

# Marco Integrado de Financiamiento para Cuba (CIFFRA)



## NOTA DE POLÍTICA N° 11 CUADRO DE MANDO INTEGRAL







Como parte de las actividades del Programa Conjunto “Apoyo a la conformación de un Marco Nacional Integrado de Financiamiento de los ODS en Cuba” (CIFFRA, por sus siglas en inglés), el equipo de la CEPAL realizó una propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el monitoreo de los objetivos e indicadores del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de Cuba hasta 2030 (PNDES), alineado con la Agenda 2030.

Por definición, el CMI o Balanced Scorecard es una herramienta de alta gerencia que tiene como propósito sintetizar en forma gráfica las relaciones entre los objetivos e indicadores de un proceso productivo, con el fin de alinear el seguimiento a los resultados de gestión. Es un instrumento de control de gestión que toma en consideración todas las dimensiones que influyen el alcance de los resultados esperados, dejando evidente sus relaciones, procesos y recursos necesarios para la ejecución de cada una de las etapas.

En el caso particular de este ejercicio, el CMI establece las relaciones de 153 indicadores para el monitoreo del PNDES. Estos indicadores fueron validados por un equipo de expertos y las secretarías técnicas de los Macroprogramas, como parte del ejercicio de Costeo de las Brechas de Financiamiento (véase la Nota de Política No. 6<sup>1</sup>). Los indicadores se agrupan en cinco grandes bloques o secciones.

Cuatro de estas secciones reflejan el seguimiento específico de los resultados asociados a los ejes estratégicos del PNDES: i) transformación productiva e inserción internacional, ii) infraestructura, iii) desarrollo humano, equidad y justicia social, y iv) recursos naturales y medio ambiente. La quinta sección muestra las fuentes de financiamiento y las relaciones de estas con sus usos: las restantes secciones del CMI.

Los indicadores que corresponden a los ejes “gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social” y “potencial humano, ciencia, tecnología e innovación”, considerados transversales, se incorporan en forma universal a las cuatro primeras secciones. En las cinco secciones, como soporte gráfico, se muestra para cada indicador el valor esperado hasta 2030 (azul) y la meta establecida por las secretarías técnicas (rojo).

Los indicadores se ubicaron a partir de “familias de indicadores” que muestran las relaciones de causalidad desde las decisiones de inversión hasta sus impactos intermedios o finales. En función de ello, cada sección está estructurada en cuatro grupos de indicadores: i) dimensión financiera, ii) dimensión de procesos internos, iii) dimensión de bienestar y iv) dimensión macroeconómica.

<sup>1</sup> Véase: Nota de Política N° 6 [en línea] <https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/a2022-06-24-ndep-cuba-num-06-costeodebrechasdefinanciamiento-vf.pdf>

La dimensión financiera está asociada al proceso de inversión o al suministro de recursos necesarios para el proceso, desde la definición de las estrategias para la obtención de los recursos hasta los montos específicos a asignar. Los indicadores ubicados en esta dimensión expresan el punto de partida del proceso inversionista y corresponden a la estimación de las brechas financieras del PNDES. En un nivel de mayor desarrollo del CMI esta dimensión podría dividirse en dos: espacios fiscales y brechas a cubrir con otras fuentes.

La dimensión de procesos internos se refiere a la evaluación del comportamiento de los procesos microeconómicos, sobre los que se manifiesta en forma inmediata el cambio producido por la inversión. Es decir, contempla los procesos o procedimientos sobre los que se manifiesta de forma más inmediata la colocación de nuevos recursos, y que primariamente debieran considerar cambios en la productividad, mejoras tecnológicas, reestructuración de los procesos de producción o, en general, mejoras en los sistemas que conducirán a efectos deseados sobre el bienestar.

La dimensión social expresa los objetivos finales del PNDES, en tanto todas las estrategias y metas persiguen, en última instancia, la mejora del bienestar de la población. El propósito de esta dimensión radica, por tanto, en verificar cómo una acción detonadora, especialmente un esfuerzo de inversión, a través de proceso microeconómicos, produce un efecto sobre el bienestar. Estas relaciones permiten hacer evaluaciones costo-beneficio sobre las estrategias y metas del PNDES.

Finalmente, la dimensión macroeconómica presenta los cambios que percibe la economía en su conjunto. Aunque también permite realizar evaluaciones de costo-beneficio, su relevancia no está asociada a los objetivos finales del PNDES (dimensión social), sino a las características del entorno que garantizan sostenibilidad, resiliencia e integralidad al PNDES.

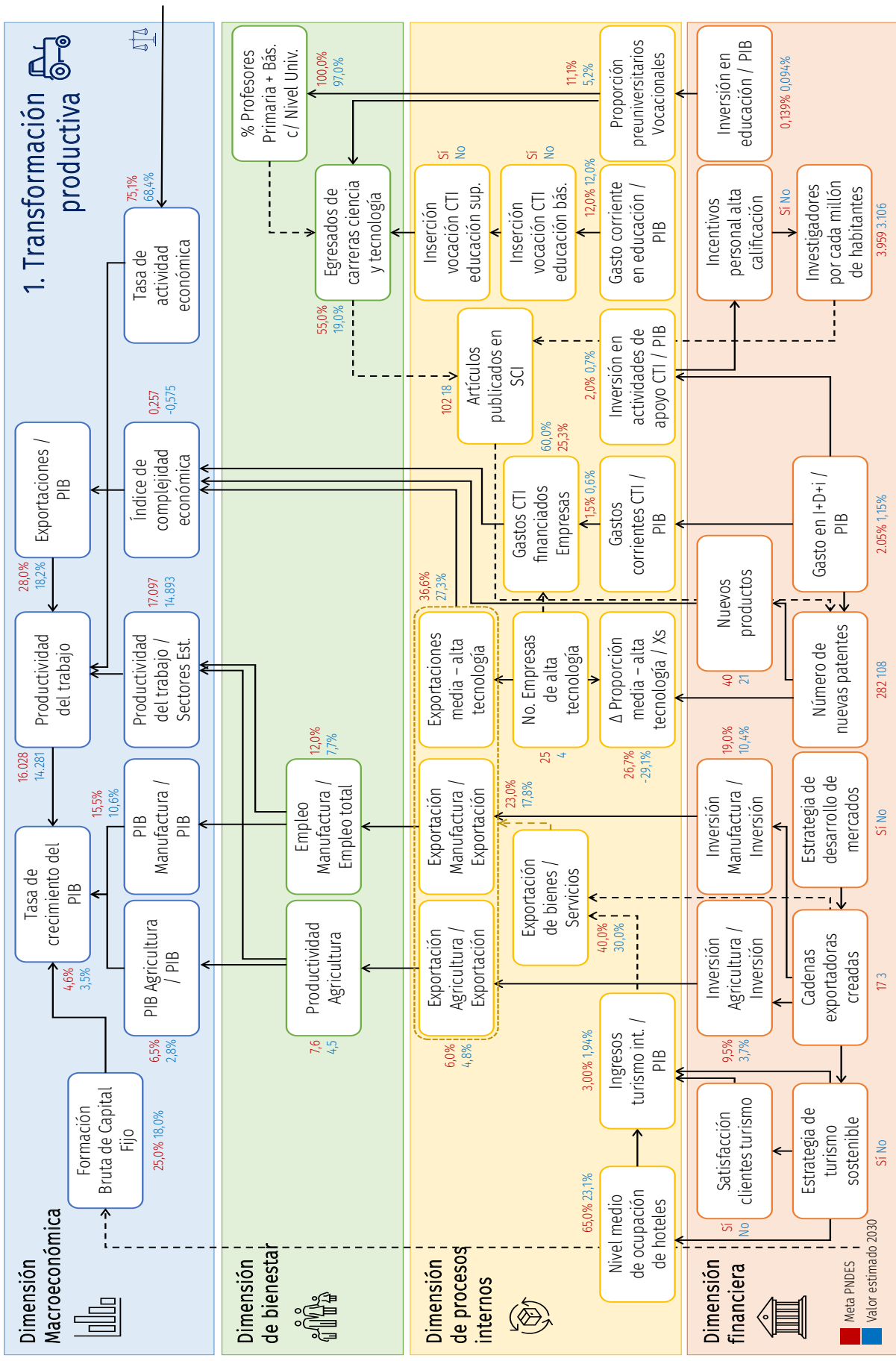
La figura 1 muestra, a manera de ejemplo, la sección que corresponde al Eje Estratégico Transformación productiva e inserción internacional. Es una sección clave, pues se enfoca en la sostenibilidad del aparato productivo para garantizar las metas de desarrollo económico y social del país. Parte de los indicadores de inversión en sectores clave, así como en investigación, desarrollo e innovación, conllevando a la articulación de diferentes procesos internos que promueven la transformación productiva, el incremento de la productividad y el crecimiento.

El CMI no debe considerarse un producto acabado. Una revisión preliminar podría promover nuevas relaciones e indicadores, debido a cambios en el contexto, la necesidad de discutir el ejercicio en otros espacios o el propio cambio de perspectiva de análisis que aporta la herramienta en sí. El CMI, por tanto, además de constituir una útil herramienta para monitorear la implementación del PNDES, brinda un marco analítico para perfeccionar el proceso de revisión continua de las metas e indicadores de la estrategia de desarrollo y sus interrelaciones.

Para futuros desarrollos del CMI se recomienda: i) someter el CMI a discusión de las secretarías técnicas de los Macroprogramas y otros espacios, ii) elaborar informes de análisis periódicos de avances en la implementación del PNDES que tengan como base este sistema de indicadores y sus interrelaciones, y iii) automatizar el monitoreo de indicadores a través del CMI.

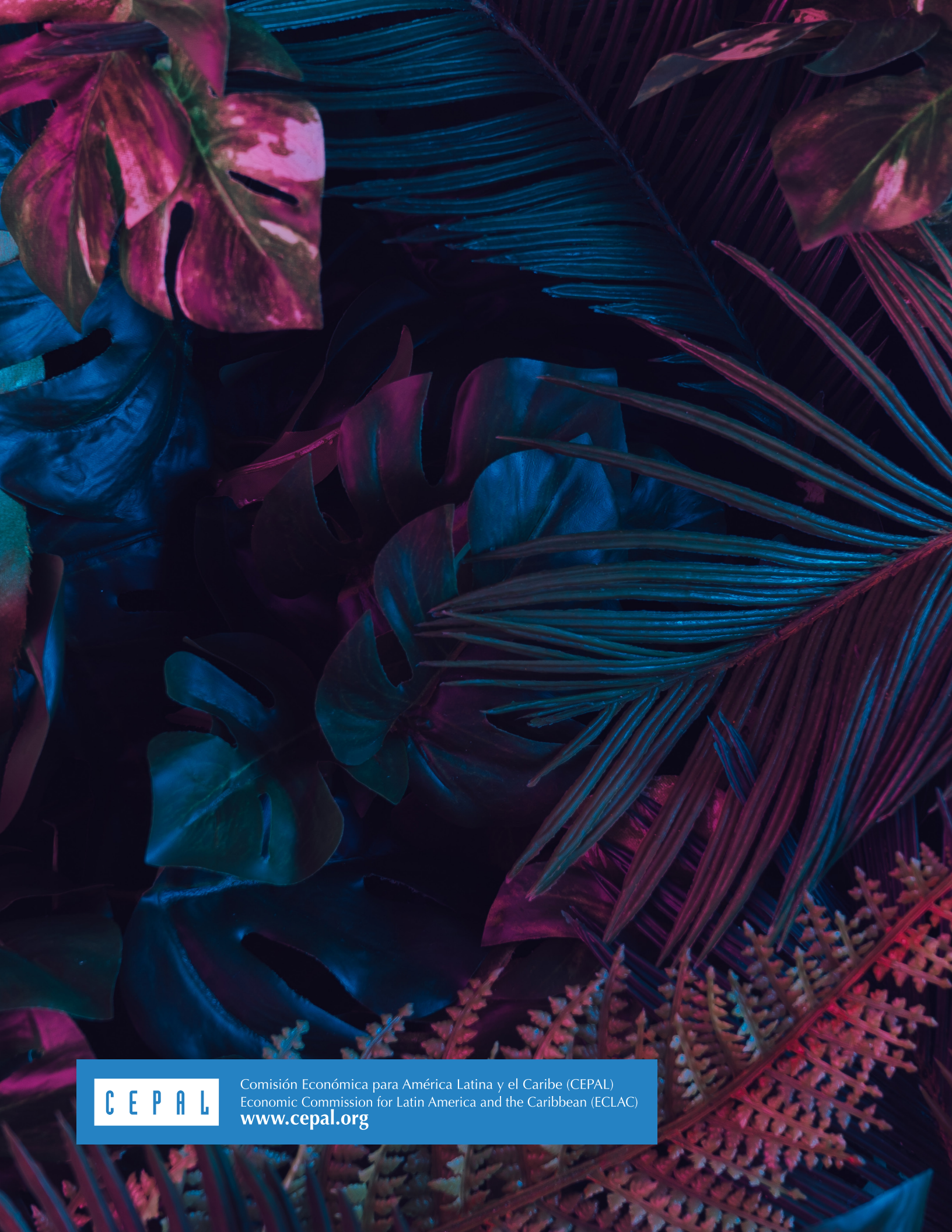
Gráfico 1

CMI – Sección 1: Transformación productiva e inserción internacional



Fuente: Elaboración propia.





**C E P A L**

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)  
Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)  
[www.cepal.org](http://www.cepal.org)