

El control de gestión en la universidad cubana. El cuadro de mando integrar en la Universidad Agraria de La Habana

Management control in the Cuban university. Balanced Scorecard at the Agrarian University of Havana

Autores: Ing. Darian Samá Muñoz

Dra C. Saily González Perdigón

Ing. Albert Bacallao Fernández

Institución: Universidad Agraria de La Habana, Cuba

Correo electrónico: dsama1991@gmail.com

saily@unah.edu.cu

albert@unah.edu.cu

Resumen

En la actualidad resulta esencial que las Instituciones de Educación Superior dispongan de herramientas que vinculen los procesos y la formulación de la Estrategia Institucional con vistas a lograr resultados superiores y guiar la organización en forma constructiva hacia el futuro. El presente artículo permite introducir cambios en los hábitos y destrezas gerenciales para la toma de decisiones operacionales y estratégicas en la universidad a partir del Cuadro de Mando Integrar como herramienta que permita no solo gestionar estratégicamente sino que controle esta gestión a través de los indicadores estratégicos y operativos agrupados en las diferentes perspectivas, para ello se establece la alineación entre los factores claves del éxito, objetivos y perspectivas definidas y sus relaciones causa-efecto, así como el sistema de indicadores estratégicos y operativos propuestos a controlar por parte de la institución.

Palabras Clave: Control, toma de decisiones, gestión, estrategias

Abstrat

Currently, it is essential that Higher Education Institutions have tools that link the processes and the formulation of the Institutional Strategy with a view to achieving superior results and guiding the organization constructively towards the future. This article allows the introduction of transcendent changes in management habits and skills for making operational and strategic decisions at the university based on the Balanced Scorecard as a tool that allows not only to

manage strategically but also to control this management through strategic indicators and operational groups grouped in the different perspectives, for which the alignment between Key Success Factors, defined objectives and perspectives and their cause-effect relationships is established, as well as the system of strategic and operational indicators proposed to be controlled by the institution.

Keywords: control, decision making, management, strategies

Introducción

Internacionalmente, el Control de Gestión se ha desarrollado en su esencia estratégica y con carácter empresarial. Sin embargo, en la actualidad, el enfoque moderno del Control de Gestión ha superado estas fronteras y pretende explicar de forma íntegra y global el funcionamiento y los resultados de la organización (Rivero J., Rojas L., Aguilera H, Motes de Oca N., y Alfonso D., 2018, Vega V, 2020).

En Cuba la influencia de las tendencias contemporáneas de la dirección estratégica y el control de gestión estimula el desarrollo de nuevas técnicas y herramientas de dirección para el Perfeccionamiento Empresarial (Ametler, 2008; Lorenzo, 2015), así como su gestión, la integración del Cuadro de Mando Integral como medio para completar, el truncado ciclo de la Gestión Estratégica de las organizaciones, abordado por diferentes autores: (Machado, N. , 2004; Pérez, C., 2005; Soler, G., 2009; Caceres, V.,2012; Comas R., 2013; Vilar, G., 2014; Robaina, D., 2007 y Rivero, J., 2014; Rizo, K & Hernández, N, 2020).

El control de gestión en las IES es sin duda una necesidad para el cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos, ya que maximiza los escasos recursos asignados al sector y presenta ante la sociedad una rendición de cuentas necesaria para su acreditación pública, considerándose que una dirección eficaz del sistema de investigación comienza con una programación estratégica, donde los objetivos y la estrategia sean la base para la definición de las áreas claves de gestión, con el propósito de definir los indicadores y estándares correspondientes que permitan el control de dichos procesos y la atención eficiente de los beneficiarios del sistema (Royero, J., 2002)

En este sentido a partir del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba el país se encuentra inmerso en un conjunto de transformaciones, condicionadas por la implementación en las Organizaciones cubanas de los Lineamientos de la

Política Económica y Social del Partido y la Revolución, y de los ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, de los cuales se relacionan de manera específica con esta investigación el lineamiento número 261, el cual hace referencia a “ *Continuar el perfeccionamiento del sistema de dirección y gestión de las unidades presupuestadas, adecuándolo a sus características funcionales, organizativas y económicas*”; y los Ejes Estratégicos Gobierno eficaz y socialista e integración social y Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación, que dentro de sus objetivos generales plantean que se debe “ *Fortalecer el marco institucional en todas sus dimensiones*”, y “ *Elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social, incluyendo el perfeccionamiento del marco institucional*”, respectivamente.

Este último, precisamente, es el caso de la Universidad Agraria de la Habana (UNAH), perteneciente al Ministerio de Educación Superior (MES), la cual aspira a la excelencia en la gestión, mediante el perfeccionamiento de su sistema de gestión y el fortalecimiento del marco institucional.

En la actualidad la universidad presenta deficiencias en el seguimiento y control de la implementación de la estrategia institucional diseñada, en la cual, los objetivos trazados responden fundamentalmente a funciones y tareas que precisan el contenido del trabajo, no se realiza un adecuado monitoreo del entorno, lo cual afecta la gestión estratégica de la organización y en general, la pertinencia de los resultados de los procesos que se desarrollan.

Consecuente con los planteamientos anteriores, resulta indispensable contar con una herramienta que permita realizar el control de los procesos a través de indicadores con vistas a su adecuación, integración e implementación, en correspondencia con las condiciones de la organización y que propicien una solución global, permitiendo organizar los datos para que, en forma accesible, apoyen el proceso de toma de decisiones. Respondiendo a lo anterior el presente trabajo tiene como objetivo: establecer el Cuadro de Mando Integrar de la Universidad Agraria de La Habana.

Desarrollo

Bosquejo de los principales fundamentos teóricos y metodológicos. Control de Gestión en las Instituciones de Educación Superior

El Control de Gestión ha ido evolucionando con el tiempo, a medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades y exigencias (Nogueira, D., 2002); el mismo ha pasado de un enfoque sobre resultados a otro sobre procesos, debido en gran medida a que estas herramientas no han logrado captar en forma completa la dinámica de la generación de resultados. Si no se genera y fortalece la cultura de controlar la dinámica institucional se hará lenta, poco innovadora y sin capacidad de respuesta ante situaciones emergentes que surjan interior o exteriormente de la institución educativa. En este sentido, plantea que es importante aplicar a priori el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas (Lamas, L., Fontes, R., Celestrín, R., y Calderón, P., 2012).

En las IES el control es el proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, estructurado en varios momentos interrelacionados entre sí, que permite monitorear el comportamiento del medio interno y externo con relación a la estrategia formulada y su implementación. Este autor plantea además que el control, más que corregir desviaciones pasadas, previene proactivamente posibles desviaciones futuras, con la finalidad de prever los posibles ajustes en el rumbo institucional para cumplir los objetivos estratégicos propuestos u otros modificados según las diversas circunstancias que se presenten (Almuiñas J.L. et al., 2013).

De igual manera (Álvarez L.Q., & Vizcaíno L.H., 2015) plantean que el objetivo es controlar el proceso de planificación estratégica, permitiendo determinar qué buenas formulaciones han tenido malas aplicaciones y qué estrategias bien concebidas nunca llegan a implementarse de igual manera, para mantener el control de los recursos designados para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Controlar estratégicamente no es solo detectar desviaciones y tomar decisiones en consecuencia con lo previsto, es también implementar un sistema eficaz de monitoreo de situaciones externa e interna a las IES (Lamas I., Fontes R., Celestrín R., y Calderón P., 2012). Es necesario determinar, además, qué es lo que debe ser evaluado, para qué se realiza la evaluación, qué información, fuentes e instrumentos se emplearán, y cuáles variables e indicadores, así como a través de cuáles vías y técnicas, se va a evaluar (Abesada B., y Almuiñas, J.L. 2016).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta para el control de Gestión

El Cuadro de Mando Integrar constituye un modelo de Control de Gestión , que permite alinear las iniciativas y los esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos estratégicos, centra su atención en cuatro perspectivas: financiera, partes interesadas, procesos, y formación y crecimiento; esta herramienta hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la organización de una manera más racional y simple, y el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual (Robaina D., 2007; Gómez, 2019; Gutiérrez N, 2019;Vega, 2020).

Es una herramienta que contribuye a que la misión y las estrategias de la organización se conviertan en objetivos estratégicos claros, medibles, concretos y con sus indicadores definidos para las cuatro perspectivas planteadas; donde la organización maximice sus resultados económicos y monitoree su desarrollo. Varios de los autores concuerdan en el Cuadro de Mando Integral como un sistema de comunicación, de información y de formación.

Su implementación ofrece información de manera muy flexible, dado que por su naturaleza vincula el plano estratégico a las decisiones operativas. Dos mundos que en la práctica permanecían estancos hasta la aparición de la misma. El CMI es la herramienta de la alta gerencia. Su carácter estratégico le da sentido y realidad al control del planeamiento en el largo plazo. Hasta su aparición, el planeamiento estratégico era imposible de controlar dado que éste implica un horizonte de largo plazo (Vargas, E., y Lategana, J., 2016, Gutiérrez, N., 2019).

Su objetivo es concentrar la actuación de la dirección general en aquellos aspectos más relevantes y estratégicos de la organización. No se trata únicamente de medir y controlar la estrategia, sino también de centrar atención en el futuro y hacer posible la capacidad de reacción y mejora de una organización.

El Cuadro de Mando Integrar crea un equilibrio entre los distintos factores que constituyen la gestión organizacional, reduciendo los riesgos de un enfoque exclusivamente a corto plazo. La filosofía del modelo parte de los conceptos de

visión, misión y cadena de valor, que empieza en el aprendizaje y crecimiento y que, a través de la gestión de los procesos internos se llega al cliente. Finalmente, y, por acumulación, estos tres aspectos derivan en unos resultados. (Rivero, 2018).

Concluyendo, el CMI es una herramienta útil para la dirección de organizaciones en el corto y en el largo plazo, pues permite trazar una estrategia proactiva, facilita la toma de decisiones, implica a la dirección de la organización y da una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.

Propuesta del Cuadro de Mando Integrar para el Control de Gestión en la Universidad Agraria de la Habana

A partir del diagnóstico realizado al rumbo estratégico de la universidad, se pudo comprobar que se cuenta con un elevado número de objetivos y CM, sin embargo, no se reflejan los procesos definidos por la universidad en ninguno de estos objetivos, lo que refleja la falta de integración entre objetivos y procesos. Este aspecto se considera una deficiencia, sobre todo porque el procedimiento teórico metodológico del MES el cual hace énfasis en la necesidad de incorporar el enfoque a procesos en la planificación estratégica, lo cual se expresa en que deben incluirse los indicadores de desempeño de los procesos en la planificación del centro.

Debido a esto se hace necesario proponer un rediseño de los objetivos de la organización, con el fin de hacerlos más integradores al incorporar los indicadores de los procesos. Como resultado se proponen los objetivos y CM de medida; donde se tienen en cuenta todos los elementos abordados por la organización en su Planificación Estratégica, y en algunos casos se combinaron CM que eran afines para reducir el número de los mismos y además no redundar en informaciones; además, se propone un ARC titulada *Gestión organizacional* que engloba en cuatro CM los indicadores del resto de los procesos que antes no se reflejaban en la planificación, como es el caso de proceso de Calidad, Control Interno y Prevención de Riesgos; Informatización y Comunicación; Infraestructura y Servicios; y Gestión Económica Financiera y se propone eliminar ARC 3 Extensión Universitaria, pues a criterio de los autores el proceso extensión universitaria recoge de forma transversal todos los procesos por lo tanto se recoge su evaluación en cada uno de ellos (se

considera que los aspectos se evalúan en cada uno de las otras ARC) quedando las áreas y los criterios de medida de la siguiente forma:

ARC 1: Formación de pregrado (1 objetivo, 21 criterios de medida)

ARC 2: Formación de posgrado y capacitación (2 objetivos con 15 criterios de medida)

ARC 3: Ciencia, tecnología e innovación (2 objetivos con 15 criterios de medida)

ARC 4: Capital humano (2 objetivos con 15 criterios de medida)

ARC 5: Gestión organizacional 1 objetivo, 21 criterios de medida)

Definición de los Factores Claves del Éxito (FCE)

Para la elaboración de los FCE se tuvo en cuenta algunas interrogantes, teniendo en cuenta la bibliografía analizada.

- ¿Cuál es la situación competitiva de la organización?
- ¿Qué es lo mejor que tiene la organización y lo que la ha ayudado a mantenerse durante el tiempo que se ha mantenido en el mercado?
- ¿Cuáles son las cosas que se hacen bien en la organización?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de la organización?
- ¿En qué se centra la organización: en procesos, ¿productos, personas, tecnología, resultados, innovación?

El análisis anterior, y considerando que, de forma general, los FCE están vinculados a las Líneas Estratégicas Básicas y más permanentes en la organización, se identifican para la UNAH los siguientes FCE:

- Excelencia en el claustro y formación política-ideológica.
- Eficiencia, eficacia y calidad en todos los escenarios docentes.
- Formación doctoral en diversas áreas del conocimiento.
- Preparación y superación de los Cuadros y Reservas.
- Enfoque integral en los procesos sustantivos de la organización.
- Investigación-desarrollo y gestión de la innovación.
- Impacto de los procesos universitarios integrados en el desarrollo económico y local.
- Ingresos por Exportación de Servicios

La obtención de resultados satisfactorios en los indicadores relacionados con estos FCE posicionará a la UNAH en escaños superiores de posicionamiento e

impacto, pues los mismos se corresponden con las mejores prácticas otras universidades a nivel nacional, regional e internacional.

Despliegue del CMI

Definición de las perspectivas y clasificación de los FCE

En la UNAH se definieron las cuatro perspectivas del CMI de acuerdo a las particularidades del centro, tal y como se muestra a continuación, esclareciendo los aspectos que se tuvieron en cuenta como parte de cada una de las perspectivas y las interrogantes que se plantearon para la identificación de los mismos.

- *Financiera*: Se recogen las estrategias y líneas de acción encaminadas a mejorar la situación económico-financiera de la UNAH. Responde a la interrogante *¿Cómo podemos prosperar y mejorar la situación económica de la universidad?*
- *Partes interesadas*: Incluye las estrategias y líneas de acción dirigidas hacia la satisfacción de los requisitos de los clientes y partes interesadas. Responde a la interrogante *¿Cómo satisfacer los requerimientos de las partes interesadas?*
- *Procesos*: Hace referencia a las estrategias y líneas de acción destinadas a mejorar los procesos internos de la UNAH. Responde a la interrogante *¿En qué podemos ser los mejores?*
- *Crecimiento y Desarrollo*: Recogen las estrategias y líneas de acción destinadas a mejorar los recursos humanos, el clima laboral y las competencias de su personal. Responde a la interrogante *¿Podemos continuar mejorando y creando valor?*

En la Tabla 2 se observa la relación entre las perspectivas del CMI y los FCE establecidas en el capítulo anterior.

Tabla 2: Alineación entre las perspectivas del CMI y los FCE. Fuente: Elaboración Propia

Perspectivas	Factores Claves del Éxito
Financiera	Ingresos por Exportación de Servicios
Partes Interesadas	Enfoque integral en todos los procesos sustantivos
	Impacto de los procesos universitarios en el desarrollo económico y social
Procesos	Eficiencia, eficacia y calidad en todos los escenarios

		docentes.
		Formación doctoral en diversas áreas del conocimiento.
		Investigación-desarrollo y gestión de la innovación.
Crecimiento y Desarrollo		Preparación y superación de los Cuadros y Reservas.
		Excelencia en el claustro y formación política-ideológica.

Conformación del mapa estratégico

A continuación, se relacionan en la Figura 1 y 2 el Mapa estratégico de la UNAH donde se relacionan las perspectivas del CMI propuestas en el acápite anterior con los FCE y los objetivos estratégicos definidos anteriormente. Para ello, se trabaja con el grupo de expertos seleccionados por la universidad para asesorar al rector en la elaboración de la Planeación Estratégica de la universidad.

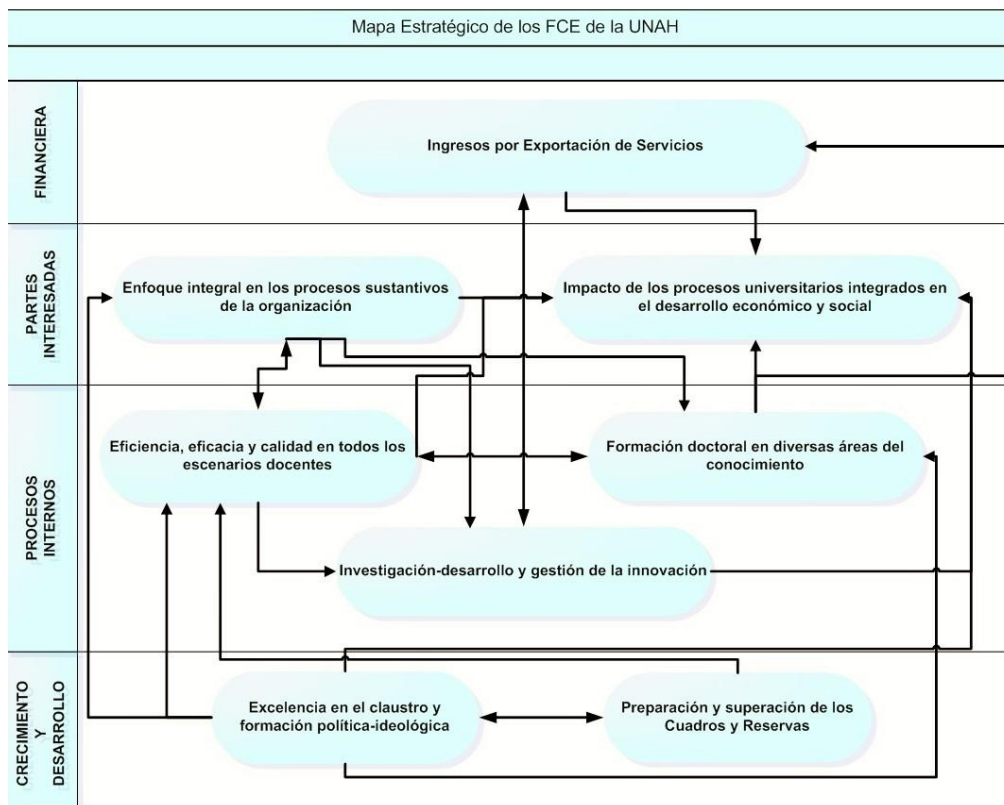


Figura 1: Mapa estratégico de los FCE por cada perspectiva del CMI. Fuente: Elaboración Propia

A partir de las relaciones causa-efecto que se muestran en la figura, puede observarse que el FCE que más incide sobre el resto es la *Excelencia en el claustro y formación político-ideológica*; por otro lado, el FCE sobre el que más inciden los demás es el *Impacto de los procesos universitarios en el desarrollo*

económico y social. Teniendo en cuenta esto, la organización deberá prestar especial atención a los indicadores relacionados con estos FCE con vistas a garantizar el éxito deseado.

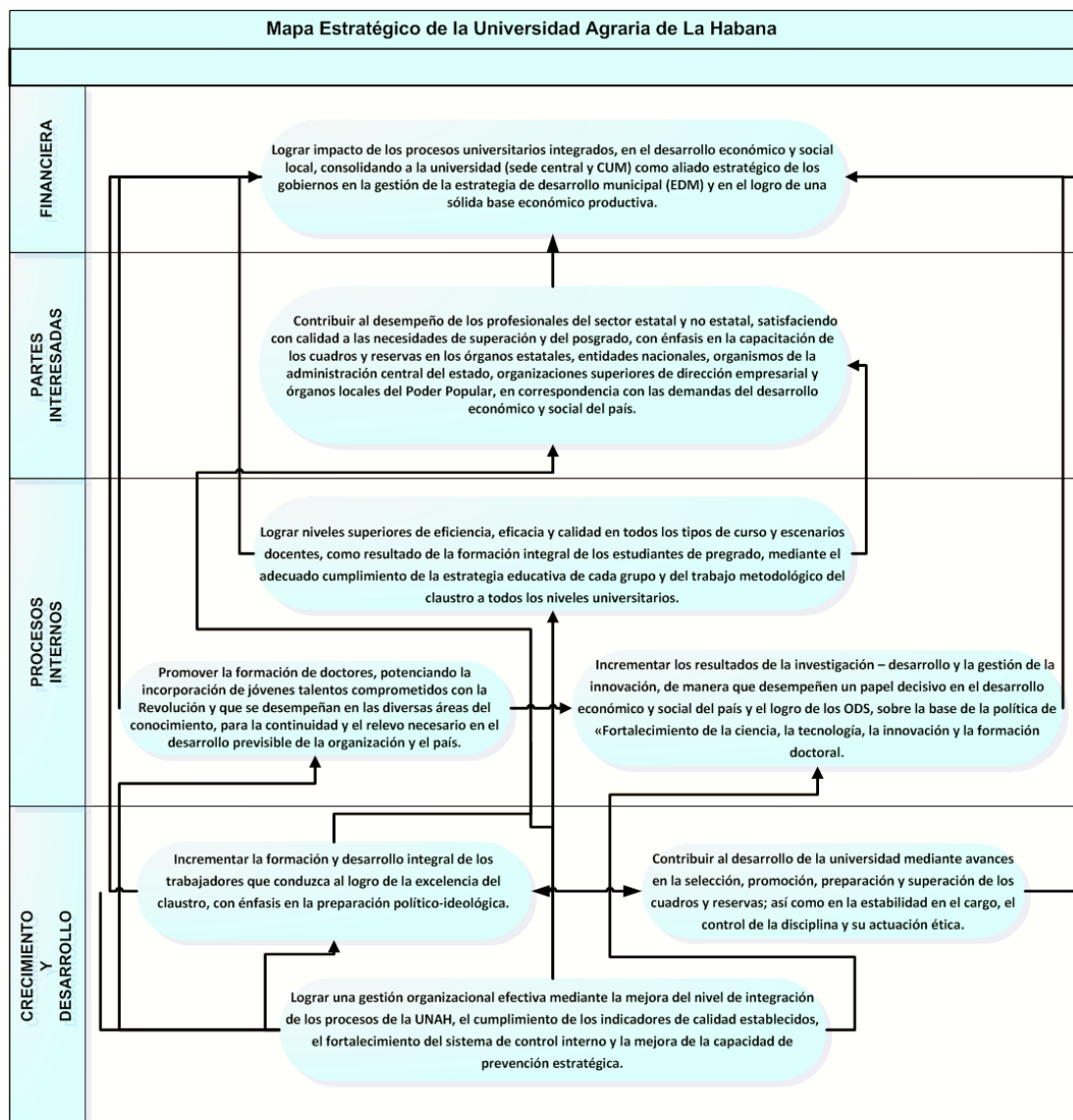


Figura 2: Mapa estratégico de los objetivos por cada perspectiva del CMI. Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidas las relaciones entre FCE y objetivos estratégicos se procedió a determinar los indicadores operativos y estratégicos que conformarán el CMI de la UNAH, en correspondencia con los CM y metas establecidas por la organización para el período 2017-2021.

Diseño de los Indicadores de CMI de la UNAH

Como primer paso para la definición de los indicadores estratégicos de la organización, se desglosaron cada uno de los CM propuestos en la

planificación estratégica, en varios indicadores cuantificables mediante los que se pudiera evaluar el nivel de cumplimiento del CM, y por ende del objetivo estratégico que lo integra.

Por lo que se proponen los indicadores operativos para la UNAH, para cada uno de los cuales se relaciona el CM y objetivo al cual se subordina, la perspectiva del CMI que integra, así como el método de cálculo y las metas establecidas para el período 2019-2021.

Siendo consecuente con los FCE, los objetivos estratégicos, los indicadores operativos definidos, unido a las consultas realizadas al equipo de expertos sobre Planeación estratégica en la universidad se procede al diseño de los indicadores estratégicos de la organización. Se tiene en cuenta que los mismos deben permitir gestionar y validar los objetivos estratégicos sustentados en la combinación de indicadores de resultado y de inductores de la actuación.

También se definen los indicadores estratégicos que componen el CMI de la UNAH, diseñados para las perspectivas a desarrollar. Al igual que para los indicadores operativos, para cada indicador se diseña su relación la expresión de cálculo y se proponen sus metas, aunque algunas de estas tal vez deban ser redefinidas o modificadas cuando se gane en claridad respecto al funcionamiento de los indicadores. Estas metas tienen como objetivo establecer los niveles de comportamiento de indicadores, de forma tal que sean retadoras y que alerten el cumplimiento de objetivos estratégicos en el tiempo para el cual fueron definidos; no obstante en las fichas de indicadores se relacionarán los rangos de evaluación, los cuales estarán en correspondencia con las clasificaciones exigidas por el MES en las normas generales de evaluación de los objetivos estratégicos: *Sobrecumplido*, *Cumplido*, *Cumplido con señalamientos*, e *Incumplido*.

Como parte de del diseño se proponen también las fichas de indicadores que como objetivo pretende hacer un aporte al desarrollo del ejercicio del Control de la Gestión en la entidad, convertirse en un instrumento que suministre a la Dirección información oportuna, veraz y objetiva que le sirva de elemento válido para ejercer el control y el proceso de retroalimentación comparándose frente a sus resultados y buscando una mejor y óptima proyección gerencial.

La ficha metodológica propuesta en la presente investigación está conformada por 13 campos, los cuales se han definido en función de la necesidad

institucional pero primordialmente con el objetivo de resaltar el nombre, responsable, objetivo, expresión de cálculo, definición de variables relacionadas, utilidad del indicador, frecuencia de medición, fuente de información, proceso responsable de la transferencia de información, unidad de medida, tendencia esperada, meta y niveles de referencia que contribuyen a fortalecer el procedimiento de monitoreo de los instrumentos de planificación. Los datos que se relacionan en la ficha constituirán la base para el diseño de la herramienta informática del CMI, lo cual facilitará la gestión del equipo de planificación, así como el seguimiento de los indicadores en los balances trimestrales de la organización.

Conclusiones

El diseño del CMI muestra la alineación entre objetivos y perspectivas definidas y sus respectivas relaciones causa-efecto, así como el sistema de indicadores estratégicos y operativos propuestos a controlar por parte de la universidad.

También se definieron los indicadores estratégicos que componen el CMI de la Universidad Agraria de La Habana, diseñados para las perspectivas a desarrollar. Además, para los indicadores operativos, para cada indicador se diseña su la expresión de cálculo y se proponen sus metas, aunque algunas de estas tal vez deban ser redefinidas o modificadas cuando se gane en claridad respecto al funcionamiento de los indicadores. Estas metas tienen como objetivo establecer los niveles de comportamiento de indicadores, de forma tal que sean retadoras y que alerten el cumplimiento de objetivos estratégicos en el tiempo para el cual fueron definidos; no obstante en las fichas de indicadores se relacionarán los rangos de evaluación, los cuales estarán en correspondencia con las clasificaciones exigidas por el MES en las normas generales de evaluación de los objetivos estratégicos.

Como parte de del diseño se proponen también las fichas de indicadores que como objetivo pretende hacer un aporte al desarrollo del ejercicio del Control de la Gestión en la entidad y convertirse en un instrumento que suministre a la Dirección información oportuna, veraz y objetiva que le sirva de elemento válido para ejercer el control y el proceso de retroalimentación comparándose frente a sus resultados y buscando una mejor y óptima proyección gerencial.

Referencias bibliográficas

- Abesada, B. T., & Almuiñas, J. L. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Revista Cubana de Educación Superior*, (3), 137-147.
- Alfonso Robaina, D. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa* (Tesis de Doctorado), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba
- Almuiñas, J. L., González, R. F., & Morales, D. (2013). El control estratégico: una perspectiva en construcción en las instituciones de educación superior. *Revista Congreso Universidad.*, II(3).
- Álvarez, L. Q., & Vizcaíno, L. H. (2015). Diseño del proceso de Dirección Estratégica, cambio de un enfoque funcional a enfoque de proceso. *Avances*, 15(3), 290-298.
- Ametler, A. (2008). *Diseño del Cuadro de Mando Integral de la empresa Cuba Catering.* . (Tesis en Opción al título de Máster en Dirección. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (ISPEJAE). La Habana, Cuba.
- Cáceres, V. E. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del RUBRO PLÁSTICO:ITAM-PLAS* (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza
- Comas, R., R. (2013). *Integración de Herramientas de Control de Gestión para el alineamiento estrtégico en el Sistema Empresarial Cubano. Aplicación en Empresas de santi Spiritus.* (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- Foment del Treball Nacional. (2014). Guía para la Implantación de un Cuadro de Mando Intergal en prevención de riesgos laborales. *Foment del Treball Nacional*, p8-9.
- Gómez, K (2019). Revisión de la literatura sobre Cuadro de mando integrar como heramienta de medición del desmpañeo organizacional. Tesis de Maestría. fundación de Universidad de América
- Gutiérrez, N (2019): "Cuadro de mando integral: evolución, conceptualización y actualidad", *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (julio 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>

- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral* (The Balanced Scorecard) (2da Edición). Barcelona, España: S.A. Barcelona.
- Lamas, L. M., Fontes, R., Celestrín, R., & Calderón, P. (2012). El Control Clásico y el Control Estratégico: Algunos aspectos fundamentales en las Instituciones de Educación Superior.
- Lorenzo, D. (2015). *Propuesta de diseño parcial de Cuadro de Mando Integral para La Empresa de Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos Avanzados (CITMATEL)*. Universidad de la Habana, La Habana.
- Machado, N., N. (2004). *Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal*. . (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de La Habana, Ciudad de la Habana.
- Nogueira, R., D. (2002/b). *Modelo Conceptual y Herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- Pérez, C., M. (2005). *Contribución al Control de Gestión en elementos de la Cadena de Suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu " de las Villas.
- Rivero , J. (2014). *Diseño de la Planeación Estratégica de la Unidad de Servicios y Trámites de Güines. Tesis de Diploma. UNAH*
- Rivero, J (2018) *Diseño del Cuadro de mando integrar del CEntro Nacional de Sanidad Agropecuaria. Tesis de Maestría. CUJAE*
- Rivero, J., Rojas, L., Aguilera, H., Motes de Oca, N., & Alfonso, D. (2018). Procedimiento para el diseño de un sistema de control de gestion en una organizacion de investigación, desarrollo e innovación. . *Visión del futuro*, 22(2), 154-174.
- Rivero, K., Castillo, G. B., & Galarza, J. (2015). Indicadores para el control estrategico en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(3), pp. 56-62.

- Rizo, K & Hernández, N (2020). *El Cuadro de Mando integrar y su papel en la gestión empresarial*. Revista EKOTEMAS Vol. 6 • No. 2. <http://www.ekotemas.cu>
- Rodríguez, D., A. de León, L., & Galarza, J. (2015). Metodología para la planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos. *Folleto Gerenciales*, XIX(2), 77-84.
- Royero, J. (2002). Modelo de Control de Gestión para Sistemas de Investigación Universitarios. *OEI-Revista Iberoamericana de Educación*.
- Soler, G., R. (2009). *Procedimiento para implementar el Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*. . (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echevarría", Ciudad Habana.
- Vargas, E., & Lategana, J. (2016). *La evolución de las herramientas de control de gestión*. Revista Argentina de Investigación en Negocios. <https://doi.org/http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v1n2a07>
- Vega, V (2020). *El Cuadro de Mando Integrar como instrumento administrativo asociado a la ejecución estratégica. Un estudio de caso*. Revista Dilemas contemporáneos . <https://www.dilemascontemporaneos.eduacionpoliticayvalores.com/>
- Victori, C. (2009). *Diseño e implementación parcial del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 60* (Tesis presentada en opción al Título de Máster en Administración de Empresas). Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos», Matanzas.
- Vilar, G., M. (2014). *Procedimiento para el diseño del Sistema de Control de Gestión de la Empresa de Recuperación de Materias Primas La Habana*. (Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.