

## **Máster en Gestión de las Organizaciones 61606 - Dirección de la calidad empresarial (O.E.)**

**Guía docente para el curso 2013 - 2014**

**Curso: 1, Semestre: 2, Créditos: 3.0**

---

### **Información básica**

---

#### **Profesores**

- **Ana Clara Pastor Tejedor** acpastor@unizar.es

- **Jesús Pastor Tejedor** jpastej@unizar.es

#### **Recomendaciones para cursar esta asignatura**

Esta asignatura constituye la primera aproximación del estudiante a la investigación realizada en el ámbito de la Gestión de la calidad empresarial. No es necesario que el estudiante tenga conocimiento previo sobre el tema.

#### **Actividades y fechas clave de la asignatura**

Comienzo del curso: Enero de 2014

Finalización del curso: mayo de 2014

---

### **Inicio**

---

#### **Resultados de aprendizaje que definen la asignatura**

**El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados...**

**1:**

Es capaz de identificar y evaluar los distintos sistemas de gestión de la calidad. (ISO 9000, EFQM, TQM..).

**2:**

Puede ofrecer valoraciones críticas de los principales modelos en el ámbito de la Gestión de calidad, analizando los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos.

**3:** Es capaz de aplicar técnicas avanzadas para la gestión de la calidad empresarial (QFD, AMFE,..), realizar mapas estratégicos, analizando las relaciones causa -efecto entre los distintos objetivos estratégicos

**4:** Es capaz de construir y aplicar el Cuadro de mando integral como una herramienta que facilitará la ejecución de las estrategias, alineando la misión y visión de la empresa con sus políticas de calidad

**5:**  
Es capaz de comunicar, de forma oral y escrita, sus conocimientos e ideas. Para ello deberá presentar en clase los trabajos que le sean asignados, con orden y fluidez suficientes, destacando el objetivo y contribución de los mismos, así como sus principales carencias y limitaciones.

## **Introducción**

### **Breve presentación de la asignatura**

Este curso ofrece una visión panorámica de una selección de temas relevantes en la dirección de la calidad empresarial. Evidentemente, la duración del mismo no permite cubrir con profundidad todas las contribuciones realizadas en el campo, por lo que la elección de los temas ha estado encaminada a ofrecer los fundamentos básicos de la disciplina y de algunas de las líneas de investigación que se consideran más relevantes en la actualidad, como la integración CMI &EFQM.

---

## **Contexto y competencias**

### **Sentido, contexto, relevancia y objetivos generales de la asignatura**

**La asignatura y sus resultados previstos responden a los siguientes planteamientos y objetivos:**

- Profundizar en el conocimiento de técnicas avanzadas de gestión de la calidad
- Identificar y evaluar los distintos sistemas de gestión de la calidad
- Conocer y desarrollar modelos de gestión de la calidad.
- Realizar mapas estratégicos, prestando especial atención al estudio de las relaciones causa-efecto

entre los distintos objetivos estratégicos.

- Profundizar en algunos desarrollos recientes de la disciplina como la integración EFQM&CMI.
- Construir y aplicar el Cuadro de mando integral como una herramienta

que facilitará la ejecución de las estrategias.

### **Contexto y sentido de la asignatura en la titulación**

El concepto de calidad como variable del servicio o producto se ha visto superado. La calidad se ha convertido en la base de todo modelo de gestión.

La Calidad en su interpretación tradicional, es decir, como atributo de los productos y servicios, es el factor esencial para

propiciar:

- FIDELIDAD Y VINCULACIÓN,
- PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO,
- RESULTADOS EMPRESARIALES

Pero sólo una organización podrá garantizar esa calidad si es capaz de alcanzar un elevado nivel de Excelencia en su modelo de gestión.

### **Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para...**

- 1:** Identificar y evaluar los distintos sistemas de gestión de la calidad
- 2:** Aplicar técnicas avanzadas para la gestión de la calidad empresarial
- 3:** Crear en Excel o Access, el CMI, para alinear la estrategia de la empresa con las políticas de calidad
- 4:** Defender, tanto oralmente como por escrito, sus contribuciones en el ámbito de la dirección de la calidad empresarial
- 5:** Crear Mapas estratégicos y establecer relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos.

### **Importancia de los resultados de aprendizaje que se obtienen en la asignatura:**

La dirección de la calidad empresarial exige en la actualidad un detallado conocimiento de los progresos gestión de la calidad, valorando la relevancia de los modelos e identificando campos insuficientemente analizados y que permitan profundizar en el conocimiento de los diferentes problemas a los que se enfrenta la empresa.

---

## **Evaluación**

---

### **Actividades de evaluación**

**El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación**

**1:**

**Calificación final** = 30% asistencia-participación + 40% exposición de un tema + 30% desarrollo y exposición de actividades prácticas.

Dado que las sesiones presenciales se sustentan en la idea de seminario, su éxito viene en gran medida condicionado por la contribución realizada por los estudiantes. Esto implica su participación en los debates que se desarrollen, exponiendo sus puntos de vista y defendiendo sus

planteamientos de modo coherente. Cada estudiante analizará críticamente el tema expuesto por sus compañeros, aportando sugerencias que permitan mejorar el tema expuesto. (30% de la calificación).

**2:**

El tema expuesto, (40% de la calificación) será evaluado en base a los siguientes criterios:

(25%) **CONTENIDO:** estructurado, claro, y completo. Presentación del tema, índice de conceptos, orden en la exposición de ideas, desarrollo de las más importantes, resumen y conclusiones.

(25%) **AMENIDAD:** originalidad, alegría, expresividad, interés.

(25%) **MEDIOS DIDACTICOS:** videos, esquemas, gráficos, imágenes que nos ayuden a asociar ideas.

(25%) **ATENCIÓN CAPTADA:** colaboración, capacidad para conseguir la participación.

**3:**

El desarrollo y exposición de las actividades prácticas, (30% del total de la calificación) serán realizadas en grupos de 3 a 4 personas.

**4:**

No obstante, el alumno tendrá la opción, si no ha podido asistir a las clases, de acudir a un examen final de la asignatura (de acuerdo con el programa que se detalla en el siguiente apartado) y obtener en el mismo una calificación mínima de cinco puntos. Esta será también la opción aplicable si no se ha superado la primera convocatoria.

---

## Actividades y recursos

---

### Presentación metodológica general

**El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en lo siguiente:**

1. Técnicas avanzadas de gestión de la calidad
2. Sistemas de evaluación
3. Modelos de gestión de la calidad
4. Aplicación conjunta del cuadro de mando integral y modelos de gestión de calidad.

### Actividades de aprendizaje programadas (Se incluye programa)

**El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades...**

**1:**

Sesiones expositivas: se sustentan en la idea de seminario

**2:**

Sesiones prácticas: se realizan para un caso concreto:

Despliegue funcional de la calidad

Análisis modal de fallos y efectos.

Crearán Mapas Estratégicos

Aprenderán a crear en Excel o Access, el CMI.

## Planificación y calendario

### Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos

La carga lectiva asignada al curso es de 3 ECTS (aproximadamente 75 horas de dedicación del estudiante), distribuidos del siguiente modo:

- 1 sesión inicial de presentación del curso (120 minutos).
- 9 sesiones expositivas (120 minutos cada una). En cada una de estas sesiones el profesor presentará, con un formato de seminario en el que se incentivará la participación y debate de los estudiantes, el contenido de cada tema. A continuación, en cada sesión se llevará a cabo de la presentación de trabajos previamente asignados a los estudiantes y posterior debate de los mismos. Se espera que los estudiantes dediquen, en promedio, 90 minutos a la lectura del material recomendado para cada sesión, así como 4 horas a la preparación de cada una de las dos exposiciones que debe realizar durante el curso.
- 5 sesiones prácticas (120 minutos cada una).

Actividad	Horas
Presentación del curso	2 hora
9 sesiones expositivas, presentación y debate de contenidos	18 horas
5 sesiones prácticas	10 horas
Lectura del material recomendado en sesiones de exposición	14 horas
Preparación de exposiciones	8 horas
Elaboración de QFD, AMFE, MAPA ESTRATÉGICO, CMI	23 horas
<b>Dedicación total</b>	<b>75horas</b>

### Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada

- Adams, C. & Roberts, P. (1993) "You are what you measure", Manufacturing Europe, pp. 504-517.
- Becker, J.; Niehaves, B.; Muller-Wienbergen, F. & Matzner, M. (2009) "Open Source Public Sector Business Intelligence Systems", Information Systems Development: Challenges In Practice, Theory And Education, vol. 1 y 2, pp. 379-391
- Bevanda, V.; Sinkovic, G. & Currie, D. M. (2011) "Closing the Circle from IT to the BSC to IT: A Case of Implementing a Performance Measurement System in Croatia", 2011 6th International Forum On Knowledge Asset Dynamics (Ifkad2011): Knowledge-Based Foundations Of The Service Economy, pp. 830-845
- Bolivar, M. P. R.; López Hernández A. M. L. & Ortiz Rodríguez D. O. (2010) "Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: an experience in municipal sport services", Academia-Revista Latinoamericana De Administracion, pp. 116-139
- Chang, W. C.; Tung, Y. C.; Huang, C. H. & Yang, M. C. (2008) "Performance improvement after implementing the Balanced Scorecard: a large hospital's experience in Taiwan", Total Quality Management & Business Excellence, vol. 19, pp. 1143-1154
- Choi, Y. J.; Lim, J. Y.; Lee, Y. W. & Kim, H. S. (2008) "Development of Nursing Key Performance Indicators for an Intensive Care Unit by using a Balanced Scorecard", Journal Of Korean Academy Of Nursing, vol. 38, pp. 656-666
- Chong, S. A.; Verma, S.; Mythily, S.; Poon L. Y. & McGorry, P. D. (2008) "The Early Psychosis Intervention Programme in Singapore: a balanced scorecard approach to quality care", Journal of Mental Health, vol. 17, pp. 79-91
- Chu, H. L.; Wang, C. C. & Dai, Y. T. (2009) "A Study of a Nursing Department Performance Measurement System: using the Balanced Scorecard and the Analytic Hierarchy Process", Nursing Economics, vol. 27, pp. 401-407.
- Chung, K.; Chang, Y.; Vanharanta, H., & Kantola, J. (2011) "Evaluation of Radio-Frequency Identification Projects in Public Sectors of Korea", Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, vol. 21, pp. 44-51.
- Cianfrani, Charles A.. ISO 9001:2008 : comentada / Charles A. Cianfrani, Joseph J. Tsiakals, John E. West Madrid : Aenor, 2009
- Cugini, A.; Michelon, G. & Pilonato, S. (2011) "Performance measurement in academic departments: the strategy map

- approach", *Public Money & Management*, vol. 31 (4), pp. 271-278.
- Fadi?, F. (2008) "Application of business excellence concepts in Croatian organizations' practice", *Ekonomski Pregled*, vol. 59 (3-4), pp. 125-152.
  - Guía de interpretación del modelo EFQM de excelencia 2013 para las administraciones públicas / [elaborada por..., Antonia Alejos Marín ... et al.]. Madrid : Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios : Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2013
  - Gunduz, M. & Simsek, B. (2007) "A strategic safety management framework through balanced scorecard and quality function deployment", *Canadian Journal of Civil Engineering*, vol. 34, pp. 622-630.
  - Hall, L. M. [et al.] (2008) "Nurse staffing and system integration and change indicators in acute care hospitals: evidence from a balanced scorecard", *Journal Of Nursing Care Quality*, vol. 23, pp. 242-250
  - Hamid, S.; Leen, Y. M. & Pei, S. H. (2008) "Measuring the performance and excellence of academicians through the e-balanced scorecard (e-BSC)", *Information Management in the Modern Organizations: Trends & Solutions*, vol. 1 y 2, pp. 713-717.
  - Hansen, P. M. [et al.] (2008), "Measuring and managing progress in the establishment of basic health services: the Afghanistan Health Sector Balanced Scorecard", *International Journal of Health Planning And Management*, vol. 23, pp. 107-117.
  - Harer, J.B. (2012) "The prevalence of quality management system options in United States academic libraries", *New Review of Academic Librarianship*, vol. 18 (1), pp. 72-87
  - Hong, Y.; Hwang, K. J.; Kim, M. J. & Park, C. G. (2008) Balanced scorecard for performance measurement of a nursing organization in a Korean hospital, *Journal of Korean Academy Of Nursing*, vol. 38, pp. 45-54.
  - Hosseinezhad, S. J.; Shafieezadeh, M.; Khosroshahi, S. & Payani, N. (2008) "A Methodology For Knowledge Management Strategic Planning Based On Balanced Scorecard And By Using Fuzzy ANP", *Knowledge Management: Competencies And Professionalism*, vol. 7, pp. 273-284.
  - Jensen, M. (2002) "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), pp. 235-256.
  - Kanji, G. (2002) "Kanji's business scorecard", *Total Quality Management & Business Excellence*, 13 (1), pp. 13-27
  - Kaplan, R. & Norton, D. (1992) "The balanced scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 70 (1), pp. 71-79.
  - Kaplan, R. & Norton, D. (1993) "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, 71 (5), pp. 134-142.
  - Kaplan, R. & Norton, D. (1996) "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, 74 (1), pp. 75.
  - Kaplan, R. & Norton, D. (2000) "Having trouble with your strategy? Then map it", *Harvard Business Review*, 78 (5), pp. 167.
  - Kaplan, R. & Norton, D. (2004) "Measuring the strategic readiness of intangible assets", *Harvard Business Review*, 82 (2), pp. 52.
  - Kaplan, R. & Norton, D. (2005) "The office of strategy management", *Harvard Business Review*, 83 (10), pp. 72-80.
  - Kaplan, R. & Norton, D. (2006) "How to implement a new strategy without disrupting your organization", *Harvard Business Review*, 84 (3), pp. 100-109.
  - Kaplan, R. & Norton, D. (2007) "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, vol. 85 (7/8), pp. 150-161.
  - Kaplan, Robert S. *Alignment* / Robert S. Kaplan, David P. Norton. Madrid : Gestión 2000, cop. 2006
  - Kaplan, Robert S. *El cuadro de mando integral : the balanced scorecard* / Robert S. Kaplan, David P. Norton . - 2a. ed. Barcelona : Gestión 2000, 2000
  - Kaplan, Robert S. *Mapas estratégicos : convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles* / Robert S. Kaplan, David P. Norton Barcelona : Gestión 2000, 2004
  - Kaplan, Robert S. *The Balanced scorecard : translating strategy into action* / Robert S. Kaplan, David P. Norton. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, cop. 1996
  - Kaplan, Robert S. *The Strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment* / Robert S. Kaplan, David P. Norton. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, cop. 2001
  - Kellen, V. (2005) "Opening statement", *Cutter IT Journal*, vol. 18 (3), pp. 2-4
  - Koppen, V.; Graubitz, H.; Arndt, H. K. & Lenz, H. J. (2008) "A procedure to estimate relations in a Balanced Scorecard", *Data Analysis, Machine Learning And Applications*, pp. 363-371
  - Kotler, Philip. *El marketing se mueve : una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación* / Philip Kotler, Dipak C. Jain y Suvit Maesincee Barcelona : Paidós, D.L. 2002
  - Kristensen, K. & Westlund, A. (2004) "Performance measurement and business results", *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (5-6), pp. 719-733
  - Landin, A.; Nilsson, C. H. (2001) "Do quality systems really make a difference?", *Building Research and Information*, vol. 29 (1), pp. 12-20
  - Lee, C. L. & Lai, S. Q. (2007) "Performance measurement systems for knowledge management in high technology industries: a balanced scorecard framework", *International Journal of Technology Management*, vol. 39, pp. 158-176.
  - Li, W. (2009) "Preliminary Research on Performance Management of Government Departments Based on Balanced Scorecard", *International Symposium On Emergency Management 2009*, pp. 760-764
  - Lorden, A.; Coustasse, A. & Singh, K. P. (2008) "The balanced scorecard framework: a case study of patient and employee

- satisfaction: what happens when it does not work as planned?", *Health Care Management Review*, 33, pp. 145-155
- Lowe, A. & Jones, A. (2004) "Emergent strategy and the measurement of performance: the formulation of performance indicators at the microlevel", *Organization Studies*, 25 (8), pp. 1313-1337.
  - MacGregor, J. M. (2008) "Computer e.g. client computer, directing medium, has set of instructions classifying parent to child relationships, identifying quantitative associations among parent to child relationships, and assessing balance within balanced scorecard", *Business Objects*
  - Maisel, L. (1992) "Performance Measurement. The balanced scorecard approach", *Journal of Cost Management*, 6 (2), pp. 47-52.
  - Massón Guerra, J. L. & Truñó i Gual, J. (2006) "La Cuarta Generación De Balanced Scorecard", Universidad Autónoma de Barcelona
  - Matthews, J. R. (2011), "Assessing Organizational Effectiveness: the Role of Performance Measures", *Library Quarterly*, 81, pp. 83-110
  - McNair, C.; Lynch, R. & Cross, K. (1990) "Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?", *Management Accounting (New York)*, 72 (5), pp. 28-36.
  - Moller, A. & Schaltegger, S. (2005) "The sustainability balanced scorecard as a framework for eco-efficiency analysis", *Journal of Industrial Ecology*, 9 (4), pp. 73-83
  - Morgan, I.; Rao, J. (2002) "Aligning service strategy through Super-:Measure management ", *Academy of Management Executive*, 16 (4), pp. 121-131.
  - Naranjo-Gil, D. (2009) "Strategic performance in hospitals: the use of the balanced scorecard by nurse managers", *Health Care Management Review*, vol. 34, pp. 161-170
  - Niven, Paul R. *El cuadro de mando integral paso a paso : maximizar la gestión y mantener los resultados / Paul R. Niven ; Prólogo de Robert S. Kaplan. Barcelona : Gestión 2000, D .L. 2003*
  - Ontañón Lozano, Silvia. *Diseño de un programa de gestión estratégica basado en la integración del modelo EFQM y el BSC aplicado a un caso real [recurso electrónico] / realizado por, Silvia Ontañón Lozano ; dirigido por, Ana Clara Pastor Tejedor 2008*
  - Pastor Tejedor, Ana Clara ...[et al.] (2013). "Comparison of models evaluating business excellence", en *Proceedings Tourism and Management Studies International Conference 2012: Strategic Management, Entrepreneurship, Innovation. Special Issue, Vol. 4*
  - Pastor Tejedor, Ana Clara ...[et al.] (2014). "Creating a holistic excellence model adapted for technology-based companies", en *Tourism & Management Studies*, 10 (Special Edition), 7-18.
  - Pastor Tejedor, Ana Clara; Pastor Tejedor, Jesús & Navarro Elola, Luis, (2013) "Creating a holistic excellence model adapted for technology-based companies". *Tourism & management studies. 10 Special Issue*, pp. 7 -18.
  - Pastor Tejedor, Ana Clara; Pastor Tejedor, Jesús & Navarro Elola, Luis, (2013) *Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial. Tourism & management studies. 4 Special Issue*, pp. 1058 -1072
  - Pastor Tejedor, J.; Navarro Elola, L. y Pastor Tejedor, A. C., (2010) "Excellence Model and Balanced Scorecard: The Road to determine the Strategic Mission of Universities", *Total Quality Management & Business Excellence*
  - Pastor Tejedor, Jesús. *Modelo de gestión de calidad en instituciones sanitarias : integrando los modelos de gestión EFQM y CMI / Jesús Pastor Tejedor . - 1ª ed. Madrid : Consejo Económico y Social, 2007*
  - Pastor Tejedor, Jesús. *Modelo de gestión de calidad en instituciones sanitarias : integrando los modelos de gestión EFQM y CMI / Jesús Pastor Tejedor . - 1ª ed. Madrid : Consejo Económico y Social, 2007*
  - Pastor Tejedor, Jesús. *Nuevo modelo dinámico de medición, evaluación y análisis con indicadores causa-efecto para la mejora de la calidad de servicio en instituciones sanitarias / Jesús Pastor Tejedor, Luis Navarro Elola, Ana Clara Pastor Tejedor*
  - Pastor Tejedor, Jesús; Navarro Elola, Luis. *Contraste empírico de un mapa estratégico basado en la integración del BSC y el modelo de excelencia europeo EFQM de un hospital, aplicando redes neuronales y comparando resultados con la regresión multivariante. En IV International Conference Iberoamerican Academy of Management. Lisboa, 8-11 diciembre 2005.*
  - Pastor Tejedor, Jesús; Navarro Elola, Luis; Pastor Tejedor Ana, Clara. *Análisis del resultado de una encuesta realizada a 100 hospitales españoles, para la obtención de un CMI con la orientación del modelo EFQM. XIV Congreso nacional ACEDE. Murcia, 19-21 Septiembre 2004*
  - Pastor Tejedor, Jesús; Navarro Elola, Luis; Pastor Tejedor, Ana Clara. *Análisis de la complementariedad de CMI en el EFQM aplicado en hospitales públicos. En XIV Congreso nacional ACEDE. Murcia, 19-21 Septiembre 2004*
  - Pastor Tejedor, Jesús; Navarro Elola, Luis; Pastor Tejedor, Ana Clara. *Aplicación de las redes neuronales en un mapa estratégico basado en la integración del Cuadro de Mando Integral y el Modelo Europeo de la Calidad aplicado a un Hospital. XV Congreso Nacional de ACEDE. 2005*
  - Pastor Tejedor, Jesús; Navarro Elola, Luis; Pastor Tejedor, Ana Clara. *Modelo de organización de calidad en instituciones sanitarias, con nuevos sistemas de información. En Congreso III Encontro Iberoamericano de Finanças e sistemas de informação. Setúbal, Portugal, 22-25 Octubre 2002.*
  - Pastor Tejedor, Jesús; Navarro Elola, Luis; Pastor Tejedor, Ana Clara. *Nuevo modelo para la obtención de indicadores de gestión de calidad basado en el Cuadro de Mando Integral , el modelo EFQM y la gestión por procesos, aplicado a Instituciones Sanitarias. En XIII Congreso nacional ACEDE. Salamanca, 21-23 septiembre 2003*
  - Pastor Tejedor, Jesús; Navarro Elola, Luis; Pastor Tejedor, Ana Clara. *Nuevos índices de gestión de calidad aplicado a Instituciones Sanitarias. XIII Congreso nacional ACEDE. Salamanca, 21-23 septiembre 2003.*

- Pastor Tejedor, Jesús; Navarro Elola, Luis; Pastor Tejedor, Ana Clara. Modelo de la Gestión de Calidad aplicando el Cuadro de Mando Integral y el Modelo EFQM, particularizado a Instituciones Sanitarias. XII Congreso nacional AECA. Cádiz, 29,30 septiembre y 1 de octubre 2003
- Phusavat, K. & Jaiwong, P. (2008) "Strategy map with an integration of time-lag effects", *International Journal of Management and Enterprise Development*, 5 (3), pp. 370-392
- Polkinghorne, M.; Manville, G. & Petford, N. (2008) "Using a balanced scorecard approach to enhance the management of Knowledge Transfer Partnerships", *Proceedings of the 9th European Conference on Knowledge Management*, pp. 667-674
- Qi, F. H. (2012) "The Competence Framework of Civil Servants Based on Balanced Scorecard", *Proceedings of the 2012 International Conference on Management Innovation and Public Policy*, vol. 1-6, pp. 1985-1991
- Racolta-Paina, N. D.; Pop, M. D. & Mone, S. D. (2011) "Resistance to change: the case of a Romanian Governmental Agency implementing technological change", *Management of Technological Changes*, vol. 2, pp. 529-532
- Rampersad, H. K. (2008) "The way to a highly engaged and happy workforce based on the Personal Balanced Scorecard", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 19, pp. 11-27
- Ran, L. P.; Li, Z. F. & Gao, J. F. (2008) "The Route to Implement the Strategy Based on the Balanced Scorecard in Construction Enterprises", *Proceedings of 2008 International Conference on Construction & Real Estate Management*, vol. 1 y 2, pp. 612-615
- Reyes-Alcazar, V.; Romero-Tabares, A. & Torres-Olivera, A. (2011) "Measuring Knowledge", *Proceedings of the 8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management And Organisational Learning*, vol. 1 y 2, pp. 845-849
- Rhodes, J.; Walsh, P. & Lok, P. (2008) "Convergence and divergence issues in strategic management - Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, pp. 1170-1185
- Sartorius, K.; Trollip, N. & Eitzen, C. (2010) "Performance measurement frameworks in a state controlled research organization: can the Balanced Scorecard (BSC) be modified?", *South African Journal of Business Management*, vol. 41, pp. 51- 63
- Schalm, C. (2008) "Implementing a balanced scorecard as a strategic management tool in a long-term care organization", *Health Services Policy*, vol. 13, Supl. 1, pp. 8-14
- Schreiber, W. (2007) "Balanced scorecard: a management tool for psychiatric hospitals", *Psychiatrische Praxis*, vol. 34, pp. S157-S159
- Steinke, C.; Webster, L. & Fontaine, M. (2010) "Evaluating building performance in healthcare facilities: an organizational perspective", *Herd-Health Environments Research & Design Journal*, vol. 3, pp. 63-83
- Suraya, H.; Yu, M. L.; Soo, H. P. & Mohamad, T. I. (2008) "Using e-balanced scorecard in managing the performance and excellence of academicians", *12th Pacific Asia Conference On Information Systems (Pacis 2008)*, pp. 1353-1367
- Thanh, N. X. & Jonsson, E. (2008) "Alberta's health system performance: a balanced scorecard study", *Value in Health*, vol. 11, pp. A52-A52
- Theodorescu, C.; Anghel, A. & Oprea, M. (2010) "Implementing the responsible care initiative in a machinery manufacturing company", *Metalurgia International*, vol. 15, pp. 5-10
- Tippe, A. & Wesenauer, A. (2008) "Cooperation between organizations: an important replacements concept of an intermediary balanced scorecard in dynamic Cooperative process", *Gruppendynamik Und Organisationsberatung*, vol. 39, pp. 300-315
- Tsisis, P. & Harber, B. (2008) "Using the balanced scorecard to mobilize human resources in organizational transformation", *Health Services Management Research*, vol. 21, pp. 71-80
- Uribe, E.O. (2010) "Revision of articles", *Academia-Revista Latinoamericana De Administración*, pp. VII-XI
- Usta, A. (2012) "Performance management in public organizations with balanced scorecard: dimensions and indicators", *TODA?E[s Review of Public Administration*, vol. 6 (1), pp. 129-157
- Vilke, R. (2011) "Advanced tools for community value-based change: CSR integrated balanced scorecard systems", *Transformations in Business & Economics*, 10 (3), pp. 172-186
- Wade, J. (2003) "ISO 9001 and beyond", *Quality World*, 29 (11), pp. 10-14
- Wang, Y. J. & Shi, Y. R. (2008) "Research on Performance Evaluation of Freight Forwarding Companies Based on Balanced Scorecard", *Proceedings of the 5th International Conference on Innovation & Management*, vol. 1 y 2, pp. 1868-1872
- Wu, J. C. T.; Tsai, H. T.; Shih, M. H. & Fu, H. H. (2010) "Government performance evaluation using a balanced scorecard with a fuzzy linguistic scale", *Service Industries Journal*, 30, pp. 449-462
- Yang, D. S. & Xu, A. Z. (2009) "Research on the evaluation of scientific research performance of local universities based on balanced scorecard", *Proceedings of 2009 International Conference on Public Administration (5th)*, vol. III, pp. 579-585
- Yang, H. T. & Yu, Y. T. (2009) "An evaluation on Chinese government's crisis management based on the case of the "5 . 12" earthquake in Wenchuan", *Proceedings of 2009 International Conference on Public Administration (5th)*, vol. I, pp. 353-361
- Yao, L. G. & Chen, J. (2008) "Research on the core competence of the corporation based on the balanced scorecard", *Proceedings of the 5th International Conference on Innovation & Management*, vol. 1 y 2, pp. 523-528
- Yogeswaran, P. & Wright, G. (2010) "EHR implementation in South Africa: how do we get it right?", *Studies in Health Technology and Informatics*, 160, pp. 396-400
- Young, J.; Bell, R.; Khalfan, A. & Lindquist, E. (2008) "Evaluating the balanced scorecard at the University Health Network: an impact assessment", *Healthcare Quarterly*, 11, pp. 52-62



- Zhai, Y. & Zhang, X. D. (2010) "Research on service government performance appraisal system based on the balanced Scorecard", Proceedings of 2010 International Conference on Public Administration, 3, pp. 183-189
- Zhou, Z. Y.; Jiang, Y. & Qiu, L. Z. (2008) "Enterprise knowledge management performance evaluation based on balanced scorecard", Proceedings of Hangzhou Conference on Management of Technology, pp. 481- 487