición. Barcelona: Gestión 2000 Editores.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Segunda edición. Barcelona: Gestión 2000 Editores.
- Kaplan, R., Norton, D. (2001). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Primera edición. Barcelona: Gestión 2000 Editores.
- Kiechel, W. (1988). "Corporate Strategist for the 1990s". En: *Revista Fortune*. Vol. 117. No. 5. pp. 34 – 40.
- Kanter, R. S. (1999). "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation". En: *Harvard Business Review*. Article No. 99306. pp. 123-132.
- Norton, D. (1997). "Building a Management System to Implement Your Strategy". En: *Strategic Change*. Vol. 6. No. 4. pp. 243 – 261.
- Olve, N., Roy, J., Wetter, M. (2000). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000 Editores.
- PNUD (2002). *Por un Desarrollo Sostenible*. Bogotá: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD.
- Salamon, L. (1994a). *The Emerging Sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective – An Overview*. Baltimore: Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Salamon, L. (1994b). "The Rise of the Nonprofit Sector". En: *Foreign Affairs*. Vol.73. No. 4. pp.109-122
- Sheehan, R. (1996). "Mission Accomplishment as Philanthropic Organization Effectiveness". En: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. No.25. pp. 110-123.