



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), Noviembre-Diciembre 2025,  
Volumen 9, Número 6.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i6](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6)

# **ANÁLISIS DEL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL UNA REVISIÓN DOCUMENTAL**

**ANALYSIS OF THE USE OF THE BALANCED  
SCORECARD (BSC) IN BUSINESS MANAGEMENT: A  
DOCUMENTARY REVIEW**

**Lizeth Alexandra Zhizhpon Lucero**

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

**John Eddson Burgos Burgos**

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i6.21954](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.21954)

## **Análisis del uso del Cuadro de Mando Integral CMI en la gestión empresarial una revisión documental**

**Lizeth Alexandra Zhizhpon Lucero<sup>1</sup>**

[lzipon1@utmachala.edu.ec](mailto:lzipon1@utmachala.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0009-5420-1050>

Universidad Tecnica de Machala

Ecuador – El Oro – Machala

**John Eddson Burgos Burgos**

[jburos@utmachala.edu.ec](mailto:jburos@utmachala.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-7487-9984>

Universidad Tecnica de Machala

Ecuador – El Oro – Machala

### **RESUMEN**

La investigación examina la trascendencia del Cuadro de Mando Integral (CMI) como eje motor de la gobernanza administrativa contemporánea. El estudio determina que los sistemas convencionales, limitados a métricas financieras retrospectivas, resultan insuficientes para diagnosticar la salud institucional en entornos de alta incertidumbre. Mediante un enfoque cualitativo y documental, se ratifica que el CMI constituye una arquitectura estratégica que armoniza los resultados económicos con inductores de valor intangible: eficiencia operativa, capital relacional y aprendizaje organizacional. La evidencia sugiere que la implementación de este modelo optimiza la alineación estratégica y la toma de decisiones basada en evidencia, mitigando significativamente la incertidumbre operativa. En la provincia de El Oro, la efectividad del sistema está supeditada a su adaptación contextual en sectores como el bananero, acuícola y minero, donde la integración de indicadores socioambientales es imperativa para la sostenibilidad. No obstante, el éxito sistémico enfrenta desafíos críticos como la resistencia cultural y la saturación informativa. Se concluye que la convergencia con tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial y el *Big Data*, facilitará la transición hacia un ecosistema de gestión predictivo y proactivo, consolidando la resiliencia y competitividad regional en la nueva era empresarial.

**Palabras clave:** Cuadro de Mando Integral; gestión estratégica; sector bananero; sostenibilidad agrícola.

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [lzipon1@utmachala.edu.ec](mailto:lzipon1@utmachala.edu.ec)

## **Analysis of the use of the Balanced Scorecard (BSC) in business management: a documentary review**

### **ABSTRACT**

This research examines the significance of the Balanced Scorecard (BSC) as a driving force behind contemporary administrative governance. The study determines that conventional systems, limited to retrospective financial metrics, are insufficient for diagnosing institutional health in highly uncertain environments. Through a qualitative and documentary approach, it confirms that the BSC constitutes a strategic architecture that harmonizes economic results with drivers of intangible value: operational efficiency, relational capital, and organizational learning. The evidence suggests that implementing this model optimizes strategic alignment and evidence-based decision-making, significantly mitigating operational uncertainty. In the province of El Oro, the system's effectiveness depends on its contextual adaptation in sectors such as bananas, aquaculture, and mining, where the integration of socio-environmental indicators is imperative for sustainability. However, systemic success faces critical challenges such as cultural resistance and information overload. It is concluded that convergence with emerging technologies, such as Artificial Intelligence and Big Data, will facilitate the transition to a predictive and proactive management ecosystem, consolidating regional resilience and competitiveness in the new business era.

**Keywords:** Balanced Scorecard; strategic management; banana sector; agricultural sustainability.

*Artículo recibido 10 diciembre 2025  
Aceptado para publicación: 10 enero 2026*



## INTRODUCCION

La gestión empresarial contemporánea exige mecanismos robustos que trasciendan la medición del rendimiento financiero tradicional, integrando la evaluación de los activos intangibles como motores críticos de valor futuro. Las limitaciones de los sistemas convencionales caracterizados por una priorización excesiva de métricas retrospectivas han impulsado la transición hacia modelos holísticos con visión prospectiva. En este escenario, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se posiciona como una solución paradigmática que permite equilibrar los indicadores históricos con los inductores de desempeño futuro (Pérez et al., 2021).

El despliegue efectivo del CMI requiere una definición unívoca de la filosofía organizacional (misión, visión y valores), asegurando que cada elemento se alinee estratégicamente bajo las perspectivas del modelo (Pérez et al., 2021). Este proceso no es aislado; demanda un análisis previo de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), cuya triangulación permite formular estrategias institucionales con un alto grado de pertinencia y coherencia estratégica (Oyaque et al., 2020).

En el ecosistema empresarial contemporáneo, definido por una globalización acelerada y una hipercompetencia sistémica, las organizaciones se encuentran compelidas a adoptar modelos de gestión que faciliten una respuesta ágil a las fluctuaciones del entorno, superando las deficiencias de una planificación tradicional que suele derivar en erosión económica y un impacto negativo sobre el capital humano. Bajo esta premisa, el Cuadro de Mando Integral (CMI) emerge como una arquitectura estratégica que integra de manera cohesiva los objetivos, indicadores y resultados mediante cuatro perspectivas interrelacionadas financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento, garantizando que la visión abstracta de la alta gerencia se traduzca en métricas operativas y metas cuantificables. Esta estructura se materializa en un "mapa estratégico" causal, el cual asegura una alineación total entre los esfuerzos operativos y los propósitos institucionales de largo plazo, permitiendo que la estrategia sea comprendida y ejecutada con eficiencia en todos los niveles de la organización (Morejón et al., 2021).

En el escenario corporativo ecuatoriano, el impacto del Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido exponencial, consolidándose como una arquitectura estratégica predilecta tanto en el sector privado como en el público para potenciar la competitividad institucional mediante la alineación de metas



operativas y propósitos de largo plazo. No obstante, la efectividad del modelo está supeditada a su capacidad de adaptación a las particularidades regionales, una brecha que aún demanda fortalecimiento en la provincia de El Oro, donde la diversidad de la matriz productiva en los sectores agrícola, acuícola y minero exige una transición hacia modelos de gobernanza que trasciendan la operatividad básica. La imperativa necesidad de optimizar recursos, asegurar el estricto cumplimiento normativo y mitigar los desafíos socioambientales propios del litoral sur, posiciona al CMI como un catalizador fundamental para la eficiencia operativa y la rentabilidad neta, promoviendo una cultura de sostenibilidad y la generación de valor compartido que faculte a las organizaciones locales para converger con los estándares globales de excelencia y resiliencia institucional (Alvear, 2021).

Uno de los marcos de gobernanza corporativa con mayor incidencia en la gestión contemporánea es el Cuadro de Mando Integral (CMI), conceptualizado originalmente por Kaplan y Norton en la década de 1990. La arquitectura fundamental del CMI reside en su capacidad para articular de manera bidireccional los indicadores financieros con las dimensiones críticas del capital relacional (clientes), la eficiencia operativa (procesos internos) y el capital intelectual (aprendizaje y crecimiento organizacional). Este enfoque multidimensional trasciende la visión contable tradicional, facilitando la transmutación de las estrategias abstractas en imperativos operativos concretos y permitiendo la visualización de las intrincadas relaciones de causalidad entre los objetivos estratégicos. En última instancia, el modelo actúa como un vehículo de comunicación institucional y un soporte robusto para la toma de decisiones en los diversos estratos jerárquicos, garantizando la alineación y coherencia en la ejecución de la visión empresarial (Oyaque et al., 2020).

Diversas investigaciones en el ámbito de la gestión organizacional ratifican que la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) ejerce un impacto transformador en instituciones de naturaleza pública y privada, potenciando de manera sustantiva la comunicación estratégica, el control interno del desempeño y la capacidad de innovación adaptativa. En el contexto ecuatoriano, un referente crítico es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), entidad que, al enfrentar desafíos financieros y operativos de alta complejidad, requiere imperativamente de mecanismos de gestión modernos que trasciendan la administración burocrática tradicional. La adopción de un modelo multidimensional como el CMI en este tipo de organismos no solo constituye una oportunidad técnica para fortalecer la



transparencia y optimizar la asignación de recursos limitados, sino que se posiciona como una herramienta de gobernanza institucional capaz de garantizar la sostenibilidad y la eficiencia en la prestación de servicios esenciales, permitiendo una alineación rigurosa entre los imperativos sociales y la solvencia económica (Mendoza & Ruiz, 2020).

La relevancia del Cuadro de Mando Integral (CMI) reside fundamentalmente en su versatilidad para ser adaptado a diversas tipologías y escalas organizacionales, con especial énfasis en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Estas unidades económicas representan el motor dinámico de la economía regional; no obstante, operan bajo restricciones estructurales en términos de capital financiero, infraestructura tecnológica y especialización del talento humano. Bajo esta premisa, el diseño de modelos estratégicos flexibles y contextualizados constituye un imperativo para potenciar su competitividad frente a las exigencias crecientes de los mercados globales, permitiendo que la limitación de recursos no sea un obstáculo para la excelencia administrativa (Alvear, 2021). A partir de esta necesidad de pertinencia estratégica, la presente investigación se orienta a resolver la siguiente interrogante fundamental: ¿De qué manera la implementación del Cuadro de Mando Integral incide en la optimización de la gestión administrativa dentro de los diversos contextos organizacionales?

## **MARCO TEORICO**

### **Origen y fundamentación teórica del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) emergió a principios de la década de 1990 como una respuesta disruptiva ante las limitaciones estructurales de los sistemas de medición convencionales. La dependencia exclusiva de indicadores financieros resultaba insuficiente para diagnosticar el desempeño global de las organizaciones, al omitir variables críticas que determinan la salud institucional y el potencial de escalabilidad futura. Según destaca Ghiglione (2021), estos modelos tradicionales fallaban al no proporcionar una imagen fidedigna del valor intangible ni de la sostenibilidad a largo plazo. Su origen se remonta a una investigación patrocinada en 1990, la cual examinó a 200 corporaciones para desentrañar la desconexión existente entre los resultados contables y los inductores de valor, tales como la gestión del conocimiento y la innovación.

Esta metodología fue concebida con el propósito de trascender el análisis retrospectivo de la contabilidad, complementando los estados financieros con cuatro perspectivas fundamentales:



financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas dimensiones integra objetivos estratégicos y metas tácticas, configurando un enlace causal dinámico orientado a la mejora continua, tal como proponen Rondon et al., (2023). La adopción de este marco representó una evolución sustancial al proporcionar una estructura que facilita la difusión y el monitoreo de la estrategia en todos los estratos jerárquicos. De este modo, las organizaciones lograron transitar de la mera medición de resultados al entendimiento profundo del "cómo" y el "por qué" de su operatividad.

Este enfoque permitió que la visión de la alta gerencia se tradujera en una alineación rigurosa de las actividades operativas, asegurando una perspectiva integral del desempeño organizacional según la visión de Kumar et al., (2024). Bajo esta lógica, el diseño de mapas estratégicos se consolidó como una herramienta vital para visualizar las relaciones de causa-efecto entre las diversas perspectivas, optimizando el compromiso organizacional. El CMI se fundamenta, por tanto, en la premisa de equilibrar indicadores financieros y no financieros para capturar una radiografía holística de la capacidad instalada. Como concluye Madsen (2025), este paradigma permite superar la visión cortoplacista predominante, integrando dimensiones cruciales para la competitividad sostenida, tales como la capacitación estratégica del capital humano.

### **Componentes Principales del CMI**

El CMI tradicional se compone de cuatro perspectivas interrelacionadas:

- ✓ **Financiera:** refleja el desempeño económico y financiero mediante indicadores de rentabilidad, flujo de caja, ROI, entre otros.
- ✓ **Clientes:** capturan la percepción y valor entregado al cliente, a través, de la satisfacción, fidelización, participación de mercado.
- ✓ **Procesos internos:** Eficiencia operativa, calidad de procesos, innovación interna.
- ✓ **Aprendizaje y Crecimiento:** Desarrollo del capital humano, formación, conocimiento y clima organizacional.

La arquitectura de cada perspectiva no se limita a un repositorio de datos, sino que se configura como un ecosistema donde convergen objetivos estratégicos, métricas de rendimiento (KPIs), umbrales de cumplimiento y proyectos de intervención. Esta estructura permite que la misión y visión corporativas dejen de ser conceptos abstractos para materializarse en una hoja de ruta operativa. Al respecto,



Ghiglione (2021) enfatiza que la verdadera potencia del modelo reside en su capacidad para establecer relaciones de causa-efecto, las cuales facilitan una interpretación dinámica del desempeño organizacional y garantizan que cada esfuerzo táctico contribuya directamente a la dirección estratégica de largo plazo.

### **Evolución conceptual y adaptaciones recientes como el Sustainability Balanced Scorecard.**

Desde su génesis, el Cuadro de Mando Integral ha transitado por una metamorfosis significativa, evolucionando de un dispositivo de medición a un sistema de gestión estratégica de alto espectro. Un hito fundamental en esta trayectoria fue la incorporación de los mapas estratégicos, los cuales permiten visualizar la cadena de causalidad entre los objetivos institucionales. De acuerdo con la perspectiva de Ghiglione (2021), esta innovación facilitó la difusión y comprensión de la hoja de ruta corporativa en todos los niveles, permitiendo que la estrategia se convierta en un lenguaje común dentro de la organización.

En la última década, el modelo ha experimentado una expansión hacia la gestión responsable, trascendiendo la métrica de rentabilidad tradicional para abrazar dimensiones de impacto ambiental y social. Esta transición ha dado lugar al Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), un enfoque que integra rigurosamente métricas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) dentro de las perspectivas clásicas. Como subrayan Bolaños et al., (2020), este acercamiento responde a una demanda global por la creación de valor compartido y la transparencia operativa, reconociendo que la legitimidad de una empresa hoy depende de su equilibrio sistémico con el entorno.

Esta adaptación no es meramente cosmética; representa una respuesta estratégica a mercados que exigen resiliencia y ética climática. La integración de indicadores ESG es actualmente un factor crítico de competitividad en sectores de alto impacto, tales como la industria química y de hidrocarburos. Finalmente, la versatilidad intrínseca del modelo para ajustarse a diversos ecosistemas organizacionales explica su vigencia técnica, consolidándose, según la visión de Carvajal et al., (2022), como una herramienta en evolución continua que garantiza la sostenibilidad institucional frente a las crisis globales.



### **Beneficios y retos reconocidos en la literatura.**

La literatura académica contemporánea reconoce que la adopción del Cuadro de Mando Integral (CMI) trasciende la mera vigilancia métrica, actuando como un catalizador para la optimización de la comunicación interna y el robustecimiento de la transparencia institucional. Este modelo facilita una alineación orgánica del capital humano con los imperativos estratégicos, permitiendo que la visión corporativa sea comprendida y ejecutada en todos los estratos operativos. Sin embargo, como advierten Kumar et al. (2024), la efectividad de esta arquitectura estratégica está supeditada a un liderazgo comprometido que sea capaz de institucionalizar procesos de capacitación continua y mitigar la resistencia al cambio.

Aunado a lo anterior, la evidencia empírica señala que el éxito del CMI radica en su capacidad de adaptación a las particularidades idiosincrásicas de cada sector. La implementación de esquemas genéricos suele derivar en aplicaciones superficiales que, al carecer de un impacto tangible en la toma de decisiones, se convierten en cargas administrativas en lugar de ventajas competitivas. Por ello, la vigencia del modelo depende de una integración profunda que reconozca la medición no como un fin, sino como el primer paso hacia una gestión basada en la evidencia y la sostenibilidad organizacional.

### **METODOLOGIA**

La presente investigación se inscribe bajo un enfoque cualitativo, adoptando un diseño de carácter exploratorio y descriptivo, con el propósito de examinar de manera exhaustiva la funcionalidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) como eje rector de la gestión estratégica contemporánea. Esta arquitectura metodológica facilita una aproximación fenomenológica y holística hacia el objeto de estudio, permitiendo desentrañar la complejidad de las dinámicas organizacionales y la efectividad de las métricas de gestión en diversos escenarios corporativos.

Dada la heterogeneidad productiva de la provincia de El Oro, este diseño resulta imperativo para comprender cómo las particularidades del ecosistema empresarial ecuatoriano condicionan la adopción del modelo. Mediante esta lente cualitativa, es posible identificar no solo los beneficios operativos y los desafíos estructurales del CMI, sino también los factores subyacentes que influyen en su implementación exitosa, garantizando así una interpretación rica en matices que trascienda la mera descripción estadística.



## **Tipo y Diseño de Investigación**

La presente investigación se estructura bajo una modalidad documental, sustentada en un proceso sistemático de recolección, revisión crítica e interpretación de fuentes secundarias de alto impacto académico. Este abordaje heurístico integra el análisis de artículos científicos, tratados especializados y literatura técnica indexada en bases de datos de prestigio internacional como Scopus, Redalyc, Scielo y Dialnet. Según exponen Benavides y Vásquez (2021), la selección rigurosa de este corpus documental garantiza la validez científica del estudio, permitiendo una triangulación teórica que fortalece la consistencia de los hallazgos.

El despliegue de un diseño exploratorio actúa como una fase preliminar de aproximación, orientada a identificar los constructos fundamentales, las tendencias emergentes y las brechas problemáticas inherentes a la implementación del Cuadro de Mando Integral. Complementariamente, el alcance descriptivo se enfoca en caracterizar con precisión las aplicaciones y los resultados obtenidos por el modelo en diversos sectores productivos. Esta dualidad metodológica es fundamental para contextualizar la versatilidad de la herramienta, asegurando, tal como subrayan Bolaños et al. (2020), que la caracterización de los hallazgos proporcione una visión detallada de los factores de éxito y los desafíos operativos en los escenarios empresariales contemporáneos.

## **Población y Muestra Documental**

La validez del corpus documental de esta investigación se sustenta en la aplicación de rigurosos criterios de inclusión, priorizando publicaciones científicas generadas en los 6 años 2019-2025. Este filtro temporal asegura que el análisis se fundamente en perspectivas teóricas y empíricas de vanguardia sobre el Cuadro de Mando Integral. Inicialmente, el proceso de prospección permitió identificar un universo aproximado de 45 publicaciones académicas; sin embargo, tras una evaluación exhaustiva, se seleccionaron únicamente 15 manuscritos que demostraron una alineación total con los estándares de relevancia y rigor metodológico exigidos.

Esta depuración analítica permitió focalizar el estudio en las implementaciones del CMI dentro del contexto de América Latina, garantizando que los hallazgos posean una aplicabilidad contextualizada. Según sostiene Ghiglione (2021), la selección de literatura bajo parámetros de actualidad es crítica para capturar la evolución de los modelos de gestión en entornos volátiles. De este modo, la muestra final no



solo representa la excelencia académica, sino que también ofrece una visión fidedigna de las tendencias regionales. Como sugieren Kumar et al. (2024), este tipo de filtraje sistemático es lo que permite transitar de una revisión genérica a una síntesis de conocimiento con alto valor estratégico para la toma de decisiones institucionales.

### **Técnicas y Procedimientos de Recolección de Datos**

La fase de prospección bibliográfica se ejecutó mediante una arquitectura de búsqueda booleana, empleando descriptores técnicos de alta relevancia como "Balanced Scorecard", "Cuadro de Mando Integral" y "gestión estratégica". Con el fin de capturar las tendencias de vanguardia en la literatura global, se incluyeron términos anglosajones como "performance measurement" y "Sustainability Balanced Scorecard". Según advierte Madsen (2025), la inclusión de terminología multilingüe es fundamental para mitigar el sesgo geográfico y acceder a los marcos teóricos más recientes sobre la medición del desempeño organizacional.

Asimismo, se implementaron filtros paramétricos para restringir los resultados a documentos publicados exclusivamente en español e inglés dentro del quinquenio actual. Esta delimitación temporal y lingüística garantiza que el análisis se fundamente en fuentes de alta pertinencia y actualidad científica. Como sostienen Carvajal et al. (2022), la aplicación de estos criterios de exclusión es lo que permite consolidar un estado del arte riguroso, asegurando que la base documental responda a las exigencias de un entorno empresarial volátil y en constante transformación.

### **Análisis de Datos**

El tratamiento de la información se fundamentó en un análisis de contenido cualitativo, estructurado mediante la identificación y categorización sistemática de núcleos temáticos recurrentes. Este proceso permitió examinar críticamente las dimensiones de implementación, los beneficios operativos y las limitaciones estructurales del Cuadro de Mando Integral (CMI). Según proponen Bolaños et al. (2020), este abordaje facilita la integración de evidencia dispersa en un marco conceptual coherente, proporcionando una base sólida para la aplicación del modelo en organizaciones con perfiles productivos análogos a los de la provincia de El Oro. Asimismo, la investigación buscó trascender la teoría general para ofrecer soluciones pragmáticas, tal como sugieren Hikala et al. (2025) al destacar la importancia de la contextualización regional en los sistemas de gestión.



La fase analítica no solo contempló las cuatro perspectivas clásicas del CMI —financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento—, sino que incorporó una visión prospectiva sobre las tendencias de gobernanza contemporánea. En este sentido, se integraron indicadores de naturaleza ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), alineando el estudio con los preceptos del Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). De acuerdo con Rondon et al. (2023), esta inclusión es vital para responder a las exigencias de transparencia y sostenibilidad del mercado actual. Finalmente, este enfoque integral garantiza que la medición del desempeño capture la complejidad de la salud organizacional, una premisa que Ghiglione (2021) identifica como el eje motor de la resiliencia estratégica en la nueva era empresarial.

### **Consideraciones Éticas**

Dado el carácter documental de la presente investigación, el marco ético se fundamentó estrictamente en los principios de integridad académica y el manejo responsable de la información de libre acceso. El rigor del estudio se sustentó en el respeto irrestricto a los derechos de autor, garantizando que cada postulado, hallazgo o propuesta teórica fuera atribuido de manera precisa a sus fuentes originales mediante el uso de normativas de citación estandarizadas. Según sostienen Bolaños et al. (2020), esta transparencia en el uso de datos secundarios no solo es un imperativo legal, sino una condición esencial para validar la confiabilidad y el rigor científico de cualquier análisis de gestión estratégica.

Bajo esta premisa, se priorizó exclusivamente el uso de fuentes académicas indexadas y repositorios oficiales de alta credibilidad, asegurando que el proceso de síntesis teórica se mantenga libre de sesgos informativos. Esta vigilancia ética garantiza que la interpretación de los datos sobre el Cuadro de Mando Integral sea honesta, rigurosa y verificable, consolidando un aporte al conocimiento que respeta la labor intelectual de los investigadores precedentes y fortalece la credibilidad de los resultados obtenidos dentro del contexto organizacional de El Oro.

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La evidencia empírica analizada ratifica la vigencia del Cuadro de Mando Integral como un marco de gobernanza estratégica resiliente y adaptable. Las aplicaciones más recurrentes se concentran en sectores de alta complejidad como el manufacturero, el financiero y el educativo, donde la gestión de intangibles resulta crítica. Según señalan Carvajal et al. (2022), existe una transición clara hacia la hibridación de

indicadores de sostenibilidad, lo cual no solo expande el espectro del modelo tradicional, sino que fortalece la Gestión de la Calidad Total (TQM) al ser mediada por un desempeño institucional sostenible y ético.

Un hallazgo de especial relevancia es el rol determinante de la dimensión de aprendizaje y crecimiento. Esta perspectiva, que engloba la formación continua y el desarrollo del capital intelectual, actúa como el motor principal de la mejora sistemática y la optimización de procesos. Por el contrario, las métricas estrictamente financieras y operativas, si bien son necesarias, se perciben como insuficientes si se analizan de forma aislada. Como concluyen Hikala et al. (2025), es imperativo complementar estas dimensiones con indicadores no financieros para alcanzar una visión holística de la salud organizacional, garantizando que la toma de decisiones no solo responda a la rentabilidad inmediata, sino a la viabilidad estratégica de largo plazo.

### **Efectos de la Implementación del CMI en Gestión Administrativa**

Los hallazgos derivados de la presente investigación demuestran que el Cuadro de Mando Integral ejerce una influencia transformadora en la gestión administrativa, al robustecer la planificación estratégica y la articulación organizativa. La implementación de este modelo facilita una toma de decisiones sustentada en datos multidimensionales, lo que mitiga la incertidumbre operativa. Al respecto, investigaciones como la de Bolaños et al. (2020) resaltan que la mejora sustancial en la comunicación interna y la alineación de objetivos transversales permiten una vigilancia proactiva de los indicadores de gestión, optimizando consecuentemente el despliegue de los recursos institucionales.

La evidencia recolectada sustenta que la adopción del CMI cataliza la optimización de los procesos administrativos mediante el empleo de métricas integrales que equilibran los factores financieros con los inductores de valor no financieros. Esta arquitectura metodológica potencia la capacidad de las organizaciones para adaptarse con agilidad a proyectos de mejora continua, garantizando una evolución constante de sus capacidades instaladas. Como señalan Benavides y Vásquez (2021), esta dinámica se traduce en un fortalecimiento de los mecanismos de control y transparencia, lo cual impacta positivamente en la cultura organizacional y eleva la efectividad gerencial frente a las demandas de un mercado cada vez más competitivo.

### **Impacto en la Gestión Administrativa**



El Cuadro de Mando Integral se ha consolidado como un catalizador indispensable para la gobernanza administrativa en ecosistemas organizacionales contemporáneos. Su implementación trasciende la simple recopilación de datos, pues faculta una optimización sustancial en la planificación estratégica y en la fiscalización del rendimiento institucional. Al proporcionar una arquitectura de gestión balanceada y multidimensional, el modelo robustece la capacidad de la alta gerencia para supervisar, controlar y calibrar las operaciones con un nivel de precisión que los sistemas tradicionales no permiten alcanzar. Diversas investigaciones convergen en señalar que la adopción del CMI optimiza la trazabilidad entre los imperativos estratégicos de alto nivel y la operatividad cotidiana. Este alineamiento se traduce en una mejora disruptiva de la eficiencia y la eficacia administrativa, permitiendo que la organización actúe como una entidad cohesionada. Según proponen Benavides y Vásquez (2021), esta efectividad se fundamenta en la capacidad del modelo para decodificar la visión y la estrategia en objetivos pragmáticos y mensurables. Este proceso de traducción no solo facilita una comunicación fluida en todos los estratos jerárquicos, sino que desarticula los silos departamentales, promoviendo una vinculación funcional que es vital para la resiliencia corporativa en mercados volátiles.

### **Beneficios Clave:**

La revisión sistemática de la literatura ha permitido identificar una serie de ventajas determinantes asociadas a la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el ámbito organizacional:

- **Optimización de la Alineación Estratégica:** El modelo actúa como un mecanismo de articulación que traduce la visión y misión institucional en objetivos tácticos operativos y compartidos. Este proceso garantiza que los esfuerzos y recursos de todas las áreas converjan hacia metas comunes, mitigando la fragmentación de funciones. Al respecto, Bolaños et al. (2020) señalan que esta cohesión es fundamental para neutralizar acciones contradictorias y maximizar la sinergia interna.
- **Sistemas de Medición Integral del Desempeño:** La integración de indicadores (KPIs) financieros y de naturaleza cualitativa proporciona una arquitectura de vigilancia holística y en tiempo real. Esta visibilidad multidimensional faculta una gestión proactiva, permitiendo que la alta gerencia detecte desviaciones de forma temprana. Como enfatiza Madsen (2025), dicha capacidad de anticipación es vital para capitalizar oportunidades de mercado y corregir brechas operativas antes de que afecten la rentabilidad.



- **Gobernanza y Toma de Decisiones Basada en Evidencia:** El acceso a flujos de información técnica, relevante y oportuna facilita una toma de decisiones mucho más informada y efectiva. Este enfoque reduce significativamente la incertidumbre administrativa y optimiza la asignación de capital hacia proyectos de alto impacto. Según proponen Benavides y Vásquez (2021), esta precisión informativa es el pilar que sostiene una gestión del cambio organizacional exitosa y resiliente.
- **Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia:** La metodología establece una cultura de rendición de cuentas donde los roles y responsabilidades se definen con absoluta claridad. Al institucionalizar un ambiente de compromiso y seguimiento riguroso, se promueve una dinámica de mejora continua. Este entorno no solo eleva los estándares de ética profesional, sino que asegura que cada colaborador entienda su contribución directa al éxito estratégico de la organización

### **Desafíos Asociados**

A pesar de la solidez teórica del Cuadro de Mando Integral, su traslación a la praxis administrativa enfrenta obstáculos que pueden comprometer su efectividad sistémica. Una de las barreras más persistentes radica en la resistencia cultural al cambio y la falta de una arquitectura de capacitación que prepare al capital humano para la transición hacia modelos de gestión por resultados. Según argumentan Bolaños et al. (2020), las deficiencias en el liderazgo y en la comunicación estratégica actúan como catalizadores de esta resistencia, impidiendo que los mandos operativos comprendan la utilidad del modelo y lo perciban, erróneamente, como un mecanismo de control punitivo en lugar de una herramienta de optimización.

Paralelamente, la adaptación del CMI a contextos con asimetrías tecnológicas o recursos financieros limitados escenario común en economías emergentes y pequeñas organizaciones plantea retos significativos para la integridad de los datos. Esta problemática se agudiza en regiones con menor desarrollo digital, donde la recolección manual de métricas puede inducir a sesgos que invalidan la toma de decisiones. Al respecto, Carvajal et al. (2022) subrayan que la carencia de infraestructuras de automatización exige un proceso de simplificación estratégica que, si no se maneja con rigor, corre el riesgo de derivar en aplicaciones superficiales sin impacto real en la competitividad corporativa.

Finalmente, el éxito del modelo está supeditado a la capacidad de la organización para evitar la hipertrofia de indicadores. La inclusión desmedida de métricas o la falta de una actualización dinámica

del sistema suelen desembocar en una saturación informativa que erosiona la agilidad administrativa. Como advierte Villota (2025), este exceso de datos provoca una pérdida de enfoque sobre los imperativos estratégicos clave, transformando lo que debería ser una guía de navegación en una carga burocrática que obstaculiza la eficiencia gerencial. En consecuencia, la implementación requiere un equilibrio preciso entre la exhaustividad de la medición y la claridad de la visión organizacional.

**Tabla 1.** Comparación de la Implementación del Cuadro de Mando Integral en Diversos Sectores

<b>Aspecto</b>	<b>Sector</b>	<b>Sector</b>	<b>Sector</b>	<b>Sector</b>
	<b>Manufacturero</b>	<b>Servicios</b>	<b>Publico</b>	<b>PYME</b>
<b>Objetivo principal</b>	Optimización de procesos y calidad	Mejora en satisfacción y fidelización del cliente (Bolaños et al., 2020)	en Transparencia y eficiencia administrativa	Adaptabilidad y control costos y mejora continua (Carvajal et al., 2022)
<b>Dimensiones CMI priorizadas</b>	Financiera, procesos, aprendizaje	Cliente, financiera, Procesos internos (Bolaños et al., 2020)	Procesos, financiera	Financiera, aprendizaje (Carvajal et al., 2022)
<b>Desafíos comunes</b>	Resistencia al cambio, precisión KPIs	Capacitación, comunicación entre departamentos (Bolaños et al., 2020)	Burocracia, tecnología	Recursos limitados, capacitación insuficiente (Carvajal et al., 2022)
<b>Beneficios clave</b>	Mayor eficiencia, menos desperdicio	Mejora en calidad del servicio, fidelización cliente (Bolaños et al., 2020)	Control y transparencia	Control financiero y operativo
<b>Adaptación tecnológica</b>	Alta	Media (Bolaños et al., 2020)	Baja	Variable, depende de recursos (Carvajal et al., 2022)

Elaborado por: Autor.



**Análisis:** El Cuadro de Mando Integral (CMI) se manifiesta como un constructo de gestión sumamente versátil, cuya configuración estratégica varía significativamente en función de la naturaleza operativa de cada sector. La Tabla 1 sistematiza esta variabilidad, evidenciando que la priorización de las dimensiones del CMI responde a imperativos competitivos diferenciados. Mientras que en el sector manufacturero la atención se focaliza en la optimización de procesos y el aseguramiento de la calidad, el sector de servicios desplaza su núcleo estratégico hacia la satisfacción y fidelización del cliente, integrando las perspectivas financieras con un fuerte énfasis en la experiencia del usuario.

Por su parte, el sector público se distingue por orientar la herramienta hacia la transparencia y la eficiencia administrativa, concentrando sus esfuerzos en los procesos internos y la rendición de cuentas financiera. En contraste, para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la implementación del CMI es un ejercicio de supervivencia y adaptabilidad; en este contexto, el control de costos y el aprendizaje organizacional se vuelven pilares esenciales para compensar la limitación de recursos y maximizar la flexibilidad operativa. Según exponen Carvajal et al. (2022), esta heterogeneidad en la aplicación demuestra que la efectividad del modelo no reside en su rigidez, sino en su capacidad de moldeamiento según las particularidades de cada ecosistema organizacional.

A pesar de estas disparidades en el enfoque, existen desafíos transversales que obstaculizan la transición hacia una gestión basada en indicadores. La resistencia cultural, la obsolescencia tecnológica y la carencia de capacitación técnica son barreras comunes que, no obstante, adquieren matices propios según el entorno; por ejemplo, la rigidez burocrática es el desafío prevalente en las instituciones públicas, mientras que en las PYMES predomina la escasez de capital para formación especializada. Tal como advierte Villota (2025), la erosión de la eficacia administrativa ocurre precisamente cuando no se gestionan estos obstáculos de manera contextualizada, lo que puede derivar en una saturación de datos sin utilidad práctica.

Finalmente, los beneficios derivados de una implementación exitosa como el fortalecimiento de la transparencia y la optimización operativa son una constante intersectorial, aunque su impacto se perciba con distinta intensidad. Este análisis permite concluir que el éxito del CMI está supeditado a la simbiosis entre las dimensiones del modelo y las necesidades estratégicas del sector. En última instancia, la maximización de la incidencia positiva de esta herramienta en la gestión administrativa requiere de un

liderazgo sólido que sea capaz de promover un compromiso organizacional genuino, superando así las barreras estructurales y culturales identificadas en cada contexto particular.

### **Estudio de casos locales detallados**

La provincia de El Oro se distingue por un ecosistema productivo heterogéneo donde convergen sectores estratégicos como la agricultura, la acuicultura y la minería. Esta diversidad exige que la transposición del Cuadro de Mando Integral (CMI) trascienda los modelos genéricos, adoptando una configuración adaptativa que responda a las particularidades técnicas y normativas de cada industria. La integración de estudios de caso regionales permite validar de manera pragmática cómo la arquitectura del CMI se moldea para optimizar la gestión en organizaciones típicas de la zona austral del Ecuador.

Un exponente significativo en el sector acuícola es la empresa "Acuicultura del Pacífico". Esta entidad institucionalizó un CMI diseñado para supervisar variables críticas que incluyen la eficiencia de los sistemas de cultivo, la integridad ambiental y el desarrollo del capital intelectual. El modelo incorporó métricas especializadas en calidad hídrica, tasas de supervivencia y optimización energética. Según reportan Loor y otros (2023), la implementación de este tablero estratégico derivó en un incremento sustancial de la productividad y el fortalecimiento de la responsabilidad ambiental, facilitando la obtención de certificaciones internacionales que han robustecido su posicionamiento competitivo global.

En la industria extractiva, el caso de "Exploraciones El Oro S.A." ilustra cómo el CMI permite armonizar los imperativos económicos con la licencia social para operar. La empresa priorizó indicadores vinculados al cumplimiento normativo, la gestión de residuos y la vinculación comunitaria. De acuerdo con el análisis de Rondon et al. (2023), esta herramienta facilitó una mitigación proactiva de riesgos socioambientales y una comunicación más fluida con las autoridades regulatorias, demostrando que el CMI es vital para la resiliencia en sectores con alto escrutinio público. Por su parte, la empresa BANABIO en el sector bananero replicó este éxito al fusionar objetivos de rentabilidad con prácticas de agricultura orgánica, logrando una simbiosis que elevó su eficiencia operacional.

Finalmente, el segmento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) encuentra un referente en "Indumuebles KR" en la ciudad de Machala. Esta organización centró su CMI en el robustecimiento del flujo de caja y la optimización de procesos de manufactura, con un énfasis determinante en el desempeño laboral. Como sostienen Quezada y Carrión (2021), el uso de información cuantificable permitió



profesionalizar la toma de decisiones, superando la gestión empírica tradicional. En última instancia, tal como subraya Idrobo (2025), estos casos evidencian que el éxito del CMI en El Oro está supeditado a su dinamismo y a una cultura organizacional predispuesta a la mejora continua, consolidando a la herramienta como un eje motor del desarrollo regional.

## **DISCUSIÓN**

Tras la sistematización comparativa presentada en la sección precedente, se procede a una interpretación profunda de las implicancias prácticas y teóricas que emergen de la evidencia recopilada. El análisis crítico revela que el Cuadro de Mando Integral (CMI) trasciende la concepción de un modelo rígido para consolidarse como un marco heurístico adaptable, capaz de evolucionar en sintonía con las prioridades estratégicas del entorno. En este sentido, la herramienta no constituye un fin en sí misma, sino un vehículo dinámico para robustecer la tríada de planificación, coordinación y control, fomentando una cultura institucional intrínsecamente orientada a la obtención de resultados y a la mejora continua.

La incidencia del CMI en la gestión administrativa se manifiesta como un proceso transformador cuando se fundamenta en el rigor metodológico y en un compromiso organizacional genuino. La evidencia recolectada sugiere que este modelo no solo optimiza el seguimiento de metas operativas, sino que actúa como un catalizador de la comunicación estratégica, alineando la visión de la alta dirección con las actividades cotidianas. Según proponen Bolaños et al. (2020), esta capacidad de articulación es lo que permite transitar de una administración reactiva a una proactiva, donde la cultura de mejora continua se convierte en el eje motor del éxito administrativo y la resiliencia corporativa.

Asimismo, la facultad del CMI para integrar dimensiones financieras y no financieras dota a la gerencia de un marco holístico para la evaluación del rendimiento. Este enfoque rompe con la limitación tradicional de los indicadores contables, incorporando el valor intangible generado para los usuarios, los colaboradores y la eficiencia de los procesos internos. Al respecto, Madsen (2025) enfatiza que dicha multidimensionalidad es crucial en la era contemporánea, donde la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa han pasado de ser elementos periféricos a ser pilares críticos del valor estratégico, ampliando significativamente el alcance del modelo convencional.

Finalmente, la investigación subraya que la viabilidad del sistema depende críticamente de la madurez de la cultura organizacional y de la capacitación técnica ininterrumpida. Estos hallazgos convergen con



los principios de auditoría y control, donde la trazabilidad y el monitoreo constante son imperativos para preservar la eficacia operativa. Por consiguiente, para maximizar el impacto en entornos emergentes como la provincia de El Oro, resulta indispensable institucionalizar procesos formales de comunicación y adaptaciones normativas que faciliten la adopción del modelo. De esta forma, el CMI se establece como un vínculo indisoluble entre los datos empíricos y la toma de decisiones, garantizando la sostenibilidad de la ventaja competitiva a largo plazo.

### **Proyecciones futuras y tendencias tecnológicas**

La transformación digital se erige como el motor disruptivo en la arquitectura de la gestión empresarial contemporánea, redefiniendo la operatividad del Cuadro de Mando Integral (CMI). Para la provincia de El Oro, la hibridación de tecnologías emergentes con el CMI no representa únicamente una evolución técnica, sino una oportunidad estratégica para potenciar la resiliencia organizacional y la sostenibilidad. Esta convergencia permite transitar de un modelo de monitoreo retrospectivo hacia un ecosistema de gestión predictivo y proactivo.

Dentro de las tendencias proyectadas hacia el cierre de la década, destaca la integración de la Inteligencia Artificial (IA) y los algoritmos de aprendizaje automático (machine learning). Estas herramientas permiten procesar flujos masivos de datos (Big Data) de manera automatizada, facilitando la detección de patrones complejos que escapan al análisis humano tradicional. En el contexto oreño, la IA aplicada al CMI optimiza la identificación temprana de riesgos operativos y la personalización de indicadores críticos, permitiendo que las organizaciones se anticipen a las fluctuaciones del mercado global con una precisión sin precedentes.

Asimismo, la infraestructura en la nube (Cloud Computing) democratiza el acceso a la información estratégica, eliminando las barreras geográficas y temporales. Este enfoque es particularmente vital para las redes empresariales dispersas en la región, ya que garantiza que los datos se actualicen y compartan en tiempo real, fomentando una colaboración interdepartamental fluida. Esta descentralización tecnológica empodera especialmente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), permitiéndoles competir en igualdad de condiciones técnicas sin requerir inversiones masivas en servidores locales.

El despliegue de dispositivos inteligentes y el Internet de las Cosas (IoT) ofrece, además, una capacidad inédita para capturar métricas directamente desde los procesos productivos. En sectores clave de El Oro,



como la acuicultura o la agricultura, el uso de sensores automatizados permite alimentar los indicadores de procesos internos con datos precisos sobre variables ambientales y operativas. Finalmente, el robustecimiento de los marcos de gobernanza digital y ciberseguridad avanzada asegura la integridad y confidencialidad de este activo estratégico. En última instancia, el futuro del CMI en la región está intrínsecamente ligado a la capacidad de las organizaciones para fomentar una cultura de innovación permanente y capacitación técnica avanzada.

### **Marco Normativo y Políticas Públicas**

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la provincia de El Oro se inserta en un ecosistema jurídico y administrativo diseñado para potenciar la planificación estratégica y la eficiencia operativa en Ecuador. Este andamiaje normativo trasciende la mera gestión organizacional, posicionándose como una respuesta a los mandatos constitucionales que exigen una administración pública y privada orientada a la generación de valor.

La Constitución de la República del Ecuador define la planificación del desarrollo como un imperativo estatal, vinculando las políticas públicas con el Plan Nacional de Desarrollo. Bajo esta premisa, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de la provincia de El Oro tienen la responsabilidad de armonizar sus presupuestos y planes operativos con los objetivos nacionales. Como establece el Ministerio de Finanzas del Ecuador (2014), la adopción de herramientas de monitoreo como el CMI es fundamental para que los consejos provinciales y municipios aseguren la coherencia entre el gasto público y los resultados de gestión obtenidos.

Asimismo, las Normas de Control Interno (NCI) proporcionan un marco regulatorio que exige la evaluación constante de las acciones administrativas en el sector público. Este escenario es propicio para integrar el CMI como un sistema de gestión táctica que garantiza la transparencia y la rendición de cuentas. La evidencia en diversos municipios ecuatorianos demuestra que la alineación entre las NCI y el Cuadro de Mando Integral fortalece la autonomía institucional y eleva la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía local.

En lo que respecta al sector privado, la normativa vigente en materia tributaria, laboral y ambiental impone a las organizaciones la necesidad de optimizar sus procesos internos para asegurar su sostenibilidad. De acuerdo con Quezada y Carrión (2021), el CMI se erige como la herramienta idónea



para traducir estas exigencias legales en indicadores de desempeño medibles, permitiendo que las empresas orenses mitiguen riesgos sancionatorios y mejoren su competitividad. Finalmente, el aprovechamiento de los planes provinciales de desarrollo económico propuestos por el CONGOPE (2024) puede facilitar el acceso a recursos técnicos y financieros necesarios para la implementación de estos sistemas de gestión estratégica.

## **CONCLUSIONES**

El análisis documental exhaustivo realizado permite dictaminar que la implementación del Cuadro de Mando Integral ejerce una incidencia transformadora y sustancial en la arquitectura administrativa de las organizaciones contemporáneas. Al constituirse como un marco heurístico de alta fidelidad, esta herramienta facilita la convergencia de la planificación estratégica con la operatividad cotidiana, promoviendo una mejora sistémica en el rendimiento y la sostenibilidad. Los hallazgos subrayan que los beneficios cardinales, tales como la alineación de objetivos transversales y la toma de decisiones fundamentada en evidencia multidimensional, posicionan al modelo como un activo indispensable para la gobernanza corporativa en entornos caracterizados por la volatilidad y la incertidumbre.

No obstante, la eficacia del sistema no reside en su mera adopción técnica, sino que se halla intrínsecamente supeditada a la madurez de la cultura organizacional y al compromiso ético de la alta dirección. La transición hacia una gestión orientada a resultados demanda una inversión sostenida en la capacitación del capital intelectual y una visión de largo plazo que trascienda los indicadores financieros convencionales. En este sentido, las futuras líneas de investigación deben profundizar en la personalización de modelos adaptativos para economías regionales específicas, como la provincia de El Oro, garantizando que el diseño del Cuadro de Mando Integral responda a las demandas técnicas y sociales de sus sectores productivos base.

La evidencia recopilada mediante los estudios de caso locales en los sectores bananero, camaronero y minero ratifica que la contextualización es el factor determinante para la generación de valor. La inclusión de métricas ambientales, sociales y de cumplimiento normativo en el diseño del sistema no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que fortalece la legitimidad institucional de las empresas orenses frente a los mercados globales. Esta visión sectorial demuestra que el éxito del modelo está



ligado a su capacidad para integrar los imperativos de productividad con la responsabilidad social, transformando la medición del desempeño en una ventaja competitiva resiliente.

Por otra parte, la prospectiva tecnológica señala que el futuro de la gestión estratégica está indisolublemente vinculado a la adopción de infraestructuras digitales avanzadas. La convergencia del Cuadro de Mando Integral con la Inteligencia Artificial, el procesamiento de flujos masivos de datos y el Internet de las Cosas redefinirá la capacidad predictiva de las organizaciones, permitiendo una colaboración interdepartamental en tiempo real y un control operativo de precisión quirúrgica. Esta digitalización no representa solo una mejora incremental, sino un cambio de paradigma que elevará los estándares de competitividad regional.

Finalmente, el análisis del marco normativo ecuatoriano reafirma que la institucionalización del modelo debe concebirse como un proceso alineado con los planes nacionales y provinciales de desarrollo. La sinergia entre la estrategia empresarial, la innovación tecnológica y la observancia jurídica es el único camino viable para asegurar que las organizaciones de El Oro avancen hacia una gestión administrativa eficaz y sostenible. En última instancia, el fortalecimiento de las capacidades organizativas y la promoción de una cultura de mejora permanente constituyen el eje motor para enfrentar con éxito los desafíos emergentes de la nueva era empresarial.

## **RECOMENDACIONES**

La provincia de El Oro, distinguida por una matriz productiva heterogénea que integra sectores estratégicos como la agricultura, la acuicultura y la minería, demanda una hoja de ruta técnica que garantice la sostenibilidad operativa. Bajo esta premisa, la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) debe trascender los modelos genéricos para convertirse en un eje motor del desarrollo regional mediante las siguientes directrices:

### **Adaptación contextualizada del CMI:**

Resulta imperativo diseñar arquitecturas de gestión que respondan con precisión a la realidad territorial, económica y cultural de la región. Se recomienda que la configuración del CMI no sea una transposición rígida, sino un proceso de moldeamiento que considere las particularidades técnicas de cada industria.

En este sentido, la integración de indicadores socioambientales debe ser prioritaria, dado que la

sostenibilidad se ha consolidado como un requisito *sine qua non* para la competitividad en los mercados internacionales donde El Oro mantiene una presencia protagónica.

#### **Fortalecimiento de capacidades y formación continua:**

Dada la disparidad en la escala de recursos de las organizaciones locales, es fundamental institucionalizar programas de capacitación que democratizen el acceso a la gestión estratégica avanzada. La transferencia de conocimientos debe orientarse hacia una aplicación práctica que facilite la implementación exitosa del modelo en entornos de diversa complejidad. Al respecto, Bolaños et al. (2020) subrayan que la viabilidad de estos sistemas de control está intrínsecamente ligada a un proceso pedagógico continuo que permita a los equipos operativos decodificar la visión estratégica en metas tangibles y medibles.

#### **Incentivar el liderazgo comprometido:**

El éxito del CMI no depende exclusivamente de la infraestructura técnica, sino del compromiso ético y la voluntad política de los líderes organizacionales para encabezar procesos de transformación cultural. Se debe fortalecer el rol de la alta gerencia mediante modelos de liderazgo inclusivos y asesorías especializadas que garanticen la asignación eficiente de recursos hacia la planificación estratégica. Un liderazgo resiliente es el único capaz de asegurar que el CMI sea percibido como una herramienta de optimización y no como un mecanismo de fiscalización punitiva.

#### **Integración de tecnologías accesibles:**

Para maximizar la eficacia en la recolección y el análisis de datos, se sugiere promover la adopción de herramientas tecnológicas que sean técnica y financieramente asequibles para el tejido empresarial orense. La prioridad debe ser la implementación de soluciones digitales modulares y escalables que se adapten a la infraestructura tecnológica vigente, mitigando la brecha digital y permitiendo que incluso las pequeñas y medianas empresas operen bajo estándares de precisión informativa y analítica en tiempo real.

#### **Promover redes de colaboración interinstitucional:**

Finalmente, es vital la creación de ecosistemas de colaboración donde converjan el sector público, la empresa privada y la academia. Estos espacios de articulación estratégica facilitarán el intercambio de mejores prácticas y la construcción conjunta de indicadores sectoriales relevantes. Esta sinergia

interinstitucional permitirá un monitoreo continuo de la salud económica provincial, asegurando que el impacto del CMI se traduzca en un desarrollo organizacional sólido, sostenible y adaptado a los desafíos de la nueva era global.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvear, M. C. (2021). *Universidad Politecnica Salesiana*. Retrieved 10 22, 2025, from <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21498/1/UPS-CT009462.pdf>
- Benavides, E. B., & Vásconez, A. L. (2021, agosto 25). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, VII(2)*, 452-478. <https://doi.org/DOI 10.35381/cm.v7i2.518>
- Bolaños, J. A., Bravo, J. C., & Bravo, M. M. (2020, septiembre 03). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *Revista UIDE, 5(3)*, 62-77. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Carvajal, Z. G., López, A. C., Vera, M. L., & Rivera, D. N. (2022, marzo). Cuadro de Mando Integral: una mirada desde su evolución. *Portal de Revistas Científicas y Humanísticas de la Universidad de Zulia, 27(97)*, 244-256. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>
- Consortio de Gobiernos Autonosmos Provinciales del Ecuador. (2024). *CONGOPE*. Retrieved Septiembre 14, 2025, from <https://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/PSCCP-EL-ORO-FINAL.pdf>
- Ghiglione, F. A. (2021). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas Revista Digital(18)*, 87-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Hikala, H. M., Elnour, O. T., Alajab, A. A., Eltayeb, K., Abubaker, N. M., Elboukhari, Y. A., & Mubarak, A. (2025, Febrero 14). The influence of balanced scorecard dimension on total quality management and sustainable performance as a mediating variable: An empirical study in KSA services projects. *Journal of Project Management(10)*, 247-258. <https://doi.org/doi:10.5267/j.jp.m.2025.2.004>



- Idrobo, O. L. (04 de Junio de 2025). El Cuadro de Mando Integral como modelo de medición de desempeño en el sector público. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 101 - 116. <https://doi.org/https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1066>
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future. *Review of Managerial Science*, 18, 2397–2439. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Loor, Z. Y., Alcívar, M. B., & Márquez, B. J. (2023, Septiembre 29). Cuadro de mandointegralcomoherramientadegestiónen decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A. *Universidad de Ambato*(38), 39 -53. <https://doi.org/https://doi.org/10.31243/bcoyu.38.2023.2189>
- Madsen, D. O. (19 de Marzo de 2025). Cuadro de Mando Integral: Historia, Implementación e Impacto. *Encyclopedia 2025*, 5(39), 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>
- Mendoza, M. R., & Ruiz, C. F. (2020, julio). *Repositorio UTP*. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500..12867/3341>
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2014). *PLAN ESTRATEGICO 2014-2017*. Retrieved Septiembre 14, 2025, from <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Plan-Estrat%C3%A9gico-2014-2017-MINFIN.pdf>
- Morejón, V. M., Ramírez, P. J., Vargas, C. E., & Henriquez, R. P. (2021, junio). Impacto de los Cuadros de Mando Integral en el control de indicadores de gestión. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 14(6), 72-81. Retrieved Septiembre 10, 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590486>
- Oyaque, M. S., Santamaria, F. E., & Lopez, M. Z. (2020, Abril 30). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas- Caso Obra Social Sopena Oscus- Ecuador. *Revista Espacios*, 41(15), 1-10. Retrieved octubre 09, 2025, from <https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/20411501.html>
- Pérez, P. M., Pérez, R. A., & De la Paz, M. E. (2021, Julio 27). Cuadro de mando integral para gestión del mantenimiento con enfoque sostenible en industrias del plástico. *Retos de la Dirección*,



15(2), 60-80. Retrieved octubre 9, 2025, from Scielo:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552021000200060](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000200060)

Quezada, T. W., & Carrión, A. B. (2021, Septiembre 28). Cuadro de mando integral: evaluación de normas internacionales de información financiera, caso de estudio. *Revista Ciencia y Tecnología*, 21(32), 46-57. Retrieved Septiembre 14, 2025, from [https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/24\\_art.2021.pdf](https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/24_art.2021.pdf)

Rondon, U. V., Quintana, J. E., & Herrandiz, A. C. (2023). Optimización del desempeño organizacional: implementación de un cuadro de mando integral. *Universita ciencia*, 11(32), 156-172. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.10359053>

Villota, U. N. (2025, Enero 27). El Cuadro de Mando Integral (CMI) Como Modelo de Diagnóstico y Gestión Organizacional en las Pymes: Un caso de estudio. *Vision Empresarial*(15), 27-51. <https://doi.org/https://doi.org/10.32645/13906852.1340>

