

¿Qué es?

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Concepto

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión, consistente en un sistema de indicadores que tiene como finalidad proporcionar una visión sistémica del desempeño global de la organización, como ayuda para la toma de decisiones.

Origen

El CMI (*Balance Scorecard*, en inglés) surgió en los años noventa, como herramienta para medir el desempeño del negocio. Fue innovadora, al adicionar perspectivas no financieras a la financiera en la que se fundamentaban los sistemas tradicionales.

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, consideraron que el desempeño de una organización se debería enfocar desde cuatro perspectivas clave:

- Desarrollo y aprendizaje.
- Procesos.
- Cliente.
- Financiera.

Características

Actualmente, el concepto y término de CMI se aplica en sentido amplio al sistema de indicadores de gestión de una organización, diseñado bajo una perspectiva sistémica que considere las diversas dimensiones y áreas clave, partiendo de la estrategia. Se caracteriza por:

- *Estructura piramidal*: los indicadores, y por ende la información que suministran, se estructura en

forma de pirámide, desagregando la información por niveles, y a su vez mostrando las interrelaciones entre los indicadores.

- *Relevancia*: incorpora los indicadores que son relevantes para monitorear el desempeño.
- *Claridad y simplicidad*: provee la información de una forma sencilla, concisa y clara, mediante herramientas visuales.
- *Uniformidad*: presenta la información de manera uniforme para las diversas áreas y dimensiones.
- *Sistematización*: provee información de manera sistemática y periódica, conforme las necesidades de la organización.
- *Dinamismo*: apoya la toma de decisiones y evoluciona con el tiempo.

El CMI incorpora el concepto de sostenibilidad, al requerir un enfoque gerencial a largo plazo, donde el corto plazo se enfoca como escalones para lograr los objetivos estratégicos.

Beneficios

El CMI apoya el despliegue de la estrategia en objetivos concretos, y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores, a través de un monitoreo sistemático y periódico, que apoya la elaboración de informes de gestión. De manera específica:

- *Contribuye a comunicar y desplegar la estrategia* en todos los niveles de la

organización, implicando a las personas en su elaboración y seguimiento.

- Clarifica y establece un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.
- Alinea las iniciativas estratégicas individuales, organizacionales e inter e intradepartamentales.
- Facilita la coordinación de los objetivos de las diversas unidades organizacionales y/o procesos.
- Favorece la transparencia en la gestión.
- Conecta los diversos objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Permite detectar de forma automática desviaciones y desagregar la información para identificar las causas que las provocaron.
- Canaliza la mejora continua y la innovación.

Como resultado, moviliza y canaliza los esfuerzos en una sola dirección, y proporciona un monitoreo sistemático y periódico del desempeño logrado.

Aplicación

Como herramienta de gestión, el CMI en su concepto amplio es necesario para todo tipo de organizaciones, variando su diseño y nivel de complejidad en función de las necesidades de información que tenga cada una de ellas.

Máximo Barreto

Director General del Gabinete Técnico.
Ministerio de Industria y Comercio.
Junio 2020.