



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencia y Tecnología**

Ingeniería de la Producción

**Desarrollo de objetivos estratégicos y determinación de una  
metodología de despliegue fundamentada en el Cuadro de  
Mando Integral para el Área Administrativa Financiera de una  
entidad bancaria**

AUTOR:

CARLOS JOAQUÍN MOSCOSO DURAZNO

DIRECTOR:

ING. SEBASTIAN SUÁREZ BRIONES

CUENCA – ECUADOR

2026

## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a DIOS por que, sin su guía no sería nada posible.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres por ser pilares en mi vida que siempre han hecho todo por el bienestar de nuestra familia.

A mi abuelo por enseñarme sobre el mundo, y lo importante de ser un buen ser humano.

A mis abuelas Luz y Libia quien con su amor y buenas recetas supieron animarme para seguir adelante.

A mi hermano por acompañarme en este camino de la vida.

Y a mi novia, por ser ese complemento y ayudarme a seguir adelante a pesar de las dificultades.

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar objetivos estratégicos y determinar una metodología de despliegue fundamentada en el Cuadro de Mando Integral para el Área Administrativa Financiera de una entidad bancaria. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, aplicado y descriptivo, mediante un estudio de caso centrado en la metodología institucional de planificación estratégica de la entidad. El proceso inició con un diagnóstico situacional del área, complementado con una matriz FODA, la revisión del direccionamiento estratégico institucional y la participación en talleres interárea orientados a identificar problemáticas, oportunidades de mejora e iniciativas estratégicas. Como resultado, se formularon objetivos estratégicos alineados con las perspectivas institucionales de finanzas, clientes, eficiencia y gobierno. Estos objetivos se orientaron al control presupuestario, la satisfacción del cliente interno, la digitalización documental, la automatización de procesos, el cumplimiento normativo y el fortalecimiento de capacidades técnicas del equipo. Además, se estructuró una metodología de despliegue basada en un modelo stage-gate y en la desagregación de objetivos de largo plazo en metas anuales, lo que permitió vincular la planificación estratégica con el Plan Operativo Anual del área. Se concluye que la adaptación del Cuadro de Mando Integral al contexto institucional facilita la trazabilidad entre estrategia, indicadores e iniciativas, contribuyendo a una gestión más organizada, medible y alineada con los objetivos corporativos del banco.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, planificación estratégica, objetivos estratégicos, gestión administrativa financiera, entidad bancaria.

## **ABSTRACT**

This research aimed to develop strategic objectives and determine a deployment methodology based on the Balanced Scorecard for the Financial Administrative Area of a banking entity. The study followed a qualitative, applied, and descriptive approach through a case study focused on the institution's strategic planning methodology. The process began with a situational diagnosis of the area, supported by a SWOT analysis, a review of the institutional strategic direction, and participation in interdepartmental workshops aimed at identifying problems, improvement opportunities, and strategic initiatives. As a result, strategic objectives were formulated in alignment with the institutional perspectives of finance, customers, efficiency, and governance. These objectives focused on budget control, internal customer satisfaction, document digitalization, process automation, regulatory compliance, and the strengthening of the team's technical capabilities. In addition, a deployment methodology was structured through a stage-gate model and the breakdown of long-term objectives into annual goals, allowing strategic planning to be connected with the area's Annual Operating Plan. The study concludes that adapting the

Balanced Scorecard to the institutional context facilitates traceability between strategy, indicators, and initiatives, contributing to a more organized, measurable, and aligned management model with the bank's corporate objectives.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic planning, strategic objectives, financial administrative management, banking entity.

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

INTRODUCCIÓN .....	1
METODOLOGÍA.....	5
RESULTADOS.....	7
CONCLUSIONES.....	21
REFERENCIAS .....	23

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Análisis situacional inicial.....	8
Tabla 2 Matriz FODA del Área Administrativa Financiera .....	9
Tabla 3 Direccionamiento estratégico del Área Administrativa Financiera .....	10
Tabla 4 Objetivos estratégicos y de corto plazo del Área Administrativa Financiera .....	13
Tabla 5 Gantt estratégico del Área Administrativa Financiera (2025–2026).....	16
Tabla 6 Gantt anual de objetivos de corto plazo del Área Administrativa Financiera (2026 .....	20

## INTRODUCCIÓN

En un entorno financiero caracterizado por una creciente competencia, digitalización acelerada y mayores exigencias regulatorias, las instituciones bancarias requieren no solo definir estrategias corporativas sólidas, sino también asegurar su efectiva ejecución en cada una de sus áreas funcionales. En este contexto, el alineamiento entre la planificación estratégica institucional y la gestión operativa se convierte en un factor crítico para alcanzar resultados sostenibles <sup>(1)</sup>.

Bajo este criterio, la entidad financiera evaluada tiene un alcance nacional que fue establecido en su Plan Estratégico para el período 2025–2029 orientado a fortalecer su rentabilidad, mejorar la experiencia del cliente, optimizar procesos y consolidar el desarrollo del talento humano; no obstante, la materialización de sus objetivos depende de la capacidad de cada área para traducir la estrategia corporativa en acciones concretas, indicadores medibles y proyectos ejecutables <sup>(2)</sup>.

En este sentido, el Área Administrativa Financiera desempeña un rol clave en la sostenibilidad económica de la institución, al gestionar recursos, controlar gastos, gestión de riesgos, apoyar procesos operativos y garantizar la eficiencia interna<sup>(3)</sup>. Sin embargo, previo al presente estudio, la gestión del área se encontraba enfocada principalmente en actividades operativas, con limitada estructuración estratégica, ausencia de indicadores integrados y escasa trazabilidad entre sus acciones y los objetivos corporativos. Frente a esta necesidad, el presente trabajo propone el desarrollo de objetivos estratégicos específicos para el área y el diseño de una metodología de despliegue basada en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), herramienta que permite traducir la estrategia en indicadores, metas e iniciativas alineadas a diferentes perspectivas de desempeño<sup>(4)</sup>.

Este estudio tiene un enfoque aplicado y descriptivo<sup>(5)</sup>, que se inicia con un diagnóstico situacional del área, la revisión del direccionamiento estratégico institucional y la posterior construcción e implementación del modelo de gestión estratégica, con la finalidad de contribuir a la mejora de la eficiencia operativa, la toma de decisiones basada en datos y la generación de valor para la organización.

Al respecto, es preciso tener presente que el tema de la gestión estratégica se entiende como un proceso continuo que permite analizar la situación de la organización, definir su dirección y orientar sus decisiones hacia objetivos de largo plazo para obtener ventajas competitivas<sup>(6)</sup>; <sup>(7)</sup>. La estrategia, por tanto, no se limita a la formulación de planes, también, incluye su ejecución, seguimiento y evaluación dentro de la organización<sup>(7)</sup>; <sup>(8)</sup>. Así mismo, se señala que la gestión estratégica debe concebirse como un proceso integral que articula diagnóstico, direccionamiento, planificación, implementación y control, con el propósito de sostener ventajas organizacionales y orientar la toma de decisiones <sup>(9)</sup>.

Desde esta perspectiva, la gestión estratégica cumple una función integradora, porque articula visión, objetivos, recursos, procesos y resultados esperados dentro de una misma lógica de acción institucional <sup>(7)</sup>; <sup>(10)</sup>. Cuando la estrategia no se traduce en mecanismos claros de seguimiento, la organización corre el riesgo de mantenerla en un nivel únicamente declarativo <sup>(11)</sup>. En cambio, cuando la estrategia se comunica y se controla mediante objetivos e indicadores, mejora su posibilidad de implementación y de evaluación sistemática <sup>(12)</sup>; <sup>(8)</sup>. Esto coincide con la visión institucional, al sostener que la gestión

estratégica requiere una estructura organizada que permita convertir la orientación institucional en acciones concretas y evaluables<sup>(9)</sup>.

Por su parte, el direccionamiento estratégico constituye el componente que orienta el sentido general de la organización, ya que define elementos como la visión, la misión, los valores y la estrategia institucional. Su función principal es precisar hacia dónde se dirige la organización, bajo qué principios actúa y qué resultados espera alcanzar en un horizonte determinado<sup>(7)</sup>. Por ello, el direccionamiento estratégico sirve como referencia para la formulación de objetivos y para la toma de decisiones en los distintos niveles de la institución<sup>(7)</sup>; <sup>(11)</sup>. Además, el direccionamiento estratégico constituye el punto de partida del proceso de planeación, ya que permite establecer la identidad institucional y la orientación general sobre la cual se organiza la estrategia<sup>(9)</sup>.

La planificación estratégica se desarrolla en distintos niveles temporales que permiten vincular la orientación general de la organización con su ejecución operativa<sup>(7)</sup>. La planificación de largo plazo establece objetivos y líneas de acción para varios años, mientras que la planificación de corto plazo organiza su ejecución en periodos anuales o de menor duración<sup>(7)</sup>; <sup>(13)</sup>. Esta relación entre ambos niveles permite que la estrategia no permanezca solo como formulación conceptual, sino que se traduzca en actividades, responsables, recursos y mecanismos de seguimiento<sup>(13)</sup>; <sup>(8)</sup>. Esta secuencia debe comprender, de forma ordenada, el análisis situacional inicial, el direccionamiento estratégico, planificación a largo y corto plazo, la implementación y el control, lo que permite mantener coherencia entre la formulación y la ejecución de la estrategia<sup>(9)</sup>.

En el contexto ecuatoriano, la existencia de planes estratégicos institucionales confirma la importancia de estructurar la gestión pública y financiera mediante horizontes plurianuales y mecanismos de articulación operativa<sup>(14)</sup>. El BCE, por ejemplo, cuenta con una Planificación Estratégica Institucional 2025–2029 formalmente publicada en su página web, que significa un instrumento relevante porque muestra que este tipo de planificación no constituye solo un marco teórico, sino una práctica aplicada en instituciones vinculadas a la gestión financiera del país<sup>(14)</sup>. Esta articulación entre planificación y gestión permite que la estrategia se convierta en una guía efectiva para la organización y no únicamente en una declaración formal<sup>(9)</sup>.

Entre las herramientas más influyentes para traducir la estrategia en términos operativos se encuentra el Cuadro de Mando Integral, propuesto por Kaplan y Norton como un sistema que combina indicadores financieros y no financieros para medir el desempeño organizacional<sup>(15)</sup>. Este modelo organiza la evaluación estratégica en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y, aprendizaje y crecimiento. Su aporte central radica en que permite relacionar la estrategia con objetivos, indicadores y acciones de seguimiento dentro de una misma estructura de gestión<sup>(15)</sup>; <sup>(10)</sup>. Este enfoque se convierte en un modelo útil para traducir la estrategia en objetivos medibles, indicadores y acciones concretas de gestión<sup>(9)</sup>.

La importancia del Cuadro de Mando Integral también se explica porque supera una visión reducida del desempeño basada solo en resultados financieros. Desde esta lógica, el desempeño organizacional depende también de variables como la satisfacción del cliente, la calidad de los procesos y el desarrollo de capacidades internas<sup>(15)</sup>; <sup>(16)</sup>. Estudios posteriores han señalado además que el Cuadro de Mando Integral se ha utilizado en

múltiples sectores para alinear operaciones, objetivos y misión institucional<sup>(10)</sup>. Además, el valor del cuadro de mando integral no reside únicamente en medir, sino en facilitar la alineación de la estrategia con la gestión cotidiana de la organización<sup>(9)</sup>.

La bibliografía relacionada con los sistemas de medición del desempeño muestra que estos no solo sirven para controlar resultados, sino también para apoyar la formulación y comunicación de la estrategia<sup>(11)</sup>; <sup>(8)</sup>. Se encontró que las organizaciones que utilizan sistemas estratégicos de medición del desempeño participan de forma distinta en sus procesos de formulación estratégica. Además, precisaron que el diseño del sistema de medición puede servir de vínculo entre la formulación de la estrategia y el uso efectivo de la información de desempeño. También, la medición estratégica debe permitir no solo controlar el cumplimiento, sino también retroalimentar el proceso de gestión y apoyar la mejora continua<sup>(9)</sup>.

El valor del Cuadro de Mando Integral también se relaciona con su capacidad para comunicar la estrategia dentro de la organización, ya que puede funcionar como un dispositivo de comunicación estratégica y de control gerencial cuando existe coherencia entre objetivos, medidas y responsables<sup>(12)</sup>. De manera complementaria, la implementación del CMI no es uniforme y que su uso puede evolucionar desde una herramienta de medición multidimensional hasta un sistema más amplio de gestión estratégica<sup>(17)</sup>. En el mismo sentido, el cuadro de mando integral puede operar como un medio para ordenar la información estratégica y facilitar el seguimiento institucional<sup>(9)</sup>.

No obstante, existen investigaciones que han formulado observaciones críticas sobre el Cuadro de Mando Integral, que cuestionan que las relaciones causa-efecto entre las perspectivas del modelo deban asumirse de forma automática, y advierte que es más conveniente analizar con cautela estas relaciones cada contexto organizacional<sup>(18)</sup>. Esta observación es importante porque recuerda que la utilidad del CMI no depende solo de adoptar sus perspectivas, sino de la calidad con que se definen los objetivos, los indicadores y las relaciones entre ellos<sup>(17)</sup>. Desde una perspectiva aplicada, también se sugiere que la utilidad del modelo depende de su adaptación al contexto real de la organización y de la coherencia entre su formulación y su ejecución<sup>(9)</sup>.

Una derivación relevante del Cuadro de Mando Integral es el uso de mapas estratégicos para representar de manera ordenada la relación entre objetivos. En esta lógica, el valor del sistema no reside únicamente en medir, sino también en mostrar cómo las capacidades internas, los procesos, los clientes y los resultados financieros se conectan dentro de la estrategia<sup>(19)</sup>; <sup>(10)</sup>. Por ello, la representación estructurada de objetivos contribuye a mejorar la comprensión de la estrategia y la consistencia de las decisiones de seguimiento<sup>(19)</sup>; <sup>(12)</sup>. En este sentido, se señala que el cuadro de mando integral permite organizar la lógica estratégica de la institución mediante objetivos relacionados entre sí y orientados al cumplimiento de la dirección definida<sup>(9)</sup>.

En la formulación estratégica también ha cobrado importancia el enfoque bottom-up, que reconoce la necesidad de incorporar aportes provenientes de distintos niveles organizacionales<sup>(20)</sup> <sup>(21)</sup>, estos autores señalan que la formación de la estrategia ocurre en múltiples direcciones y niveles, y no exclusivamente desde una lógica descendente. Particularmente, existe referencia que muestra que la combinación de enfoques top-down y bottom-up permite integrar visiones institucionales con necesidades y perspectivas de los

actores involucrados <sup>(21)</sup>. Esta consideración guarda relación con el planteamiento que reconoce que la construcción estratégica debe sustentarse en el análisis de la realidad organizacional y en la identificación de elementos que permitan formular objetivos coherentes con el contexto <sup>(9)</sup>.

Esta perspectiva resulta pertinente cuando se busca construir objetivos más ajustados al contexto real de la organización. El valor del enfoque bottom-up radica en que favorece la identificación de problemas, oportunidades y necesidades que no siempre son visibles desde un nivel exclusivamente directivo <sup>(20)</sup>. Además, este tipo de enfoque fortalece la apropiación interna de la estrategia, porque vincula la formulación con la experiencia de quienes participan en la ejecución de los procesos <sup>(21)</sup>. Además, el análisis situacional inicial constituye un insumo fundamental para estructurar el direccionamiento y la posterior formulación estratégica <sup>(9)</sup>.

En el sector bancario, la gestión estratégica adquiere una importancia particular debido a la necesidad de sostener la rentabilidad, responder a exigencias regulatorias y mejorar la eficiencia de los procesos de apoyo y de negocio. La banca constituye un campo relevante para los estudios de control gerencial y medición del desempeño, precisamente por la complejidad de sus operaciones y de sus exigencias de control <sup>(22)</sup>. En esa misma línea, se reporta una aplicación del balanced scorecard en una institución financiera como herramienta de medición del desempeño <sup>(23)</sup>. Este tipo de antecedentes resulta consistente en la medida en que el modelo de gestión estratégica y CMI puede adaptarse a organizaciones que requieren ordenar sus objetivos, controles y mecanismos de seguimiento <sup>(9)</sup>.

En el contexto ecuatoriano, se señala que el Cuadro de Mando Integral puede asegurar la alineación entre finanzas, mercado, tecnología e innovación en la banca privada. Su estudio destaca que el CMI cumple además una función de comunicación, control de gestión y seguimiento de la estrategia corporativa dentro del ámbito bancario <sup>(24)</sup>. En consecuencia, se respalda la pertinencia de utilizar este enfoque para ordenar objetivos, indicadores e iniciativas en áreas que contribuyen a la sostenibilidad y eficiencia de una entidad bancaria <sup>(23)</sup>; <sup>(22)</sup>. A ello puede añadirse que el CMI constituye una herramienta adecuada para organizar la estrategia y convertirla en un sistema de gestión aplicable a distintas unidades organizacionales <sup>(9)</sup>.

En síntesis, las investigaciones revisadas muestran que la gestión estratégica requiere una articulación entre direccionamiento, planificación, medición del desempeño y mecanismos de despliegue operativo <sup>(7)</sup>; <sup>(8)</sup>. Dentro de ese marco, el CMI constituye una herramienta pertinente para traducir la estrategia en objetivos e indicadores, mientras que el enfoque bottom-up aporta una lógica participativa para formular objetivos más ajustados al contexto institucional <sup>(15)</sup>; <sup>(20)</sup>; <sup>(21)</sup>. Desde una perspectiva aplicada, se puede comprender cómo estos elementos pueden integrarse en un modelo de gestión estratégica orientado a la organización, el seguimiento y la mejora continua <sup>(9)</sup>; <sup>(14)</sup>; <sup>(23)</sup>. Por ello, estos enfoques resultan consistentes con el propósito de desarrollar objetivos estratégicos y una metodología de despliegue para el Área Administrativa Financiera de una entidad bancaria.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo aplicado y con diseño de estudio de caso <sup>(5)</sup>, centrado en el Área Administrativa Financiera de una entidad bancaria. El estudio se sustentó en la metodología institucional de planificación estratégica adoptada por la entidad, la cual se apoya en un enfoque bottom-up y en el uso del Cuadro de Mando Integral como referente para la gestión estratégica. En este marco, la investigación tuvo como propósito desarrollar los objetivos estratégicos del Área Administrativa Financiera y determinar una metodología de despliegue que permitiera traducir la estrategia institucional en metas anuales y acciones operativas susceptibles de seguimiento y control.

El proceso metodológico inició con la participación del Área Administrativa Financiera en reuniones y talleres inter área organizados por la entidad, en los que intervinieron distintos frentes del banco, entre ellos Tecnologías de la Información, Administrativa, Desarrollo y otras unidades vinculadas a la gestión institucional. En estos espacios se emplearon técnicas de levantamiento de información cualitativa, principalmente dinámicas estructuradas de lluvia de ideas, orientadas a la identificación de problemáticas, oportunidades de mejora e iniciativas estratégicas <sup>(24)</sup>. Como resultado de este ejercicio participativo, se consolidó una matriz institucional compuesta por 106 iniciativas propuestas por las diferentes áreas.

Posteriormente, cada iniciativa fue analizada en conjunto con el frente proponente, a fin de identificar su alcance, modalidad de desarrollo y contribución estratégica esperada. Para su organización metodológica, las iniciativas fueron clasificadas en dos categorías: iniciativas de impacto, cuando estaban orientadas a incidir directamente en resultados financieros o de negocio, e iniciativas habilitantes, cuando su finalidad consistía en fortalecer capacidades, procesos o infraestructura que hicieran posible la ejecución de otras acciones estratégicas. Esta clasificación permitió estructurar la matriz de iniciativas de manera sistemática y facilitó su análisis posterior, en la siguiente fase, las iniciativas fueron agrupadas con base en criterios de afinidad temática, contribución estratégica y alineación con los lineamientos institucionales. Este proceso permitió identificar imperativos estratégicos como ejes orientadores del direccionamiento institucional y, a partir de ellos, definir palancas estratégicas entendidas como líneas prioritarias de acción. Sobre esta base, el Área Administrativa Financiera identificó su contribución específica dentro de dichas palancas, lo que hizo posible delimitar sus objetivos estratégicos en coherencia con la estrategia corporativa del banco.

El despliegue estratégico se estructuró conforme al modelo institucional stage-gate, organizado en cinco niveles secuenciales. En el nivel L1 se identificaron y conceptualizaron los casos de negocio asociados a las iniciativas vinculadas al área. En el nivel L2 se elaboraron casos de negocio financieros sustentados, incorporando la estimación del valor esperado y la definición de líneas base para la medición de impacto. En el nivel L3 se establecieron hitos clave, se proyectaron impactos financieros mensuales y se definieron indicadores de desempeño. En el nivel L4 se ejecutaron los hitos previstos y se registraron pronósticos y datos reales en la herramienta institucional de seguimiento.

Finalmente, en el nivel L5 se contempló la verificación del impacto alcanzado mediante el contraste entre los resultados observados y las proyecciones financieras previamente

establecidas, utilizando como referencia el estado de resultados (P&L), en relación con el Cuadro de Mando Integral, la investigación consideró dicho modelo como base conceptual para la estructuración de la estrategia; sin embargo, durante el desarrollo del estudio se identificó que la entidad bancaria no aplicaba de forma rígida las cuatro perspectivas clásicas propuestas por Kaplan y Norton, sino que había realizado una adaptación de estas al modelo institucional vigente, en función de su estructura organizacional y de sus necesidades de gestión. En consecuencia, el despliegue metodológico del Área Administrativa Financiera se articuló con las perspectivas definidas por la entidad dentro de su sistema de planificación, respetando la lógica institucional mediante la cual la estrategia es formulada, organizada y evaluada. Esta precisión permitió mantener coherencia entre el fundamento teórico del cuadro de mando integral (CMI) y su aplicación práctica en el contexto específico del banco.

A partir del plan estratégico institucional, estructurado bajo este enfoque adaptado, se procedió a realizar el proceso de despliegue estratégico con el propósito de traducir los objetivos de largo plazo en metas operativas que permitieran su ejecución y seguimiento dentro de la organización. El plan estratégico del banco establece un horizonte temporal de cinco años, por lo que metodológicamente fue necesario desagregar los objetivos estratégicos del área en objetivos anuales progresivos, de manera que pudieran ser gestionados, medidos y evaluados de forma periódica.

Este procedimiento respondió a la necesidad de vincular la planificación macro institucional con la operatividad del área objeto de estudio, con base en esta lógica de despliegue, la metodología contempló como fase final la formulación del Plan Operativo Anual del Área Administrativa Financiera. Para ello, los objetivos anuales se tradujeron en actividades concretas, responsables, indicadores, presupuesto y temporalidad de ejecución, a fin de disponer de una herramienta de gestión que facilitara la implementación de la estrategia y su seguimiento en el corto plazo. Así, la metodología no se limitó a la definición de objetivos estratégicos, sino que incorporó un proceso de despliegue orientado a conectar la planificación institucional de mediano plazo con la acción operativa anual del área.

En términos generales, el procedimiento metodológico permitió partir del levantamiento participativo de iniciativas institucionales, avanzar hacia su clasificación y agrupación estratégica, delimitar los objetivos del Área Administrativa Financiera en coherencia con la estrategia corporativa, y establecer una ruta de despliegue que facilitara su conversión en metas anuales y en un Plan Operativo Anual. Esta secuencia metodológica constituyó la base para la obtención de los resultados del estudio, expresados en el diagnóstico estratégico del área, la formulación de objetivos y su aterrizaje en instrumentos de planificación y seguimiento.

## RESULTADOS

Los resultados del estudio se organizaron de acuerdo con las fases metodológicas desarrolladas en el Área Administrativa Financiera de la entidad bancaria. En primer lugar, se efectuó el análisis situacional inicial, a partir del cual se identificaron los principales factores internos y externos que inciden en el funcionamiento del área. Posteriormente, estos hallazgos permitieron estructurar la matriz FODA, formular el direccionamiento estratégico, definir los objetivos estratégicos y de corto plazo, y establecer su despliegue temporal dentro del horizonte institucional de planificación. La Tabla 1 presenta los resultados del análisis situacional inicial del Área Administrativa Financiera.

Dimensión analizada	Hallazgos principales
<b>Mercado</b>	El área presta servicios a todas las dependencias del banco que requieren apoyo en compras, presupuestos, tesorería, contabilidad, tributación y activos fijos. Se identificó dependencia de proveedores críticos para servicios tecnológicos, mantenimiento, climatización, limpieza y proyectos de construcción. Asimismo, se evidenció competencia indirecta de otras entidades financieras con procesos más digitalizados, lo que genera presión por mayor eficiencia y control de costos. En este contexto, los procesos manuales actuales representan una brecha frente a las exigencias institucionales de agilidad y digitalización. El nivel de competitividad del área fue considerado medio, con oportunidades de mejora en la automatización del proceso de compras y pagos y en el fortalecimiento del control de costos.
<b>Personal</b>	La estructura actual del área permite cubrir los requerimientos operativos básicos; sin embargo, se identificó alta rotación en áreas técnicas. Aunque las prestaciones se encuentran alineadas con la normativa legal, su competitividad frente a otras organizaciones requiere validación. También se evidenció una cultura orientada al servicio, pero con brechas de especialización en Normas Internacionales de Información Financiera, normativa tributaria del Servicio de Rentas Internas y compras estratégicas. Existen planes de incentivos impulsados por Talento Humano, como la Escuela Gerencial y la marca empleadora, aunque se observó la necesidad de fortalecer el desarrollo organizacional del área mediante una definición más clara de roles y un plan de capacitación específico.

<b>Productos y servicios</b>	El área gestiona servicios internos clave como compras, pagos, presupuestos, control de activos, tributación y cierres contables. Se identificó un bajo nivel de innovación en el proceso de compras y pagos, con oportunidades de mejora mediante herramientas como Odoo y automatización robótica de procesos. El principal valor agregado del área se concentra en el cumplimiento normativo, el control de costos y el soporte a proyectos estratégicos. Asimismo, se observó que la productividad y la calidad dependen de los tiempos de ciclo y de la exactitud en los cierres contables, aspectos que presentan oportunidades de fortalecimiento.
------------------------------	---

*Tabla 1 Análisis situacional inicial*

Componente	Hallazgos identificados
Fortalezas	Cobertura nacional y estructura organizada por subáreas, entre ellas activos fijos, tributación, compras, construcción y administración regional. Cultura organizacional con valores claros orientados a la agilidad, innovación, integridad, trabajo colaborativo y cercanía. Existencia de iniciativas estratégicas institucionales que favorecen la eficiencia, como Zero Back Office, gobierno de datos y automatización robótica de procesos. Experiencia en cumplimiento normativo y en procesos contables consolidados.
Oportunidades	Integración entre Odoo, SharePoint y el sistema de planificación de recursos empresariales para fortalecer la trazabilidad documental y el control. Implementación de gobierno de datos y analítica avanzada para una toma de decisiones sustentada en información confiable. Renegociación de contratos y optimización del gasto operativo en coherencia con el frente de compras del plan estratégico. Inclusión de criterios ambientales, sociales y de gobernanza en compras y gestión de activos. Digitalización de procesos financieros y adopción de herramientas orientadas a la continuidad operativa.
Debilidades	Persistencia de procesos manuales y dispersión de datos en compras, pagos y cierres contables. Brechas en la segregación de funciones y en la trazabilidad de aprobaciones. Ausencia de un tablero integral de indicadores para decisiones ágiles. Dependencia tecnológica sin planes robustos de continuidad ante apagones o fallas. Costos operativos elevados en servicios tercerizados, particularmente en limpieza y climatización.
Amenazas	Riesgo país elevado, recesión económica y salida de capitales, con efectos sobre liquidez y costos. Crisis energética con apagones imprevistos, que afectan cierres y pagos críticos. Alta rotación de talento técnico, con posible pérdida de conocimiento y retrasos en proyectos. Competencia de bancos digitales que operan con estructuras de costos más bajas.

*Tabla 2 Matriz FODA del Área Administrativa Financiera*

Elemento	Formulación
<b>Visión</b>	Seremos un área administrativa-financiera ágil, digital y confiable, que optimiza recursos y asegura el cumplimiento normativo, contribuyendo a la rentabilidad y sostenibilidad del Banco.
<b>Misión</b>	Gestionamos con excelencia los procesos administrativos y financieros de compras, presupuestos, tesorería, contabilidad, tributación y activos, garantizando eficiencia, control y servicio interno de calidad, alineados a la estrategia corporativa.
<b>Declaratoria estratégica</b>	La estrategia del Área Administrativa Financiera se orienta a digitalizar integralmente los procesos administrativos-financieros, priorizando el ciclo de compras y pagos, la trazabilidad de decisiones y el cumplimiento normativo. Asimismo, busca mejorar la experiencia del cliente interno mediante servicios ágiles, confiables y medibles; fortalecer la gestión de proyectos de construcción con control de avance y presupuesto; consolidar un tablero integral con datos únicos para decisiones oportunas; impulsar la eficiencia de costos con modelos de rentabilidad y costo total; y desarrollar capacidades técnicas del equipo, reforzando la continuidad operativa mediante protocolos institucionales.

*Tabla 3 Direccionamiento estratégico del Área Administrativa Financiera*

A partir del diagnóstico estratégico y del direccionamiento definido para el Área Administrativa Financiera, se procedió a la formulación de los objetivos estratégicos y de corto plazo, en correspondencia con las perspectivas institucionales adoptadas por la entidad bancaria.

Perspectiva institucional	Objetivo estratégico	Objetivo de corto plazo	Enfoque estratégico del objetivo	Meta o resultado esperado
Finanzas	Contribuir, al cierre de 2029, al fortalecimiento de la rentabilidad institucional mediante la optimización del gasto administrativo y el control eficiente del presupuesto del Área Administrativa Financiera.	Durante 2026, asegurar una ejecución presupuestaria igual o superior al 98% y reducir en 5% los costos operativos del área, mediante mecanismos de control presupuestario y negociación estratégica con proveedores.	Fortalecer la sostenibilidad financiera del área mediante una gestión eficiente de los recursos, orientada al control del gasto y al uso racional del presupuesto.	Ejecución presupuestaria igual o superior al 98% y reducción del 5% de los costos operativos al cierre de 2026.
Clientes	Alcanzar, al cierre de 2029, un nivel de satisfacción del cliente interno igual o superior al 90%, mediante una gestión oportuna, ágil y confiable hacia las áreas usuarias y proveedores.	Durante 2026, lograr que al menos el 90% de los pagos a proveedores se efectúe dentro del plazo establecido, reducir en 15% el tiempo de atención de requerimientos internos y alcanzar un nivel de satisfacción del cliente interno igual o superior al 90%.	Fortalecer la experiencia del cliente interno y la relación con proveedores a través de una atención más eficiente y confiable.	Satisfacción del cliente interno igual o superior al 90%; 90% de pagos oportunos; y reducción del 15% en el tiempo de atención de requerimientos internos.

Perspectiva institucional	Objetivo estratégico	Objetivo de corto plazo	Enfoque estratégico del objetivo	Meta o resultado esperado
Eficiencia	Digitalizar, al cierre de 2029, al menos el 95% de la documentación contractual y administrativa del Área Administrativa Financiera, a fin de fortalecer la trazabilidad y disponibilidad de la información.	Durante 2026, digitalizar al menos el 90% de los contratos y expedientes administrativos gestionados por el área.	Reducir la dependencia de archivos físicos y fortalecer la gestión documental del área.	Digitalización del 90% de contratos y expedientes al cierre de 2026.
Eficiencia	Automatizar, al cierre de 2029, al menos tres procesos críticos del Área Administrativa Financiera, con el propósito de mejorar la agilidad operativa y reducir tareas manuales.	Durante 2026, implementar Odoos para la gestión de contratos y automatizar al menos dos procesos críticos del área, priorizando compras, pagos o conciliaciones.	Impulsar la transformación digital del área mediante la automatización progresiva de procesos clave.	Implementación de Odoos en la gestión contractual y automatización de al menos 2 procesos críticos al cierre de 2026.
Eficiencia	Fortalecer, al cierre de 2029, el cumplimiento tributario, normativo y de control interno del área, mediante la estandarización de controles y la trazabilidad de aprobaciones.	Durante 2026, asegurar el cumplimiento del 100% de las obligaciones tributarias dentro de los plazos establecidos y lograr trazabilidad del 100% de las aprobaciones en los procesos digitalizados del área.	Reforzar los mecanismos de control para disminuir riesgos operativos y normativos.	Cumplimiento oportuno del 100% de obligaciones tributarias y trazabilidad total en los procesos digitalizados al cierre de 2026.

Perspectiva institucional	Objetivo estratégico	Objetivo de corto plazo	Enfoque estratégico del objetivo	Meta o resultado esperado
Gobierno	Fortalecer, al cierre de 2029, las capacidades técnicas y digitales del equipo del Área Administrativa Financiera y consolidar un sistema de seguimiento para la mejora continua.	Durante 2026, ejecutar al menos dos programas de capacitación técnica y digital para el personal del área e implementar un tablero de control integral para el monitoreo de indicadores estratégicos y operativos.	Desarrollar competencias internas y mecanismos de seguimiento que sostengan la toma de decisiones y el despliegue estratégico.	Ejecución de al menos 2 programas de capacitación e implementación de 1 tablero de control integral en funcionamiento al cierre de 2026.

*Tabla 4 Objetivos estratégicos y de corto plazo del Área Administrativa Financiera*

La formulación de los objetivos estratégicos y de corto plazo permitió traducir el diagnóstico del Área Administrativa Financiera en una ruta de acción medible y temporalmente definida. En la perspectiva financiera, se priorizó la sostenibilidad del gasto y el control presupuestario. En la perspectiva de clientes, se establecieron metas orientadas a mejorar la satisfacción del cliente interno, la oportunidad en los pagos y la agilidad de atención. En la perspectiva de eficiencia, la estrategia se desagregó en tres frentes: digitalización documental, automatización de procesos críticos y fortalecimiento del cumplimiento normativo y de control interno. Finalmente, en la perspectiva de gobierno, se planteó el desarrollo de capacidades técnicas y digitales del equipo, junto con la implementación de mecanismos formales de seguimiento. De acuerdo a esto los objetivos constituyeron la base para el despliegue temporal de la estrategia del área.

Con base en los objetivos estratégicos y de corto plazo formulados para el Área Administrativa Financiera, se estructuró su despliegue temporal mediante dos diagramas de Gantt. El primero corresponde al horizonte estratégico de cinco años y permite visualizar la secuencia general de implementación de los objetivos del área. El segundo presenta la programación anual de los objetivos de corto plazo para el primer año de ejecución

N°	Objetivo estratégico	Responsable de ejecución	Indicador	Entregable	Presupuesto	Inicio	Final	25-I	25-II	26-I	26-II	27-I	27-II	28-I	28-II	29-I	29-II
1	Fortalecer la rentabilidad institucional mediante la optimización del gasto administrativo y el control eficiente del presupuesto del Área Administrativa Financiera.	Jefatura Administrativa Financiera / Presupuestos	% de ejecución presupuestaria; % de reducción de costos operativos	Informes de ejecución presupuestaria; reportes de control de gasto; plan de optimización de costos	Presupuesto operativo anual del área	2025-I	2029-II	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente interno igual o superior al 90% mediante una gestión oportuna, ágil y confiable hacia las áreas usuarias y proveedores.	Tesorería / Compras / Administración regional	% de satisfacción del cliente interno; % de pagos oportunos; tiempo de atención de requerimientos	Reportes de satisfacción; reportes de pagos a proveedores; reportes de atención de requerimientos internos	Presupuesto operativo del área	2025-II	2029-II		■	■	■	■	■	■	■	■	■

N°	Objetivo estratégico	Responsable de ejecución	Indicador	Entregable	Presupuesto	Inicio	Final	25-I	25-II	26-I	26-II	27-I	27-II	28-I	28-II	29-I	29-II
3	Digitalizar la documentación contractual y administrativa del Área Administrativa Financiera para fortalecer la trazabilidad y disponibilidad de la información.	Compras / Archivo / Soporte tecnológico	% de contratos y expedientes digitalizados	Repositorio digital de contratos y expedientes; documentación digitalizada	Presupuesto de digitalización del área	2026-I	2027-II			■	■	■	■				
4	Automatizar procesos críticos del Área Administrativa Financiera para mejorar la agilidad operativa y reducir tareas manuales.	Compras / Contabilidad / Tributación / TI	% de avance de implementación de Odoo; número de procesos automatizados	Odoo implementado en Compras; procesos automatizados; flujos de aprobación configurados	Presupuesto institucional de tecnología / presupuesto del proyecto Odoo	2026-II	2028-I				■	■	■	■			

N°	Objetivo estratégico	Responsable de ejecución	Indicador	Entregable	Presupuesto	Inicio	Final	25-I	25-II	26-I	26-II	27-I	27-II	28-I	28-II	29-I	29-II
5	Fortalecer el cumplimiento tributario, normativo y de control interno mediante la estandarización de controles y la trazabilidad de aprobaciones.	Tributación y pagos	% de cumplimiento tributario oportuno; % de trazabilidad de aprobaciones	Matriz de control; reportes de cumplimiento tributario; registro de aprobaciones	Presupuesto operativo del área	2027-I	2029-II					■	■	■	■	■	■
6	Fortalecer las capacidades técnicas y digitales del equipo e implementar mecanismos de seguimiento para la mejora continua.	Jefatura del área / Talento Humano / Control de gestión	Número de capacitaciones ejecutadas; % de personal capacitado; tablero implementado	Plan de capacitación; registros de asistencia; tablero de control integral	Presupuesto anual de capacitación y seguimiento	2027-II	2029-I						■	■	■	■	

Tabla 5 Gantt estratégico del Área Administrativa Financiera (2025–2026)

La Tabla 5 presenta el despliegue temporal de los objetivos estratégicos del Área Administrativa Financiera en el horizonte 2025–2029. La secuencia definida evidencia que los objetivos relacionados con el control presupuestario y el cumplimiento normativo tienen continuidad a lo largo del periodo, debido a su carácter permanente dentro de la gestión del área. En cambio, los objetivos orientados a la digitalización, automatización y fortalecimiento de capacidades se concentran en fases específicas de ejecución y consolidación. En conjunto, esta programación permite visualizar una ruta ordenada para la implementación gradual de la estrategia del área.

N°	Objetivo de corto plazo	Responsable de ejecución	Indicador	Entregable	Presupuesto	Inicio	Final	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Asegurar una ejecución presupuestaria igual o superior al 98% y reducir en 5% los costos operativos del área.	Jefatura Administrativa Financiera / Compras / Tributación y pagos / Área de mantenimiento	% de ejecución presupuestaria; % de reducción de costos	Reportes mensuales de ejecución presupuestaria; informe anual de optimización de costos	Presupuesto operativo anual del área	Ene	Dic	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Lograr que al menos el 90% de los pagos a proveedores se efectúe dentro del plazo establecido, reducir el tiempo de atención de requerimientos internos y alcanzar una satisfacción del cliente interno igual o	Compras / Tributación y pagos / Área de mantenimiento	% de pagos oportunos; tiempo promedio de atención; % de satisfacción del cliente interno	Reporte de pagos; reporte de atención de requerimientos; encuesta de satisfacción interna	Presupuesto operativo del área	Feb	Nov		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

N°	Objetivo de corto plazo	Responsable de ejecución	Indicador	Entregable	Presupuesto	Inicio	Final	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	superior al 90%.																		
3	Digitalizar al menos el 90% de los contratos y expedientes administrativos gestionados por el área.	Compras	% de contratos y expedientes digitalizados	Contratos y expedientes digitalizados; repositorio documental actualizado	Presupuesto de digitalización del área	Mar	Jul			■	■	■	■	■					
4	Implementar Odoos para la gestión de contratos y automatizar procesos críticos del área.	Compras	% de avance de implementación de Odoos; número de procesos automatizados	Odoos implementados en Compras; flujos automatizados; manual operativo del sistema	Presupuesto del proyecto Odoos / presupuesto de tecnología	May	Sep					■	■	■	■	■			
5	Asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias y fortalecer la trazabilidad de	Tributación y pagos	% de cumplimiento tributario oportuno; % de trazabilidad de aprobaciones	Reportes de cumplimiento tributario; matriz de control; registro de aprobaciones	Presupuesto operativo del área	Jul	Nov							■	■	■	■	■	

N°	Objetivo de corto plazo	Responsable de ejecución	Indicador	Entregable	Presupuesto	Inicio	Final	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	aprobaciones en los procesos digitalizados.																		
6	Ejecutar programas de capacitación técnica y digital e implementar un tablero de control integral para el monitoreo de indicadores del área.	Jefatura Administrativa Financiera / Compras / Tributación y pagos / Área de mantenimiento	Número de capacitaciones; % de personal capacitado; tablero implementado	Plan de capacitación; evidencias de formación; tablero de control en funcionamiento	Presupuesto anual de capacitación y seguimiento	Sep	Dic												

Tabla 6 Gantt anual de objetivos de corto plazo del Área Administrativa Financiera (2026)

La Tabla 6 presenta la programación anual de los objetivos de corto plazo del Área Administrativa Financiera para el periodo 2026. Su distribución temporal permite observar una secuencia ordenada de ejecución, en la que se priorizan, desde el inicio del periodo, los objetivos vinculados al control presupuestario y al cumplimiento normativo, mientras que las acciones relacionadas con digitalización, automatización de procesos y fortalecimiento de capacidades técnicas se desarrollan de forma progresiva. Esta organización temporal facilita la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los objetivos planteados, y proporciona una base operativa para la formulación del Plan Operativo Anual del área.

Los resultados obtenidos permitieron identificar la situación actual del Área Administrativa Financiera, definir su direccionamiento estratégico, formular objetivos medibles y establecer su programación temporal. De esta manera, la sección de resultados muestra una secuencia coherente entre el diagnóstico inicial, la formulación estratégica y el despliegue operativo del área, en correspondencia con la metodología institucional adoptada por la entidad bancaria.

## **CONCLUSIONES**

El presente estudio evidenció que el Área Administrativa Financiera de la entidad bancaria operaba con una gestión mayormente operativa, caracterizada por procesos manuales, dispersión de datos y ausencia de indicadores integrados que dificultaban la trazabilidad entre sus acciones y los objetivos corporativos. El diagnóstico situacional y la matriz FODA confirmaron que la brecha más crítica residía en la dependencia de procesos manuales y en la falta de un sistema estructurado de medición del desempeño, lo cual limitaba la agilidad, el control de costos y la capacidad de respuesta frente a las exigencias del entorno financiero. Como respuesta directa, la estrategia corporativa debió orientarse más hacia la digitalización integral y la automatización operativa. Además, esto se tradujo en metas inmediatas y concretas para el corto plazo, como la digitalización del 90% de contratos y expedientes, y la implementación de sistemas como Odoos para automatizar procesos críticos de compras y pagos.

La investigación logró implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI) demostrando que es una herramienta altamente efectiva para traducir la estrategia corporativa en acciones concretas e indicadores medibles para el Área Administrativa Financiera. Su éxito, en este caso particular, se debió a que la entidad bancaria no aplicó de forma rígida las cuatro perspectivas clásicas de Kaplan y Norton, sino que realizó una adaptación metodológica en función de su propia estructura organizacional y necesidades de gestión. Este enfoque flexible permitió mantener una coherencia real entre los fundamentos teóricos del CMI y su aplicación práctica en el entorno específico del banco.

La utilización de una metodología bottom-up fue fundamental para formular objetivos que se ajustaran de manera genuina al contexto operativo de la organización. Al involucrar directamente al personal del área en talleres y lluvias de ideas, se lograron levantar iniciativas institucionales. Esto permitió visibilizar problemáticas cotidianas, oportunidades

de mejora y necesidades de negocio que a menudo pasan desapercibidas cuando la estrategia se diseña desde un nivel solo directivo o descendente.

Para que la estrategia no se quede en lo teórico, es indispensable utilizar herramientas metodológicas que conecten a largo plazo con las operaciones diarias. En consecuencia, esta investigación evidenció que la aplicación de un modelo stage-gate de cinco niveles secuenciales y la desagregación de un plan de cinco años en metas anuales progresivas mediante diagramas de Gantt, facilitan mucho la conversión de la planificación macro en un Plan Operativo Anual medible y controlable.

La formulación de seis objetivos estratégicos (abarcando sostenibilidad financiera, satisfacción del cliente interno, digitalización documental, automatización de procesos, cumplimiento normativo y desarrollo de capacidades del equipo) representa una orientación integral que alinea la gestión del Área Administrativa Financiera con las prioridades corporativas del banco. Las metas cuantificables establecidas para 2026 (98% de ejecución presupuestaria, 5% de reducción de costos, 90% de satisfacción del cliente interno, 90% de pagos oportunos, 90% de digitalización contractual y automatización de dos procesos críticos) constituyen un punto de partida concreto para evaluar la efectividad del modelo de gestión propuesto.

Como limitación del estudio, se reconoce que los resultados corresponden a la fase de formulación y despliegue metodológico, quedando pendiente la verificación empírica del impacto alcanzado (nivel L5 del modelo stage-gate) mediante el contraste entre los resultados observados y las proyecciones financieras establecidas. La posibilidad de futuras investigaciones debería orientarse a evaluar de forma longitudinal, la ejecución de los objetivos planteados, medir la evolución de los indicadores en cada perspectiva y documentar las lecciones aprendidas durante la implementación, a fin de retroalimentar y refinar el modelo de gestión estratégica del área.

Finalmente, es necesario precisar que la integración del diagnóstico participativo, el direccionamiento estratégico, el Cuadro de Mando Integral adaptado y el despliegue mediante stage-gate constituye un modelo replicable para otras áreas funcionales de la entidad y, quizás, para instituciones financieras con necesidades similares de alineación estratégica. La experiencia documentada demuestra que incluso áreas de soporte (como los centros de costo) pueden transformarse en unidades generadoras de valor cuando su gestión se estructura con objetivos medibles, indicadores integrados y mecanismos formales de seguimiento.

## REFERENCIAS

- [1] M. M. Macías Manrique, M. L. Castillo Baque, M. V. Cedeño Zamora, D. S. Delgado Casquete, L. F. Figueroa O'brien, C. J. Sánchez Quiroz y M. N. Velasquez Alcívar, «Planificación Estratégica y su impacto en la gestión del cambio organizacional,» *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, vol. 27, nº 4, pp. 377-388, 2024.
- [2] Globalratings Calificadora de Riesgos S.A., «Calificación de riesgos Banco del Austro S.A.,» 29 diciembre 2025. [En línea]. Available: [https://globalratings.com.ec/wp-content/uploads/011-SBE-2025-INFORMEFINAL-BANCO\\_DEL\\_AUSTRO-DIC.pdf](https://globalratings.com.ec/wp-content/uploads/011-SBE-2025-INFORMEFINAL-BANCO_DEL_AUSTRO-DIC.pdf).
- [3] Corporación Universitaria Iberoamericana [IBERO], «Administración financiera: Qué es, importancia y funciones clave,» 10 enero 2025. [En línea]. Available: <https://www.iberu.edu.co/blog/articulos/administracion-financiera-que-es-importancia-y-funciones-clave>.
- [4] Universidad Internacional de La Rioja [UNIR], «¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando integral o balanced scorecard?,» 16 agosto 2021. [En línea]. Available: <https://mexico.unir.net/noticias/economia/que-es-y-para-que-sirve-un-cuadro-de-mando-integral-o-balanced-scorecard/>.
- [5] E. D. Cabezas Mejía, D. Andrade Naranjo y J. Torres Santamaría, Introducción a la metodología de la investigación científica. Primera edición electrónica., Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), 2018.
- [6] J. Martins, «¿No conocías la gestión estratégica? Comienza ahora.,» 22 enero 2026. [En línea]. Available: <https://asana.com/es/resources/strategic-management-stages>.
- [7] I. Chiavenato y A. Sapiro, Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. Tercera edición, México, D. F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V, 2017.
- [8] Å. Johnsen, K. Solholm y P. A. Tufte, «Performance Measurement System Design as Link Between Strategy Formulation and Performance Information Use in Public Sector Organizations,» *Public Performance & Management Review*, vol. 47, nº 4, pp. 813-848, 2024.
- [9] I. R. Coronel, Modelo de Gestión Estratégica para PYME con Cuadro de Mando Integral., Universidad del Azuay, 2018.
- [10] R. M. Yawson y A. K. B. Paros, «Systems Perspective of the Use of the Balanced Scorecard for Organization Development and Change,» *Sage Journals*, pp. 1-15, 2023.
- [11] X. Gimbert, J. Bisbe y X. Mendoza, «The role of performance measurement systems in strategy formulation processes.,» *Long Range Planning*, vol. 43, nº 4, p. 477–497, 2010.
- [12] Universidad Técnica de Manabí [UTM], Dirección Estratégica: Un Enfoque Global, vol. 13, Manabí - Ecuador: Ediciones UTM - Universidad Técnica de Manabí, 2026, p. 47–90.

- [13] J. V. Enríquez-Herrera, A. J. Romero-Fernández, A. L. Sandoval-Pillajo y L. R. Freire-Lescano, «Business intelligence en los procesos de seguimiento y evaluación del plan operativo anual de una universidad,» *CIENCIAMATRIA: Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, vol. 8, nº 4, pp. 941-952, 2022.
- [14] Banco Central del Ecuador [BCE], «Planificación Estratégica Institucional 2025–2029.,» 2025. [En línea]. Available: <https://www.bce.fin.ec/banco-central-del-ecuador/planificacion-estrategica-institucional/>.
- [15] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance,» 1992. [En línea]. Available: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.
- [16] M. d. R. Barradas Martínez, J. Rodríguez Lázaro y I. Maya Espinoza, «Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición,» *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática (RECAI)*, vol. 10, nº 28, p. 1–21, 2023.
- [17] L. A. Zhizhpon Lucero y J. E. Burgos Burgos, «Análisis del uso del Cuadro de Mando Integral CMI en la Gestión Empresarial una Revisión Documental,» *Ciencia Latina - Revista Multidisciplinaria*, vol. 9, nº 6, pp. 8221-8247, 2025.
- [18] H. S. Norreklit, «The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions.,» *Management Accounting Research*, vol. 11, nº 1, p. 65–88, 2000.
- [19] J. Llach, L. Bagur, J. Perramon y F. Marimon, «Creating value through the balanced scorecard: How does it work?,» *Management Decision*, vol. 55, nº 10, p. 2181–2199, 2017.
- [20] S. Sansone Casaburi, «Áreas rurales: un abordaje desde los modelos sistémicos,» *Cuadernos de Investigación Urbanística*, nº 152, p. 462–474, 2024.
- [21] T. Semeraro, Z. Nicola, A. Lara, F. S. Cucinelli y R. Aretano, «A bottom-up and top-down participatory approach to planning and designing local urban development: Evidence from an urban university center.,» *Land MDPI Journals*, vol. 9, nº 4, p. 98, 2020.
- [22] T. N. Gooneratne y Z. Hoque, «Management control research in the banking sector: A critical review and directions for future research.,» *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 10, nº 2, p. 144–171, 2013.
- [23] F. Henrique, «Medición del Desempeño Financiero: Un Cuadro de Mando Integral,» 2026. [En línea]. Available: <https://planovital.net/p/medicion-del-desempeno-financiero-un-cuadro-de-mando-integral/>.
- [24] J. P. Abad-Alvarado, «El Cuadro de Mando Integral aplicado a la planificación estratégica de la banca privada: Caso Banco del Austro.,» *CIENCIA UNEMI*, vol. 12, nº 29, p. 20–35, 2019.

- [25] Universidad del Desarrollo - Centro de Innovación Docente, «Lluvia de ideas o Brainstorming,» 2021. [En línea]. Available: <https://innovaciondocente.udd.cl/files/2021/06/lluvia-de-ideas.pdf>.
- [26] S. A. Vistrain Díaz y E. Patrón González, «FODA Estratégico: Herramienta Fundamental para la Planificación Estratégica en el Entorno Empresarial Moderno,» *Veritas - Revista Multidisciplinar*, vol. 6, nº 2, pp. 5601-5628, 2025.