

ARTÍCULO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Vol.13 , 2025

<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>



Recibido: 19/11/2024, Revisado: 27/01/2025, Aceptado: 18/4/2025

Rodríguez Panizo, Y., Ramos Acevedo, I. N., Bernal Prado, M., Verdecia Montano, T. y Sánchez Pérez, D. (2025). El Cuadro de Mando Integral: herramienta para el control de gestión con un enfoque sostenible. *Márgenes. Revista multitemática de desarrollo local y sostenibilidad*, 13, e-1950.

<https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/article/view/1950>

El Cuadro de Mando Integral: herramienta para el control de gestión con un enfoque sostenible

The Balanced Scorecard as a tool for management control with a sustainable approach

Autores:

Ing. Yoandy Rodríguez Panizo¹

yrodriguezpanizo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5922-5501>

Dr. C. Isis Neisy Ramos Acevedo²

isis@uniss.edu.cu

<https://orcid.org/0000-0002-4151-2323>

M. Sc. Marilyn Bernal Prado²

marilynbernalprado@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3993-767X>

Lic. Tamara Verdecia Montano³

tamara@ssp.fcbc.cu

<https://orcid.org/0000-0002-2041-2331>

Lic. Diana Sánchez Pérez⁴
adjunta@estassp.minag.cu

<https://orcid.org/0000-0002-6195-3847>

¹ Empresa Pesquera PESCASPIR. Sancti Spíritus, Cuba.

² Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Sancti Spíritus, Cuba.

³ Fondo Cubano de Bienes Culturales en Sancti Spíritus. Sancti Spíritus, Cuba.

⁴ Grupo Empresarial de logística del Ministerio de la Agricultura (Gelma).
Sancti Spíritus, Cuba.

RESUMEN

El presente estudio se desarrolla durante el año 2023 y tiene como objetivo profundizar en los referentes teóricos y metodológicos que muestran un acercamiento al Cuadro de Mando Integral como herramienta para el Control de Gestión, con énfasis en aquellos que lo hacen con un enfoque basado en la sostenibilidad. Se identificaron dos grandes tendencias. En la primera, el tema tiene tratamiento como una perspectiva específica del Cuadro de Mando Integral y en la otra, se procura transversalizarlo a través de las diferentes perspectivas, objetivos e indicadores de la mencionada herramienta. Como resultado de la revisión, se asumió la segunda tendencia para el diseño de los Cuadros de Mando que se elaboraron en el marco del Proyecto. Esta última aportó una visión más integradora en la gestión de los procesos empresariales, por estar más alineada con la concepción de las políticas del País, basadas en la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde los diferentes ejes y sectores estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo hacia el 2030.

Palabras clave: auditoría de gestión; desarrollo sostenible; planificación estratégica

ABSTRACT

This study was carried out during the year 2023 and aims to delve into the theoretical and methodological references that show an approach to the Balanced Scorecard as a tool for Management Control, with emphasis on those that do so with an approach based on sustainability. Two major trends were identified. In the first one, the topic is treated as a specific perspective of the Balanced Scorecard; and in the other one, an attempt is made to mainstream it through the different perspectives, objectives and indicators of the aforementioned tool. As a result of the review, the second trend is

assumed for the design of the Balanced Scorecard that were elaborated in the framework of the Project. The latter provided a more integrative vision in the management of business processes and it is more aligned with the conception of the country's policies, based on the integration of the Sustainable Development Goals from the different strategic axes and sectors of the National Development Plan towards 2030.

Keywords: management audit; strategic planning; sustainable development

***Este artículo es un resultado del Proyecto “Formación de capacidad investigativa en directivos: impacto en el desarrollo sostenible (FCId-DS)”.**

INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando (CM) es un mecanismo ideal para canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos y que debe ser presentada en un formato de fácil lectura y rápido uso; por lo tanto, debe tener una influencia positiva en la toma de decisiones operativas, en ambientes de incertidumbre.

Si bien se trata de un método sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, quien escoge los indicadores que considere más eficaces según su propia intuición y experiencia, pues no cuenta con ningún mapa de trabajo que lo guíe; es decir, que la gran limitación del cuadro de mando como instrumento de gestión estratégica es, en lo fundamental, la falta de conexión entre los distintos indicadores que pretenden controlar el cumplimiento de los objetivos, lo cual puede dañar su nivel de eficacia.

Como herramienta de gestión, este término empezó a hacerse popular en Francia a partir de 1950. El Cuadro de Mando Integral (CMI), particularmente en el entorno empresarial, facilita el monitoreo del comportamiento de los indicadores y la toma de decisiones oportunas. Este surge como resultado de la necesidad de integrar el modelo financiero tradicional a la visión y la estrategia, traducirla a objetivos e indicadores, su comunicación a los empleados y la creación de un esquema integrado de gestión y mejora. A través del CMI se apoya el proceso de despliegue de la estrategia organizacional, al definirse sus perspectivas, líneas y objetivos estratégicos.

Son Robert Kaplan y David Norton, quienes lo introducen en un artículo del *Harvard Business Review*, como resultado de un proyecto de investigación en diversas compañías, cuyos activos intangibles eran recursos clave en la creación de valor, bajo

el supuesto de que, si la gerencia de esas empresas deseaba mejorar la gestión y rendimiento de estos, les era necesario integrar la medición a sus sistemas habituales de evaluación del desempeño (Kaplan y Norton, 1992).

A raíz de la publicación del artículo, varias organizaciones empezaron a adoptar el CMI como parte de su caja de herramientas gerenciales, lo cual permitió a los autores obtener mayor conocimiento del potencial del modelo en aplicación práctica y de los resultados que era capaz de generar. Durante los siguientes años un sin número de empresas privadas y públicas, así como organizaciones no gubernamentales lo han implementado, ampliando el concepto y llevándolo hasta lo que representa hoy.

Con la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en el marco de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (2016), las metas de las empresas de orientarse solo a una dimensión económica comienzan a expandirse también a las dimensiones social y ambiental.

En Cuba, los ODS tienen una alta prioridad en el modelo económico y social de desarrollo y un tratamiento transversal desde el Plan Nacional de Desarrollo (PNDES) (Ministerio de Economía y Planificación, 2019). De esa forma surge la necesidad de relacionar esta aspiración con el diseño e implementación del CMI como herramienta de gestión empresarial.

El presente estudio tiene como objetivo, profundizar en los referentes teóricos y metodológicos que muestran un acercamiento al Cuadro de Mando Integral como herramienta para el Control de Gestión, con énfasis en aquellos que lo hacen con un enfoque basado en la sostenibilidad. En algunos trabajos consultados, el tema tiene tratamiento como una perspectiva específica y en otros se transversaliza a través de las diferentes perspectivas, objetivos e indicadores. A continuación, se abunda al respecto en aras de identificar la alternativa metodológica a emplear en las propuestas derivadas del Proyecto de investigación al que tributa.

DESARROLLO

Conocer lo que sucede en tiempo real, dota a la organización empresarial de una visión global que facilita la toma de decisiones y la pone en condiciones de adelantarse a la competencia, actuar de forma ágil ante incidencias, detectar las tendencias del mercado y orientarse hacia el cliente.

Esa imagen real la propicia la implementación de un Cuadro de Mando Integral, en inglés *Balanced Scorecard*, en adelante CMI. La herramienta permite monitorear todos los parámetros de la empresa, es una especie de fotografía de lo que ocurre dentro y fuera de la misma. Está orientada a que directivos y gerentes tengan una visión profunda de la salud de la empresa y su evolución desde un punto de vista general. Según las Naciones Unidas (2016), a partir de la aprobación de los ODS, alcanzar la sostenibilidad económica, social y ambiental se ha convertido en una aspiración de cada empresa; y para dar respuesta a esa demanda, el CMI debe ser transformado.

El Cuadro de Mando Integral. Definiciones e importancia

Esta herramienta está estrechamente relacionada con el incremento de facultades de las direcciones de las entidades y de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos con decisiones o acciones que puedan ocasionar daños y perjuicios a la economía.

Pondera la actuación ética de las entidades y sus directivos como mecanismo de fortaleza de control interno y para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y acatamiento absoluto de la legalidad.

Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la misión y estrategia de la gestión empresarial y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: clientes, procesos, crecimiento y financiera.

La literatura consultada para la realización de esta investigación posibilitó un acercamiento a diferentes definiciones de CMI. Aunque algunos expertos lo refieren como una idea antigua con nuevo nombre, otros la definen como una herramienta esencial para la dirección proactiva y de elevada eficacia para mejorar la gestión de la organización empresarial. Ciertamente, el concepto de CMI está permeado por las ideas existentes alrededor del tablero de control, pero con una evolución adecuada a las exigencias de un mercado en constante transformación.

De la revisión bibliográfica se deduce que su primera formulación conceptual data de 1992, cuando Kaplan y Norton lo definen como una herramienta que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de

actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Otros autores, como Ripoll Feliu (1999), expresan que “el CMI además de informar, contribuye a formular y a comunicar la estrategia, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, formar y motivar a los trabajadores, mejorar de manera continua y, por último, rediseñar la estrategia” (p. 78).

Para Biasca (2000), como se citó en Lu Gutiérrez (2019), “el CMI, es la organización de un conjunto de indicadores que le permitan a un gerente tomar decisiones, saber qué pasa y completar sus actividades gerenciales” (p. 5).

A estas ideas, Pilot (2006), agrega que “sirve como canal de comunicación entre los diferentes niveles de la empresa, ya sean horizontales o verticales, e informa de la evolución de la estrategia y de los objetivos del negocio” (como se citó en Lu Gutiérrez, 2019, p.6). Un estudio con las tendencias históricas en la evolución de esta herramienta, sus rasgos y definiciones, se presenta por Reyes Seijas y Pérez Campaña (2020).

Referentes en Cuba sobre el empleo del Cuadro de Mando Integral

En Cuba, desde los años 90 del pasado siglo, se ha trabajado en el fortalecimiento de la empresa estatal y para lograrlo se han valorado diferentes modelos de gestión que así lo permiten. A partir de ese momento surgen, por ejemplo, la Dirección por Objetivos y la Dirección por Valores. Luego, como respuesta a la necesidad creciente de insertar al país en un contexto internacional, comienza el llamado Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, que dio lugar al diseño e implementación de nuevos modelos de gestión corporativos, incluyendo el empleo del CMI.

Diversos autores cubanos han realizado también sus aportes sobre este tema en aras de contar con un instrumento que alerte de las situaciones problemáticas de la entidad, con un enfoque estratégico y corporativo; sobre todo, teniendo en cuenta las peculiaridades de una economía abierta y centralizada que dé respuesta a los intereses de la sociedad en su conjunto. Medina León et al. (2021); Pérez Campaña et al. (2022) y Nogueira Rivera et al. (2024), son algunos de los que constituyen referentes metodológicos acerca del diseño e implementación de diferentes CMI.

Algunos de estos autores realizan, incluso, contribuciones teóricas a esta definición. Así Pérez Campaña (2005), lo define como una “herramienta que permite conectar el rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos” (p. 15).

Posteriormente, Machado Martínez (2009) lo considera “un instrumento de información, sobre la gestión de los diversos centros decisionales, que permiten reaccionar a corto plazo sobre una situación determinada en la organización” (p. 89).

La política actual del país también demanda el empleo de este tipo de herramienta. La Resolución Económica del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, refiere que se debe fomentar el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas al contexto cubano y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2021).

Como respuesta a este llamado, se realizan en la actualidad diversos estudios relacionados con el uso del CMI. En el contexto empresarial figuran los de Rizo-Martí (2020) y Rodríguez Fajardo (2020), los que están implementados en empresas comercializadoras; en cambio, los de Alonso-Escalona et al. (2021) y Nogueira Rivera et al. (2024), se aplican a empresas productoras.

Del mismo modo, el uso de esta herramienta de gestión se ha extendido a la esfera no empresarial, tal es el caso del trabajo de Ramos Acevedo et al. (2020), orientado al contexto deportivo; Vega de la Cruz et al. (2021), quienes lo aplican en la gestión hospitalaria; mientras que, Rodríguez Santana et al. (2023) e Igarza del Toro (2024), para las instituciones de educación superior.

A partir de la literatura consultada se advierte, en sentido general, que el CMI es una metodología o herramienta que contribuye a la implementación más efectiva de la estrategia empresarial, pues brinda desde su arquitectura de perspectivas e indicadores la vía para transmitir los propósitos misionales y la forma en que se alcanzan en el mediano y largo plazo.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Desde su concepción, el CMI se basa en la articulación de cuatro perspectivas que facilitan el control de la gestión organizacional (Kaplan y Norton, 1992). A continuación, se profundiza en la función e importancia de cada una de ellas.

- Perspectiva Financiera

Para la mayoría de las compañías con fines de lucro, el dinero es una prioridad. Por lo tanto, para estas entidades la perspectiva más importante involucra los objetivos financieros. Esencialmente, cualquier objetivo estratégico relacionado con la salud financiera y la rentabilidad de la empresa puede incluirse en esta perspectiva, donde los ingresos y las utilidades son objetivos que la mayoría de las organizaciones enumeran; es decir, refleja la meta final de generar utilidades. Algunos de sus Indicadores son: Margen de utilidad, Costos de producción, Eficiencia, Fuentes de ingresos, Flujo de caja y Valor agregado.

- Perspectiva del Cliente

En cada modelo de negocio es esencial identificar el mercado y realizar una caracterización del tipo de cliente hacia el cual se va a dirigir el producto o servicio de la empresa. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se inserta el negocio. Desde esta se pretende dar respuesta a la pregunta: ¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de los clientes?

En esta perspectiva la empresa debe centrarse en concebir estrategias para la adquisición de clientes futuros y la fidelización de los actuales, de forma tal que permitan a la organización generar utilidades, los que se pueden evidenciar en la perspectiva financiera.

Entre los indicadores más empleados en esta perspectiva figuran: Cuota de mercado, Satisfacción del cliente, Reconocimiento de marca, *Engagement* en las Redes sociales, Pedidos devueltos o Número de quejas.

- Perspectiva de los Procesos Internos

En esta perspectiva es necesario asegurar la ejecución exitosa de los procesos clave de la organización, con el fin de cubrir los objetivos y expectativas de los propietarios (indicadores financieros) y de los clientes (indicadores de clientes).

Los indicadores de esta perspectiva se definen cuando ya se han establecido los anteriores, ya que buscan la alineación tanto de la perspectiva de los propietarios, como de los clientes con los procesos clave dentro de la empresa, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos. Generalmente se encaminan a la mejora de productos o servicios, de la gerencia de los proyectos, al aumento de las adquisiciones o la integración.

Esta perspectiva se desarrolla a partir de la cadena de valor o el modelo de negocio particular de cada empresa, de manera que los indicadores son específicos para cada organización. Sin embargo, estos son algunos de los que con mayor frecuencia se usan: simplificación de un proceso de aprobación interno, optimización de la calidad, reducción de los residuos de fabricación, capacidad de producción, costo de desarrollo de nuevos productos o servicios, cumplimiento de garantías, tiempos de fabricación, o el tiempo de respuesta al cliente.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

La última perspectiva considera objetivos e indicadores de desempeño más intangibles. Generalmente impulsa el aumento en la capacidad de investigación y desarrollo, la optimización del capital humano, la capacitación y la optimización de la tecnología. Por el amplio espectro que cubre, esta perspectiva a menudo se divide en los siguientes componentes:

- **Capital humano:** habilidades, talento y conocimiento. Por ejemplo, evaluación de habilidades, evaluación del desempeño, efectividad de la capacitación.
- **Sistemas e infraestructura:** se refiere a los recursos que la empresa ofrece a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.
- **Clima organizacional:** refleja cómo se sienten los trabajadores en el desempeño de sus labores o si se sienten involucrados y con voz. Estos aspectos pueden repercutir en el desempeño y la productividad de los trabajadores.

- **Otras Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Dependiendo de la naturaleza de la organización, el CMI se puede adaptar para reflejar las metas y objetivos que persigue. Esto ocurre, por ejemplo, al emplearlo en el sector público, o en organizaciones sin fines de lucro.

El Cuadro de Mando Integral como contribución a la gestión sostenible en la empresa

A partir del VII Congreso del PCC, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PNDES) (Ministerio de Economía y Planificación, 2019), se erige como una herramienta primordial para articular los objetivos y metas que se entrecruzan entre los ODS (Naciones Unidas, 2016), la Conceptualización de Modelo Económico y Social

y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Comité Central del Partido Comunista de Cuba [CCPCC], 2021).

En estos documentos se proclama una concepción que pretende conducir al país al logro de los objetivos políticos, económicos, sociales, ambientales y culturales, desde un enfoque basado en el desarrollo integral y pleno de los seres humanos, cuestión que además se ratifica, en la nueva Constitución de la República, aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP, 2019).

Para lograr esta aspiración, resulta imprescindible la sensibilización de los directivos, no solo para que gestionen de forma eficiente los procesos, sino para que lo hagan con un enfoque sostenible (Borrero Rivero et al., 2022).

Estas ideas son defendidas por León Estavillo et al. (2017), así como Cruz Bermúdez y González Damián (2020), al poner énfasis en aspectos como el desarrollo social, la calidad de vida del espacio comunitario donde se enclava la empresa, el bienestar de los trabajadores y el manejo ético de las diferentes tecnologías.

Por su parte, Pérez Hernández (2016), Rodríguez-Sánchez (2021) y Reyes Hernández et al. (2022), formulan propuestas metodológicas que apuntan al diseño de estrategias con enfoque sostenible, aunque ponen un marcado énfasis en la dimensión ambiental. Díaz-Canel Bermúdez y Delgado Fernández (2021) presentan este enfoque, incluso desde un Mapa Estratégico, de un CMI para el Modelo de Gestión del Gobierno orientado a la innovación en Cuba. De ahí la importancia de que herramientas como esta comiencen a ser empleadas en todo el entramado de la vida económica del país, pero, a partir de la consideración de los ODS.

Al respecto se identifican dos grandes tendencias en la literatura. La primera propone la incorporación de una quinta perspectiva a las cuatro clásicas, la perspectiva de Sostenibilidad. Algunos ejemplos se muestran a continuación. En la arena internacional Pérez Hernández (2016) propone la incorporación de una quinta perspectiva a la que denomina No comercial, que integra aspectos culturales, medioambientales y sociales para los Prestadores turísticos de Colombia.

Mientras que, en el contexto nacional, específicamente en la empresa Campismo Popular de Villa Clara, Espino-Valdés et al. (2015) proponen “(...) un procedimiento para el despliegue del cuadro de mando integral, sustentado en las cuatro perspectivas

que proponen los clásicos y se adiciona una quinta perspectiva (la sostenibilidad ambiental). (...)” (p. 328). La otra tendencia, en cambio, apela al principio de la transversalización y procura la incorporación de objetivos relacionados con los diferentes ODS en cada una de las cuatro perspectivas clásicas del CMI, algunos trabajos que se enmarcan en esta tendencia son:

En el terreno internacional, León Saavedra (2010), propone las siguientes perspectivas: Gestión del conocimiento, como alternativa a la de formación y crecimiento; que promueve más que la estructura física y humana del aprendizaje, la interacción de los grupos de interés en función de la sostenibilidad; la segunda es la Perspectiva de la cadena de valor sustentable, desde la cual la calidad debe estar inmersa en cada uno de los eslabones de la cadena con criterios de sostenibilidad, con énfasis en modelos como producción más limpia (PML) y el ZERI relacionado con cero emisiones; la Perspectiva de las partes interesadas, relacionada con cumplir las expectativas de todos los grupos que guardan relación directa con la empresa; y la Perspectiva de distribución de la riqueza, como alternativa a la financiera, porque incluye la compensación no solo a propietarios y empleados, sino también a otras partes interesadas.

Ghiglione Franco (2021) considera que, aún cuando se mantengan las cuatro perspectivas clásicas, se sugiere repensar la estrategia a la luz de concebir objetivos e indicadores para cada una de estas perspectivas desde enfoques económicos, sociales y ambientales. En el contexto cubano, Rizo-Martí (2020) reconoce en los diferentes procesos de la empresa una perspectiva social, una económica y una ambiental, idea que se materializa en los diferentes objetivos e indicadores de un CMI para la gestión de comercialización.

Indicadores sostenibles relevantes en la gestión empresarial, su integración al diseño estratégico

Un CMI Sostenible tiene la función de facilitar, en las organizaciones, la toma de decisiones informadas a mediano y largo plazo, que equilibren los aspectos económico-financieros, ambientales y sociales.

A partir de una sistematización en los autores consultados, se considera que algunos indicadores que pudieran formar parte de un CMI Sostenible para empresas cubanas pueden ser:

A. Aprendizaje y Crecimiento

Capacitación y Desarrollo

- Porcentaje de empleados que han recibido capacitación en temas de sostenibilidad.
- Número de horas de capacitación por empleado.
- Porcentaje del presupuesto destinado a capacitación y desarrollo.

Innovación

- Número de proyectos o iniciativas de innovación relacionados con la sostenibilidad.
- Porcentaje de ingresos generados por productos o servicios sostenibles.
- Porcentaje de presupuesto destinado a investigación y desarrollo.

Cultura y Valores

- Percepción de los empleados sobre la cultura y los valores de la organización en relación con la sostenibilidad.
- Número de iniciativas internas que promueven la sostenibilidad o campañas de sensibilización sobre los ODS.
- Porcentaje de empleados que participan en iniciativas voluntarias relacionadas con la sostenibilidad.

Gestión del Talento

- Porcentaje de empleados que cumplen con los objetivos relacionados con la sostenibilidad en su evaluación del desempeño.
- Tasa de rotación de empleados en áreas clave de sostenibilidad.
- Porcentaje de mujeres en puestos técnicos y de dirección.

B. Procesos Internos

Eficiencia en la pesca

- Toneladas producidas.
- Toneladas por hora de trabajo.
- Porcentaje de descarte.

- Porcentaje de producción certificada como sostenible.

Eficiencia Energética

- Consumo de combustible por hora de trabajo o por toneladas producidas.
- Porcentaje de energía renovable utilizada.

Calidad del Producto

- Porcentaje de producción que cumple con los estándares de calidad y seguridad.

Gestión de la cadena de suministros

- Porcentaje de proveedores certificados como sostenibles.

Innovación en Procesos

- Número de proyectos o iniciativas para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de los procesos internos.
- Porcentaje del presupuesto destinado a la investigación y desarrollo en procesos sostenibles.

C. Perspectiva Clientes

Satisfacción del cliente

- Porcentaje de clientes satisfechos con la calidad del producto.
- Porcentaje de clientes que recomiendan el producto a otros.
- Porcentaje de clientes que repiten la compra de forma sistemática.

Cumplimiento de normativas y estándares

- Cantidad de certificados y sellos de calidad previstos.

Responsabilidad Social

- Porcentaje de beneficios destinados a proyectos sociales y ambientales.
- Cantidad anual de suministros que sustituyen importaciones como resultado de encadenamientos productivos.

D. Perspectiva Financiera

Rentabilidad

- Margen de beneficio.
- Retorno de la inversión (si existió alguna).
- Crecimiento de ingresos y ganancias.

Eficiencia

- Costo de Producción, productividad.
- Eficiencia energética.
- Reducción de desperdicios y pérdidas.

Inversión en sostenibilidad

- Porcentaje del presupuesto destinado a iniciativas y proyectos sostenibles (formación de capacidades, salud, u otras relacionadas con los ODS, al interior de la empresa).
- Inversión en tecnologías limpias y renovables.

Financiamiento sostenible

- Porcentaje de financiamiento obtenido a través de préstamos y créditos sostenibles (banca verde).

Desafíos y ventajas del empleo del Cuadro de Mando Integral para evaluar la sostenibilidad en la gestión organizacional

Diversos autores reconocen la existencia de retos o desafíos en la implementación de un CMI con enfoque sostenible. Así Rodríguez Rudi y Ricárdez Jiménez (2022), refieren que para lograrlo es necesario un cambio en la cultura organizacional, caracterizado por la asunción de valores y prácticas que impliquen la alineación de los ODS en cada proceso. Esto puede ser un desafío, especialmente en empresas con estructuras jerárquicas arraigadas y conservadoras.

Por su parte, Vecino Rondón et al. (2023), identifican un desafío en la selección de los indicadores adecuados para medir el progreso hacia los ODS. Estos deben ser específicos, medibles y alineados con la estrategia de la empresa pero, para ello, se requiere una comprensión profunda de los 17 objetivos con sus respectivas metas y de las acciones que la empresa puede hacer para acentuar la contribución al logro de algunas o para atenuar el impacto negativo en otras.

El CMI Sostenible no debe ser solo un ejercicio anual o trimestral, debe integrarse en la gestión diaria de la empresa; lo que es considerado, por Benítez Marqués (2022), otro reto o desafío. Esto implica monitorear constantemente los indicadores, ajustar las acciones y asegurarse de que todos los niveles de la organización estén comprometidos con su implementación.

Por su parte, Murillo Pérez (2020) advierte un reto en que, aunque la actividad de la empresa tiene sin duda un objetivo económico financiero, el CMI debe incluir sistemáticamente una medición del impacto social y ambiental de las operaciones. Este proceso de evaluación puede ser desafiante, pero el logro de un enfoque sostenible en la gestión organizacional debe incluir prácticas y procedimientos de este tipo para lograr la integración entre la sostenibilidad y la creación de valor a largo plazo.

No obstante, a pesar de estos retos, varios autores enuncian las ventajas o beneficios de emplear un CMI como herramienta estratégica que permite medir y gestionar el desempeño de la empresa desde múltiples perspectivas y, más aún, cuando se aplica con un enfoque basado en los ODS.

Entre estas ventajas figuran la posibilidad de proporcionar una imagen visual de la estrategia a través del mapa estratégico que muestra las conexiones causa-efecto entre los objetivos comerciales, las iniciativas y las métricas (Benítez Marqués, 2022).

Este mapa estratégico es más efectivo que un plan estratégico extenso ya que visualiza, de manera concisa, cómo se relacionan los diferentes componentes de la estrategia, incluyendo los relacionados con la sostenibilidad.

El CMI Sostenible constituye, además, una base para la discusión sobre desafíos operacionales o comerciales y posibles soluciones basadas en la sostenibilidad. Si surge una nueva idea o desafío, se puede ubicar en el mapa estratégico y evaluar cómo contribuye a otros objetivos o iniciativas, no solo de tipo económico, sino también sociales o ambientales. Según Rodríguez Rudi y Ricárdez Jiménez (2022), esta herramienta explica el contexto empresarial mediante conexiones de causa y efecto, lo que ayuda a las partes interesadas a comprender por qué y cómo se establecen los objetivos.

CONCLUSIONES

En el artículo se presenta una síntesis del origen y evolución del CMI como herramienta para el Control de Gestión, a la vez que se profundiza en el contenido de cada una de sus perspectivas.

La incorporación de la arista de la sostenibilidad en el diseño y desarrollo de un CMI, es uno de los reclamos en la actualidad, sobre todo a partir de la aprobación de los ODS. La dimensión económica ha dejado de ser la absoluta prioridad entre las metas de la

empresa, pues la social y la ambiental cada vez reclaman, con más fuerza, la incorporación de indicadores que brinden la oportunidad de dar un seguimiento sistemático a estos temas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso-Escalona, R., Vega-de la Cruz, L. O., Pérez-Pravia, M. C. y Pérez-Vallejo, L. M. (2021). Cuadro de mando integral para una unidad empresarial de campesino popular. *Ciencias Holguín*, 27(4).
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181569023004/181569023004.pdf>
- Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP). (2019). *Constitución de la República de Cuba*. Gaceta Oficial de la República de Cuba del 10 de abril de 2019-406-EX5.
<https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2019-ex5.pdf>
- Benítez Marqués, H. E. (2022). *Implementación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas* [Tesis de Grado, Universidad de Matanzas, Cuba].
<https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/2296/TD22%20H%c3%a9ctor%20Ernesto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Borrero Rivero, R., Domínguez Nápoles, E. F. y Tirado Benítez, A. de la L. (2022). La preparación de cuadros y reservas de administración pública y gestión empresarial, en la Tarea Vida. *Opuntia Brava*, 14(3), 237-245.
<https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1633/1847>
- Comité Central del Partido Comunista de Cuba (CCPCC). (2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. CCPCC
<https://www.mined.gob.cu/wp-content/uploads/2021/09/CONCEPTUALIZACION-DEL-MODELO-ECONOMICO-Y-SOCIAL-CUBANO-DE-DESARROLLO-SOCIALISTA-y-LINEAMIENTOS-DE-LA-POLITICA-ECONOMICA-Y-SOCIAL-DEL-PARTIDO-Y-LA-REVOLUCION-PARA-EL-PERIODO-2021.pdf>
- Cruz Bermúdez, L. D. y González Damián, A. (2020). Desarrollo turístico y sostenibilidad en la comunidad de Caibarién (Cuba). *Revista Internacional de*

- Turismo, Empresa y Territorio*, 4(2), 103-127.
<https://journals.uco.es/riturem/article/view/12876/11885>
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M. y Delgado Fernández, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del modelo. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n1/2218-3620-rus-13-01-6.pdf>
- Espino-Valdés, A., Nogueira-Rivera, D., Sánchez-Sánchez, R. y Aguilera-Martínez, A. (2015). La sostenibilidad ambiental como perspectiva del Cuadro de Mando Integral. *Ingeniería Industrial*, 36(3), 328-339.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n3/rii10315.pdf>
- Ghiglione Franco, A. (2021). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*, 9(18), 87-93.
<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/10294/10996>
- Igarza del Toro, L. (2024). El cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión en universidades cubanas. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 6(52), 93-108.
<https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/13223LIT/13223pdf>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79. https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf
- León Estavillo, V de., González Pérez, M., Agüeros Sánchez, F. y Gaona Partida, L. A. (2017). Los Sistemas de Gestión y su orientación a la sustentabilidad en empresas del sector metal mecánico en la región centro del Estado de Coahuila México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 10(5), 13-30.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3040943
- León Saavedra, J. C. (2010). Reflexiones sobre el reconocimiento de la problemática ambiental en el cuadro de mando integral. *Capic Review*, 8(1), 25-33.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144971>
- Lu Gutiérrez, N. (2019). Cuadro de mando integral: evolución, conceptualización y actualidad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (7), 1-11.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8930054>

- Machado Martínez, N. (2009). *Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias*. Ediciones UH.
- Medina León, A. A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, D., Medina Nogueira, Y. E., El Assafiri Ojeda, Y., Hernández Pérez, G. D., Ricardo Cabrera, H., Pérez Campaña, M. y Noda Hernández, M. E. (2021). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3), e1108. <http://scielo.sld.cu/pdf/aacc/v11n3/2304-0106-aacc-11-03-e1108.pdf>
- Ministerio de Economía y Planificación. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030*. <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/FOLLETO%20PND%20FINAL%20est%C3%A1%20en%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- Murillo Pérez, L. M. (2020). Cuadro de Mando Integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (98), 153-188. https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_9806_Murillo.pdf
- Naciones Unidas. (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. CEPAL. https://www.agcid.gob.cl/images/centro_documentacion/AGENDA_2030_y_los_ODS.pdf
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Medina Nogueira, Y. E. y El Assafiri Ojeda, Y. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. *Universidad y sociedad*, 16(2), 34-45. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v16n2/2218-3620-rus-16-02-34.pdf>
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2021). *Resolución del 8vo. Congreso del Partido sobre el estado de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución desde el 6to. Congreso hasta la fecha y la Actualización de estos para el período 2021-2026*. <https://www.pcc.cu/sites/default/files/pdf/congresos/tesis-resoluciones/2023-05/res.-8vo-implementacion-lineamientos.pdf>

- Pérez Campaña, M. (2005). Diagnóstico para el diseño del nuevo modelo de gestión económico financiero de la universidad de Holguín. *Revista Cubana de Educación Superior*, 14(2), 37-49.
- Pérez Campaña, M., Caballero Velázquez, E. y Ortiz Pérez, A. (2022). Procedimiento para la preparación del proceso de evaluación externa de la Universidad de Holguín. *Universidad de La Habana*, (295). <http://scielo.sld.cu/pdf/uh/n295/0253-9276-uh-295-e5.pdf>
- Pérez Hernández, H. (2016). *Modelo de Cuadro de Mando Integral sostenible para los prestadores turísticos del municipio de San Antonio del Tequendama* [Tesis de Grado, Universidad Distrital “Francisco José de Caldas”, Colombia]. <https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/3443>
- Ramos Acevedo, I. N., Madrigal Castro, A. D., González Quesada, O., Figueredo Toledano, R. W., Rodríguez-Gallo Martínez, Y., Barroceta de Rojas, C. R. y Gómez Tejeda, Y. (2020). El Cuadro de Mando Integral como herramienta para gestores deportivos: un acercamiento desde el béisbol cubano. *Sport TK-Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 9(2), 7-15. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/431061/283481>
- Reyes Hernández, J., Bustio Ramos, A. y Alfonso Porraspita, D. (2022). Estrategia de educación ambiental, con enfoque de organización que aprende, en una empresa pesquera industrial. *Universidad y Sociedad*, 14(2), 388-401. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-388.pdf>
- Reyes Seijas, L. M. y Pérez Campaña, M. (2020). Implantación del cuadro de mando integral en la empresa Geocuba Oriente Norte. *RILCO. Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(13). <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/13/cuadro-mando-integral.html>
- Ripoll Feliu, R. (1999). Los sistemas y la tecnología de la información como aspectos fundamentales del nuevo enfoque de gestión. *Técnica Económica, Administración y Dirección de Empresas*, 166(2), 45-58.
- Rizo-Martí, K. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. *Ciencias Holguín*, 26(4), 15-26. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181564620002/181564620002.pdf>

- Rodríguez Fajardo, L. M. (2020). Planeación estratégica, riesgos y Cuadro de mando Integral, en Moneda Libremente Convertible en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 4(4), 77-95. <https://ideas.repec.org/a/ris/rcubfp/0164.html>
- Rodríguez Rudi, G. y Ricárdez Jiménez, J. D. (2022). Gestión sustentable en el sector hotelero veracruzano: aproximación a través de un Cuadro de Mando Integral. *El Periplo Sustentable*, (43), 33-54. <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/12822/14415>
- Rodríguez-Sánchez, D. (2021). Evaluación de la gestión ambiental de la Empresa Cubana de Lubricantes, Santiago de Cuba. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 12, 208-231. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5187/4691>
- Rodríguez Santana, M. M., Pérez Campaña, M. y Ortiz Pérez, A. (2023). Procedimiento para la evaluación de la planeación estratégica en universidades cubanas. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 11(2), 53-64. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/780/7804258003/7804258003.pdf>
- Vecino Rondón, U., Echevarría Quintana, J. y Cánova Herrandiz, A. (2023). Optimización del desempeño organizacional: implementación de un Cuadro de Mando Integral. *Universita Ciencia*, 11(32), 156-172. <https://universita.ux.edu.mx/universita-ciencia/article/view/1233/2032>
- Vega de la Cruz, L. O., Cuevas Beltrán, F. R. y Pérez Pravia, M. C. (2021). Sistema informático para un cuadro de mando integral del control interno como apoyo a la gestión de la información hospitalaria. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 32(1), 1-22. <https://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2021/aci212g.pdf>

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Márgenes publica sus artículos bajo una <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

