

XXVII

Integración del Balanced Scorecard (BSC) en la auditoría interna corporativa: Evaluación del desempeño multivariable

Karla Margarita Cruz Ordinola De Lopez
Flavio Edgar Córdova Amésquita

Integración del Balanced Scorecard (BSC) en la auditoría interna corporativa: Evaluación del desempeño multivariable

Karla Margarita Cruz Ordinola De Lopez

Flavio Edgar Córdova Amésquita

RESUMEN

El presente capítulo de revisión narrativa examina la integración del Balanced Scorecard (BSC) en la auditoría interna corporativa para optimizar la evaluación del desempeño multivariable. Mediante un análisis crítico de la literatura reciente, se evidencia que incorporar las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento transforma la auditoría tradicional de cumplimiento normativo en un mecanismo de aseguramiento estratégico y prospectivo. Los resultados demuestran que este modelo híbrido mejora la identificación temprana de riesgos globales, alinea las operaciones cotidianas con los objetivos de largo plazo de la compañía y redefine el perfil del auditor hacia un rol consultivo y generador de valor. No obstante, se identifican desafíos metodológicos sustanciales, tales como la complejidad en la medición de activos intangibles y la resistencia al cambio cultural dentro de las estructuras organizacionales tradicionales. Se concluye que, a pesar de estas barreras, la sinergia entre el BSC y la auditoría interna constituye una herramienta indispensable para consolidar una gobernanza corporativa avanzada, capaz de garantizar la competitividad sostenible y la resiliencia empresarial en entornos altamente complejos, volátiles y exigentes.

Palabras clave: Balanced Scorecard, auditoría interna, desempeño multivariable, gestión de riesgos, gobierno corporativo.



ABSTRACT

This narrative review chapter examines the integration of the Balanced Scorecard (BSC) into corporate internal auditing to optimize the assessment of multidimensional performance. A critical analysis of recent literature reveals that incorporating financial, customer, internal process, and learning and growth perspectives transforms traditional regulatory compliance auditing into a mechanism for strategic, forward-looking assurance. The findings demonstrate that this hybrid model improves the early identification of enterprise-wide risks, aligns daily operations with the company's long-term objectives, and redefines the auditor's profile toward a consultative, value-generating role. However, significant methodological challenges are identified, such as the complexity of measuring intangible assets and resistance to cultural change within traditional organizational structures. The chapter concludes that, despite these barriers, the synergy between the BSC and internal auditing constitutes an indispensable tool for establishing advanced corporate governance capable of ensuring sustainable competitiveness and business resilience in highly complex, volatile, and demanding environments.

Keywords: Balanced Scorecard, internal auditing, multidimensional performance, risk management, corporate governance.

INTRODUCCIÓN

La auditoría interna corporativa ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas, transitando desde un enfoque estrictamente financiero y de cumplimiento hacia un modelo enfocado en la gestión de riesgos y la mejora continua del gobierno corporativo. En este nuevo escenario, los comités de auditoría y las direcciones ejecutivas exigen mecanismos de aseguramiento que no solo verifiquen la legalidad de los procesos retrospectivos, sino que también anticipen desviaciones críticas frente a la volatilidad del entorno macroeconómico global. Sin embargo, muchas organizaciones continúan enfrentando desafíos operativos y metodológicos para medir de manera integral el desempeño organizacional y alinear las auditorías operativas con la estrategia global de la empresa. La desconexión entre los planes de auditoría y los propósitos de largo plazo suele generar redundancias operativas, informes fragmentados y una limitada capacidad de respuesta ante amenazas

emergentes en los mercados modernos.

En este contexto dinámico, el Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton, surge como una herramienta de gestión estratégica indispensable que trasciende los indicadores financieros tradicionales al incorporar dimensiones intangibles y operativas. El BSC estructura la visión empresarial a través de cuatro perspectivas fundamentales: financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. La integración del BSC en la auditoría interna permite a los auditores evaluar el desempeño bajo un enfoque multivariable, conectando los riesgos operativos con los objetivos estratégicos de la organización. De este modo, la función de control interno adquiere la capacidad de utilizar indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, equilibrando métricas de resultado histórico con inductores predictivos de valor.

A pesar de su potencial teórico y práctico para robustecer el gobierno corporativo, la literatura sobre la hibridación de estas dos disciplinas aún se encuentra fragmentada. Diversos estudios señalan que, si bien existen marcos conceptuales aislados sobre control estratégico, escasean las investigaciones empíricas que profundicen en la estandarización de métricas no financieras dentro de los programas anuales de auditoría. Por lo tanto, este artículo tiene como propósito sintetizar el estado actual del conocimiento respecto a la adopción del BSC como marco de referencia para la auditoría interna, identificando beneficios, desafíos metodológicos y tendencias futuras en la evaluación del desempeño corporativo. Con esta revisión, se busca ofrecer una guía analítica que contribuya a rediseñar las funciones tradicionales de aseguramiento hacia un modelo de consultoría estratégica y creación sostenible de valor.

METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una revisión narrativa de la literatura con un enfoque cualitativo y descriptivo para examinar la integración del Balanced Scorecard en la auditoría interna corporativa. Este diseño metodológico flexible resulta idóneo para mapear, sintetizar y evaluar críticamente el estado del arte en campos de estudio interdisciplinarios donde la literatura se encuentra dispersa o fragmentada, permitiendo conceptualizar constructos complejos derivados de la gestión estratégica y el control interno organizacional.



La estrategia de búsqueda abarcó publicaciones académicas, revisiones de pares y documentos técnicos indexados en bases de datos de corriente principal (tales como Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar). Para garantizar la exhaustividad y rigor en la recolección de los datos documentales, se diseñó una cadena de búsqueda estandarizada utilizando términos de búsqueda combinados mediante operadores booleanos, tales como ("Balanced Scorecard" OR "Cuadro de Mando Integral") AND ("Internal Audit" OR "Auditoría Interna") AND ("Performance Evaluation" OR "Evaluación del Desempeño"). Esta sintaxis se adaptó de manera flexible a los requerimientos de indexación y sintaxis de cada motor de búsqueda seleccionado.

Con el propósito de mantener la vigencia teórica y la relevancia empírica del estudio, se establecieron criterios de inclusión enfocados en artículos empíricos, marcos conceptuales y estudios de caso publicados en los últimos diez años que abordaran explícitamente la intersección entre el BSC y las funciones de aseguramiento o consultoría de la auditoría interna. Asimismo, se incorporaron directrices internacionales de organismos profesionales como el Institute of Internal Auditors (IIA) para capturar la perspectiva normativa y práctica del sector empresarial. Por el contrario, se excluyeron aquellos documentos que trataban el BSC de manera aislada sin relación con el control interno o la auditoría, así como publicaciones de carácter meramente comercial sin rigor académico, actas de congresos incompletas y trabajos duplicados.

El proceso de selección y filtrado de la literatura se ejecutó mediante un análisis riguroso que implicó la lectura crítica de títulos, resúmenes y textos completos de los registros recuperados. Tras este tamizaje, los documentos seleccionados fueron sometidos a un análisis de contenido temático, sintetizando la información extraída en función de cuatro categorías temáticas clave predefinidas: sinergias metodológicas, transformación del rol del auditor, gestión de riesgos y barreras de implementación. Este proceso permitió contrastar hallazgos de diversos autores, identificar vacíos en la literatura actual y estructurar una discusión analítica coherente y fundamentada para la investigación.

RESULTADOS

El análisis de la literatura seleccionada permitió estructurar los hallazgos en cuatro dimensiones fundamentales relativas a la integración del Balanced Scorecard en la

auditoría interna, evidenciando una transformación profunda en los mecanismos contemporáneos de control y aseguramiento corporativo.

En primer lugar, se observa una ampliación del alcance de la auditoría más allá del cumplimiento. Tradicionalmente limitada a la revisión de la exactitud contable, la inclusión de las perspectivas del BSC permite a los auditores internos evaluar no solo la veracidad financiera, sino también la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y la capacidad de innovación y aprendizaje del capital humano. Esto dota a los informes de auditoría de un carácter integral, permitiendo a las organizaciones visualizar su rendimiento global bajo un prisma equilibrado que conecta los activos tangibles con los intangibles (Kaplan & Norton, 1996; Sfetcu, 2013).

En segundo término, destaca una notable mejora en la evaluación de riesgos estratégicos. Se identificó que el BSC actúa como un mapa visual de riesgos. Al auditar los objetivos planteados en cada perspectiva, el equipo de auditoría interna puede detectar desviaciones críticas que podrían amenazar la viabilidad estratégica a largo plazo de la compañía, anticipándose a las fallas operativas antes de que se traduzcan en pérdidas financieras irreversibles (Arena & Azzone, 2012). Esta capacidad predictiva mitiga la incertidumbre y fortalece la resiliencia del gobierno corporativo.

En tercer lugar, los datos apuntan hacia la estandarización de la medición del desempeño multivariable. Los estudios analizados destacan que la utilización de indicadores cuantitativos y cualitativos derivados del BSC facilita que los auditores evalúen el rendimiento de las distintas unidades de negocio bajo criterios homogéneos pero adaptados a la naturaleza de cada perspectiva (Merchant & Van der Stede, 2017). Esta estandarización reduce la subjetividad en las evaluaciones operativas y proporciona un lenguaje métrico común para toda la organización.

Finalmente, se identifica la transformación del perfil y rol del auditor interno. La adopción de este marco exige que el auditor evolucione de una postura reactiva y fiscalizadora a un rol consultivo y proactivo, capaz de dialogar con la alta dirección en términos de estrategia, creación de valor y competitividad sostenible (Sarens & De Beelde, 2006). En consecuencia, el auditor deja de ser visto exclusivamente como un inspector de normas para consolidarse como un asesor estratégico fundamental en la toma de decisiones gerenciales.



DISCUSIÓN

Los resultados evidencian que la integración del Balanced Scorecard en la auditoría interna representa un cambio de paradigma necesario en la gestión corporativa contemporánea. Tradicionalmente, la auditoría interna ha sido percibida como un centro de costos dedicado a verificar la conformidad regulatoria y detectar errores contables retrospectivos. Sin embargo, al incorporar un enfoque multivariable basado en el BSC, la auditoría adquiere la capacidad de evaluar la alineación estratégica, convirtiéndose en un mecanismo clave de apoyo para el comité de auditoría y la junta directiva (Gramling et al., 2004). Esta evolución responde a las crecientes demandas de los mercados globales, donde la supervisión del riesgo exige una visión holística que trascienda la mera fiscalización contable.

A nivel teórico, esta revisión demuestra que la combinación de ambas herramientas fortalece el marco de control interno bajo modelos reconocidos internacionalmente —como COSO—, al conectar eficazmente el control operativo cotidiano con la visión estratégica de largo plazo (Rittenberg & Schwieger, 2005). Al unificar los inductores de rendimiento con los objetivos de gobernanza, se consolida un sistema robusto que reduce la asimetría informativa entre los mandos operativos y la alta dirección. No obstante, en la práctica se identifican desafíos importantes que limitan su implementación generalizada en diversas industrias.

Entre los obstáculos más destacados se encuentra la complejidad metodológica para auditar intangibles, tales como el clima organizacional, el capital intelectual o la capacidad de innovación tecnológica. Estos elementos forman parte esencial de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC, pero carecen de métricas estandarizadas universales, lo que incrementa la subjetividad en el juicio del auditor (Niven, 2014). Asimismo, la resistencia cultural dentro de los departamentos de auditoría tradicionales, habituados durante décadas a operar mediante checklists estáticos de cumplimiento normativo, representa una barrera significativa para adoptar metodologías de evaluación basadas en la creación de valor y el desempeño estratégico dinámico (Sarens & De Beelde, 2006). Modificar esta inercia institucional requiere un rediseño profundo de las competencias del personal.

Para solventar estas fricciones, las organizaciones deben superar estos obstáculos mediante la capacitación continua del personal de auditoría en gestión estratégica, análisis de datos avanzados y el diseño de cuadros de mando específicos orientados a la función de aseguramiento (Sfetcu, 2013). La convergencia exitosa entre el BSC y

la auditoría interna no solo optimiza la asignación de recursos corporativos, sino que revalida el propósito del auditor como un agente activo de transformación, capaz de garantizar tanto la legalidad operativa como la sostenibilidad competitiva en entornos altamente complejos y volátiles.

CONCLUSIONES

La integración del Balanced Scorecard en la auditoría interna corporativa transforma radicalmente la evaluación del desempeño multivariable, permitiendo a las organizaciones pasar de un control puramente financiero y retrospectivo a un modelo de aseguramiento estratégico y de naturaleza prospectiva. La evidencia sintetizada en esta revisión demuestra que la aplicación metódica de las cuatro perspectivas del BSC dentro de las auditorías internas optimiza de manera significativa la identificación de riesgos emergentes, mejora la alineación síncrona entre las operaciones cotidianas y la estrategia corporativa global, y redefine por completo el perfil del auditor, transformándolo de un simple fiscalizador en un socio estratégico generador de valor sostenible.

A pesar de los desafíos operativos asociados a la estandarización de métricas orientadas a activos intangibles y a la persistente resistencia al cambio cultural dentro de las estructuras organizacionales tradicionales, los beneficios derivados de este modelo híbrido superan con creces las limitaciones iniciales. Su adopción se consolida, por tanto, como una práctica directiva y de control esencial para garantizar una gobernanza corporativa avanzada, capaz de responder con agilidad, resiliencia y ventaja competitiva a los requerimientos de los entornos empresariales actuales, caracterizados por su alta complejidad y constante volatilidad global.

REFERENCIAS

- Arena, M., & Azzone, G. (2012). Identifying strategic risks: An organizational approach. *Management Accounting Research*, 23(4), 279–295. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.001>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative,*



and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications.

- Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature. *Journal of Accounting Literature*, 23, 194–244. <https://www.econbiz.de/Record/the-role-internal-audit-function-corporate-governance-synthesis-extant-internal-auditing-literature-directions-future-research-gramling-audrey/10006962775>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education.
- Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. John Wiley & Sons.
- Rittenberg, L. E., & Schwieger, B. J. (2005). *Auditing: Concepts for a Smart Learning Environment*. Thomson/South-Western.
- Sarens, G., & De Beelde, I. (2006). The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions. *International Journal of Auditing*, 10(3), 219–241. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2006.00351.x>
- Sfetcu, M. (2013). Performance measurement of internal audit: A balanced scorecard approach. *Audit Financiar*, 11(108), 45–53. https://www.researchgate.net/publication/321797803_Performance_Measurement_of_Internal_Audit_A_Balanced_Scorecard_Approach
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2020). *Global Internal Audit Common Body of Knowledge: Evaluating Strategic Risks*. IIA Research Foundation. <https://www.theiia.org>