

Artículo de revisión

El Balanced Scorecard Contable como herramienta estratégica para una gestión financiera competitiva: *un enfoque conceptual*

The Balanced Scorecard Accounting as strategic tool for competitive financial management: *a conceptual approach*

Jorge Armando Muñoz-Ruiz¹

Jorge.munoz@uniremington.edu.co

cpcjorgem@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8905-1194>

Néstor Enrique Amarís López²

nestoramaris@udecolombia.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-9444-8903>

Lina María Álvarez Oquendo³

Lina.alvarez@uniminuto.edu

<https://orcid.org/0000-0002-5416-0697>

<https://doi.org/10.22209/amr.v3a10.2024>

elocation-id: eamr.v3a10.2024

Recibido: julio 10 de 2024.

Aceptado: noviembre 29 de 2024.

CÓMO CITAR: Muñoz-Ruiz, J. A., Amarís López, N. E., Álvarez Oquendo, L. M., (2024). El Balanced Scorecard Contable como herramienta estratégica para una gestión financiera competitiva: un enfoque conceptual. *Accounting and Management Research*, 3, eamr.v3a10.2024. <https://doi.org/10.22209/amr.v3a10.2024>

1 Corporación Universitaria Remington.

2 Corporación Universitaria U de Colombia.

3 Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Resumen

La investigación en las ciencias sociales y en especial, en el área contable, ha demostrado en los últimos tiempos importantes cambios en cuanto a la evolución de enfoque investigativo, sobre todo, tomando en consideración la tendencia de generar conocimiento frente a la necesidad de una información financiera de carácter global, pero también, con datos que muestren realidades empresariales expresados en términos cuantitativos y cualitativos. En ese sentido, las discusiones sobre si la contabilidad es una ciencia, una disciplina o un proceso, ha quedado en segundo plano; el tema hoy día es el valor agregado que aporta la información contable para una gestión financiera transparente, comparable, auditable y sobre todo, que denote una administración financiera sostenible; blindada por un sistema de control interno que esté integrado por sólidas políticas, normas, procedimientos, elementos de control y recursos humanos que sean capaces de aplicar la mejora continua en un proceso tan neurálgico como lo es el contable. Bajo estas premisas, el presente trabajo investigativo tuvo como propósito analizar la concepción teórica del modelo del Balanced Scorecard Contable, como una herramienta estratégica para el desarrollo financiero de las organizaciones. Dentro de las características metodológicas, esta fase de la investigación se enmarcó en los estudios cualitativos, con un diseño bibliográfico, transversal y no experimental. Para la obtención de la información se realizó una revisión sistemática de bibliografía. Los resultados demuestran que si bien, el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992), ha sido un modelo creado a disposición de la gestión estratégica de las organizaciones y la medición de su desempeño en términos generales, éste puede ser adaptado a diferentes subprocesos de las unidades de negocios y, por ende, al área contable. Diseñar un Balanced Scorecard Contable (BSCC) significa crear un sistema de información que sea capaz de mostrar una visión amplia y diferente de la contabilidad. Un BSCC involucra la creación de indicadores financieros y no financiero de cara a medir las decisiones tomadas por la gerencia y que son susceptibles de valoración económica. Un BSCC puede involucrar componentes y perspectivas. Los componentes serán los elementos estructurales del modelo y éstos a su vez, interconectados con los objetivos financieros de la organización, indicadores claves (KPIs), metas y acciones estratégicas. Estos componentes involucran al proceso contable integral (estructura básica tradicional de la contabilidad), las perspectivas del modelo, los mecanismos de control a la gestión del proceso contable y el ciclo natural de mejora continua. Por su parte, las perspectivas serán las dimensiones que facilitan el análisis y la medición del desempeño del proceso contable. Entender el BSCC como un sistema que fortalece la competitividad de la gestión financiera, implica que éste debe ser capaz de generar valor coadyuvando a la transformación del sistema de información financiera, siempre en concordancia con la estrategia empresarial. Un BSCC debe estar alineado con métricas contables y con cada una de las perspectivas del modelo. Al final, su propósito es generar datos relevantes y facilitar su análisis, permitiendo la toma de decisiones informada para todos los interesados en los datos financieros; tanto internos como externos.

Palabras clave. Balanced Scorecard Contable, gestión contable estratégica, gestión financiera, medición del desempeño.

Abstract

Research in the social sciences, and especially in the accounting area, has recently shown important changes in terms of the evolution of the research approach, especially taking into consideration the tendency to generate knowledge in view of the need for financial information of a global nature, but also with data that show business

realities expressed in quantitative and qualitative terms. In this sense, the discussions on whether accounting is a science, a discipline or a process, has been left in the background; the issue today is the added value that accounting information provides for a transparent, comparable, auditable financial management and above all, that denotes a sustainable financial administration; shielded by an internal control system that is integrated by solid policies, standards, procedures, control elements and human resources that are capable of applying continuous improvement in a process as neuralgic as the accounting one. Under these premises, the purpose of this research work was to analyze the theoretical conception of the Accounting Balanced Scorecard model as a strategic tool for the financial development of organizations. Within the methodological characteristics, this phase of the research was framed within the qualitative studies, with a bibliographic, transversal and non-experimental design. In order to obtain the information, a systematic review of the bibliography was carried out. The results show that although the Balanced Scorecard of Kaplan and Norton (1992) has been a model created for the strategic management of organizations and the measurement of their performance in general terms, it can be adapted to different sub-processes of the business units and, therefore, to the accounting area. Designing a Balanced Scorecard for Accounting (BSCC) means creating an information system that is capable of showing a broad and different view of accounting. A BSCC involves the creation of financial and non-financial indicators to measure the decisions made by management and that are susceptible to economic valuation. A BSCC may involve components and perspectives. The components will be the structural elements of the model and these in turn, interconnected with the organization's financial objectives, key indicators (KPIs), goals and strategic actions. These components involve the integral accounting process (traditional basic structure of accounting), the perspectives of the model, the control mechanisms for the management of the accounting process and the natural cycle of continuous improvement. In turn, the perspectives will be the dimensions that facilitate the analysis and measurement of the performance of the accounting process. Understanding the BSCC as a system that strengthens the competitiveness of financial management implies that it must be capable of generating value by contributing to the transformation of the financial information system, always in accordance with the business strategy. A BSCC must be aligned with accounting metrics and with each of the perspectives of the model. In the end, its purpose is to generate relevant data and facilitate its analysis, enabling informed decision making for all financial data stakeholders, both internal and external.

Keywords: Balanced Scorecard Accounting, strategic accounting management, financial management, performance measurement.

Introducción

En la actualidad, la creciente competitividad del mercado se ve impulsada por los rápidos avances tecnológicos derivados de la globalización; esto crea la necesidad de diseñar nuevas herramientas de gestión y control dentro de las organizaciones, actualizando su estructura y paradigmas por modelos más flexibles que generen una mayor eficiencia y se adapten a los cambios del sector empresarial; en ese sentido, el enfoque de la gerencia estratégica radica en la necesidad de determinar la naturaleza de la empresa, valorar el entorno, las tecnologías emergentes, la competencia existente y las regulaciones

gubernamentales, así como evaluar la dirección en la que avanza la empresa tomando en consideración la misión y visión establecida. Toda organización debería implementar una gestión estratégica con el fin de ordenar los cambios y definir los objetivos propuestos en sus políticas para la sostenibilidad en el tiempo.

El término de gerencia estratégica normalmente ha sido aplicado en las funciones del alto nivel organizacional, sin embargo, con la presente investigación se pretende posicionar el enfoque estratégico como arte que genera características competitivas en cualquier proceso organizacional, dentro del cual se incluye el área contable. En la evolución de los paradigmas administrativos hoy día se demuestra que la efectividad de la gestión estratégica no descansa solo en ser una técnica, un plan de acción o un modelo a seguir; sino, en que los líderes de las organizaciones cuenten con habilidades o competencias gerenciales que le permitan tener una visión amplia de la unidad de negocio y consecutivamente, puedan tomar decisiones que direccionen una gestión de valor y uso el razonable de los recursos; permitiendo ello el crecimiento y mejora continua ante la necesidad de mantenerse a la altura como organización frente los cambios en la era de la interconexión global.

Cabe destacar, que con la entrada en vigencia de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a nivel mundial, el proceso contable en las organizaciones requiere cumplir con unos estándares que permita la ejecución de una serie de actividades de las cuales se reporte información altamente calificada y confiable, permitiendo mejorar la función financiera por medio de una mayor consistencia en las políticas contables y, generando con ello un proceso estandarizado que minimice las posibilidades de incurrir en errores que impacten de manera negativa a la organización.

A pesar de lo anterior, es común observar que en los procesos contables se presentan situaciones como, errores humanos, falta de capacitación del personal, deficiencias en la documentación, debilidades en el control interno, procesos desactualizados, falta de planeación financiera, conciliaciones deficientes, errores en la clasificación de cuentas, análisis inadecuados de los informes financieros, entre otros; es por ello, que mediante este trabajo, se planteó la necesidad de realizar una investigación que apuntara hacia generar ideas que fortalezcan el proceso contable, del cual surge información altamente valiosa para la toma de decisiones y dirección general de las organizaciones. La propuesta consiste en analizar los postulados teóricos que abren la puerta hacia la adaptación del Balanced Scorecard propuesto inicialmente por Kaplan y Norton, pero en este caso, para proceso contable. Según lo señalado por Kaplan y Norton (1996), el Balanced Scorecard es una herramienta por medio de la cual, se implementa la estrategia de gestión de una organización, permitiendo un control sobre todos los factores relacionados a los objetivos y acciones concretas de la empresa, a través de una serie de medidas de actuación. Esta herramienta nace con la necesidad de las empresas de disponer de un modelo de gestión estratégica mediante el cual se pueda tener un visión general e interrelacionada de la misma desde distintas perspectivas. Es por ello que, dadas las pretensiones del modelo original, se hace necesario reflexionar su adaptación al proceso contable.

Materiales y métodos

Nivel de investigación

Considerando la fase de la investigación de la cual se deriva este manuscrito, la misma se clasifica dentro de los estudios cualitativos de tipo descriptivo. Se considera descriptivo debido a que a través de él se analizaron los componentes y perspectivas determinantes para el diseño de un Balanced Scorecard Contable a disposición de la gestión financiera. Al respecto los autores Palella y Martins (2012) manifiestan que, en una investigación, el propósito del nivel descriptivo es el de interpretar la realidad de un hecho, el cual incluye la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. Del mismo modo, los autores refieren que el nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o ejecuta en el presente.

Por otra parte, Méndez (2007) expone que existe un nivel de más profundidad que el exploratorio llamado descriptivo, donde se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conductas y actitudes del total de la población investigada; se establecen actuaciones concretas. En el mismo sentido, Hurtado (2012) refiere que se realiza un estudio descriptivo cuando la experiencia y la exploración previa indican que no existen relatos precisos del evento en estudio, o que las descripciones existentes son insuficientes o han quedado obsoletas debido a un flujo distinto de información, a la aparición de un nuevo contexto.

Diseño de la investigación

La presente investigación sigue los postulados de un diseño no experimental, por cuanto los autores de esta no intervienen, manipulan, modifican, alteran, varían, transforman, controlan o influyen en el comportamiento de las variables objeto de estudio; solo se observa el comportamiento tal y como acontece en su ambiente social. Al respecto, Hernández et al. (2014) refieren que este diseño de investigación tiene por finalidad observar y describir el comportamiento de una situación de estudio, tal como se desarrolla en su estado natural, sin ser modificada por la voluntad del investigador.

A su vez, al ser una investigación no experimental, ésta se subclasificó en transaccional, en cuanto al momento destinado para recolectar la información; debido a que los datos fueron recogidos en un solo instante, sin posibilidad de efectuar otro tipo de recolección de datos. Al respecto, Hernández et al. (2014), refieren que los diseños de investigación transeccionales o transversales son aquellos donde se "...recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único e interrelación en un momento dado" (p.196). De igual manera por la forma en que se realizará la recolección de datos, se considera que esta fase de la investigación se caracterizó por ser un estudio de bibliográfico, debido a que el proceso de recolección de datos se realizó *empleando una revisión* sistemática de bibliografía, de manuscritos realizados por otros autores relacionados con el objeto de estudio.

Instrumento de recolección de datos

La efectividad de una investigación descansa en buena parte, en la pertinencia de las técnicas seleccionadas para la recolección de la información, así como en la idoneidad de los instrumentos utilizados para tal fin. Al respecto Arias (2012), señala que la técnica de recolección representa el conjunto de procedimientos o formas utilizadas en la obtención de la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación. De igual forma, Blanco (2000) refiere que el instrumento de recolección de datos es el recurso que utiliza el investigador para acercarse a la realidad y adquirir información sobre la variable estudiada. Esta autora clasifica a los instrumentos de recolección de datos en tres modalidades: entrevistas, cuestionarios y guías de verificación o lista de cotejos. En esta investigación considerando los objetivos planteados, la técnica de recolección fue la revisión sistemática de bibliografía.

Procedimiento

Para llevar a cabo la revisión sistemática de literatura, se realizó una búsqueda exhaustiva en diferentes plataformas y bases de datos académicas. Con este propósito, se emplearon los siguientes motores de búsqueda: EBSCO, Dialnet, SciELO, Redalyc, Latindex, Scopus y Google Académico. Asimismo, se considerarán trabajos de grado (maestría y doctorado) que estén disponibles en repositorios institucionales.

La búsqueda de información se centró en estudios y trabajos académicos publicados en un periodo comprendido desde el año 2014 hasta el año 2024. Este rango de tiempo permitió obtener una visión actualizada y relevante sobre el tema en cuestión. El proceso de búsqueda de datos se llevó a cabo utilizando palabras clave relacionadas con el objeto de estudio, tales como "Balanced Scorecard Contable", "Cuadro de mando integral contable", "Gestión Contable Estratégica", entre otras. Se revisaron tantos artículos científicos al igual que las tesis de grado, asegurando que los estudios seleccionados cumplan con los criterios de inclusión establecidos.

Criterios de selección (inclusión)

Los criterios para la selección de los escritos fueron los siguientes:

- **Relevancia temática:** Los estudios y trabajos académicos deben abordar la temática de Balanced Scorecard Contable o Gestión Contable Estratégica.
- **Periodo de publicación:** Se seleccionarán estudios y trabajos académicos publicados en un rango de tiempo que abarque desde el año 2014 hasta el año 2024. Esto garantiza que se incluyan investigaciones actualizadas y relevantes en el campo de estudio.
- **Tipo de fuente:** Se consideraron tanto artículos científicos publicados en revistas académicas como trabajos de grado (maestría y doctorado) disponibles en repositorios institucionales. Estos recursos académicos ofrecen información rigurosa y sustentada en investigaciones científicas.
- **Idioma:** Se incluyeron estudios y trabajos académicos escritos en idioma español o inglés, por cuanto estos son los idiomas de mayor difusión en la literatura científica.

- **Calidad y rigor académico:** Se seleccionaron estudios y trabajos académicos que cumplan con altos estándares de calidad y rigor académico. Esto implica considerar la reputación de las revistas académicas en las que se publicaron los artículos, así como la calidad del trabajo de grado y la institución a la que pertenece.

Criterios de exclusión

Los siguientes fueron criterios de exclusión: **1.** Documentos cuyos años de publicación sean antes de 2014. Importante destacar que, excepcionalmente, a criterio de los investigadores, los únicos trabajos con fecha anteriores al 2014 que serán considerados, serán los de Kaplan y Norton, por cuanto representan a los autores creadores de la versión original del Balanced Scorecard **2.** Documentos que no guardaran relación con el objeto de estudio: Contable del *Balanced Scorecard*; **3.** Títulos repetidos; **4.** Documentos que no fuese posible verlos en su totalidad. Esto permitió la consolidación de una base de 1235 documentos que constituyen la muestra para este estudio. Para evitar el sesgo de selección, los investigadores realizaron sus clasificaciones por separado, con posterioridad se realizaron mesas de trabajo en el que se realizó el proceso de confirmación. A continuación, se muestran los documentos encontrados en la búsqueda de información:

Tabla 1. Documentos encontrados en la búsqueda de información

Fuente	Cantidad
Dialnet	39
Latindex	59
Scielo	5
Redalyc	548
Scopus	405
EBSCO	4
Google Académico	175
Total	1235

Proceso de selección

Después de la consulta en bases de datos, se complementó la revisión utilizando las referencias bibliográficas relevantes encontradas en los textos examinados. Mediante la siguiente tabla, se seleccionaron 35 trabajos de un total de 1235 consultados, basándose en el análisis del título, objetivo, resumen y contenido completo del texto.

Tabla 2. Selección de documentos susceptibles de revisión de contenido

Descripción	Cantidad
Estudios encontrados por estrategias de búsqueda	1235
Excluidos por títulos que no corresponde al objeto de estudio	468
Excluidos por títulos repetidos	187
Excluidos por años que no corresponden	456
Excluidos por imposibilidad de leer el documento completo	89
Documentos seleccionados para la revisión bibliográfica	35

Análisis de la información

Una vez recopilada la información, se llevó a cabo un análisis sistemático de los manuscritos seleccionados, identificando las principales unidades de análisis, componentes, aspectos característicos, hallazgos y conclusiones relacionadas con el Balanced Scorecard Contable. El recorrido metodológico permitió obtener una visión amplia y fundamentada sobre la temática en estudio, respaldada por estudios académicos y trabajos de grado relevantes en el campo de la gestión la gestión contable estratégica.

Resultados y discusión

Valor agregado del modelo Balanced Scorecard en la gestión financiera de las organizaciones

En términos generales, la herramienta denominada Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), sus creadores Kaplan y Norton (2014), lo definen como la representación de la estrategia de la empresa donde la base central son los objetivos corporativos y de los cuales se construye un plan de acción para el logro de los mismos; esta herramienta de gerencia estratégica es creada con el fin de proporcionar un método dinámico, coordinado, medible, sencillo y gráfico para lograr mejores niveles de efectividad en los objetivos establecidos por los directivos y compañías en general. En la actualidad, este método es considerado uno de los más eficaces dentro de los procesos administrativos de las organizaciones, reflejando a mediano plazo resultados satisfactorios a través de la mejora en su gestión integral, por lo que resulta conveniente aplicarlo en la gestión financiera; convirtiéndose en una herramienta importante para iniciar una gestión estratégica, definir los objetivos de la compañía en el caso que sea necesario y monitorear el cumplimiento de los mismos a través de los indicadores que proporciona esta herramienta.

Es indiscutible que la implementación de estrategias es vital para el desempeño eficaz de la organización; donde el éxito de una gestión dependerá de las acciones implementadas y la planificación de las actividades establecidas en aras de alcanzar los propósitos emanados por la directiva empresarial;

dentro de ello, la gestión financiera abarca una serie de aspectos que conllevan al funcionamiento efectivo de la organización, entre los cuales se mencionan: la guía para cumplir los objetivos, alternativas para perfeccionar la gestión, las bases para obtener los propósitos y los procesos para asegurar el liderazgo en el uso de los recursos y la sostenibilidad.

El enfoque del Balanced Scorecard está directamente relacionado con la forma balanceada de medir el progreso actual de la empresa y suministrar ideas de dirección futura que coadyuven al alcance de los objetivos establecidos. Para lo antes señalado, los indicadores de gestión son el conducto regular y por excelencia, el idóneo. Hoy día, los indicadores de gestión financiera pese a su relevante importancia dentro de una empresa, no ayudan íntegramente a una orientación de control, por lo que requieren de otros indicadores que favorezcan el futuro de la empresa, donde la apuesta de un BSC desempeña un papel fundamental complementando los indicadores de gestión financieras con otros no financieros; los cuales representan mecanismos de eficiencia y efectividad para lograr un equilibrio en el proceso, de manera que la empresa pueda alcanzar mejores resultados a corto plazo, cumpliendo la visión establecida.

Ahora bien, Kaplan y Norton (2001), establecen que los indicios por los que se basa el BSC es que las organizaciones no pueden depender únicamente de los indicadores financieros para medir la calidad de sus estrategias, por lo que hace necesario emplear otras medidas como lo es el conocimiento de clientes, el crecimiento para alinear iniciativas organizacionales, individuales, trans departamentales y los procesos internos de negocios y aprendizaje. Kaplan y Norton establecen que el método cambia la forma en cómo se mide y se maneja una empresa, implementando un sistema gerencial para que las organizaciones inviertan a largo plazo en clientes, empleados y en el desarrollo de nuevos productos. Esta herramienta desarrollada a partir del enfoque estratégico y sistémico, tiene como propósito ayudar a fortalecer una estrategia a partir del monitoreo y el control, permitiendo alcanzar con mayor exactitud los objetivos planteados, asegurándole a la empresa su permanencia en el mercado (Romero y Puin 2017).

De ahí que el valor agregado del BSC como herramienta dentro de la gestión de las organizaciones consiste en permitirles la creación de ventaja competitiva dentro del mercado cambiante, integrando aspectos de gerencia estratégica y evaluación del desempeño para una eficiente toma de decisiones. Al respecto, según Prieto (2011), la aplicación de esta herramienta permite a las organizaciones innovar en sus servicios, productos e invertir en recursos humanos y sistemas con el fin de generar propuestas de valor a los clientes, concebir un crecimiento sostenible y lograr un mayor margen de contribución.

Ahora bien, de acuerdo con Betancourt et al. (2020), las organizaciones buscan implementar dentro de su gestión esta herramienta estratégica puesto que les permite trabajar eficazmente con sus recursos financieros, humanos y materiales, generando ventajas en los resultados del producto final. En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un mercado en constante cambio y desarrollo, por lo que es un factor clave la aplicación del BSC para la definición de sus metas corporativas; impulsando a los directivos a monitorear el efectivo cumplimiento de su estrategia para la respectiva toma de decisiones.

Esto concuerdan con lo señalado por Reisdorfer et al. (2010), quienes afirman que el objetivo del modelo BSC es promover un análisis crítico a la dirección empresarial mediante la definición de sus objetivos e indicadores, de manera que permita materializar la visión a futuro.

Balanced Scorecard Contable: una propuesta de modelo organizacional

Uno de los modelos que potencialmente puede dinamizar la administración del proceso contable de una empresa; asegurando una gestión mucho más asertiva y estratégica, es el Balanced Scorecard Contable, permitiéndole al profesional de la contaduría pública tener una visión clara y precisa del desarrollo organizacional y sobre la influencia significativa de sus reportes financieros; identificando las necesidades para lo cual se busca la mejora continua de los procesos que integran los sistemas de información, sobre todo, en esta época donde imperan las nuevas tecnologías y la información en masa, además, adaptando estrategias que permitan optimizar el uso de los recursos con el principal propósito de aumentar el beneficio del servicio contable, (Castillo y Villarreal, 2014). Es así que con la implementación del Balanced Scorecard Contable se facilita el ajuste de la estrategia y la evaluación del negocio, contribuyendo a efectuar la correlación entre las proyecciones y los resultados reales; donde el Contador Público podrá identificar los errores de la gestión y proceder a contribuir en su corrección a través de nuevas acciones, garantizando de esa manera el alcance de las metas predefinidas. Útil es mencionar que, si bien el modelo original del BSC contiene una perspectiva financiera, la concepción de esta nueva versión del modelo está estrictamente vinculado al proceso contable y la generación de información financiera a disposición de la toma de decisiones.

De esta forma es como se genera la necesidad de introducir la estrategia a través del Balanced Scorecard, convirtiendo la ruta de gestión de la organización en un conjunto de objetivos operacionales por medio del diseño de un mapa estratégico y la elaboración de indicadores. El Balanced Scorecard (BSC) constituye una herramienta clave en la gestión estratégica de las organizaciones, y su aplicación en el ámbito contable permite alinear los objetivos financieros con los operativos, mejorando la calidad de la información disponible y la toma de decisiones. En el contexto contable, los componentes del BSC deben considerar no solo los indicadores financieros tradicionales, como la rentabilidad y la eficiencia en el uso de los recursos, sino también otros aspectos cruciales como la gestión del riesgo, la satisfacción de terceros interesados en la información contable y la mejora continua de los procesos internos. Estos elementos se interrelacionan entre sí para proporcionar una visión integral del desempeño de la organización, permitiendo a los directivos tomar decisiones informadas que impulsen tanto el éxito financiero como la sostenibilidad a largo plazo. De los resultados obtenidos a continuación, se presentan algunas ideas sobre las características de los componentes de un Balanced Scorecard Contable:

Tabla 3. Componentes del Balanced Scorecard Contable

Componentes	Aspectos Característicos	Autores
Proceso contable integral	<p>Representa la estructura básica tradicional del sistema contable. Incluye actividades como análisis y clasificación de la información económica, registros contables, elaboración de estados financieros, emisión de informes económico y auxiliares, entre otros. Su implementación dentro del BSC Contable busca integrar cada fase para garantizar coherencia y transparencia. El proceso contable involucra una serie de actividades encaminadas a darle un tratamiento financiero a los hechos susceptibles de valoración económica; siempre en cumplimiento de las normas que para tal fin se han creado.</p>	Pérez & Ramírez (2021)
Perspectivas del modelo	<p>Las perspectivas del modelo representan los focos de acción; las áreas o unidades de análisis claves sobre las cuales gira la propuesta de gestión. Las perspectivas son procesos medulares al interior de la organización e incluyen la alineación de objetivos financieros, control interno, formación y crecimiento y terceros interesados. Estos últimos representados por empresarios, clientes, proveedores, inversionistas, gerentes, entes de control, entre otros. Cada perspectiva debe estar vinculada a los objetivos estratégicos de la organización. El resultado general de la organización siempre será el promedio obtenido entre la sinergia y logros de las perspectivas establecidas.</p> <p>Las perspectivas deben crearse, fundamentarse y consolidarse como mecanismos que apunten a evitar la opacidad de la información financiera, la cual se concibe como información incompleta, con bajos niveles de transparencia, confiabilidad y calidad, que no fundamenta la toma de decisiones.</p>	Gómez & Torres (2023) Solórzano y Andrea (2014). Guao-Samper (2020)
Actividades de control a la gestión contable	<p>Hoy en día, las actividades de control representan uno de los componentes más significativos de cualquier modelo de gestión. Estas se crean con el propósito de asegurar la fiabilidad, la consistencia, el apego a las normas y la eficiencia de la información financiera. Las actividades de control coadyuvan a garantizar precisión y transparencia en los registros contables. Para Oliveira et al. (2019), al momento de iniciar a ejercer controles en las organizaciones, lo primero que se debe tener es un plan trazado que sea coherente, medible, realizable, con el fin de poder ejercer una buena evaluación y análisis que permita identificar cuál es el camino a seguir y poder determinar que la información contable es capaz de brindar las propuestas o soluciones que vayan encaminadas a cumplir ese direccionamiento estratégico planteado por la parte directiva de la organización, adicional, que esa misma información contable pueda contribuir con el análisis del comportamiento de los objetivos de la empresa, tanto para su partes interesadas interna como externa.</p> <p>Esta perspectiva incluye las actividades de control orientadas a verificar la razonabilidad del quehacer contable y afines. Estas actividades estarán orientadas a medir la comprensión de la norma contable, su análisis, aplicación y capacidad de construcción de datos significativos a disposición de la toma de decisiones.</p> <p>Algunas actividades de control vinculadas al análisis contable son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y aplicación de principios contables – NIIF – NIC. • Idoneidad y aplicación de políticas contables. • Revisión de conciliaciones bancarias. • Supervisión de registros contables. • Análisis de cuentas. 	López et al. (2020) Oliveira et al. (2019)

Componentes	Aspectos Característicos	Autores
	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de ajustes y reclasificación contable. • Auditorías internas. • Control de inventarios y otras cuentas. • Validación de ingresos y egresos (conforme a las políticas contables y los principios de conformidad y deducibilidad según el caso – norma aplicable). • Revisión de comprobantes y soportes contables. • Evaluación de la gestión de riesgos contables. • Capacitación continua del personal contable. • Pruebas de corte contable. • Otras. <p>Algunas actividades de control vinculadas a la emisión de informes financieros son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integralidad de los Estados Financieros. • Razonabilidad de los Saldos de los Estados Financieros. • Calidad de la información contable. • Oportunidad de los Estados Financieros – Informes. • Revelación suficiente de los Estados Financieros. • Revisión de los informes financieros para los usuarios (internos – externos). • Otras. <p>Algunas actividades de control vinculadas al análisis tributario como proceso que se realiza con base a información de origen contable son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de obligaciones tributarias (Sustanciales – formales). • Análisis contable – fiscal depurativo para la determinación de la base imponible por cada obligación tributaria según lo establecido en la norma vigente. • Conciliaciones tributarias. • Auditoría tributaria. • Análisis de beneficios fiscales. • Verificación de cálculos tributarios. • Otras. <p>Algunas actividades de control vinculadas a la gestión financiera son:</p> <p>Margen de contribución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad. • EBITDA. • ROI. • Liquidez. • Solvencia. • Endeudamiento. • Rotación de inventarios y cuentas por cobrar. • Control presupuestario (Análisis de variaciones presupuestarias). • Otras. 	

Componentes	Aspectos Característicos	Autores
Indicadores de gestión	Los indicadores representan la expresión cuantitativa- cualitativa de la gestión contable. Los indicadores representan la columna vertebral del modelo. A través de ellos, se obtiene información valiosa sobre los resultados obtenidos a disposición de la toma de decisiones. Estos son métricas que permiten evaluar el desempeño de la información contable y el financiero. Miden la efectividad de las actividades contables y financieras a través de KPIs. Permiten evaluar el rendimiento en tiempo real. Según Sandoval-Villamizar & Pino-Jaimes (2022) al interior de las organizaciones, existe una necesidad imperante de medir los resultados del proceso contable y buscar alternativas de hacerlos más efectivos y orientados a una gestión estratégica.	Herrera et al. (2018) Martínez & Ruiz (2019)
Retroalimentación	Proporciona información continua sobre el desempeño contable y su alineación con los objetivos establecidos. Permite ajustes en estrategias y procesos basados en resultados obtenidos, promoviendo así la mejora continua.	Fernández & Castro (2022) Binns (2014)

Dado que los componentes clave de un Balanced Scorecard Contable incluyen aspectos financieros, operativos, de riesgos y satisfacción del cliente (terceros interesados en la información financiera), es fundamental analizar cómo estas dimensiones se traducen en perspectivas estratégicas. Por lo cual se hace necesario describir las principales perspectivas de un Balanced Scorecard Contable, que permitirán estructurar un conjunto coherente de objetivos y métricas alineadas con los intereses de la organización. Estas perspectivas no solo proporcionan un marco para medir el rendimiento contable, sino que también facilitan la evaluación de los procesos internos, la capacidad de innovación y aprendizaje, así como la relación con los *stakeholders* clave; asegurando una gestión integral y sostenible del desempeño contable.

Por su parte, Solórzano y Andrea (2014), exponen que la propuesta del Balanced Scorecard (BSC) en el área contable se justifica teóricamente por su capacidad de ofrecer una visión integral del desempeño organizacional, alineando las actividades con la estrategia y facilitando la comunicación de objetivos clave. Este enfoque es particularmente relevante en el ámbito contable, ya que permite evaluar el desempeño de una empresa desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Estas dimensiones proporcionan un marco para analizar elementos cruciales como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y el desarrollo organizacional; aspectos fundamentales para una gestión contable efectiva. A su vez, Requejo et al. (2024), refieren que el Balanced Scorecard mejora la gestión empresarial de la empresa, incluyendo, el componente contable, mientras que Serrato (2019) y Mite-Albán, M. T. (2018), manifiestan que la visión estratégica de la contabilidad es la integración de ésta en su versión gerencial. Para estos autores, la contabilidad gerencial ha sido desde sus inicios una herramienta clave para la administración organizacional. Con la globalización, su relevancia se amplía al apoyar el control y la gestión de costos, proporcionando una ventaja competitiva. Su principal objetivo es integrar las distintas áreas de la organización en la toma de decisiones estratégicas. A continuación, se presentan los aspectos característicos de las perspectivas del Balanced Scorecard Contable:

Tabla 4. Perspectivas del Balanced Scorecard Contable

Perspectiva	Descripción	Autor
Perspectiva financiera	<p>Se refiere a la utilidad, pertinencia, calidad, oportunidad y razonabilidad de la gestión contable al servicio de las finanzas de la organización. Se entiende que el sistema contable por excelencia es la fuente de información principal con alta incidencia en las finanzas y en la toma de decisiones empresariales.</p> <p>Significa que el proceso contable deberá generar informes, reportes y demás insumos útiles para medir la rentabilidad, eficiencia y crecimiento financiero de la organización. Se centra en los resultados financieros de la organización, el retorno sobre la inversión (ROI), la liquidez, solvencia, apalancamiento, rotación de inventarios – cartera, el crecimiento de los ingresos, liderazgo en los costos, entre otros.</p> <p>Esta perspectiva condiciona a que el proceso contable debe disponer de elementos de control interno (políticas, normas, procedimientos y reportes) que sean necesarios, adecuados, pertinentes, innovadores y oportunos, donde además representen la radiografía financiera de cara a la toma de decisiones.</p>	Kaplan (2020) Kaplan & Norton (1996)
Terceros interesados en la información contable	<p>Se refiere al grado de cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales del sistema contable y sus productos para los accionistas, la gerencia general, las entidades financieras, SuperSociedades, la administración tributaria, inversionistas, entre otros.</p> <p>Evalúa la satisfacción, conformidad y confianza de terceros interesados sobre la información reportada en los estados financieros. Analiza la percepción de la utilidad de los estados financieros a criterio de terceros interesados.</p>	Kaplan & Norton (1996) Reisdorfer et al. (2010)
Perspectiva de control interno	<p>Se refiere a la existencia de las políticas, normas, procedimientos y comprobantes – soportes a disposición de la gestión contable. Por cada proceso y subproceso contable, se deberán establecer los indicadores de cumplimiento, de seguimiento, en áreas de innovación, calidad o productividad.</p> <p>Mide la eficiencia de los procesos internos clave que generan valor para la organización, como la producción, la distribución y la gestión operativa. Da respuesta al liderazgo en los costos y el cumplimiento del marco regulatorio interno y externo. Representa la estructura legal y sistemática sobre la cual descansa el modelo. Es la perspectiva que plantea la ruta de acción de procesos y personas que hacen parte del quehacer contable.</p>	Herrera et al. (2018) Castillo y Villarreal (2018) Arias (2018)
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<p>Se refiere al cumplimiento del Sistema de Control Interno Contable– SCIC (perspectiva anterior). Constituye la inducción, formación y productos de los colaboradores contables en cumplimiento del SCIC. Del mismo modo, aquí se plantea los recursos físicos y tecnológicos a disposición del sistema contable. Etapa de valor agregado del personal en la gestión contable y en crecimiento organizacional.</p> <p>Se enfoca en el desarrollo de los empleados, la innovación y la mejora continua en procesos tecnológicos y organizacionales para disponer información financiera de vanguardia y consecutivamente, aportar en el logro los objetivos a largo plazo.</p>	Castillo y Villarreal (2018) Barbieri (2015)

El enfoque del Balanced Scorecard (BSC) aplicado a la gestión contable integra perspectivas que buscan fortalecer tanto los resultados financieros como la relación con los interesados, el control interno, y el aprendizaje organizacional. La perspectiva financiera, basada en Kaplan y Norton (1996), resalta la necesidad de que el sistema contable proporcione información oportuna, relevante y confiable para medir indicadores clave como la rentabilidad, el ROI, y la eficiencia financiera. Esto refuerza el papel de la contabilidad como una herramienta estratégica para la toma de decisiones y la competitividad empresarial. Por otro lado, la perspectiva centrada en terceros interesados subraya la importancia del cumplimiento normativo y la confianza en los estados financieros como mecanismos para satisfacer las expectativas de accionistas, inversionistas, entidades regulatorias y otros stakeholders.

En complemento, la perspectiva de control interno, según Arias (2018), pone énfasis en el establecimiento de políticas y procedimientos que garanticen la calidad y la eficiencia de los procesos contables, mediante indicadores que evalúen el cumplimiento y la innovación en estos. Asimismo, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, planteada por Barbieri (2015), integra elementos de desarrollo del talento humano, implementación tecnológica y mejora continua, necesarios para fortalecer la capacidad organizacional en el largo plazo. Esta perspectiva conecta la inversión en recursos tecnológicos y humanos con el valor agregado que estos generan en la gestión contable, fomentando una cultura de innovación y sostenibilidad en la organización. En conjunto, estas perspectivas estructuran un modelo integral que alinea los objetivos estratégicos contables con la creación de valor para la organización y sus stakeholders.

Fases de implementación del modelo Balance Scorecard Contable

Para Reisdorfer et al. (2010) toda organización presenta características particulares de las cuales debe regirse para la construcción e implementación del Balanced Scorecard Contable. El objetivo principal de esta herramienta es realizar un análisis crítico de las direcciones de negocio de la visión establecida y rescatar las directrices estratégicas. Una vez definidos los indicadores relacionados a los diferentes objetivos estratégicos contables, se establecen metas y un plan de acción por parte del contador de la empresa para encaminar la implementación de la estrategia; como actividad posterior, se priorizan los proyectos y planes de acción en el tiempo adecuado, haciendo uso de los recursos existentes para la operación de los mismos. Se define igualmente en esta etapa todo el proceso de monitoreo y control permanente de la estrategia de la organización, incluyendo los procedimientos para la comunicación de corrección de direcciones y redefiniciones estratégicas, el establecimiento de la frecuencia en que se llevan a cabo las reuniones con las directrices, los mecanismos para autorizar la recolección de datos y finalmente el desenvolvimiento del BSC como herramienta estratégica en los niveles tácticos y operacionales.

Kaplan y Norton (1996) afirman que un proyecto común de introducción del Balanced Scorecard puede demorar alrededor de 16 semanas, presentando un cronograma establecido en gran parte por la disponibilidad de los ejecutivos y las reuniones posteriores. Mientras que Romero y Puin (2017), describen cinco fases por las cuales debe llevarse a cabo la implementación del BSC. La primera fase corresponde a la elaboración del BSC como estrategia de gestión, en donde debe realizarse un análisis donde se incluyan los aspectos internos y externos de la empresa, estableciendo los estrategias operaciones y corporativas así como los objetivos estratégicos; como segunda fase se encuentra la elaboración de

un mapa estratégico de la empresa, permitiendo la explicación de lo desarrollado en cada uno de los objetivos establecidos, así como las variantes producidas de los recursos intangibles; seguidamente se tiene el diseño y desarrollo de los indicadores del BSC, como tercera fase, en donde se toma en cuenta la participación de junta directiva de la empresa con el fin de establecer relaciones causales que favorecen el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La fase cuatro corresponde a la selección de iniciativas estratégicas, las cuales se deben dar a conocer a toda la empresa a fin de poder identificar las necesidades inmediatas de cada una de las iniciativas; finalmente se realiza un control y seguimiento de cada uno de los objetivos estratégicos, que corresponde a la etapa cinco de la implementación del BSC, lográndose a través de sistemas de información de tecnología o medición de gestión.

Con lo anteriormente planteado, es evidente que un modelo exitoso de Balanced Scorecard Contable inicia con el reconocimiento de que se trata de un programa de cambios, tomando en cuenta la visión y las estrategias a largo plazo de la empresa mediante la elaboración de un plan estratégico y la definición de los objetivos estratégicos de carácter financiero, de los cuales dependerán un conjunto de iniciativas e indicadores seleccionados. A continuación, se proponen las fases a seguir para la implementación del Balanced Scorecard Contable:

Tabla 5. Fases de implementación del modelo del Balance Scorecard Contable

Fase	Descripción	Autor
Definición de los objetivos y metas	Establecimiento de objetivos y metas del proceso contable en concordancia con las políticas organizacionales y los objetivos financieros a corto, mediano y largo plazo. Este paso es fundamental para garantizar que la función contable no solo se alinee con las metas financieras inmediatas, sino también con la visión y estrategia de la organización. Al definir objetivos claros y medibles, el proceso contable puede desempeñar un papel clave en la identificación y mitigación de riesgos, en la optimización de recursos y en la mejora de la eficiencia operativa. Además, estos objetivos deben ser revisados y ajustados periódicamente para reflejar los cambios en el entorno económico y las estrategias organizacionales, asegurando que el BSC contable evolucione de manera dinámica y continúe generando valor a medida que la empresa enfrenta nuevos desafíos y oportunidades. Esta alineación estratégica permite que el área contable sea un motor en la generación de información y cultura alrededor del crecimiento sostenible, impulsando no solo el rendimiento financiero, sino también el fortalecimiento de la competitividad en el mercado.	Kaplan (2020) Kaplan & Norton (1996)
Identificación de perspectivas estratégicas	Las perspectivas que serán consideradas dentro del BSCC son: financiera, terceros interesados en la información financiera, control interno y aprendizaje y crecimiento. Cada una de las perspectivas del modelo incluye unidades de análisis e indicadores. Estas perspectivas deben ser definidas claramente, ya que proporcionan un marco estructurado para medir el desempeño organizacional desde distintos ángulos, permitiendo un análisis integral.	Möller et al. (2021) Kaplan (2020) Kaplan & Norton (1996)

Fase	Descripción	Autor
Identificación de indicadores clave de desempeño contable (KPIs)	Será necesario definir indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan medir el éxito en cada perspectiva del Balanced Scorecard Contable. Esta es una fase crucial para garantizar que el sistema de medición sea tanto preciso como relevante. Los indicadores cuantitativos, como la rentabilidad, los costos operativos y la eficiencia en el uso de recursos, entre otros, proporcionan datos objetivos que permiten realizar un seguimiento claro del desempeño financiero. Por otro lado, los indicadores cualitativos, como la satisfacción de los terceros interesados en la información financiera, el compromiso de los empleados y la calidad de los procesos internos, permiten evaluar aspectos más intangibles que son fundamentales para el éxito a largo plazo. La combinación de ambos tipos de indicadores asegura una visión integral del desempeño organizacional, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas informadas y permite ajustar las acciones y los objetivos para mantener el rumbo hacia el éxito sostenido.	Herrera et al. (2018) Arias (2018)
Implementación y ejecución	Esta fase permite que cada área, no solo las estrictamente financieras, esté alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo una gestión integral y coherente. Al integrar métricas no financieras, como la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente, junto con los indicadores financieros tradicionales, se asegura que la estrategia se ejecute de manera equilibrada, fomentando un desempeño más completo y sostenible. Además, este proceso requiere un compromiso transversal de toda la organización, asegurando que todos los empleados, desde los niveles operativos hasta los directivos, comprendan su papel en la consecución de los objetivos estratégicos y contribuyan activamente al logro de los resultados establecidos. Esta integración también facilita una mejor toma de decisiones en tiempo real y la adaptación continua a los cambios del entorno, fortaleciendo la competitividad de la empresa a largo plazo.	Lueg et al. (2019) Venkatraman Barbieri (2015)
Monitoreo y evaluación	Realizar un seguimiento continuo de los KPIs y evaluar el desempeño contable - financiero y estratégico para ajustar las tácticas si es necesario. Este proceso permite no solo medir el progreso hacia los objetivos establecidos, sino también identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la estrategia organizacional. El seguimiento constante de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) proporciona una retroalimentación valiosa, que asegura que las metas contables y financieras se mantengan alineadas con la visión y misión de la empresa. Además, facilita la adaptación rápida a cambios en el entorno del mercado o en las condiciones internas, garantizando que las tácticas se ajusten de manera dinámica para maximizar los resultados. Este enfoque proactivo contribuye a mantener la competitividad a largo plazo y a mejorar la eficiencia operativa, lo que refuerza el impacto del BSC como herramienta estratégica integral.	Sandoval-Villamizar & Pino-Jaimes (2022). Kaplan & Norton (1996)
Retroalimentación y ajuste	Ajustar la estrategia según los resultados obtenidos y el entorno cambiante, mejorando continuamente la gestión estratégica. Este proceso permite que la organización sea flexible y adaptable ante cambios en el mercado, la economía o en sus propios procesos internos. Al evaluar constantemente los indicadores clave de desempeño (KPI) definidos en el BSC, la empresa puede identificar áreas de mejora, detectar posibles riesgos y ajustar sus acciones estratégicas para mantener una dirección coherente con sus objetivos a largo plazo. Además, este enfoque fomenta la cultura de aprendizaje organizacional, donde las decisiones no se basan solo en resultados financieros pasados, sino en una visión dinámica que considera tanto los logros como los desafíos, garantizando una mejora continua y un posicionamiento competitivo sostenido en el tiempo.	Solórzano y Andrea (2014) Arias (2018)

Conclusiones

Reflexionar sobre el enfoque contable del Balanced Scorecard ha sido una experiencia significativa. Diferentes autores han opinado no sólo, desde los cimientos teóricos, sino, desde realidades empresariales, desde las buenas prácticas corporativas; tomando en cuenta los informes de gestión de la administración financiera y, sobre todo, considerando los sistemas de información que se derivan de cualquier herramienta enmarcada en las características del “cuadro de mando integral”. Los hechos reafirman el valor agregado que el modelo original aporta a la sostenibilidad de las organizaciones y al uso inteligente – efectivo de la información empresarial de cara a la toma de decisiones.

Cualquier empresa en el mundo, hoy día se enfrenta a un entorno completamente dinámico y versátil, donde impera la competitividad, la alta regulación desde varios frentes empresariales, la llegada de nuevas tecnologías; las exigencias y expectativas emergentes de la sociedad, el alto consumismo, la necesidad imperante de reforzar los comportamientos éticos y las acciones que favorezcan la sostenibilidad corporativa, existencia de información en masa, caracterizada por grandes volúmenes de datos que requieren ser procesados y analizados de manera eficiente. Esto demanda la implementación de mecanismos de análisis proactivos y dinámicos que favorezcan la toma de decisiones estratégicas basadas en datos confiables. Todo lo anterior crea una necesidad ineludible de que los subsistemas organizacionales, entre ellos el proceso contable, se adapten a estas condiciones. El proceso contable, en particular, enfrenta el desafío de garantizar que tanto el profesional contable como las metodologías empleadas sean capaces de gestionar, interpretar y transformar esa información en insumos clave para la planificación, la evaluación, el logro de los objetivos y el fortalecimiento de la competitividad organizacional.

Lo antes señalado introduce la necesidad de contar con una gestión contable proactiva, dinámica y oportuna que responda a las exigencias estratégicas de la organización. Pero ¿qué implica realmente la visión estratégica del proceso contable? Basándonos en lo señalado por diversos autores y en la experiencia de los investigadores, se puede afirmar que un proceso contable estratégico opera en tres niveles: básico, intermedio y avanzado.

En un **nivel básico**, el proceso contable se centra en su función operacional, generando información fundamental para cumplir con las obligaciones legales y garantizar la precisión de los registros financieros. Este nivel incluye el cumplimiento de las normas contables mediante la aplicación de principios y conceptos como medición, reconocimiento, revelación y presentación. Asimismo, abarca el registro diario de las operaciones económicas y la emisión oportuna de los estados financieros junto con sus notas explicativas. En términos generales, este nivel asegura la adherencia del proceso a los estándares internacionales que regulan los hechos económicos, constituyendo la base para una contabilidad confiable y transparente. Sin embargo, más allá de la emisión de estados financieros y la aplicación de principios contables, este nivel puede integrar tecnologías emergentes como la automatización robótica de procesos (RPA) para optimizar tareas repetitivas y reducir errores humanos. Además, el uso de plataformas basadas en *blockchain* podría garantizar la inmutabilidad de los registros financieros, incrementando la confianza en los datos básicos. Este nivel no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también

sienta las bases para la eficiencia y la transparencia, al tiempo que minimiza riesgos asociados a la manipulación o inconsistencia de la información.

En un **nivel intermedio**, la contabilidad estratégica se orienta hacia la integración de los datos financieros con los controles internos y los objetivos organizacionales a corto y mediano plazo, lo que mejora la eficiencia operativa. Este nivel adopta un enfoque analítico, considerando aspectos clave como la evaluación de procesos, el control interno y la generación de indicadores de desempeño (KPIs). Además, fomenta una dinámica fluida de intercambio de información con otras unidades organizacionales, fortaleciendo la toma de decisiones tácticas. En un nivel intermedio, el proceso contable se convierte en un facilitador estratégico que conecta los datos financieros con los controles internos y los objetivos organizacionales a corto y mediano plazo. Este nivel expande su alcance hacia un análisis más profundo de la información financiera, utilizando herramientas avanzadas como el análisis de datos en tiempo real para detectar tendencias emergentes y anticiparse a posibles problemas operativos. También incorpora indicadores de desempeño clave (KPIs) no solo para medir la eficiencia interna, sino también para evaluar el impacto financiero de las decisiones operativas en tiempo real.

Por último, en un **nivel avanzado**, el proceso contable se transforma en un pilar estratégico para la organización. En esta etapa, se emplean análisis avanzados y reportes ejecutivos para identificar oportunidades de mejora y formular estrategias que promuevan la sostenibilidad financiera. Este nivel convierte la contabilidad gerencial en una herramienta de inteligencia de negocios, capaz de alinearse con los objetivos organizacionales a largo plazo. Aquí, el discurso contable se centra en evaluar la rentabilidad, medir la sostenibilidad del negocio, analizar riesgos estratégicos y aportar modelos predictivos que permitan anticiparse a los desafíos del entorno empresarial. En un nivel avanzado, el proceso contable trasciende su papel tradicional para posicionarse como un motor de innovación estratégica y sostenibilidad empresarial. Este nivel integra la contabilidad gerencial con modelos predictivos y análisis avanzados que permiten identificar oportunidades de crecimiento, optimizar recursos y evaluar riesgos estratégicos. Las herramientas de inteligencia de negocios y *big data* no solo permiten generar reportes ejecutivos más dinámicos, sino también vincular estos informes con métricas de sostenibilidad ambiental, social y de gobierno corporativo. Además, en este nivel, la contabilidad asume un rol activo en el diseño de estrategias disruptivas, como la monetización de datos financieros y la evaluación de inversiones en activos intangibles como la propiedad intelectual o las capacidades digitales. En última instancia, este nivel redefine la contabilidad como un catalizador para la innovación organizacional, con una visión integral que une la sostenibilidad financiera con la competitividad a largo plazo.

Dado lo anterior, el Balanced Scorecard Contable emerge como una propuesta clave para integrar tres niveles esenciales en la gestión contable: el estratégico, el táctico y el operativo. Este modelo permite establecer una conexión clara entre la visión y estrategia de la organización y las actividades cotidianas, facilitando la alineación de los objetivos financieros con las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje. De acuerdo con Kaplan y Norton (1992), creadores del BSC, el modelo favorece una visión equilibrada de la gestión organizacional, promoviendo una evaluación integral que va más allá de los simples indicadores financieros. En el ámbito contable, este enfoque permite que las decisiones no solo

se basen en el rendimiento económico, sino también en la capacidad organizativa, el enfoque hacia el cliente (terceros interesados en la información financiera) y la mejora continua de los procesos. Así, el Balanced Scorecard Contable se presenta como el modelo ideal para conectar la estrategia a largo plazo con las operaciones diarias y las decisiones tácticas, asegurando que cada nivel de la organización esté comprometido con los objetivos globales de la entidad.

Finalmente, lo antes señalado se relaciona con la postura de Upegui (2021), quien resalta que es fundamental que las empresas, independientemente de su tamaño, implementen la planeación estratégica como eje para alcanzar el éxito, creando un entorno propicio para el crecimiento y la sostenibilidad. En consecuencia, la visión contable del modelo original del Balanced Scorecard refleja una evolución significativa en la forma en que las organizaciones gestionan su desempeño financiero, integrando tecnologías emergentes, sostenibilidad, gestión de riesgos y transformación digital. Estas innovaciones no solo mejoran la eficiencia operativa y financiera, sino que también fomentan una visión más integral y adaptativa que considera el valor a largo plazo, la sostenibilidad y la resiliencia organizacional. Por su parte, Farías et al. (2017), señala que el enfoque estratégico de la contabilidad destaca el valor agregado que aporta al combinar competencias en gestión de la información y efectividad operativa, esenciales para el profesional contable del siglo XXI. La transformación tecnológica ha llevado al contador a evolucionar de un rol transaccional hacia uno estratégico, donde el análisis y la colaboración con áreas de TI son fundamentales para generar soluciones que impulsen el valor organizacional. Además, las herramientas tecnológicas potencian la capacidad de diagnosticar áreas de mejora en procesos internos, facilitando decisiones más informadas y proactivas. Este enfoque estratégico no solo refuerza la relevancia de la contabilidad en la definición de estructuras de información, sino que también resalta su papel como soporte clave de la estrategia empresarial.

Referencias bibliográficas

- Amado, y., Arango, V. y González, J. (2013). Metodología para la construcción e implementación del cuadro de mando integral en las Pymes de Medellín: el caso del colegio Calasanz Femenino. [Archivo PDF]. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323481/20780647>
- Alvarez, M., Chavez, M. y Moreno, S. (2018). El balanced scorecard, una herramienta para la planeación estratégica. [Archivo PDF]. https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Arias, F (2012). El Proyecto de Investigación. Sexta Edición. Editorial Episteme. ISBN 980-07-85-29-9.
- Betancourt, M., Castro, K., Rodríguez, O. Y Ruano, S. (2020). Aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica y de mejora en la competitividad de las Pymes Ecuatorianas: Una revisión del año 2009 al 2019. Revista electrónica Tampara, 11(66), 921-941. http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/BSC_en-PYMEs_ecuatorianas_Betancourt-et-al.pdf
- Binns, A. (2014). Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to organizational improvement. Business Expert Press.
- Blanco, N. (2000). Instrumentos para la recolección de datos primarios. Maracaibo, Venezuela: Editorial Dirección de cultura de la Universidad del Zulia.

- Castillo, C. y Villarreal, J. (2014). Los Sistemas de Información Contable y el Balanced Scorecard en las pymes industriales de Pasto. [Archivo PDF]. [file:///C:/Users/Juan%20D%20Zapata/Downloads/24389-Texto%20del%20art_culo-93806-2-10-20210420%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Juan%20D%20Zapata/Downloads/24389-Texto%20del%20art_culo-93806-2-10-20210420%20(4).pdf)
- Contaduría General de la Nación. (2018). Informe de Gestión Vigencia 2018. [https://www.contaduria.gov.co/documents/20127/38888/INFORME+DE+GESTI%c3%93N+VIGENCIA+2018+\(1\).pdf/490bc027-7d70-a8af-9721-5ddf468dee7c?t=1564159971511](https://www.contaduria.gov.co/documents/20127/38888/INFORME+DE+GESTI%c3%93N+VIGENCIA+2018+(1).pdf/490bc027-7d70-a8af-9721-5ddf468dee7c?t=1564159971511).
- Durán, C., & Luz, E. (2021). El enfoque interpretativo: Una nueva manera de ver la contabilidad. *Actualidad Contable Faces*, 24(42).
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance. *Harvard Business School Working Paper*, 12-035.
- Farias, G., Eliazondo, T. y Cruz, E. (2017). Gestión estratégica y efectividad en las tecnologías de información: reto para la profesión contable. *Enlace Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 14 (1), 9-27
- Fernández, J., & Castro, R. (2022). Mejora continua en la contabilidad organizacional. *Revista de Contabilidad Estratégica*, 15(2), 45-60.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral.
- Hurtado, J (2012). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. Bogotá: Editorial Quirón.
- Gómez, A., & Torres, P. (2023). Perspectivas contables en el marco del Balanced Scorecard. *Editorial Contabilidad Avanzada*.
- Gómez-Rivadeneira, J. S., Looz-Vélez, D. L., & Pérez-Briceño, J. C. (2018). Gestión estratégica de costos vista desde una perspectiva contable. *Polo del conocimiento*, 3(1 Mon), 164-190.
- Guao-Samper, R. (2020). Teoría crítica e investigación contable. El caso de la opacidad de la información financiera. *Actualidad contable FACES*, 23(40).
- Herrera, N. A. A., Bautista, S. H. A., & Hidalgo, M. A. F. (2018). Desafíos del área contable ante los procesos de responsabilidad social implementados en el sector empresarial ecuatoriano. *ECA sinergia*, 9(1), 7-15.
- Hernández, R, Fernández, C y baptista, P (2014). Metodología de la Investigación. 6ta. edición. México: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*.
- Kaplan, R. y Norton D. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard*.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*
- Kaplan, R. S. (2020). *The balanced scorecard: From strategy to action*. Harvard Business Press.
- López, M., García, S., & Pérez, D. (2020). Control interno contable: Enfoques modernos. *Contabilidad Práctica*, 8(1), 78-95.
- Martínez, R., & Ruiz, L. (2019). Indicadores clave para la gestión contable eficiente. *Contaduría Global*, 10(4), 120-134. h
- Méndez, C (2007), *Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. Cuarta Edición. México: Grupo Noriega Editores. ISBN 10:958-96669-8-1
- Mite-Albán, M. T. (2018). Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a pymes revisión literaria. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 256-270.

- Möller, K., Peltokorpi, V., & Kohtamäki, M. (2021). The balanced scorecard in the age of digital transformation: Leveraging digital technologies to drive performance and strategic alignment. *Journal of Business Research*, 124, 60-73.
- Munro, R., Ramu, G. y Zrymiak, D. (2015). *The Certified Six Sigma Green Belt andbook*, Second Edition.
- Pérez, F., & Ramírez, C. (2021). Estructuras contables integrales: Una revisión del proceso. *Contabilidad y Finanzas*, 12(3), 55-70.
- Oliveira, H. C., Lima-Rodrigues, L., & Craig, R. (2019). The Presence of bureaucracy in the balanced scorecard: La presencia de la burocracia en el balanced scorecard. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 22(2), 218-224.
- Palella, S y Martins, F (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia.
- Prieto, J. (2011). *Gestión Estratégica Operacional*. [Archivo PDF]. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-organizacional-5ta-Edici%C3%B3n.pdf>
- Reisdorfer, V., Ribeiro, A. y Scaramussa, S. (2010). La contribución del Balance Score Card como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, (7)1, 1-17. <file:///C:/Users/Juan%20D%20Zapata/Downloads/Dialnet-LaContribucionDelBalancedScorecardComolInstrumentoD-7408098.pdf>
- Requejo, Y. D., Vásquez, J. M. M., Campos, E. R., Rivera, K. W. D., & Idrogo, C. E. T. (2024). Balanced Scorecard: Una propuesta para empresas de servicios contables: Balanced Scorecard: A proposal for accounting services companies. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 3047-3053.
- Rincón, C. A. (2016). La contabilidad como un juego de lenguaje. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 32(55), 33-46.
- Romero, C. y Puin, N.(2017). El Balanced Score Card BSC, una herramienta estratégica para la perdurabilidad de las pymes. [Archivo PDF]. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2451&context=administracion_de_empresas
- Sandoval-Villamizar, D. Y., & Pino-Jaimes, C. L. (2022). Análisis organizacional, financiero, contable y tributario en Mipymes del sector calzado en Bucaramanga. *I+ D Revista de Investigaciones*, 17(1), 63-74.
- Serrato Guana, A. D. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (46), 161-186.
- Solórzano Jácome; Andrea Fernanda. (2014). *Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la Empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*
- Suárez-Barraza, M. F. (2007). *El Kaizen: la filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total*. México, DF: Panorama.
- Scorecard: Una propuesta para empresas de servicios contables: Balanced Scorecard: A proposal for accounting services companies. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 3047-3053.
- Upegui Serna, L. (julio –diciembre, 2021). La planeación estratégica y la gestión financiera como eje de crecimiento y sostenibilidad para las PYME. *Revista Reflexiones y Saberes*, (15), 3-16
- Upegui Serna, L. (2021). La planeación estratégica y la gestión financiera como eje de crecimiento y sostenibilidad para las PYME. *Revista Reflexiones y Saberes*, (15), 3-16