

El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior

The comprehensive chain of command as an alternative for the follow-up and control of the strategy in the higher education institutions

Katia Rivero Alonso,¹ Judith Galarza López²

¹ Universidad de Cienfuegos,
Cuba.
katiara@ucf.edu.cu

² Universidad de La Habana,
Cuba.
judith@cepes.uh.cu

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo valorar algunas experiencias en la aplicación del cuadro de mando integral (CMI) en las instituciones de educación superior. El estudio comparado realizado permitió sintetizar las principales características de los diferentes modelos y metodologías analizadas, y reconocer al CMI como una herramienta de elevada utilidad para el seguimiento y control de la estrategia institucional, a la vez que hace posible la alineación de los objetivos estratégicos con la gestión operativa en las instituciones universitarias.

PALABRAS CLAVE: control de gestión, control estratégico, dirección estratégica.

ABSTRACT

The present work is aimed at evaluating some of the experiences in the application of the comprehensive chain of command (CCC) in the higher education institution. The comparative study performed made possible to synthesize the main characteristics of the different models and methodologies analyzed, and to acknowledge CCC as a very useful tool for the follow-up and control of the institutional strategy; at the same time, it makes possible to align the strategic objectives with the operative management of the university institutions.

KEYWORDS: management control, strategic control, strategic direction.

RECIBIDO: 15/12/2016

ACEPTADO: 12/4/2017

Introducción

Actualmente, se observan en la economía y la sociedad transformaciones sin precedentes que inciden directamente en los sistemas de dirección del sector empresarial, público y, en particular, en la educación. Estas transformaciones están marcadas por la crisis económica internacional, lo que ha traído consigo un aumento en las tasas de desempleo, reducciones de presupuesto en algunos países para la educación y la salud, fuga de capitales, entre otros fenómenos. Se acentúa también el proceso de globalización, se incrementa la competencia; los cambios son cada vez más rápidos y más complejos, marcados fundamentalmente por el apresurado desarrollo de la ciencia y la tecnología, y sus impactos en la sociedad. Otro elemento a resaltar es el creciente deterioro del medio ambiente y la amenaza que representa para la vida en general.

Por otro lado, los modelos de gestión imperantes en muchas organizaciones fueron concebidos para dar respuesta a un entorno mucho más sencillo y estable que el que se presenta hoy y, por tanto, las organizaciones están forzadas a implementar y desarrollar sistemas de gestión que les permitan dar respuesta a las exigencias actuales y futuras del entorno que las rodean.

Esto ocurre también en las instituciones educativas y, en particular, en las de educación superior, las cuales se desarrollan en un escenario que les impone altos retos para el cumplimiento de sus misiones y, en consecuencia, deben responder adecuadamente a las necesidades de la sociedad donde se enmarcan.

Ante ese escenario, en la Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior de América Latina y el Caribe celebrada en Colombia (UNESCO-IESALC, 2008), se planteó que:

las instituciones de educación superior (IES) deben asumir una alta responsabilidad, a través de políticas que refuercen su compromiso social con calidad, pertinencia y autonomía, y, con ello, garanticen una educación universitaria para todos que tenga, como meta, el logro de una mayor cobertura social con calidad, equidad y compromiso con la sociedad; deben inducir el desarrollo de alternativas e innovaciones en las propuestas educativas, en la producción y transferencia de conocimientos y aprendizajes, así como promover el establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas entre gobiernos, sector productivo, organizaciones de la sociedad civil e IES. Deben también tomar en cuenta la riqueza de la historia, de las culturas, las literaturas y las artes del Caribe, y favorecer la movilización de las competencias y de los valores universitarios de la región, para edificar una sociedad latinoamericana y caribeña diversa, fuerte, solidaria y perfectamente integrada (p. 1).

Por ello, constituyen algunos de sus principales retos: la generación de los conocimientos; la interdisciplinariedad y la promoción del pensamiento crítico; la formación de personas y profesionales integrales y competentes con valores que respondan a las necesidades de la sociedad; el desarrollo de alternativas de acceso más flexibles para todos que posibiliten altos niveles de permanencia y egreso con calidad y que contribuyan a alcanzar un mayor

grado de equidad y justicia social; la diversificación, desconcentración y regionalización de las ofertas académicas para responder a las demandas de personas de diferentes procedencias sociales y entornos culturales; la implementación de nuevos sistemas de enseñanza-aprendizaje apoyados de currículos flexibles; el fortalecimiento de la articulación entre los distintos niveles de formación; el desarrollo de la investigación científico-técnica y la innovación en función de las prioridades regionales y nacionales, vinculadas a la perspectiva del desarrollo sustentable.

Asimismo, se debe ofertar un posgrado más diversificado, de mayor calidad y vinculado con la investigación; incrementar el trabajo extensionista en interacción con las comunidades; mejorar la formación de los docentes e investigadores; desarrollar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC); fortalecer el proceso de internacionalización de la educación superior; participar la comunidad universitaria en la gestión institucional, y desarrollar sistemas de evaluación y acreditación pertinentes.

Por otra parte, en la referida Conferencia se enfatiza, además, en que las IES de la región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos internos y externos, lo cual exige la profesionalización de los directivos y una vinculación clara entre la misión, los propósitos institucionales y las vías que se utilicen para alcanzarlos, apoyados en métodos y técnicas que permitan potenciar la toma de decisiones en función de elevar la calidad de los procesos que son inherentes a dichas instituciones (UNESCO-IESALC, 2008).

Recientemente, en la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015 se decidió transmitir el documento final titulado «Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible» (2015). En él se refieren a la visión de futuro: «contemplamos un mundo en el que la alfabetización sea universal, con acceso equitativo y universal a una educación de calidad en todos los niveles» (p. 3). Además, el documento tiene entre sus objetivos lograr una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje para todos en cualquier momento de sus vidas (ONU, 2015). Con lo anterior se resalta la necesidad que tienen las IES de mejorar la gestión de sus procesos universitarios. Este objetivo se puede lograr a través de la introducción de enfoques, técnicas, modelos y metodologías que refuercen la calidad de dicha gestión; para ello deben centrar su atención en la planificación, implementación y control de los resultados que los procesos universitarios requieren.

En este ámbito, la introducción de la dirección estratégica –como filosofía de gestión en las IES– contribuye a potenciar los niveles de calidad y pertinencia de las universidades en función de las demandas internas y del entorno. Como se conoce, un componente esencial de la dirección estratégica lo constituye el control, por cuanto permite guiar la gestión de la organización a través de un sistema de medición y monitoreo que posibilita evaluarla. En particular, el control estratégico facilita el seguimiento de la estrategia de desarrollo de la IES y contribuye a identificar los niveles de progreso hacia

el cumplimiento de los objetivos planificados, en aras de adoptar las acciones correctivas oportunamente y en constante interacción con el entorno.

Específicamente, el «cuadro de mando integral» (CMI) es una de las herramientas que está siendo muy utilizada en la actualidad para llevar a cabo el control estratégico en las organizaciones. A medida que una gran cantidad de entidades utilizan el CMI, se percatan de que puede emplearse para llevar a cabo procesos de gestión decisivos; aclarar y traducir la misión y la visión de futuro; comunicar y derivar los objetivos estratégicos; alinear las iniciativas; aumentar la retroalimentación y la formación estratégica. Por ello, esta iniciativa contribuye directamente a llenar el vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión.

De lo expresado anteriormente, se deriva el objetivo de este trabajo, el cual se propone valorar algunas experiencias en la aplicación del cuadro de mando integral en instituciones de educación superior. Para ello, se tratan los principales fundamentos teórico-conceptuales y metodológicos relacionados con el CMI, y se presentan algunas experiencias de su aplicación en las instituciones de educación superior y en otros tipos de organizaciones.

Desarrollo

Las mediciones son importantes: si no puede medirse, no se gestiona. El sistema de medición de una organización influye en el comportamiento de las personas y en las relaciones que se establecen internamente y con el contexto externo. Por ello, las organizaciones han de sobrevivir y prosperar a la competencia en la era de la información y el conocimiento; han de utilizarse sistemas de medición y de gestión derivados de sus estrategias y capacidades.

Hace más de dos décadas surgió una herramienta inherente al control que, en su evolución, ha devenido en todo un instrumental de gestión, que les permite a los directivos comprender y explicar su «estrategia» a lo largo de toda la organización, con lo que la hace la principal protagonista de un esfuerzo consciente por alcanzar su visión: el cuadro de mando integral.

El CMI, como se expresó anteriormente, llena un espacio que la mayoría de los sistemas de gestión tiene vacío: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la «estrategia» y darle seguimiento. Es capaz de integrar generosamente los componentes de la dirección estratégica, a partir de la definición de las metas generales de la organización. Se ha desarrollado, por tanto, una relación muy estrecha entre este enfoque de gestión y el CMI.

La ventaja del CMI no depende del tipo de organización en que se aplique, sino de los problemas que confronten, asociados con la necesidad de mejorar los resultados de su gestión. Cuando se quieren identificar con rigor los impactos, comunicar la «estrategia» o priorizar alguna información o proyecto, esta alternativa puede resultar muy útil.

Por otro lado, la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo es quizás el aspecto más innovador del CMI. El énfasis sobre la construcción de relaciones causa-efecto introduce una mentalidad enfocada hacia sistemas dinámicos y facilita la definición de inductores de la actuación e iniciativas relacionadas que no solo miden el cambio, sino que lo apadrinan. Su enfoque

facilita, además, la formación de equipos de trabajo que tienen a su cargo el monitoreo de la actuación institucional.

El CMI constituye un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores que se deriven de la «estrategia». Para sus creadores, Kaplan y Norton (2002), es mucho más que un sistema de medición. Su verdadero poder aparece cuando se transforma de un sistema de indicador a uno de gestión. Sin embargo, consideramos que, esencialmente, el CMI es una herramienta integral y sistémica que se ha convertido en esencial para el control moderno, pero que no se traduce en un sistema de gestión por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor y, solo así, complementa indicadores de medición de resultados con otros que influyen en la generación de determinados impactos.

No obstante, mientras más se aplica, más se valida su empleo para: clarificar la «estrategia» y obtener el consenso al respecto de ella; comunicarla a toda la organización; alinear el sistema de objetivos a cada nivel, hasta el individual; integrar los objetivos estratégicos, los anuales y el presupuesto; realizar revisiones estratégicas con carácter periódico y sistemático, y obtener la retroalimentación requerida acerca de la marcha de la estrategia y mejorarla en tiempo efectivo.

Las organizaciones de la era de la información tendrán éxito si intervienen en sus activos intelectuales y los gestionan. La estructura del CMI –aportada por sus creadores– ve a la organización desde cuatro perspectivas:

- Financiera: para tener éxito desde el punto de vista financiero ¿Cómo deben vernos nuestros accionistas? Este enfoque es uno de los más tradicionales en los sistemas de gestión, por cuanto es fácilmente medible y permite tener un conocimiento de los distintos eventos económicos que suceden en la organización.
- Del cliente: para tener éxito con nuestra visión ¿Cómo deben vernos nuestros clientes? Se relaciona con la identificación de los segmentos del mercado, la capacidad de incluir indicadores que permitan determinar niveles de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes, e identificar la cuota de mercado de los distintos segmentos seleccionados. Estos elementos deben ir ligados a la capacidad de incluir indicadores que permitan conocer el valor agregado que se otorga a los clientes.
- Del proceso interno: para satisfacer a nuestros accionistas y clientes ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes? Corresponde a la identificación de procesos internos críticos donde se debe buscar la excelencia que permita dar la mayor satisfacción a los clientes, junto al cumplimiento de los objetivos financieros. La diferencia fundamental, con los enfoques tradicionales, es que se centran en los procesos existentes, en cambio el CMI se preocupa, además, por anticiparse con nuevos procesos, condición que involucra el desarrollo de ambos ámbitos (innovativo y operativo).
- De aprendizaje y crecimiento: para tener éxito con la visión ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?

Esta capacidad se orienta a la identificación de la estructura que la organización debe construir con vistas a garantizar su desarrollo futuro. Se deriva de tres factores claves: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Los objetivos de las tres primeras perspectivas van dirigidos a identificar los puntos en que la organización debe demostrar su eficiencia y eficacia, mientras que los de la perspectiva de «aprendizaje y crecimiento» proponen una infraestructura para que se alcancen las metas incorporadas a los planes de desarrollo institucional.

El nombre con el que se designa cada una de las perspectivas varía, en ocasiones, en dependencia del tipo de organización; lo importante es utilizar un lenguaje comprensible para todos. Por otra parte, no es absolutamente necesario ceñirse a estas perspectivas, deben ser solo un referente, ya que el número, la denominación y el contenido de ellas dependerán, esencialmente, de la estrategia diseñada y del tipo de institución en que se materialice.

Las características de cada organización y el modelo adoptado en su planificación estratégica determinan las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de la gestión. Según Serna (2003), cada organización debe diseñar, por tanto, su propia herramienta de medición de la gestión. De este modo, se han puesto de manifiesto, sobre todo en el caso de las entidades públicas, no lucrativas, propuestas de implementación de hasta tres perspectivas: beneficio social, procesos, y aprendizaje y crecimiento.

Las IES se diferencian en muchos aspectos de una empresa y de otro tipo de organizaciones sociales. Sin embargo, han tratado de asimilar –de forma creativa– los diferentes enfoques de gestión que las empresas exitosas han utilizado para hacer frente a la crisis que se les presenta por las nuevas exigencias internas y del entorno. En este sentido, aparece la utilización del CMI, que no solamente auxiliaría a dichas instituciones en la evaluación de los resultados financieros, sino también, en el monitoreo de los resultados obtenidos en todos los procesos universitarios.

El éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro debía medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus clientes. Los objetivos tangibles deben ser definidos por los usuarios. Las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero raramente serán el objetivo primordial.

Al respecto, Almuiñas, González y Morales (2011) refieren que las características de su misión, sus objetivos y prioridades; la complejidad de los procesos estratégicos, fundamentales y de apoyo que en las IES se desarrollan; la forma de gobierno, de tomar decisiones y de llegar a consenso; las estructuras; los sujetos que llevan a cabo los procesos de trabajos institucionales; la cultura organizacional, entre otros, hacen que no se deban aplicar ni se copien mecánicamente las perspectivas del CMI planteadas para otros tipos de organizaciones. Lo más importante es que

exista coherencia entre la misión/visión, los indicadores y el hecho de que se proporcione un mapa de ruta.

Es, entonces, una necesidad de las IES el diseño e implementación del CMI, a través de la identificación de los indicadores de gestión que permitan medir los resultados de forma sistémica e integrada, lo que favorece el proceso de toma de decisiones efectivas a corto, mediano y largo plazo, y la evaluación y el control de cada uno de los procesos que se desarrollan en las IES. Es importante destacar que el CMI debe ser conocido, divulgado y explicado en todos los niveles de las IES y se deben brindar las respectivas capacitaciones para su éxito. También se requiere monitorear los aspectos de periodicidad y horizonte de tiempo con el propósito de ajustarlos, de ser el caso, a las necesidades de cada una de las instituciones.

Según sus promotores, las cuatro perspectivas del CMI permiten establecer un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un CMI puede confundir, los cuadros de mando construidos, adecuadamente, contienen una unidad de propósito ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos, como los administrativos, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos. Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener un control adecuado sobre una situación dada; su principal importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, suelen establecerse por los líderes y son, posteriormente, utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida para evaluar el desempeño y los resultados. Permiten, además, identificar fortalezas y debilidades, así como, las acciones correctivas para cumplir los objetivos propuestos.

A través de los indicadores se pueden controlar los procesos, los productos, los resultados intermedios y los resultados finales o impactos. Para ser adecuados deben ser:

- Accesibles (fáciles de identificar y recopilar).
- Pertinentes (para lo que deseamos medir).
- Fieles (que informen con fidelidad las condiciones de los datos).
- Objetivos (no ambiguos en su interpretación).
- Precisos (para la acción que se quiere estimar).
- Unívocos (parámetros exclusivos de lo que se mide).
- Sensibles (que permitan recoger y estimar variaciones de aquello que son referente).

Los indicadores que conforman el CMI han de favorecer la creación de un sistema integrado de gestión. Kaplan y Norton (2002) afirman que el sistema

de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo, aún más importante, un sistema de gestión estratégica que ayude a los directivos a implantar y obtener retroalimentación sobre su estrategia.

El cuadro de mando integral debe ser claro y sencillo, pensado en los usuarios, y debe utilizar un número limitado de indicadores, solo los valorados como verdaderamente estratégicos para la organización; por tanto, el número de indicadores puede variar según el nivel del CMI concreto o de la perspectiva en particular. Sin embargo, Kaplan y Norton (2002) consideran que una distribución habitual entre las cuatro perspectivas sería, por ejemplo: financiera: cinco indicadores (22 %); cliente: cinco indicadores (22 %); procesos: de ocho a diez indicadores (34 %) y aprendizaje y crecimiento: cinco indicadores (22 %).

En los niveles más altos e intermedios de la organización es corriente el uso de entre 15 y 25 indicadores, mientras que se consideran críticos, en el nivel funcional, solo entre 10 y 15. La tendencia es a necesitar menos, generalmente entre 5 y 10.

A medida que una mayor cantidad de organizaciones trabajan con el CMI se percatan de que puede utilizarse para llevar a cabo procesos de gestión decisivos: aclarar y traducir o transformar la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar; establecer objetivos; alinear las iniciativas estratégicas y aumentar la retroalimentación.

Aunque, inicialmente, el enfoque y la aplicación del CMI se realizó en organizaciones lucrativas, es muy posible que su aplicación mejore la gestión de organizaciones sin ánimo de lucro. No son pocas las IES que respaldan la aplicación del CMI como herramienta de apoyo a la gestión. Por ello, a continuación se describen, de forma general, las particularidades de la aplicación del CMI para estas instituciones y algunas experiencias en otro tipo de organizaciones.

1. Experiencias en la aplicación del cuadro de mando integral en instituciones de educación superior y en otras organizaciones

En el estudio sobre esta temática se constata que han sido probadas diversas metodologías para el diseño e implementación del CMI en el ámbito empresarial. El análisis de los elementos comunes y distintivos de estas metodologías permitió establecer tres grupos conformados de la siguiente forma:

- Grupo I: Se caracteriza por incluir en sus procedimientos, elementos relacionados con la formulación y el diagnóstico estratégicos. Otro aspecto a resaltar es que no trata la vinculación del presupuesto al CMI, elemento que no se debe obviar, pues resulta de gran valor para el éxito de la «estrategia». En él se encuentran, por ejemplo, Biasca (2002), González *et al.* (2003), entre otros.
- Grupo II: Incluye elementos de diagnóstico y formulación estratégica, al igual que el grupo anterior, pero no toma en cuenta la vinculación del CMI con la política de incentivos. Se destacan Kaizen (2006);

Armada Trabas Ruso Armada y Ruso Álvarez (2008); González Solán (2006); Matilla y Chalmeta (2007); Olve, Roy y Wetter (2000).

- Grupo III: Es el grupo más equilibrado de los analizados, ya que incluyen casi todos los elementos de las metodologías de los grupos anteriores, pero excluye la formulación estratégica pues dan por realizada la elaboración previa de la estrategia organizacional. Lo integran Kaplan y Norton (2002), Nogueira (2002), Soler (2009).

En el contexto de las IES se han realizado investigaciones en el ámbito internacional que proponen modelos para el perfeccionamiento de su gestión, que incluyen la aplicación del CMI. De las experiencias consultadas, y teniendo en cuenta las metodologías usadas en cada caso, se pueden identificar los siguientes rasgos comunes:

- El CMI se diseña y aplica para una organización en su conjunto o para una parte de ella.
- Las metodologías son elaboradas a partir de la propuesta sugerida por Kaplan y Norton (2002), creadores del CMI.
- La escasa articulación entre las metas planificadas y el presupuesto destinado para alcanzarlas es escasa.
- La medición y el análisis de elementos de carácter intangible, relacionados con el seguimiento y control de la estrategia, a partir del CMI, son insuficientes.
- La vinculación entre los resultados que arroja el CMI y la política de incentivos diseñada por las organizaciones es pobre.
- Las modificaciones en el diseño del CMI para las IES (las que realizan cambios sobre todo en las perspectivas, en cuanto a su número y denominación), se deben tener en cuenta, pues en estas instituciones es de gran importancia la satisfacción de los usuarios y el bienestar de la sociedad en la que se insertan, tal como lo indica el contenido de su misión.
- Las metodologías analizadas parten de un análisis profundo de la organización, su misión, visión, objetivos, factores de éxito, mapa estratégico, indicadores y los planes de acción o proyectos para conseguirlas.
- El predominio del lenguaje empresarial en las metodologías aplicadas al ámbito de las IES es una cuestión que debe ser revisada y mejorada.

Conclusiones

Del actual dinamismo del entorno se generan cada día nuevos retos para las instituciones de educación superior, las cuales deben responder adecuadamente a las exigencias contextuales, donde se incluyen también aquellos relacionados con la mejora de los procesos de gestión. La dirección estratégica se destaca como un enfoque diferente para interpretar el entorno y practicar la gestión con vistas a favorecer los cambios que conlleven a un mayor grado de pertinencia social de los resultados.

El control estratégico es uno de los componentes o funciones de la dirección estratégica y, al mismo tiempo, es el proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo y crítico que permite monitorear el comportamiento del medio interno y externo, con relación a la estrategia formulada para prever los posibles ajustes en el rumbo institucional y cumplir los objetivos estratégicos propuestos u otros ajustados a las diversas circunstancias que se presenten.

El CMI es una herramienta de gran utilidad para el seguimiento y control de la «estrategia» que hace posible la alineación de los objetivos estratégicos con la gestión del día a día y es posible, su aplicación, dada sus características, en instituciones universitarias. Su empleo permite definir, claramente, el direccionamiento institucional, lo que posibilita analizar hacia dónde se dirigen las acciones diarias, en función de garantizar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Facilita la optimización de recursos y promueve el incremento del nivel de compromiso y sentido de pertenencia de la comunidad universitaria al tener la oportunidad de participar a lo largo de todo el proceso de diseño, implementación y control de la «estrategia».

BIBLIOGRAFÍA

- ALMUIÑAS RIVERO, JOSÉ LUIS; REY FELIPE GONZÁLEZ y DANIA MORALES BATISTA (2011): «El control estratégico: una perspectiva en construcción en las instituciones de educación superior», Universidad 2012, La Habana, mayo, Ponencia.
- ARMADA TRABAS, ELVIRA; FRIDA RUSO ARMADA y EDUARDO MIGUEL RUSO ÁLVAREZ (2008): «Cuadro de mando integral. Experiencia cubana», *Betsime*, La Habana, <http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_julsep_08.htm> [22/1/2016].
- BIASCA, RODOLFO EDUARDO (2002): «Performance Management: los 10 pasos para construirlo», <<https://www.gestiopolis.com/performance-management-10-pasos-para-construir-un-tablero-de-comando/>> [10/4/2015].
- CUMS ORIHUELA, ULISES (2007): «Experiencias prácticas en la implementación del cuadro de mando integral y la medición del capital intelectual en el Hotel Breezes Bella Costa», tesis de maestría, Universidad Camilo Cienfuegos, Matanzas.
- GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, GILBERTO; RAFAEL H. SOLER, PEDRO VARELA, SANTOS C. CLARO y ROBERTO H. HERRERA (2003): «El cuadro de mando integral en la gerencia SEPSA Cienfuegos», <<http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bscsepsa/BSCSEPSA.pdf>> [26/12/2015].
- GONZÁLEZ SOLÁN, OLIEK (2006): «Modelo de Gestión estratégica para universidades a partir del cuadro integral de mando», <<http://www.monografias.com/trabajos37/gestion-estrategica-universidad/gestion-estrategica-universidad2.shtml#proced>> [22/1/2016].
- GRUPO KAIZEN (2006): «Metodología del cuadro de mando integral», <http://www.grupokaizen.com/qa/qa_bsc.php> [5/11/2013].
- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON (2002): *Cuadro de mando integral*, 2.ª edición, Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- LÓPEZ, CARLOS (2002): «Introducción al tablero de comando», <<https://www.gestiopolis.com/introduccion-tablero-comando>> [10/4/2015].

- MATILLA, MAGALI y RICARDO CHALMETA (2007): «Metodología para la implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial», *Información Tecnológica*, vol. 18, n.º 1, La Serena, pp. 120-124.
- NOGUEIRA RIVERA, DIANELYS (2002): «Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas», tesis de doctorado, Comunidad Universitaria José Antonio Echeverría, La Habana.
- OLVE, NANCY; JEAN-PAUL ROY y MICHAEL WETTER (2000): *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: guía práctica del Balanced Scorecard*, Gestión 2000, Barcelona.
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (ONU) (2015): *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, Nueva York.
- SERNA GÓMEZ, HÉCTOR (2003): *Gerencia estratégica*, Editorial 3R Panamericana, Bogotá.
- SOLER GONZÁLEZ, RAFAEL (2009): «Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas», tesis de doctorado, Universidad de Cienfuegos.
- UNESCO-IESALC (2008): «Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe», *Políticas educativas*, vol. 6, n.º 1, Porto Alegre, <<http://www.seer.ufgrs.br/Poled/article/download/46204/28797>> [2/2/2015].
- VEGA FALCÓN, VLADIMIR; JORDI BALAGUÉ, ROXANA F. ARCE y ROBERTO A. FRÍAS (2005): *Análisis de la Metodología RECIT para el diseño e implementación de un cuadro de mando integral*, <<http://monografias.umcc.cu/monos/2006/INDECO/Anlisis%20de%20la%20Metodologa%20RECIT%20para%20el%20diseo%20e%20implementaci.pdf>> [15/2/2016].

