



EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU IMPACTO EN LA DIRECCIÓN ECONÓMICA DE LA UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO.

Autores:

MSc Francisco Martínez Fernández.

Máster en Contabilidad.
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad de Guantánamo. Cuba.

MSc Publio Rodríguez Correa.

Máster en Administración de Negocios.
Vice Decano. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad de Guantánamo. Cuba.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Francisco Martínez Fernández y Publio Rodríguez Correa (2017): "El cuadro de mando integral y su impacto en la dirección económica de la Universidad de Guantánamo.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2017). En línea:
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/11/cuadro-mando-integral.html>

RESUMEN

La necesidad de la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Dirección Económica de la Universidad de Guantánamo, debe garantizar la toma de decisiones eficientes y actualizadas, en el contexto de la gestión estratégica,

El trabajo tiene su origen y los fundamentos en cada una de las perspectivas que componen el CMI, haciendo énfasis en la integración de la gestión estratégica con la administración financiera, de clientes, de procesos y de capacitación del personal en la entidad. Se hace una presentación de la de las líneas de trabajo fundamentales y cómo impactan las diferentes dimensiones en la toma de decisiones mediante un diagnóstico de la situación actual de la universidad, se analizan las características del ambiente interno y externo para establecer las principales y los planos medibles, mediante indicadores financieros y no financieros, y todo ello con el objetivo de diseñar la Matriz de Cuadro de Mando, que interrelaciona estrategias con indicadores, y metas a corto o largo plazo.

Palabras claves: Gestión Estratégica. Cuadro de Mando Integral.

ABSTRACT

The necessity of the implementation of the Integrated Command Organization (ICO) in the Economic Administration of Guantánamo University, it should guarantee the taking of efficient and up-to-date decisions, in the context of the strategic management,

The work has its origin and the foundations in each one of the perspectives that compose the ICO, making emphasis in the integration of the strategic management with the financial administration, of clients, processes and the personnel's qualification in the entity. A presentation of the fundamental work lines is made and how they impact the different dimensions in the taking of decisions by means of a diagnosis of the current situation of the university, the characteristics of the internal and external atmosphere are analyzed to establish the main ones and the appraisable plans, by means of financial and non-financial indicators, all this with the objective of designing the Parent Company of the Command Organization that interrelates strategies with indicators, and goals in short or long term.

Key words: Strategic Management. Integrated Command Organization

INTRODUCCION

En una economía con altos niveles de competitividad como la actual, donde día a día se viven los efectos de la globalización y los rápidos cambios tecnológicos y culturales, en algunos casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales. Ante esta situación, las organizaciones están en búsqueda de soluciones. La estrategia y el uso del Cuadro de Mando Integral pueden ayudarnos a encontrar estas soluciones.

La aparición del Cuadro de Mando Integral es el resultado de una necesidad de gestión de finales de siglo. La inestabilidad y complejidad del mercado, debidas en gran parte por el desarrollo tecnológico experimentado en las últimas décadas ha desnudado las falencias de los sistemas de gestión basados

únicamente en los aspectos financieros de una entidad. Los sistemas que aparecieron en años anteriores para combatir dicha deficiencia se enfocaron en otros aspectos importantes de la organización como son la calidad y los clientes, pero fracasaban al momento de explicar de modo integral el funcionamiento de la empresa y la causa de los resultados obtenidos.

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores.

Por su parte la Universidad de Guantánamo en el desarrollo de su gestión ha experimentado significativos avances con respecto a sus primeros años, no obstante es una realidad que se incorporen a su actual inventario de tecnologías, las más novedosas herramientas del control de gestión.

DESARROLLO.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono **Tableau de Bord**, que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tableros de mando o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores **Robert Kaplan y David Norton en 1992.**

Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la empresa.

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para

seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del Cuadro de Mando Integral (CMI).

El Cuadro de Mando es integral (**según Kaplan y Norton: 1999**), expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros.

Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño que son:

- Resultados Financieros
- Satisfacción de Clientes (Internos y Externos)
- Operación Interna Procesos
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados
- Desarrollo de los empleados (competencias)

El modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) más difundido es el de **Robert Kaplán y David Norton**. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas vitales (Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento). Ver Figura No.1.

El CMI es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Por lo que el Sistema de Control de Gestión debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, para enfrentar el actual reto estratégico al que se enfrentan las empresas, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo, global y competitivo.

Según Kaplan y Norton las mediciones no son importantes, si no puedes medirlas y no puedes gestionarlás. Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución.

Lo anteriormente planteado puede resumirse de forma esquemática de la siguiente manera: un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa en el largo plazo, permitiéndole aumentar y/o mantener su ventaja competitiva.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton son:

Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

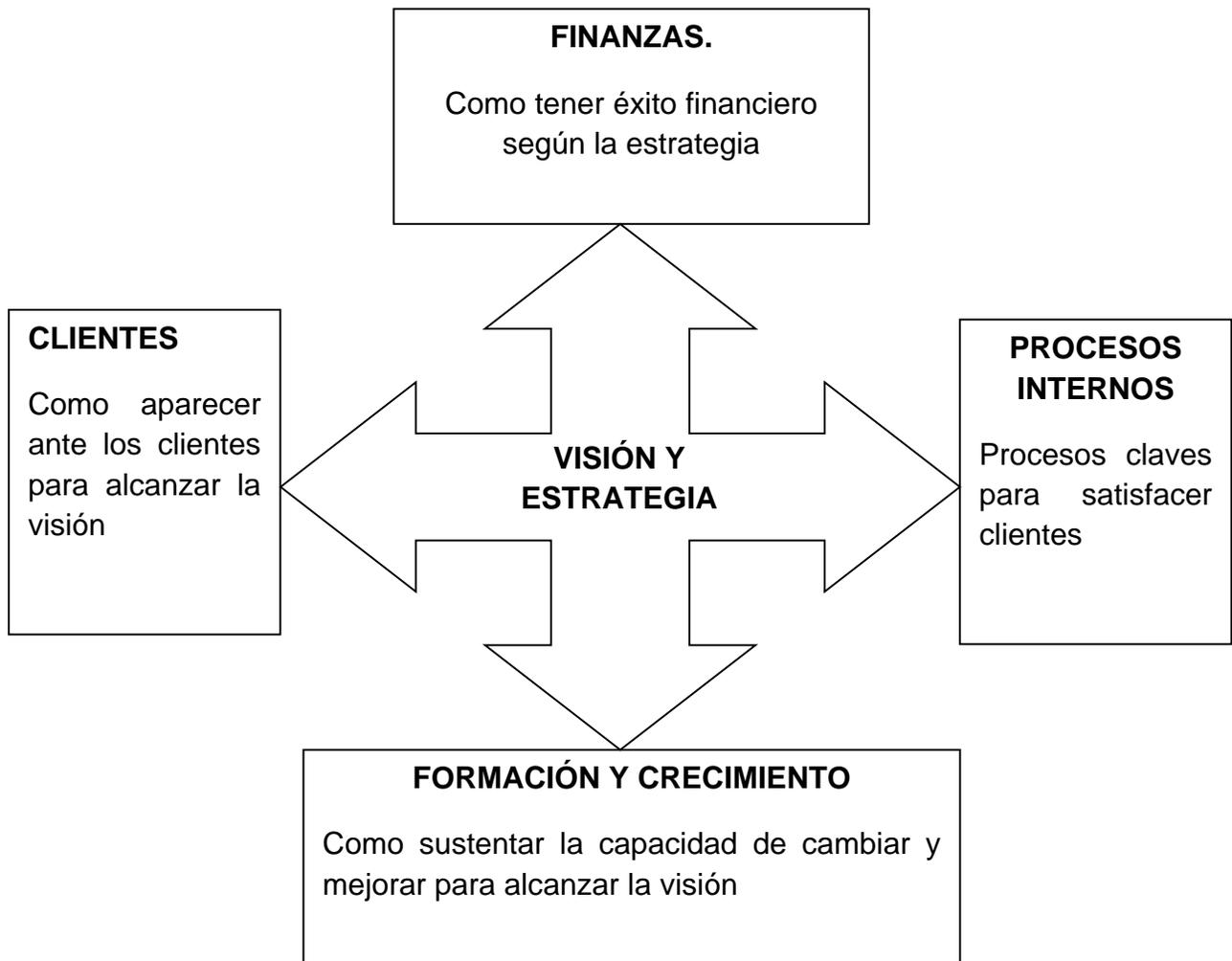


Figura No 1 “Perspectivas del Cuadro de Mando Integral”

La Universidad de Guantánamo se ha desarrollado en estrecha correspondencia con las demandas de la sociedad guantanamera, preservando y promoviendo la cultura de la humanidad a través de sus procesos sustantivos en estrecho vínculo con la sociedad, de acuerdo con sus características,

alcanzando resultados satisfactorios desde el punto de vista social, investigativo y docente. En los últimos 10 años como institución científica, tecnológica y humanista, ha intensificado en las acciones de acompañamiento universitario a los planes, programas y proyectos de desarrollo local sostenible con un procedimiento de acompañamiento al Gobierno local/comunidades/sectores productivos con alta pertinencia a sus planes de desarrollo, logrando incrementar los impactos en el desarrollo local a través de la conexión de los resultados científicos y la elaboración de programas de capacitación direccionados a los objetivos identificados en sus planes integrales de desarrollo local sostenible, con énfasis en la utilización eficiente de los recursos naturales y la producción de alimento sostenible.

La dirección económica es un área que tiene una gran responsabilidad dentro de la Universidad de Guantánamo y juega un papel decisivo en los resultados de la gestión de la misma, por lo que se hace necesaria su inserción en el contexto de la Gestión Estratégica en función de la toma de decisiones más acertadas.

Para lograr un cambio en la situación existente y como resultado de las bibliografías consultadas y los métodos de investigación empleados se proponen a continuación un conjunto de pasos que permitirán la construcción, puesta en marcha y monitoreo del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta del control de gestión.**(Ronda 2004)**

Paso No. 1:

Para lograr que el proceso que a continuación se describe alcance su máximo impacto en los resultados de la organización, se considera indispensable que el equipo encargado (grupo de expertos) de la elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) reciba acciones de capacitación donde se trabajen temáticas referidas a:

- ❖ Técnicas de trabajo en Equipo.
- ❖ Dirección estratégica.
- ❖ Dirección por objetivos.
- ❖ Control de gestión (CMI).
- ❖ Gestión de calidad total.
- ❖ Análisis económico financiero.
- ❖ Gestión de recursos humanos.
- ❖ Marketing.
- ❖ Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiero (NMGEF).
- ❖ Gerencia de los procesos universitarios.

Con estas acciones se lograría una nivelación en los conocimientos básicos y una mejor compenetración entre los miembros del equipo.

El trabajo del grupo de expertos se puede fortalecer con la participación de todas las personas que posean la experiencia y el nivel de conocimientos requeridos que le permitan aportar ideas frescas y retadoras al trabajo grupal. Por lo que se puede decir es muy importante que todo el desarrollo del trabajo cuente con el apoyo de la mayor cantidad de personas posibles, lo que posibilitaría una mayor creatividad e involucramiento de los trabajadores del área económica u organización.

Paso No. 2:

En el desarrollo de este segundo paso se debe tomar como punto de partida el diseño estratégico con que cuenta la organización para proponer la planificación estratégica hasta el 2014 de la Dirección Económica, para lo cual es necesario que se empleen técnicas de trabajo en equipo.

A continuación se muestran algunos ejemplos de los aspectos fundamentales que es necesario que se definan con el desarrollo de este paso:

Misión

Contribuir al logro de una Universidad competitiva desarrollando una eficiente gestión económica financiera en la actividad presupuestada en la Universidad de Guantánamo, consolidando el esquema de autofinanciamiento como complemento financiero al presupuesto estatal, basándose en el desarrollo del capital humano.

Visión

1. Se encuentran certificados el 100 % de los sistemas y subsistemas del Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiero (NMGEF).
2. Se aprobaron todas las auditorias externas realizadas al área por los organismos competentes (Contraloría General de la República y el Ministerio de Educación Superior).
3. Se logró un completamiento financiero superior al 10 %.
4. Cuenta la Universidad guantanamera con la infraestructura adecuada para el funcionamiento de la vida Universitaria en Guantánamo.
5. Se alcanzó la total independencia en cuanto a la administración y ejecución del presupuesto en los centros municipales.

Clientes finales.

- ❖ Facultades.
- ❖ Centros Universitarios Municipales.
- ❖ Dirección de Abastecimiento Técnico – Material.
- ❖ Demás niveles estructurales.
- ❖ Ministerio de Educación Superior.
- ❖ Ministerio de Economía y Planificación.

Áreas de resultados claves:

- ❖ Sistemas y subsistemas del Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiero (NMGEF).
- ❖ Evaluaciones Externas.
- ❖ Completamiento financiero.
- ❖ Infraestructura.
- ❖ Administración del presupuesto.

Objetivos Estratégicos

Se certifican el 100 % de los sistemas y subsistemas del Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiero (NMGEF).

Se aprueban todas las evaluaciones externas realizadas al área.

Se obtiene un completamiento financiero progresivamente superior al 10 %.

Se crean los locales adecuados para el funcionamiento de la vida Universitaria en Guantánamo.

Los centros universitarios municipales (CUMs) administran sus presupuestos.

Paso No. 3:

Para el desarrollo de este paso se revisarán los principales documentos que rigen la gestión de los procesos universitarios en nuestro país, además se debe tener en cuenta los aspectos abordados en el Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiero (NMGEF) del Ministerio de Educación Superior; lo que facilitará selección de los diferentes niveles de dirección y la jerarquía de las decisiones a tomar por estos.

A continuación se presenta un ejemplo de los resultados que puede aportar el desarrollo de este paso:

Nivel 1

Rectoría

Vicerrectores

Dirección económica.

***Jerarquía de las decisiones:* Estratégicas**

En este nivel de dirección se han de decidir las políticas a desarrollar en el centro; dentro de las cuales tenemos:

- ❖ Analizar y aprobar la estrategia del centro para 3-5 años y los objetivos de trabajo para el año.
- ❖ Participar en el proceso de elaboración de los Ante-proyectos, aprobarlos al nivel de centro, participando en la aprobación por el nivel superior.
- ❖ Evaluar los resultados alcanzados en cada período en el cumplimiento de los objetivos propuestos y la ejecución Presupuesto aprobado, a través del análisis de los principales indicadores establecidos a tales efectos.

Nivel 2

Especialistas de la dirección económica.

Decanos

Directores de los centros universitarios.

Jerarquía de las decisiones: Tácticas

Decide acerca de las potencialidades reales del área para hacer frente a las estrategias asumidas.

Nivel 3

Facultades.

Departamentos

Centros Universitarios

Jerarquía de las decisiones: Operacionales

Elaboran y ejecutan en unión con sus trabajadores sus estrategias particulares de forma tal que se materialicen las políticas y metas trazadas por los otros niveles de dirección.

Paso No. 4:

Por la complejidad que representa el diseño de indicadores para el logro de una gestión económica financiera más eficiente, en el desarrollo de este paso se debe partir de analizar los factores clave de éxito, así como las áreas de resultados clave, lo que posibilitará que el análisis se base en aquellos aspectos que deciden los resultados que se deben alcanzar en el periodo en cuestión.

Utilizando los aspectos anteriormente expuestos se elaboró un ejemplo de diseño de indicadores, donde se definieron los mismos, así como su forma de cálculo y los estándares que se deben alcanzar en cada uno de los años del periodo de planificación; el cual puede servir como punto de partida para la generalización de la herramienta en toda la organización o en parte de ella.

Indicadores clave

❖ ***Sistemas y subsistemas del Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiero (NMGEF) certificados*** (SC):

Expresa: el porcentaje de Sistemas y Subsistemas del Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiero (NMGEF) que han sido certificados.

$$\text{SC} = (\text{SSC} / \text{SS}) * 100\%$$

SC: Porcentaje que representan los Sistemas y Subsistemas del Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiero (NMGEF) certificados.

SSC: Cantidad de Sistemas y Subsistemas del Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiero (NMGEF) certificados.

SS: Cantidad de Sistemas y Subsistemas que posee el Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiero (NMGEF).

❖ ***Evaluaciones Externas Satisfactorias*** (EES):

Expresa: el porcentaje de las evaluaciones externas en que se han obtenido calificaciones satisfactorias.

$$\text{EES} = (\text{ES} / \text{EER}) * 100\%$$

EES: porcentaje que representan las evaluaciones externas evaluadas de satisfactorias respecto al total de evaluaciones externas realizadas.

ES: evaluaciones externas evaluadas de satisfactorias.

EER: total de evaluaciones externas realizadas.

❖ ***Completamiento Financiero*** (CF):

Expresa: porcentaje que representa el nivel de financiamiento alcanzado por las actividades desarrolladas por la Universidad Guantánamo (UG).

$$\text{CF} = (\text{FA} / \text{NRF}) * 100$$

CF: Porcentaje que representa el financiamiento alcanzado.

FA: Nivel de financiamiento alcanzado con las potencialidades de la Universidad Guantánamo (UG).

NRF: Necesidad real de financiamiento.

❖ **CUMs que administran su presupuesto (CUAP).**

Expresa: el porcentaje que representan las Centros Universitarios Municipales que administran su presupuesto.

$$\text{CUAP} = (\text{CMP} / \text{TSM}) * 100$$

CUAP: porcentaje de las CUMs que administran su presupuesto.

CMP: CUM que administran su presupuesto.

TCM: Total de Centros Universitarios Municipales.

Una vez que se definan los indicadores y sus respectivas fórmulas de cálculo, el trabajo del grupo de expertos debe centrarse en evaluar las potencialidades con que cuenta la Dirección Económica para cumplimentar los objetivos estratégicos en el periodo 2012-2016. A continuación se muestra un ejemplo de los resultados que puede arrojar el desarrollo del mencionado análisis:

INDICADOR	UM	2012	2013	2014	2015	2016
SC	%	20	40	60	80	100
EES	%	100	100	100	100	100
CF	%	2	3	6	9	11
CUAP	%	20	40	60	80	100

Una vez que se definan los estándares de cada uno de los indicadores, es sumamente importante definir los medios que se emplearán para la presentación de la información; para lo cual debe tenerse muy en cuenta los recursos que posee la organización a tales efectos, es decir, es necesario que se defina la posibilidad de utilizar los medios informáticos (red), pancartas, boletines, los que pueden contener tablas, gráficos o textos, el objetivo es que permita una rápida interpretación del tema en cuestión.

Paso No.5:

En el desarrollo de este paso el trabajo del equipo de expertos debe encaminarse a definir las informaciones que se necesitarán para el cálculo de los indicadores, así como se diseñarán los modelos a utilizar para recoger dicha información. A continuación se muestra un ejemplo de los mismos:

Paso No. 6:

Para el desarrollo de este paso es de vital importancia que se tengan en cuenta los documentos emitidos por el Ministerio de Educación Superior (MES) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, relacionados con el salario y la estimulación de los trabajadores de la esfera; de forma tal que logre una correcta aplicación de los sistemas de pago establecidos.

Un aspecto de alta relevancia que debe ser tratado con la máxima profundidad posible lo constituye la evaluación del desempeño, donde se debe tomar como punto de partida los planes de resultados individuales ya que en los mismos se definen como todos y cada uno de los trabajadores contribuye al

logro de las metas organizacionales; y constituye un aspecto básico para la estimulación, que discutido con los trabajadores forma parte integrante del convenio colectivo de trabajo.

Todo este proceso debe ser liderado por el Sindicato y el resto de las organizaciones políticas y de masas de la Universidad Guantánamo (UG); lo que obliga a mantener actualizados a todos sus cuadros y dirigentes, de forma tal que se conviertan en verdaderos transformadores de la realidad de hoy.

Paso No. 7:

Para la correcta implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto es necesario que la mayor cantidad posible de trabajadores participen en la elaboración de los objetivos e indicadores que han de guiar la gestión de la organización hacia planos superiores; esto asegurará su comprometimiento para con las metas trazadas y es una forma más de capacitar a toda la fuerza trabajadora.

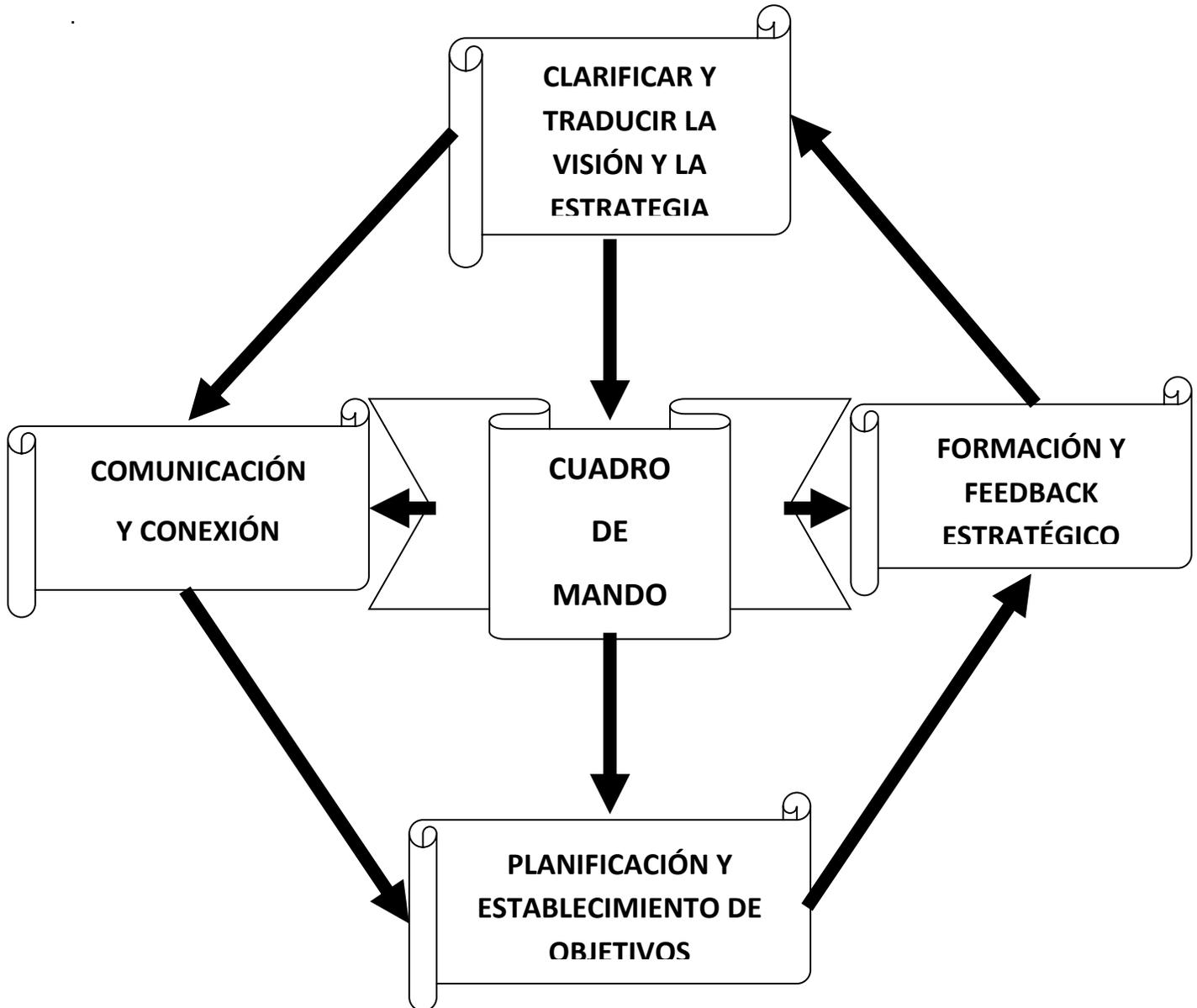
Por otra parte es necesario que se divulguen y se discutan los resultados alcanzados, es necesario que las reuniones sindicales, reuniones de los núcleos del Partido Comunista de Cuba (PCC) y Comités de Base de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), así como la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) y Brigadas Técnicas Juveniles (BTJ), y Asociación Nacional de Economistas y Contadores (ANEC) se conviertan en los talleres principales donde se analicen las causas de los desempeños alcanzados y las vías para lograr niveles superiores.

Sería factible además la utilización de otros medios que ayuden a incrementar la comunicación en la organización tales como la utilización de pancartas, murales, boletines, mítines, eventos científicos, etcétera.

Paso No. 8

Para lograr una correcta materialización de las estrategias trazadas, es necesario que cada uno de los objetivos definidos cuente con el necesario apoyo económico financiero que permita un desarrollo exitoso.

Figura No 2. Propuesta de estructura del CMI



CONCLUSIONES

La implementación del Cuadro de mando Integral en la Dirección Económica de la Universidad de Guantánamo servirá como instrumento básico para que se logre elevar la efectividad en los resultados esperados, que le permitan cumplir con su misión y objetivos estratégicos, teniendo en cuenta las actuales condiciones del entorno.

El estudio realizado permitió conocer que en el periodo analizado la dirección económica de la UG, ha logrado avances en su gestión pero aún subsisten varias limitaciones y dificultades que impiden se alcancen mayores niveles de desempeño.

La Universidad Guantánamo (UG) cuenta con un diseño estratégico hasta el 2021, el cual se puede catalogar como un instrumento facilitador que le permitirá alcanzar mayores niveles de desempeño de los trabajadores, no obstante, es necesario que se desarrolle la proyección estratégica en la Dirección Económica, cuestión que le servirá para definir los elementos esenciales en su gestión y a la vez reducir la incertidumbre existente; para lo cual puede utilizar como punto de partida los elementos que se tratan en la presente investigación.

La propuesta de cambio que se realiza en este trabajo para la dirección Económica Financiera puede servir de marco de referencia para la generalización en el resto de las áreas de la organización.

BIBLIOGRAFIA

1. ABAD, Dario: Control de gestión, Colombia, Interconed Editores, 1997.
2. Amat J., La importancia del control de gestión en el proceso directivo. Rev. Novamáquina, No. 149, Mar.1989, p.135.
3. Anthony R., El control de gestión. Ed. DEUSTO S.A., Bilbao, 1990.
4. BELTRAN, Jesús: Indicadores de gestión (herramientas para lograr la competitividad)Colombia, 3R Editores, 1999.
5. BLANCO, Illescas: El control integrado de gestión, México, Limusa Noriega Editores S.A., 2000.
6. CASTILLO, Nelson y Gabriel Rodríguez: Elementos para el seguimiento y control de la gestión, Caracas, Instituto Venezolana de Planificación (IVEPLAN) 1997.
7. FRANKLIN,E. Auditoría Administrativa. México, Editorial McGRAW-HILL, 2001
8. García E., El controlling moderno: base del management. Rev.Alta Dirección, No.176, Jul-Ago., España, 1994, p.77.
9. García L.,El control de gestión.Ed.INDEX,Segunda edición,Madrid,1975.
10. Hernández M., Acerca de la definición de control de gestión. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año IV, Número 5, Mayo 2000, Ciudad Habana, Cuba.
11. Koontz H.,Elementos de Administración. s.e.
12. Kupper H., Logistik-Controlling. Rev.Controlling. Rev.Controlling Heft 3,May./Jun.1982,p.124-132.
13. Lorino P.,El control de gestión. Ed.Alfaomega-Marcombo,España,1997.
14. Mallo C. Y J. Merlo, Control de gestión presupuestario. Ed. Mc-Graw Hill, Madrid, 1998.
15. Paez T., Estrategia Empresarial y calidad de gestión. Ed. Konrad-Adenauer, Caracas, 1994.
16. PEREZ, Juan F.: Control de la gestión empresarial, España, Editorial ESIC, 2000
17. Amat Salas, J. M. El control de gestión una perspectiva de dirección. Gestión 2000. Barcelona, 1992.
18. Blanco Illescas, F. El control como guía de la gestión empresarial. Manuales Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa, No. 10, Madrid, 1985:
19. Decreto Ley No 187/1998. Perfeccionamiento Empresarial.
20. Eccles, R.G & Pyburn, P.J. Creating a Comprehensive System to Measures Performances. Management Accounting, pp 41-58, October, 1992.
21. Goldenberg, H & Hoffecker. Using the Balance Scorecard to Develop Companywide Performance Measures. *Journal of Cost Management*. Fall,1994.
22. Jonson, T.H. & Kaplan, R.S. Relevant Lost – The rise and Fallow Management Accounting. Harvard Business School Press, Boston. Mass,1987.

23. Kaplan Robert S. & Norton David P. Having Trouble with your strategic? Then map it, Harvard Business Review. September- October, 2000.
24. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, Barcelona, 2002.
25. Lopez Viñegla, A. Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro de Mando como complemento del Balance Scorecard. ALCA, 2003.
26. Massons i Rabassa, J. Finanzas: análisis y estrategia financiera, Hispano-Europea S.A, 2003.
27. Nils Göran Olve; Jan Roy, Magnus Wetter. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, Barcelona, 2000.
28. Niven, Paul R. El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Maximizar resultados. Gestión 2000, Barcelona, 2003.
29. Nogueira Rivera, D., Medina León A., Nogueira Rivera C., Fundamentos para el control de la gestión empresarial. (GECYT). Intranet ECASA. (Verificado en el 2004).
30. Peters, T, Thriving on Chaos: Hand Book for a management Revolution. Macmillan. London, 1987.
31. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 297/03. Control Interno, 2003
32. Shank, J. K & Govindarajan V. Strategic Cost Management. Free Press. New York, 1993.
33. Smith T. Accounting for Growth. *Century Business*, 1992.

Anexo.

Currículo Vitae resumido.

- **Nombre y apellidos:** Francisco Martínez Fernández
- **Número de carné identidad:** 55060108465
- **Lugar y fecha de nacimiento:** Guantánamo, 1ro de junio de 1955
- **Dirección particular:** 4 Oeste entre 15 y 16 Norte, Edificio 16 Apto 112 D, Reparto Caribe, Guantánamo
- **Teléfonos:** Móvil - 54682530 , Casa- 21 381860, Trabajo – 21 327299
- **Correo electrónico:** frank@cug.co.cu
- **Nivel educacional:** Universitario
- **Especialidad:** Lic. Economía.
- **Nivel Académico:** Máster en Ciencias. Contabilidad.
- **Idioma:** Inglés Básico

Me desempeño como Jefe de Carrera de Contabilidad en la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo, Cuba, desarrollo la línea de investigación de la Gestión Estratégica del Costo y Contabilidad.

Principales cursos recibidos.

. Módulos de la maestría en Contabilidad como: Contabilidad General, Contabilidad Superior, Consolidación de Estados Financieros, Metodología de la Investigación, Mercados Financieros, Instituciones Financieras, Decisiones Financieras Operativas y Estratégicas, Marketing, Contabilidad de Gestión, Contabilidad Internacional, Dirección de Empresas, Normas Internacionales de Contabilidad, Gestión de proyectos, Auditoría Financiera, Control Interno Administrativo entre otras

He impartido cursos en Posgrado, Maestrías y Diplomados

Eventos.

Jornadas científicas de la universidad

Evento Internacional de Contabilidad, Finanzas y Auditoría.

Evento Nacional de Gestión del Desarrollo Local.

Eventos provinciales de Contabilidad.

Currículo Vitae resumido.

- **Nombre y apellidos:** Publio Rodríguez Correa.
- **Número de carné identidad:** 64041210480
- **Lugar y fecha de nacimiento:** La Habana, 12 de abril de 1964
- **Dirección particular:** Calixto García % D. Mármol y V. Barona # 1078.
- **Teléfonos:** Móvil - 53071537 , Casa- 21 329560, Trabajo – 21 327299
- **Correo electrónico:** publio@cug.co.cu
- **Nivel educacional:** Universitario
- **Especialidad:** Lic. Planificación Económica.
- **Nivel Académico:** Máster en Ciencias. Administración de Negocios.
- **Idioma:** Inglés Básico- Portugués

Me desempeñé como Vice Decano de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo, Cuba, desarrollo la línea de investigación de la Gestión Estratégica del Costo y la Contabilidad de Gestión.

Principales cursos recibidos.

. Módulos de la maestría en Administración de Negocios: Marketing, Contabilidad de Gestión, Administración financiera, Contabilidad Financiera, Investigación de Operaciones, Normas Internacionales de Contabilidad, Gestión de proyectos, Métodos cuantitativos para la toma de decisiones, entre otros.

He impartido cursos en diplomados y maestrías. Me desempeñé como jefe de la carrera de Gestión de Empresas en la Universidad 11 de Noviembre de la República de Angola.

Eventos.

Jornadas científicas de la universidad 11 de nov.

Evento Internacional de Contabilidad, Finanzas y Auditoría.

Evento Nacional de Gestión del Desarrollo Local.

Eventos provinciales de Contabilidad, Gestión y Administración Pública.