

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CUADRO DE
MANDO INTEGRAL EN EL CENTRO DE
ESTUDIOS CONTABLES, FINANCIEROS Y DE
SEGURO**

LIC. ELDA CONDE PAGAN

CONSULTORA

MSC.. MARTA FERRER CASTAÑEDO

CIUDAD DE LA HABANA,

2006

DEDICATORIA

A mis padres por darme aliento para la ardua tarea de caminar hacia la perspectiva de un nuevo día, abriendo mi vida a un mundo de oportunidades.

A mi hermano por el constante e incondicional apoyo.

A mi familia que me trasmite día a día una seguridad infinita simplemente con su existencia.

A Jose Enrique a quien agradezco primero su amistad y luego su entrega, su amor. A mi esposo por ese amor no en presente ni en futuro, por ese amor sin tiempo ni distancia, por ese amor puro, lleno de ilusiones, de promesas ya cumplidas desde el día en que nos conocimos.

Después de varios meses de iniciado este trabajo llega el momento de culminar con el mismo y es la ocasión de reunir esos agradecimientos puntuales a tantas personas que, directa o indirectamente, me han ayudado durante este tiempo.

Durante estos casi diez años en CECOFIS son muchas las personas e instituciones que han participado en mi desarrollo profesional y a quienes quiero expresar mi gratitud por el apoyo y la confianza que me han prestado.

Me gustaría empezar por agradecer al Dr. José Carlos del Toro Ríos, por enseñarme a trabajar y a pensar, por ayudarme y animarme, por la confianza y por darme la oportunidad de adentrarme en un mundo desconocido para mi.

A Marta Ferrer Castañedo por su paciencia, por las recomendaciones y el esfuerzo que realizó en la dirección de esta investigación. Por sus consejos en la primera fase del trabajo, en aquel momento en que no sabes por donde empezar a buscar la información. A ella por mostrarme, no solo, su profesionalidad sino también su integralidad como persona.

A Rafael Soler González, sin su colaboración, preocupación y ayuda este trabajo no habría sido posible. Se convirtió en el motor de arranque de la investigación.

A Dulce Ma. Sánchez Ugarte por sus sugerencias e ideas de los que tanto provecho he sacado y las tantas horas de su tiempo dedicado al mejoramiento de la investigación.

A Piloto, Pepe y Wilfredo por las lecturas realizadas, sus opiniones. A los CECOFIANOS con los cuales he compartido incontables horas de trabajo, de diversión. A todos por los buenos y malos momentos, por enseñarme a descubrir el placer de trabajar para el desarrollo profesional y humano.

Gracias a todos ya que siempre han sabido estar cerca de mi y animarme, muchas veces, desgraciadamente, en la distancia.

A todos: GRACIAS, fundamentalmente, por seguir estando.



En los últimos tiempos, a la par del desarrollo de los procesos estratégicos y la elevación de la importancia de la estrategia para el éxito de las organizaciones, se ha incrementado el interés por el desarrollo y aplicación de los Sistemas de Control Estratégico.

En el caso específico de Cuba, el establecimiento, como política de Estado, de la elaboración de la Dirección Estratégica en todas las entidades que componen el sistema estatal cubano desde el año 1997 ha generado la necesidad del desarrollo del sistema de control para lograr que los objetivos estratégicos y los indicadores para su medición sean cumplidos con la participación consciente de los actores involucrados en este proceso.

Uno de los instrumentos que más se ha desarrollado y aplicado en los últimos años en todo el mundo es el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, como Sistema de Gestión Estratégica.

El Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS), es una organización del Ministerio de Finanzas y Precios, cuya misión consiste en:

“Garantizar la educación postgraduada de los recursos humanos vinculados al Ministerio de Finanzas y Precios y sus entidades subordinadas como complemento a la formación básica de los egresados de los centros de la educación superior del país, con altos valores éticos, patrióticos y profesionales que contribuyan al mejoramiento profesional y humano”.

Como esta misión está relacionada con la formación y desarrollo de competencias del personal del Ministerio de Finanzas y Precios, su Sistema Empresarial y el Ministerio de Auditoría y Control, desde el año 1998 se han desarrollado ejercicios estratégicos con vista a establecer el rumbo de su

trabajo y el enfrentamiento de los retos y desafíos que le impone a esta actividad tan dinámica en los momentos actuales de la Globalización y la economía del conocimiento, que refuerzan la necesidad de contar con cuadros y especialistas competitivos.

En CECOFIS se ha implementado como sistema de gestión la Dirección Por Objetivos sustentada en Valores, pero por la envergadura de las funciones se hace necesario establecer un sistema más avanzado en la gestión, que permita perfeccionar la función del control y, a la vez, una evaluación del impacto de la gestión institucional.

En la práctica cotidiana del centro, no existe un sistema integrador de la estrategia organizacional que posibilite la regulación y evaluación de la entidad en forma integral. De ahí que se ha definido como **problema científico** el ¿Cómo lograr que exista una interrelación coherente entre los diferentes procesos internos para gestionar la estrategia del CECOFIS de manera integral?

La **hipótesis** que ha servido de base al desarrollo de esta investigación ha sido que la aplicación del Cuadro de Mando Integral, como instrumento de gestión estratégica en el Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros posibilitará la interrelación requerida para la competitividad de la Institución y el éxito de su estrategia.

Por lo que el **objetivo general** de esta Investigación ha sido diseñar una propuesta del Cuadro de Mando Integral para el CECOFIS, lo que ha requerido de la determinación de los objetivos específicos, los cuales se relacionan a continuación:

- Elaborar el marco teórico del Cuadro de Mando Integral.
- Realizar un diagnóstico estratégico del Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros.
- Fundamentar la propuesta del diseño del Cuadro de Mando Integral.

En el diseño de la investigación se emplearon variables independientes (V.I) y dependientes (V.D).

VI: El diseño de un Cuadro de Mando Integral genérico desde la perspectiva de los beneficiarios y financiadores o donantes.

VD: La eficacia y eficiencia del Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros.

Los métodos teóricos empleados en función de la lógica de la investigación son:

El estudio comparado sirvió para establecer similitudes y diferencias en los distintos modelos de control de gestión presentado en el capítulo I y la investigación sobre el control de gestión en el CECOFIS.

La sistematización permitió la organización de la información dispersa encontrada en torno a los sistemas de gestión de control, cuadros de mando integral genérico y sus perspectivas.

El método histórico- lógico, permitió delinear el comportamiento del objeto de estudio en el tiempo, la evolución del control de gestión de la entidad, estableciendo los nexos y relaciones esenciales.

El enfoque sistémico – estructural, permitió establecer los nexos y relaciones de los componentes del Cuadro de Mando Integral genérico como campo de acción y poner de relieve aquellos que componen el modelo propuesto.

La modelación sirvió para revelar las regularidades que delinear el modelo de Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva de los beneficiarios y financiadores, cualidad esencial de la que se derivan las perspectivas restantes determinando sus nexos y sustentando la propuesta.

Los procedimientos de análisis – síntesis, abstracción – comparación, inducción y deducción se utilizaron en el desarrollo de la investigación como parte integral de la aplicación sistemática de los métodos antes mencionados, desde la etapa exploratoria hasta la de diseño del modelo propuesto para el procesamiento de la información obtenida como resultado de las técnicas empíricas aplicadas.

Las técnicas empleadas fueron la revisión documental, el cuestionario, la entrevista y la encuesta. A continuación se explica su empleo y propósito en la investigación.

La revisión documental permitió la descripción del marco de funcionamiento general del Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS).

Los cuestionarios aplicados al Consejo de Dirección y trabajadores de la entidad permitieron conocer el estado real de la administración, el nivel de evaluación de gestión y el control de gestión en CECOFIS.

Se realizaron entrevistas a los funcionarios representante del donante y clientes de la organización. Las entrevistas permitieron corroborar algunos elementos que en la revisión

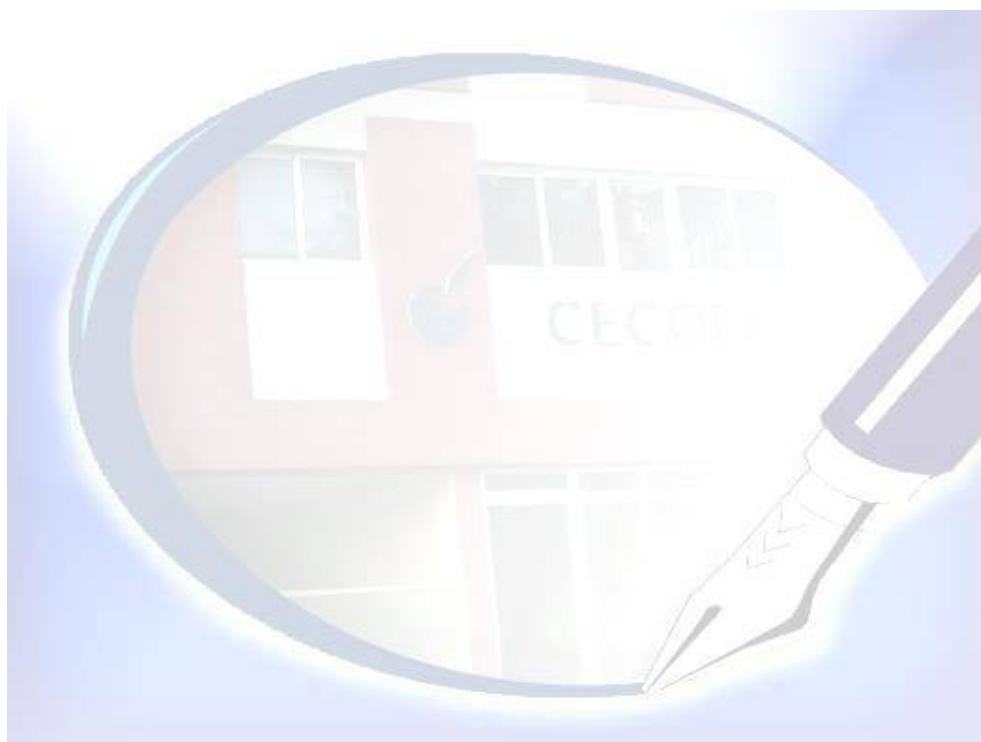
La aplicación del instrumento de gestión estratégica, Cuadro de Mando Integral a una organización no lucrativa del sector de servicios educativos especializados permite establecer, a partir de las relaciones esenciales derivadas de la perspectiva de los beneficiarios y financiadores, un mejor control del cumplimiento de las estrategias, anticipándose de esta forma, a los problemas y tomando acciones correctivas inmediatas a través de la información y de acciones generadas en el corto plazo, tomando como base el modelo genérico que se propone, lo que deberá favorecer en su integración la eficiencia y efectividad del desempeño de la organización.

El trabajo se ha estructurado en tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y la bibliografía utilizada.

En el capítulo I se muestran los resultados de la revisión bibliográfica realizada sobre el Sistema de Control de Gestión, su evolución histórica y el Control de Gestión Estratégica destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión en la coordinación de acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados en distintos plazos. Posteriormente, se define el Cuadro de Mando Integral, como sistema de Control de Gestión Estratégica, así como se precisa su evolución, perspectivas y su relación con la estrategia de la Organización. Seguidamente se analiza el Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral en las organizaciones no lucrativas.

En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico estratégico del desempeño del Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguro, como entidad no lucrativa. Se realiza un análisis evaluativo de la situación actual de la organización y se fundamenta la necesidad de implementar el Cuadro de Mando Integral como instrumento de Gestión Estratégica.

El tercer capítulo describe la propuesta del Cuadro de Mando Integral para el CECOFIS la cual incluye la elaboración de los mapas estratégicos y el análisis de los indicadores propuestos.



1.1.- Evolución del control de gestión

La tarea actual de la dirección es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional mediante la planeación, la organización, la ejecución y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la entidad con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

El control es una función esencial del proceso directivo que comprende todas las acciones que se emprenden para garantizar que las actividades reales coincidan con las actividades planificadas. La necesidad de control es mayor en la medida en que las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva.

Los orígenes del Control, por tanto, están en el surgimiento de la actividad de dirección. La escuela clásica de dirección (Taylor y Fayol) aportó una visión racional y científica para el sistema de dirección y la función directiva, teniendo el control un papel decisivo como garantía de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema y herramientas que posibilita la corrección de las desviaciones con arreglo a un plan anteriormente previsto.

Diferentes autores han definido el control en diversas etapas evolutivas de la ciencia de la dirección.

Fayol (1961:264): “el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativo. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan repararlos y evitar su repetición”.¹

Stoner (1988:662): “el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.²

Robbins (1996:654): “el control es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.³

Analizando estas definiciones la autora plantea que en el control:

1. Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
2. Se debe llevar a cabo un proceso de superación de actividades realizadas.
3. Se permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados alcanzados o en las actividades realizadas.
4. La corrección a realizar se basará en la información obtenida de la retroalimentación que el propio sistema nos ofrece al efectuar controles a los puntos críticos del mismo.
5. La función preventiva es tan importante como la función correctiva ya que nos permite anticipar comportamientos y resultados, adecuar procesos y estructura para lograr los objetivos propuestos.
6. Se encuentran los elementos que, como fruto de la retroalimentación recibida, permiten planificar las actividades y objetivos a alcanzar después de haber hecho las correcciones necesarias.

El control ha ido evolucionando en el transcurso de los últimos treinta años y así encontramos conceptos, tales como:

Francisco Blanco Illescas (1993:78) plantea que “la moderna filosofía del Control de Gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa”.⁴

Para Joan Ma. Amat (1992:35.), el Control de Gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección." ⁵

Según Hughe Jordan (2000:32) el Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados. ⁶

De este análisis la autora concluye que el Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Por lo cual debe entenderse que el Control de Gestión:

- es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.
- desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.

- sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización.
- es un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización.
 - es un medio para gestionar el cambio.

1.2.- Los Sistemas de Control de Gestión y la Estrategia

Uno de los aspectos más importantes que caracteriza al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados. Es preciso comenzar entonces por el concepto de Sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de los procesos de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

El Sistema de Control de Gestión se caracteriza por ser activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión organizacional, soportado sobre la base de las metas que se trace. Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos. Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de

indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Autores como Mintzberg define la estrategia como: "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación." ⁷

Otra concepción sitúa a la estrategia como un instrumento de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino más bien un comportamiento estable para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

1.3.- El Cuadro de Mando Integral como herramienta del Control de Gestión Estratégica

La aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores, así como todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan el Cuadro de Mando Integral para colocar a ésta en el centro de sus procesos de gestión.

El BALANCED SCORECARD (BSC) o Cuadro de Mando Integral, en lo adelante CMI, fue desarrollado en 1992 por Kaplan y Norton. Surgió, Inicialmente, como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo evolucionó hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégica. El seguimiento de los indicadores se suele realizar a través de una herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral.

El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la organización. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en cuatro perspectivas básicas (múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño del negocio). Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton, ella son:

1. Financiera: la estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
2. De Cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación.
3. Procesos Internos: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
4. Aprendizaje y Crecimiento: las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

El Cuadro de Mando Integral garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos. Se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa la estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

El Cuadro de Mando Integral hace posible el aprendizaje estratégico; una vez probadas las hipótesis de las estrategias es fácil conocer como llevar a la organización a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si, por ejemplo, algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Ricardo Martínez Rivadeneira (2001:12) plantea que el Cuadro de Mando Integral es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto. ⁸

Tabla 1. Título: Características del Cuadro de Mando

CARACTERISTICAS	EXPLICACION
INTEGRAL	Parte de un enfoque holístico. Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo
BALANCEADA	Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros
ESTRATEGICA	Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
SIMPLE	La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización
CONCRETO	Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
CAUSAL	El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Fuente: Elaboración propia.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el instrumental que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Se debe indicar que estos objetivos constituirían el efecto de la forma de actuar con los CLIENTES y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los PROCESOS INTERNOS.

Por último, el Cuadro de Mando Integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una FORMACIÓN-APRENDIZAJE y CRECIMIENTO continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta.

Se habla de un Sistema de Gestión Estratégica, más aún "de Implementación estratégica" útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton (2001:73), las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- Aumento de la retroalimentación y de la formación estratégica. ⁹

La bibliografía consultada sobre el CMI evidenció la existencia de un conjunto de elementos comunes en cualquier proceso de aplicación de esta herramienta para el control de gestión. Estos elementos estarán en correspondencia con la naturaleza de la organización, en la cual se aplica la herramienta y la estrategia de la misma. Los elementos comunes son:

- La revisión del plan estratégico.
- El estudio de los procesos.
- El diseño del mapa estratégico.
- La determinación y diseño de los indicadores
- La formulación de proyectos estratégicos, entre otros.

Es significativo reconocer que el mapa estratégico es el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral porque ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que está vinculado con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Éstas están ordenadas siguiendo el criterio de causa – efecto y representan los factores clave de éxito para la entidad.

El poder del Cuadro de Mando aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión estratégica:

1. Es posible unir en un solo informe de gestión muchos elementos aparentemente diferentes que componen una organización: cómo orientarse al cliente, cómo reducir el tiempo de respuesta, cómo mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo.
2. El sistema es una protección contra la suboptimización, al forzar a los directivos a considerar todas las medidas operativas importantes como un conjunto, permite saber si puede alcanzarse una mejora en un área, arriesgando otra. Las medidas de satisfacción al cliente, de desempeño comercial, de innovación y de mejora derivan de la visión particular del mundo de la organización y su perspectiva de los factores de éxito clave.

Un buen Sistema de Gestión Estratégica, explica Kaplan, (2001:73) debe incorporar los siguientes elementos;

- Misión, visión y valores: su aplicación comienza con la definición de la misión visión y valores de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.
- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas

las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.

- Indicadores y sus metas: son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- Iniciativas estratégicas: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- Recursos: los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- Responsables: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- Evaluación subjetiva: es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementario al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición ¹⁰

1.3.1.- El Cuadro de Mando Integral en organizaciones no lucrativas.

El Control de Gestión en las entidades no lucrativas no se manifiesta de la misma forma que en las organizaciones lucrativas. Los directivos de las organizaciones sin ánimo de lucro son los encargados de diseñar un verdadero sistema de Control de Gestión que garantice la efectiva y eficiente utilización de los recursos.

Una organización sin ánimo de lucro es aquella cuyo objetivo es distinto a la obtención de beneficios de sus propietarios. En entidades de este tipo, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles. El éxito de este tipo de organizaciones se mide, por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, expresado por la contribución que se da al bienestar público.

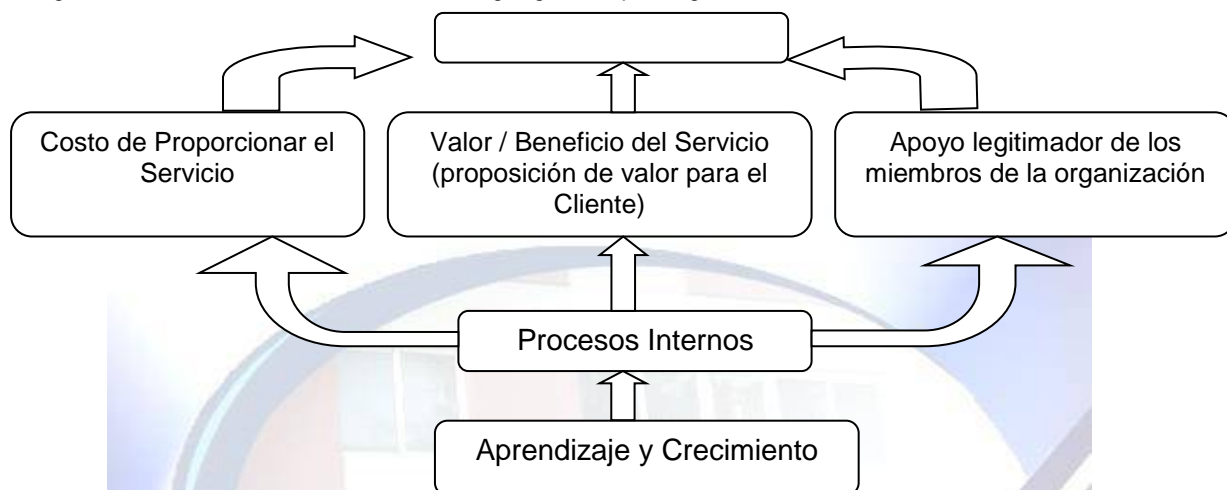
El Presupuesto es un instrumento en las organizaciones no lucrativas. El presupuesto anual operativo se deriva de los programas aprobados, esencialmente es una evaluación de la parte del programa correspondiente al año anterior. En el curso del proceso presupuestario se efectúa una cuidadosa estimación de los costos por programa y responsabilidades para la ejecución de éstos que se asignan a los centros de responsabilidad individual.

Después del éxito del Cuadro de Mando Integral en entidades financieras, Kaplan y Norton decidieron trasladar esta herramienta hacia las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro. En la aplicación de esta herramienta, la mayoría de las instituciones públicas colocaban la perspectiva financiera en la parte superior de la jerarquía, esto provocó dificultades con la estructura original, ya que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial. De ahí que Kaplan y Norton plantearan la necesidad de ubicar a los clientes en la parte más alta de la jerarquía.

En el libro *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar su estrategia*, Kaplan y Norton, plantean que la colocación de un objetivo muy amplio en el Cuadro de Mando Integral de una entidad no lucrativa comunica claramente la misión a largo plazo de la organización, ellos

lo muestran en la siguiente figura que no es más que la adaptación del CMI a organizaciones no lucrativas:

Figura Nº 1 Estructura del cuadro de mando integral genérico para organizaciones no lucrativas



Fuente: Kaplan, Robert et David Norton: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000, Barcelona, 2001, p 149

Esta figura – para Kaplan y Norton – muestra un marco modificado en el que una organización no lucrativa tiene perspectivas de alto nivel.

La perspectiva de costo de proporcionar el servicio destaca la importancia de la eficiencia operativa. El costo medido debe incluir los gastos de la entidad y el costo social que le impone a los individuos y a otras organizaciones mediante sus operaciones.

La perspectiva del valor creado identifica los beneficios que la entidad está creando para los individuos, es la más difícil de medir.

En la perspectiva de apoyo legitimizador un cliente importante de cualquier organización pública es el donante quien proporciona los fondos. El Cuadro de Mando Integral permite identificar los elementos integrantes, los resultados de sus actividades y medirlos.

Una organización no lucrativa – según Kaplan y Norton - puede tener objetivos de alto nivel que necesita satisfacer si quiere cumplir con su misión. A partir de esto, la entidad procede a identificar los objetivos de sus procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que le permitirán alcanzar su meta en las tres perspectivas de alto nivel.

Un autor norteamericano Paul Niven¹¹ también presenta la perspectiva financiera y perspectiva del cliente para entidades del sector público.

Figura Nº 2 Cuadro de Mando Integral del sector público



Fuente: Niven, P. R.: El Cuadro de Mando Integral paso a paso. 2002, p.380

Según Niven: “ni las empresas del sector público ni las sin ánimo de lucro consideran que los buenos resultados financieros son señal de su éxito; en su lugar, su meta es alcanzar altas misiones destinadas a

mejorar la sociedad. Como empresas centradas en su misión, deben cambiar la arquitectura del Cuadro de Mando Integral, elevando el papel de la misión y los clientes y reduciendo la influencia de los indicadores financieros”.¹²

1.3.2.- El Cuadro de Mando Integral en Cuba

El Cuadro de Mando Integral se está expandiendo a las empresas cubanas, las cuales se han ido adaptando a los cambios ocurridos en el contexto internacional. Muchas de las organizaciones cubanas se han apropiado de las normas de calidad ISO 9000 y la están aplicando con resultados satisfactorios.

En Cuba se ha reflejado un despertar en este sentido. El mismo ha sido declarado en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, el cual plantea lo siguiente:

“El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestra características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas...”¹³

Todo este proceso demuestra una brecha abierta hacia el reconocimiento de la necesidad de un cambio en nuestro sistema empresarial hacia una búsqueda de mejores desempeño.

El modelo de Perfeccionamiento Empresarial ha contribuido al desarrollo de las organizaciones. El mismo se encamina a potenciar de manera continua los niveles de eficiencia, autoridad y ejecutividad de la empresa estatal cubana como eslabón fundamental de la economía. Este proceso hace que el Cuadro de Mando Integral sea un camino importante en el logro de los objetivos

organizacionales porque presupone un cambio en la concepción de la forma y pensar que puede llevar a nuestras organizaciones a un nuevo estadio.

En nuestra sociedad se busca la competitividad de las organizaciones a través de la creación de bienes y servicios para la satisfacción siempre creciente de la sociedad cubana.

El objetivo de las organizaciones tanto lucrativas como sin fines de lucro es obtener beneficio, estableciendo un ambiente en el que las personas puedan sentirse útiles a la sociedad y contribuir con sus capacidades a la obtención de bienes y servicios que conducen al bienestar social.

Una organización con fines de lucro es un sistema coordinado conscientemente que tiene el fin de conseguir cada vez más beneficios sobre la base de aportar bienes y servicios a la sociedad con el fin de satisfacer las necesidades, deseos de un conjunto de personas que integran el mercado objetivo.

Una organización no lucrativa es un sistema social coordinado conscientemente que tiene el fin de servir cada vez más a la sociedad sobre la base de aportar bienes o servicios con el fin de satisfacer las necesidades, deseos de un conjunto de personas que integran el mercado objetivo.

De todos los modelos revisados se ha seleccionado el de Kaplan y Norton (2001:149) por considerar que refleja más integralmente la arquitectura del Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros, como objeto de estudio.

Citas:

1. Fayol, Henry: Administración Industrial y general, México: Herreo Hermanos Hispanoamericana, 1961, p. 264.
2. Stoner, James: Administración, 5ta edición, México: Hispanoamericana, 1988, p. 662.
3. Stephen, Robbins: Administración, teoría y Práctica. 4ta edición. México. Pearson Educación, 1994. p.365.
4. Blanco Ilescas, Francisco: La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. Revista Técnica Contable, 1993, p. 78.
5. Amat, Joan Ma.: El Control de Gestión: una perspectiva de dirección, 2da edición. Ediciones GESTION 2000. Barcelona, 1997, p. 35.
6. Jordan, Hughe: Control de Gestión. DEADE. Comisión Europea, 2000. p.32.
7. Ferrer, Marta: Carpeta curso de Control de Gestión, 2002.
8. Ricardo Martínez Rivadeneira: profesor consultor de Control de Gestión. Presentó un trabajo en el VII Congreso Nacional de Control Interno en las entidades del estado, junio del 2001, p.12
9. Kaplan, Robert et David Norton: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000, Barcelona, 2001, p.73.
10. idem. P.73
11. Paul Niven de primerus Consulting Inc. Consultor que desarrolló su experiencia trabajando como Líder de Proyecto en Nova Scotia Power. Autor de los libros "El Cuadro de Mando Integral paso a paso" y "Cuadro de Mando Integral paso a paso en el Gobierno y Organizaciones sin fines de lucro".
12. Niven, Paul: El Cuadro de Mando Integral paso a paso. 2002, p. 380.
13. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política, La Habana 1998 p.25.

2.1.- Caracterización del Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros.

El Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros, en lo adelante CECOFIS, es una institución docente presupuestada que pertenece al Ministerio de Finanzas y Precios y se crea como resultado de la necesidad de modificar el ámbito de actuación de la Escuela Cubana de Seguros.

CECOFIS es una entidad no lucrativa que cuenta con una plantilla de 41 trabajadores, de la cual están ocupadas actualmente 37 plazas y que se dedica no solo a la superación postgraduada y el pregrado con la Unidad Docente de la Facultad de Contabilidad y Finanzas, sino también al asesoramiento en las Direcciones del Ministerio de Finanzas y Precios y las empresas del Sistema de Seguros y Servicios Conexos.

Se desarrollan modalidades de capacitación e investigación, tanto presencial como a distancia, de Contabilidad, Finanzas, Seguros, Dirección, Idiomas e Informática. Estas modalidades son: Diplomados, Cursos de Postgrado, Entrenamientos, Talleres, Seminarios y Consultorías.

El **objeto social** aprobado por el decreto V-121-98 del 16 de julio de 1998 se define como:

“Entidad encargada de garantizar la educación postgraduada de los Recursos Humanos vinculados al Ministerio de Finanzas y Precios, a las oficinas nacionales de Auditoría y de Administración Tributaria y sus niveles, así como al sistema empresarial que este Ministerio patrocina”.

El Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros tiene aprobadas siete funciones específicas:

1. Organizar y desarrollar las actividades de superación profesional de carácter nacional e internacional bajo el amparo del Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba y el Sistema de Superación Ramal para el Ministerio de Finanzas y Precios.
2. Fomentar de conjunto con otras unidades organizativas del Ministerio, el intercambio y la generalización de las mejores experiencias relacionadas con el Seguro, Servicios Conexos, Auditorías, Administración Tributaria y Financiera.
3. Promover la realización de investigaciones y estudios vinculados con la superación profesional, tendientes a la conformación y consolidación de la práctica educativa financiera cubana.
4. Propiciar programas de cooperación con otras instituciones y organismos nacionales e internacionales que posibiliten incrementar el nivel de conocimientos de la actividad.
5. Conferir títulos y acreditaciones que certifiquen el dominio de los conocimientos y habilidades alcanzados en la educación postgraduada.
6. Fomentar la elaboración y difusión de materiales y medios didácticos que eleven la calidad de la enseñanza.
7. Desarrollar asesorías y consultorías a las entidades del Ministerio de Finanzas y Precios.

Desde su fundación en abril de 1995, se registra un incremento sostenido de las acciones de capacitación y superación especializadas, con el objetivo de dar respuesta a las transformaciones necesarias para lograr el mejoramiento continuo en los procesos de gestión de las entidades del sistema.

En abril del 2001, debido a la Resolución 219, la Oficina Nacional de Auditoría se desgaja del Ministerio de Finanzas y Precios, creándose el Ministerio de Auditoría y Control que tiene como misión:

"Exigir la correcta aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Auditoría, Fiscalización y Control Gubernamental, así como rectorar el Sistema de Auditoría del país para prevenir, detectar y enfrentar los actos de corrupción".

CECOFIS constituye la institución docente que asume la superación de los cuadros y especialistas de la nueva organización.

Por resolución del Rector de la Universidad de La Habana, desde el año 2001 CECOFIS funciona como Unidad Docente del curso regular diurno de la Facultad de Contabilidad y Finanzas. (anexo # 1)

Constituido el centro se adoptó un enfoque estratégico, el cual abarcaba la misión y la visión. A fines de 1999 se continúa el proceso de proyección estratégica para el período 2000-2006, el cual incluyó el análisis de los valores institucionales interno y externo con la finalidad de planificar las acciones requeridas para el mejoramiento del desempeño de la entidad. Este proceso fue dirigido por un miembro de la organización, especialista en Dirección y en el cual participaron todos los trabajadores de la entidad. (ver anexo 2)

Los elementos antes mencionados y que aparecen en el anexo constituyen el fundamento de la estrategia del CECOFIS y permitieron realizar un diagnóstico del desempeño del centro a partir del análisis del entorno y de la organización.

En la estrategia general desarrollada en la organización se contemplan seis líneas de acciones que abarcan todo el ámbito de la entidad en su relación con el entorno y en la organización interna. **(ver anexo 3)**

En el análisis del macroentorno se analizaron los factores siguientes: económicos, políticos _ legales, sociales y culturales y tecnológicos.

- Económicos: modernización de la Administración Financiera del Estado, la aplicación del perfeccionamiento empresarial y las transformaciones en la economía cubana.
- Políticos legales: estabilidad política del país, la aplicación de la Resolución Económica del V Congreso del Partido, las estrategias de superación de los recursos humanos de las entidades.
- Sociales y culturales: reconocimiento de las actividades económicas y de control en las entidades y el programa de masificación de la cultura.
- Tecnológicos: programa de Informatización de la Sociedad y desarrollo de las telecomunicaciones.

Como resultado del análisis del entorno se identificaron las oportunidades y amenazas más significativas, siendo éstas:

Oportunidades:

1. Dinámica de las temáticas y desarrollo de nuevas tecnologías vinculadas a escala internacional.
2. Modernización de la Administración del Estado.
3. Estrategias de superación de los recursos humanos de las entidades, fundamentalmente en el componente económico.
4. Reconocimiento de las actividades económicas y de control en las entidades.

5. Programa de informatización de la sociedad.

Amenazas:

1. Políticas restrictivas sobre capacitación, entrenamientos e información para Cuba.
2. Falta de generalización de la evaluación por resultados económicos y financieros.
3. Política de estimulación establecida que posibilita el éxodo de los mejores profesionales hacia actividades mejor estimuladas.
4. Dificultades para la comunicación rápida de los participantes con la institución en los horarios de consulta durante el desarrollo de las acciones de superación a distancia.

Precisando en el análisis del microentorno, la autora consideró como elementos principales los siguientes:

- El Ministerio de Finanzas y Precios: como organismo rector que determina las políticas a seguir y nos provee, a su vez, de recursos financieros, materiales, entre otros.
- Los cursistas: especialistas y cuadros del Ministerio de Finanzas y Precios y sus entidades asociadas, de los cuales es importante conocer sus características, cuáles son sus necesidades, la satisfacción y el impacto de las acciones en su desempeño profesional.
- Los Proveedores: otras entidades que garantizan recursos materiales fundamentalmente y que aseguran el funcionamiento del sistema.

En el propio análisis interno la autora pudo identificar los elementos que se convierten en fortalezas y debilidades para el desempeño de la entidad, teniendo en cuenta de forma significativa aquellos que favorecen o ponen barreras al cumplimiento de la misión del centro y, por consiguiente, al cumplimiento de la estrategia.

Si bien este análisis se ha generalizado en otras entidades, la utilización de instrumentos tales como la matriz DAFO, la cadena de valor genérica – a partir de las cuales se formulan las estrategias – en esta investigación la autora propone iniciarlo desde otro enfoque.

2.2.- Enfoque aplicado en el análisis del microentorno:

Tomando como base el comportamiento de los elementos que a continuación se refieren, se procede a la evaluación por etapas de los mismos.

1. Análisis de la Formulación de la Estrategia.
2. Análisis de la Cultura.
3. Análisis de los Insumos Relevantes.
4. Análisis de los Procesos Relevantes.
5. Análisis del Control.
6. Análisis de los Resultados

Etapa 1: Análisis de la Estrategia

Como resultado de la revisión de la formulación y determinación de la estrategia del CECOFIS se comprobó que:

- La misión expresa adecuadamente el objeto social del centro;

- La visión contiene elementos de proyección hacia el futuro, es motivadora y ambiciosa sin dejar de ser objetiva.
- La formulación de valores compartidos se corresponde con la cultura de la organización, el comportamiento de las personas que integran el mismo y está relacionada con las intenciones y deseos del colectivo en si mismo.

Podemos significar que, en cuanto a la evaluación de la situación actual del CECOFIS imprescindible para la proyección de los problemas estratégicos del mismo, la autora se remite al análisis DAFO que más adelante se plantea. Este aspecto, dada su importancia, para la consecución de los objetivos de la investigación aparece caracterizada en la etapa 6 donde se hace un análisis de los resultados.

Para concluir con el análisis de la estrategia y sus elementos constituyentes quedan por analizar el problema estratégico general y la solución estratégica general, así como las proyecciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo, lo cual como anteriormente se ha expresado aparecen en la etapa 6..

Etapa 2: Análisis de la Cultura

Para el análisis de la cultura del CECOFIS fue necesario utilizar diferentes instrumentos tales como: entrevistas, encuestas, trabajo en grupo, observación de expedientes del personal y de los cuadros y la observación de comportamiento en general. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Identidad de los miembros: el 100 % de los trabajadores se identifican con la organización y no sólo con su trabajo o profesión. Este elemento lo ratifica el bajo por ciento de movilidad del personal. Para obtener esta información se utilizaron las técnicas de observación buscando los

elementos de confirmación de pertenencia, de comportamientos, de actitudes; se aplicó una encuesta y se realizó un trabajo grupal para profundizar en el tema de conflicto aplicado al centro. El objetivo principal fue que las personas exteriorizaran no solo sus pensamientos sino su satisfacción y sentido de pertenencia hacia la organización.

- Calificación del personal: después de aplicadas las encuestas y entrevistas y realizada la observación de los expedientes laborales y de cuadros del personal del centro, la autora pudo comprobar que el CECOFIS cuenta con el personal docente calificado y motivado para hacer realidad el proyecto educativo. Su experiencia académica se sustenta en la modalidad presencial y se trabaja por alcanzar los requerimientos técnicos y pedagógicos para la implementación de la educación a distancia.
- Énfasis en el grupo: el 90 % de las actividades se organiza en torno a grupos y no a individuos. En este resultado influye la utilización de las técnicas de la Dirección Participativa y por Proyectos para el logro de los objetivos y de la estrategia.
- El enfoque hacia las personas: se pudo comprobar que el proceso de toma de decisiones colegiadas de la administración, posibilita que se evalúe la repercusión que éstas tienen en los miembros de la organización y se adopten las medidas necesarias al respecto. La satisfacción laboral de todos y cada uno de los trabajadores del Centro favorece el logro de los objetivos individuales y generales. El conocimiento de sus necesidades profesionales permite, a su vez, un diseño del proceso estratégico más lógico y racional y en el cual los trabajadores se ven incluidos dentro de la estrategia, de ahí que las personas se sientan más comprometidos con la organización.

- Integración en equipos multidisciplinares: se pudo constatar que la instrumentación de procedimientos y la conformación de equipos multidisciplinares para la ejecución de proyectos, permita que el sistema de integración se fortalezca y que las áreas funcionen armónica y coordinadamente.
- El control: en estos momentos se diseña en CECOFIS el Sistema de Control a tenor de la promulgación de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y el Ministerio de Economía y Planificación sobre el sistema de Control Interno en las entidades.

El nivel de formación y reglamentación de las actividades ha ido incrementándose, están vigentes los principales reglamentos, son del conocimiento de todo el colectivo y se trabaja en el perfeccionamiento de los manuales de procedimientos específicos.

- Tolerancia al riesgo: es un elemento de confianza en los trabajadores, da independencia de acción en ellos. Se basa en la confianza y profesionalidad de los Recursos Humanos. CECOFIS es una organización abierta al análisis y materialización de nuevas ideas, de igual forma al desarrollo de la capacidad individual en la ejecución de las tareas de los proyectos.
- Los criterios para recompensar: prevalece el reconocimiento moral ante el material por el logro de resultados y cuenta con el reconocimiento del colectivo. No obstante, si bien los criterios de recompensa se valoran de adecuados se continúa trabajando en la conjugación del sistema de reconocimientos.
- Tolerancia al conflicto: se aprecia un alto grado de comunicación y un ambiente de confianza mutua que posibilita que los miembros de la

organización puedan tratar libremente sus conflictos y críticas. Se trabaja con las percepciones que de ambas partes existe de los fenómenos que se dan en el centro para esclarecer las causas y buscar soluciones acertadas por la Dirección y los trabajadores.

- Perfil hacia los fines o las metas: si bien el colectivo reconoce una preocupación constante por el desarrollo de técnicas avanzadas o procedimientos nuevos, se aprecia que la administración se perfila hacia resultados o metas y no hacia técnicas o procesos para lograrlos.
- Enfoque de sistema abierto: el colectivo del CECOFIS reconoce un alto grado de eficiencia, de efectividad y calidad en el control y respuesta a los cambios que el entorno impone, derivado esto en los últimos años por la ampliación del objeto social del centro, cambios tales como: la prioridad a diferentes temáticas profesionales, los indicadores de la Comisión Central de Cuadros y la apertura de la Unidad Docente para estudiantes del curso regular diurno de la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, entre otros.

Etapas 3: Análisis de los Insumos Relevantes, la autora realizó la clasificación de los insumos relevantes tomando como elementos rectores los siguientes: financieros, físico – técnicos y humanos.

- **Financieros**: se comprobó que existe una correspondencia entre lo planificado y el real en cuanto a los recursos financieros en cada período, comportándose su ejecución satisfactoriamente. Se infiere que el presupuesto está en correspondencia con la estrategia de la entidad.

- **Físicos – Técnicos:** se pudo observar que la institución ha sido beneficiada con una nueva inversión que mejora sensiblemente las condiciones materiales para el desarrollo de la actividad docente. Este posee, además, un alto grado de informatización de los procesos y uso de las técnicas informáticas. Cuenta con un equipamiento tecnológico adecuado para la elaboración de materiales de estudio en diferentes formatos. Existen las condiciones para que se realicen no sólo productos impresos, sino también audiovisuales, hipertextos y otros, su correspondencia con los nuevos modelos didácticos actuales. Sin embargo, esta tecnología se encuentra en niveles de explotación aún incipiente.
- **Humanos:** se comprobó que la plantilla del CECOFIS está compuesta por 41 trabajadores, de ellos 22 son docentes, 5 personal de apoyo integrado por informáticos, diseñadores, y operadoras de microcomputadoras, el resto es personal de servicio.

El centro cuenta con profesionales capacitados y homologados por instituciones de prestigio nacional. Es un personal con experiencia en la actividad, con conocimientos científicos, capaz de realizar procesos de investigación, orientarlos y tutorearlos, a ello se une la contribución que hacen a la entidad especialistas y funcionarios del sistema financiero nacional e internacional.

El claustro está representado por diferentes perfiles profesionales que incluye: economistas, contadores, pedagogos, informáticos, ingenieros, filólogos y psicólogos; esto le aporta al centro posibilidades mayores en sus competencias profesionales, así como en el análisis y solución de problemas complejos desde diferentes ópticas.

La actividad fundamental del CECOFIS está focalizada en los servicios educativos especializados que realiza su claustro y personal de apoyo, sus Recursos Humanos tienen interiorizados los valores de la institución de forma consciente, lo que influye decisivamente en el rendimiento de la organización.

Etapa 4: Análisis de los Procesos Relevantes

Como resultado de la aplicación de los instrumentos de investigación se pudo probar que los procesos reconocidos como relevantes para la organización son los siguientes:

- La preparación de los profesores y el resto del personal.
- La enseñanza aprendizaje para los cursos en la modalidad presencial
- La enseñanza aprendizaje para los cursos del proyecto de Educación a Distancia.
- La enseñanza aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Docente de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.
- El Control Interno.

Los mismos se consideran relevantes porque tributan a la misión del Centro, a su función esencial que es la docencia y al cumplimiento de la estrategia planteada.

Etapa 5: Análisis del Control

Análisis aparte requiere el proceso de control interno en el centro. Se pudo apreciar que el mismo carece de la integralidad necesaria de un Sistema de Control de Gestión.

Procesos como el de investigación, el de Calidad Total no son percibidos ni ejecutados con la misma eficiencia dentro de la dinámica del centro. Se

enfatisa en el proceso de enseñanza – aprendizaje sin vincular éste con los procesos antes mencionados, lo cual evidencia que éstos no son reconocidos de forma relevante en el CECOFIS.

La retroalimentación de los procesos y resultados de los mismos, en ocasiones, no es oportuna, es decir, no contamos con la información en el momento necesaria para tomar medidas correctivas. La información que arroja el Sistema de Control es limitada, ya que está encaminada más hacia la forma en que se realiza el proceso que al contenido y resultado del mismo. Además no están bien focalizados los puntos críticos en los cuales se hace necesario el control.

Etapas 6: Análisis de los Resultados

Considerando los resultados alcanzados por el centro se pudo identificar como factores clave de éxito los siguientes:

- ❖ Capacidad de respuesta a las necesidades de formación en correspondencia con las directrices del MFP y de las prácticas internacionales.
- ❖ Capacidad de desarrollo de habilidades, aptitudes y actitudes de los egresados.
- ❖ Infraestructura para entrenamientos.
- ❖ Investigaciones reconocidas sobre las temáticas esenciales del centro.
- ❖ Claustro reconocido.
- ❖ Imagen de la Institución.
- ❖ Poseer una base de información amplia y actualizada sobre temas nacionales e internacionales.

- ❖ Mantener la vinculación con las entidades del Sistema, ejerciendo un nivel superior de influencia en la capacitación de los Recursos Humanos.

Como resultado de la valoración de las anteriores etapas se pudieron identificar las fortalezas y debilidades del desempeño del CECOFIS, las que se relacionan a continuación:

Fortalezas:

- **F 1.** Institución con carácter nacional, imagen y prestigio reconocido, que utiliza la modalidad presencial y a distancia para posibilitar un alcance geográfico y poblacional en todo el país.
- **F 2.** Alta preparación del claustro docente, con el 37 % de sus profesores que poseen categoría científica y el 100% categorizado como adjuntos de diferentes facultades de la Universidad de La Habana y con altos valores éticos, morales e ideológicos.
- **F 3.** Posibilidad de asumir una amplia gama de temáticas afines dentro del sistema de superación del organismo, con tecnología de avanzada para la elaboración de materiales didácticos en diferentes formatos.
- **F 4.** Centro de Documentación e Información con bibliografía actualizada para responder a los requerimientos básicos de las especialidades afines.
- **F 5.** Profesores del claustro del centro que dominan la Resolución sobre el Control Interno e imparten seminarios y entrenamientos a diferentes entidades, además integran la Comisión Nacional de Control.
- **F 6.** Existe el Plan de Prevención basado en el análisis de riesgo a los que está sometido el centro.

Debilidades:

- **D 1.** No contar con una estrategia de Marketing general y de relaciones.

- **D 2.** Insuficiente explotación del equipamiento tecnológico para la Educación a Distancia.
- **D 3.** Insuficiente proceso de retroalimentación para la evaluación del impacto de las acciones de superación realizadas en la entidad.
- **D 4.** Bajo nivel de organización en la investigación científica, sólo se potencia la que está relacionada con la preparación de los contenidos a impartir.
- **D 5.** No existe un Sistema de Calidad Total, por lo que el sistema de control de la calidad de los procesos existentes no es todo abarcador y sistemático que se necesita.
- **D 6.** Insuficiente superación y actualización de los docentes en los procesos principales que realiza el Ministerio y el Sistema Empresarial.
- **D 7.** Insuficiente utilización de los especialistas reconocidos como docentes y entrenadores.
- **D 8.** No existe un programa alternativo para dar solución a los diferentes problemas técnicos y de recursos humanos que se implementen en CECOFIS.
- **D 9.** No existe un sistema de indicadores eficiente que nos permita detectar las desviaciones oportunamente.
- **D 10.** El proceso de elaboración de los manuales de Procedimientos no se ha concluido.
- **D 11.** No existe el diseño de una ficha de costo, como herramienta de control financiero, para valorar el costo sobre beneficio de las acciones.

Al relacionar estas fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas señaladas anteriormente se construyó la Matriz DAFO correspondiente. (Ver anexos 4)

La matriz DAFO se aplicó con el objetivo de valorar el estado actual del desempeño del CECOFIS y poder tomar decisiones más objetivas, de desarrollo estratégico.

Del análisis realizado de la matriz se deriva que los problemas estratégicos están relacionados con el hecho de que en la actualidad se elabora una Planificación Docente de actividades anuales sobre la base de la Determinación de Necesidades de Superación de los Recursos Humanos de las entidades asociadas al sistema. Este hecho condiciona una demanda muy formal, constituida fundamentalmente por solicitudes de cursos y no sobre planes reales y objetivos de desarrollo profesional.

Las organizaciones clientes determinan sus necesidades, básicamente, atendiendo a las directivas de los cinco componentes de la superación de cuadros y a los criterios individuales de los implicados y no sobre la base de las estrategias de las organizaciones y del crecimiento profesional de sus recursos humanos y, mucho menos, se tienen en cuenta la gerencia del conocimiento y el estado del arte a escala internacional.

La oferta del CECOFIS, como respuesta a esta demanda, es reactiva y no proactiva, las modalidades de superación y capacitación que se desarrollan son muy limitadas. Se requiere de un enfoque anticipativo y de una mayor y más amplia interacción con las organizaciones clientes, de manera que el proceso de Determinación de Necesidades de Superación sea más efectiva y la oferta del CECOFIS más adecuada, atractiva y actualizada ante las exigencias del mundo actual y enfocada al logro de las competencias profesionales y la gestión del conocimiento organizacional.

Otro elemento que ha quedado evidente de forma significativa es la carencia que tiene el centro de una base de datos integral que agrupe aspectos tales

como: cursistas, acciones realizadas, momento en que las realizó, evaluación recibida, entre otras categorías, lo que permitirá a la entidad emitir criterios más objetivos y racionales acerca de futuras acciones a realizar por clientes anteriores que ha tenido la organización.

Por todo lo anteriormente explicado, la autora considera que la implantación de un Sistema de Calidad Total permitirá cumplir con los objetivos de la organización, pero además, posibilitará diagnosticar la situación actual, obtener información global de la entidad, medir el progreso de las mismas, diseñar las nuevas estrategias, realizar comparaciones con otras organizaciones, decidir y planificar acciones que promuevan una cultura de mejora continua, generar la motivación y participación del personal e identificar posibles puntos fuertes y débiles de la organización en un futuro a corto, mediano y largo plazo.

Luego del estudio de forma consciente y el análisis crítico de la formulación de la estrategia, cultura, insumos relevantes, procesos, el control y los resultados, así como la aplicación de la matriz DAFO la autora pudo percibir la necesidad de definir y establecer un sistema más avanzado en la gestión estratégica del centro que permita la implementación de un Sistema de Control de Gestión más efectivo y de mayor impacto en la gestión institucional.

En la hipótesis se plantea que este sistema debe ser el Cuadro de Mando Integral, como herramienta que posibilitará la interrelación requerida para la competitividad del CECOFIS en su entorno organizacional y el éxito de su estrategia.

Como primer acercamiento al problema se puede señalar que la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la institución es importante porque:

- Da la posibilidad de utilizar indicadores para el seguimiento de la estrategia de la entidad.
- Permite analizar el entorno y la estrategia para construir un modelo de comportamiento organizacional que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la entidad.
- Obliga a la dirección no solo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a la misma.
- Se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca de la Institución. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a evaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.
- Permite convertirnos en una organización basada en la gerencia del conocimiento, donde los recursos humanos constituyen el elemento básico en la generación de valores y su movilización para el desarrollo de la organización.

La implementación del CMI en CECOFIS permitirá no solo el perfeccionamiento del control interno en la entidad sino que favorecerá este proceso en los sistemas de control en las entidades que reciban los servicios, por considerarse el CECOFIS agente del mejoramiento profesional de los recursos humanos en general.

Se consideraron que la investigación refleja son los siguientes aportes:

- El mejoramiento de la gestión del centro, por cuanto el CMI permite detectar los puntos críticos del sistema y tomar medidas correctivas antes las posibles desviaciones.
- Permite una mayor integración en el sistema de dirección al tener en cuenta las interacciones entre las áreas clave de la entidad.

- Permite el logro de objetivos superiores referidos a la Calidad Total en nuestros procesos y resultados, en tanto nos facilita perfeccionar las deficiencias detectadas y mejorar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la organización.
- Permite identificar con mayor precisión las necesidades de recursos de carácter material, financieros y humanos.

Como se analizó en el capítulo I, el diseño del Cuadro de Mando Integral puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que genere consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una entidad en objetivos, indicadores operativos y proposición de valor para el cliente.

El Cuadro de Mando Integral concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo. Entre dichos factores críticos, podemos señalar entre otros: la clientela, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores, crecimiento organizativo, entre otros.

A continuación se plantea la propuesta de un diseño de Cuadro de Mando Integral para el Centro de Estudios Contables, Financieros y del Seguro (CECOFIS).

3.1.- Elementos esenciales de la metodología del CMI en CECOFIS

Como se plantea en el capítulo I existen elementos comunes que deben ser valorados en un proceso de implementación del CMI como herramienta de gestión empresarial. Se considera, por consiguiente, proponer una metodología de implementación del CMI.

Las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre los objetivos, no entre indicadores que nos sirven para la medición de los primeros. El hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo de trabajo que esta intentando implementar el CMI en CECOFIS, ello favorece que todos sus integrantes se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la organización.

El mapa estratégico ofrece una variedad de oportunidades para ayudar a la organización en la estructuración y la gestión de su proceso estratégico. La visualización de la conexión entre activos tangibles e intangibles facilita la evaluación y selección de opciones estratégicas basándose en criterios

El mapa estratégico nos muestra la dinámica que existe entre las cuatro perspectivas antes mencionadas y, teniendo como base la de Aprendizaje y Crecimiento, se llega a la perspectiva de cliente a través de los procesos internos del centro. Solo la satisfacción o no del cliente mantendrá en movimiento y desarrollo la gestión de la organización. La perspectiva

financiera se significa por ofrecer indicadores de costo/ beneficio que pudieran completar el análisis de la eficiencia de todo el sistema.

Como se aprecia en el mapa (Ver anexo 4), elementos como los recursos humanos, la satisfacción del cliente y los procesos internos son determinantes para valorar el sistema de gestión en CECOFIS.

A continuación la autora realiza un análisis crítico de todos las perspectivas que constituyen el mapa estratégico del CECOFIS.

Perspectiva de Cliente:

Es la perspectiva más significativa referida al análisis de los resultados esperados; la razón de ser de los servicios de CECOFIS son las organizaciones clientes/ usuarios. Esta perspectiva nos permite analizar los beneficios que la institución esta creando para sus clientes, siendo el más importante el Ministerio de Finanzas y Precios como el donante, es decir la organización que proporciona los medios para su funcionamiento.

Profundizando en esta perspectiva, la autora plantea que los temas estratégicos son:

- El mejoramiento de la calidad de los servicios educacionales,
- La intensificación de las relaciones CECOFIS – Comunidad.

Los objetivos a alcanzar serían:

- Generar confianza y credibilidad en los clientes/ usuarios.
- Mejorar la calidad de los servicios educacionales y de asesorías especializados.
- Ampliar coberturas de servicios con la utilización de tecnologías de avanzadas.
- Alcanzar un impacto positivo en la comunidad

Para alcanzar estos objetivos se requiere de una serie de iniciativas estratégicas, las cuales contemplan las siguientes acciones:

- Elaborar nuevos productos para la modalidad a Distancia.
- Crear base de datos de clientes.
- Crear equipos de mejora continua.
- Establecer un sistema de evaluación de la calidad en las áreas funcionales y de servicios generales.
- Elaborar un instrumento con base informático para la evaluación del impacto de las acciones de superación.
- Desarrollar el proyecto que favorezca la Biblioteca Virtual.
- Establecer un sistema de comunicación y colaboración con las instituciones del entorno.
- Realizar acciones que sitúen y prestigien a CECOFIS ante su comunidad, velando por el cumplimiento de la función social y cultural del mismo en su entorno local y nacional.

Los indicadores de desempeño permiten darle valor a los clientes para cumplir con los objetivos. Estos indicadores se miden por instrumentos tales como: encuesta de impacto de las acciones a los clientes, éstas se realizan al finalizar cada curso, los balances anuales, reuniones y análisis de colectivos de asignaturas, entrevistas y observaciones, la Planificación docente que se hace anualmente (año natural) y asesorías metodológicas que se han realizado en direcciones del MFP y algunas entidades del Sistema Empresarial. (Ver Anexo 6)

Perspectiva Financiera:

Por lo que se ha podido apreciar hasta el momento, el diseño del Cuadro de Mando Integral está sustentado en las perspectivas antes señaladas, una de ellas es la financiera, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas o donantes.

Los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera son:

- Administrar eficazmente el presupuesto asignado.
- Garantizar una adecuada relación costo /beneficio en las acciones que se realizan en CECOFIS.
- Asegurar financiamiento por proyectos educativos.

CECOFIS, como una entidad presupuestada, debe optimizar el uso de los recursos financieros en los procesos como tema estratégico.

Las iniciativas para esta perspectiva son:

- Establecer un Presupuesto por Proyectos Educativos.
- Realizar la ficha de costo por acciones docentes dentro del Plan.

Al realizar la ficha de costo de cada una de las acciones docentes se pueden valorar indicadores tales como:

- Costo por acciones docentes.
- Relación costo/ beneficio en el Plan de acciones.

Perspectiva de Procesos Internos:

En esta perspectiva se identifican los procesos para el logro de los objetivos planteados en las anteriores perspectivas. El tema estratégico es gestionar la aplicación de la Investigación y Desarrollo a nuevos productos.

Con este tema estratégico se impulsa el desarrollo del plan general de investigación en CECOFIS fomentando, especialmente, la investigación orientada a la excelencia del aprendizaje. La investigación integrada debe verse como motor del aprendizaje. Es importante la elaboración de materiales basados en el rigor y sistematicidad de la metodología científica, la producción de artículos y libros por los docentes y que sean publicadas en revistas nacionales e internacionales.

En correspondencia con la estrategia genérica de la entidad se definen los siguientes objetivos a desarrollar bajo este enfoque:

- Alcanzar la excelencia operativa.
- Implantar el Sistema de Calidad Total enfatizando en el sistema de evaluación de la calidad en los procesos del centro; así como favorecer el proceso de innovación con el fin de aplicarse en toda la organización.
- Desarrollar procesos de investigación aplicada en las distintas áreas de conocimiento.
 - Incrementar la participación de otras instituciones o entidades colaboradoras en las redes de investigación del CECOFIS.
- Fortalecer la creación de materiales científico – técnico con énfasis en temas pedagógicos creando una línea de producción y edición de materiales pedagógicos como apoyo a los procesos de superación y capacitación.

Las iniciativas estratégicas son:

- Establecer un Sistema de Calidad Total.
 - Implementar la Resolución 297/03.
 - Desarrollar programas de Educación a Distancia.
 - Ofertar nuevos cursos presenciales.
- Promover la creación de equipos multidisciplinarios de investigación con el objetivo de mejorar la docencia a través de la realización anual de convocatorias de investigación, talleres, encuentros, intercambios de experiencias y otros.

- Consolidar el trabajo del Comité Científico en el centro.
- Estrechar las relaciones con las entidades colaboradoras del CECOFIS en las redes de investigación del centro.
- Crear una línea de producción científico – técnico con énfasis en temas pedagógico.

La Calidad Total es un modelo de gestión, que basada en un sistema organizativo orientado hacia la calidad, persigue la excelencia mediante la mejora continua en todas las actividades de la organización. Existen diversos modelos que ayudan a la entidad a conseguir sus objetivos de calidad.

La gestión de la calidad en CECOFIS tiene como objetivo ofrecer productos y servicios que satisfagan las exigencias de los clientes, que se sitúan en el punto de mira de la estrategia organizativa.

Por tanto, el Sistema de Calidad Total exige que los procesos sean concebidos a través de una red de procesos correctamente gestionados, evaluados y sometidos a una mejora continua. Lo más importante es que permite desarrollar una nueva cultura de trabajo en equipo y una visión global de los procesos de CECOFIS que fomente la interacción entre departamentos.

Los indicadores de esta perspectiva son:

- Existencia de una metodología de trabajo por la Calidad Total.
- Existencia de los Manuales de Procedimientos, sistema de indicadores y otros elementos que conllevan a la aplicación de la Resolución.
 - Existencia del Cuadro de Mando Integral en CECOFIS.
- Existencia de un diagnóstico de necesidades de superación de los clientes en la modalidad a distancia.

- Existencia de una caracterización del nivel de desarrollo tecnológico de las mismas.
 - Existencia de la Determinación de Necesidades de Superación.
- Índice cualitativo de mejoramiento de los diseños metodológicos de las tesinas de los Diplomados.
- Por ciento de participación de las entidades en los procesos de creación y defensa de las tesinas y la Investigación.
- Por ciento de artículos publicados por los docentes en sitios de Internet o revistas especializadas.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Esta perspectiva subraya, de manera significativa, la misión del CECOFIS y determina de forma objetiva la infraestructura que la entidad debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo y mediano plazo.

Para cumplir con los objetivos establecidos en la estrategia, CECOFIS debe desarrollar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los trabajadores que permitirán los resultados positivos, lo que posibilita el logro de la excelencia académica. Esto es un reto para la organización, que cuenta con un claustro de profesores preparados científico y técnico, con grados de Másters en Ciencias conferidos por prestigiosas universidades cubanas.

La superación y el crecimiento de la organización proceden de tres fuentes principales: las personas (habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo), los sistemas (disponibilidad en tiempo real, información fiable e importante de clientes y procesos) y los procedimientos de la institución (coherencia de los incentivos a los trabajadores con los factores clave de éxito de CECOFIS).

Los trabajadores motivados que trabajan en un clima organizativo creado para que se produzcan mejoras continuas, son los elementos clave para impulsar los procesos, trabajar con regulaciones financieras y satisfacer a los clientes.

En CECOFIS, el enfoque actual tiende a crear una cultura de fomento a la visión y los valores de la entidad, es decir una cultura organizacional y clima abierto al aprendizaje y la innovación, a través de diferentes actividades tales como: la superación, la actualización de la pagina web y la INTRANET, publicación de artículos, entre otros. Dichas acciones van no solo en función de comunicar la cultura sino también que las personas interioricen lo que la organización busca y los valores que cada uno deberá utilizar para lograrlo.

Los temas estratégicos de esta perspectiva son:

- Lograr la excelencia académica.
- Desarrollar las competencias profesionales.
- Incrementar la motivación de los trabajadores.
- Fortalecer la cultura fomentada en valores institucionales.

La dedicación, el compromiso y la calidad de los docentes son los recursos más determinantes para impulsar el desarrollo de la misión.

Los objetivos a alcanzar en este enfoque son:

- Fortalecer el liderazgo como uno de los elementos primarios del proceso de calidad y necesario para articular la visión,
 - Promover el pensamiento organizacional integrado.
- Desarrollar competencias profesionales de los Recursos Humanos del centro garantizando su desarrollo.
- Fortalecer las líneas de investigación del centro, de manera que tributen a la solución de los problemas estratégicos del mismo.

- **Utilizar adecuadamente los recursos tecnológicos que tiene la entidad.**

- Mejorar Clima Laboral.

Las siguientes iniciativas orientan el enfoque de esta perspectiva:

- Mantener a la alta dirección del CECOFIS como eje central de los procesos de implementación del Control Interno en su orientación y ejecución.
- Realizar un levantamiento de las necesidades de superación y capacitación de los trabajadores del Centro.
- Realizar entrenamientos y pasantías en las direcciones del MFP, sistema empresarial y el MAC.
- Creación de equipos de trabajo científico para la solución de los problemas de la organización.
- Desarrollar actividades colectivas que favorezcan un mejoramiento del clima laboral.
- Integrar la infraestructura tecnológica (Biblioteca virtual, INTRANET, Portal Web)

Los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento son:

- Relación de necesidades de superación por temas y acciones.
- Por ciento de entrenamientos y pasantías realizadas en el año por el personal.
- Contar con las líneas y temas de investigación en el centro.
- Plan de actividades anuales para el desarrollo del clima laboral.
- Por ciento de cumplimiento de las etapas de implementación del Control Interno.

En esta perspectiva se miden las capacidades de los trabajadores, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal. Para ello es importante crear y estimular el trabajo en

equipo, además que los docentes posean conocimientos sólidos en el campo de las disciplinas y del saber hacer, teniendo en cuenta la especialización y la calidad del desempeño o aplicación de ese saber.

En una organización basada en el conocimiento – como es el CECOFIS – las personas, depositarias básicas del conocimiento, son un recurso fundamental y es prioridad que los trabajadores se concentren en el aprendizaje continuo.

3.2.- Proyectos Estratégicos

Los Proyectos Estratégicos son una forma de consolidar toda la información recibida en la aplicación de esta herramienta en el CMI y diseña proyectos concretos para el desarrollo del CECOFIS.

Cada proyecto constituye un sistema y su éxito radica no sólo en vencer resistencias sino también lograr el compromiso para adoptar nuevos métodos y actitudes.

Los Proyectos Estratégicos establecidos en la estrategia de CECOFIS profundizan en el trabajo con todos y cada una de las perspectivas, tomando en cuenta los temas estratégicos, objetivos, indicadores, iniciativas y estándares.

Los Proyectos Estratégicos son los siguientes:

1. Proyecto de orientación de los servicios hacia la excelencia operativa.
2. Proyecto de desarrollo de los Recursos Humanos.
3. Proyecto de ampliación y desarrollo de la cultura en CECOFIS.
4. Proyecto de elaboración y ejecución del Programa de Marketing de Relaciones.

3.3.1 Proyecto Estratégico # 1: "Orientación de los servicios hacia la excelencia operativa"

La excelencia operativa -para la autora – es proveer de servicios fiables a los clientes / usuarios. Se basa en un conjunto de acciones continuas y progresivas que debe incorporar todas las actividades que se realizan en la organización a todos los niveles.

Los objetivos del Proyecto son:

- Desarrollar un plan de seguimiento personalizado de los estudiantes.
- Satisfacer permanentemente el mercado meta, mejorando la calidad de los servicios educacionales y de asesorías especializados.
- Lograr un incremento significativo de alumnos ampliando cobertura de servicios con la utilización de tecnologías de avanzadas.
- Potenciar la superación con la incorporación de tecnologías de la información.
 - Fortalecer los programas de postgrado.
 - Promover la comprensión de la estrategia.
- Crear un clima adecuado para que los trabajadores se sientan motivados.
- Lograr la implicación y el compromiso de los trabajadores en la mejora de resultados.

Es importante la interacción educativa con un carácter amplio e innovador, en la cual el estudiante asuma su protagonismo en el desarrollo de sus aprendizajes, impulsando a que el profesor se interese por su preparación para potenciar la enseñanza y facilitar la construcción del conocimiento entre el docente y el alumno.

Las acciones de este Proyecto son:

- Reforzar el sistema actual de tutorías.
- Desarrollar el aprendizaje autónomo y significativo en los alumnos.
- Mantener las instalaciones limpias
- Desarrollar destrezas analíticas y capacidades para tomar decisiones e implementarlas.
- Estudiar las necesidades de las organizaciones clientes / usuarios.

- Determinar los espacios de formación continua.

Reforzando la superación con la incorporación de las tecnologías de la información en aquellas áreas del conocimiento en el que CECOFIS ha venido demostrando excelencia o en aquellas que se pretende impulsar. La superación continua de los trabajadores es un aspecto fundamental para el desarrollo de la competitividad en el centro y donde la implicación de la misma constituye un factor imprescindible.

Logrando la adhesión de los integrantes de la organización a la mejora de resultados es importante para llevarlos a un nivel óptimo.

La excelencia operativa a través de los procesos de mejora continua, es la clave para el crecimiento de la organización y, así como, para el desarrollo de las organizaciones clientes / usuarios.

3.2.- Proyecto Estratégico # 2: "Desarrollo de los Recursos Humanos"

Con este proyecto se pretende desarrollar mecanismos que permitan el fortalecimiento de los recursos humanos acorde a las necesidades de la institución.

Los objetivos de este Proyecto son:

- Desarrollar competencias profesionales.
- Aumentar la capacidad de respuesta a las necesidades de superación de las organizaciones clientes.
- Garantizar el personal competitivo para el desarrollo de los servicios actuales y los nuevos.

- Mejorar imagen institucional a escala nacional e internacional.
- Incorporar tecnología de avanzadas para el desarrollo de las acciones presenciales y a distancia.
- Mejorar capacidad para optimizar costo / proyecto.
- Desarrollar nuevas formas de presupuesto.
- Elevar la calidad en el proceso enseñanza – aprendizaje.
- Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal.
- Fomentar los valores institucionales y la visión.
- Desarrollar programas de motivación y superación del personal.

El trabajo en grupo, el análisis y discusión de casos, los juegos de roles, el uso de videos, entre otros, propician la comprensión de los contenidos y el desarrollo de habilidades analíticas y conductuales de los estudiantes. Por esta razón, a los docentes se le exige el dominio de las técnicas de la pedagogía más avanzada, junto a la de los procesos. la investigación científica y la asesoría profesional.

Es importante que el claustro de profesores alterne, en distinto grado, la docencia con la investigación, la asesoría con los entrenamientos en las organizaciones. Estos objetivos implican la mejora de la calidad de la enseñanza mediante la introducción de innovaciones en las habilidades directivas, los contenidos académicos, las metodologías y la actualización de los casos. El contacto continuado de los docentes con la realidad empresarial constituye un medio clave para asegurar la relevancia y aplicación de la enseñanza que se imparte.

Las acciones del Proyecto de Desarrollo de los Recursos Humanos son:

- Definir un sistema integrado de superación, evaluación, motivación, promoción y retribución de los docentes y el personal de apoyo.

- Diseñar un instrumento informático para la evaluación del impacto de las acciones de superación y capacitación.
- Establecer Presupuesto por proyectos educativos.
- Desarrollar la investigación y el trabajo en las organizaciones clientes.
- Desarrollar programas de Educación a Distancia.
- Garantizar el proceso metodológico de creación de nuevos programas y modalidades.
- Potenciar los equipos de investigación.
- Creación de equipos de investigación multidisciplinarios.
- Creación de los Comité Académico por Diplomados.
- Desarrollar modalidades de superación y asesoramiento.

Al potenciar los equipos de investigación se favorece su crecimiento y excelencia fomentando y reconociendo las líneas de investigación que, por su producción y potencial pueden calificarse como tales, promoviendo el desarrollo y crecimiento de los equipos de investigación existentes e impulsando la creación de equipos de investigación interdisciplinarios.

Para los diferentes programas, ya sea cursos de postgrados y Diplomados, se preparan las Carpetas Tecnológicas que incluyen los programas, el horario, a quien va dirigido, las transparencias, los ejercicios y la bibliografía.

3.3.3.- Proyecto Estratégico # 3: "Ampliación y desarrollo de la cultura en CECOFIS."

Este proyecto pretende fortalecer la cultura organizacional existente, mediante el fomento de los principios y valores institucionales; así como garantizar que la oferta de planes y programas de superación de CECOFIS contemple los mecanismos necesarios para una adecuada atención al cliente, en términos de infraestructura y equipamiento adecuado, así como la orientación personalizada del servicio.

Los objetivos del Proyecto son:

- Ampliar cobertura de servicios utilizando medios tecnológicos.
- Contribuir activamente a la formación de profesionales.
- Asegurar una adecuada relación costo/ beneficio.
- Desarrollar vínculos y relaciones institucionales y extranjeras.
- Potenciar un mayor equilibrio entre la formación práctica y la teórica.

Las acciones son:

- Generación de nuevos servicios.
- Promover una cultura institucional en procesos, estructura organizativa, servicios y recursos que ayuden a alcanzar la excelencia operativa.
- Desarrollar programas innovadores en tecnologías, consultorías e información.
- Implementar el Sistema de Calidad Total.

3.3.4.- Proyecto Estratégico # 4: "Elaboración y ejecución del Programa de marketing de relaciones."

Un camino importante para conseguir relaciones a largo plazo con los clientes actuales y potenciales, es ofreciendo el más alto nivel de calidad de los servicios educativos especializados de CECOFIS.

Los objetivos del Proyecto son:

- Potenciar el desarrollo de I+D en CECOFIS en colaboración con otras instituciones y empresas.

- Favorecer el intercambio de conocimientos entre la entidad y las organizaciones clientes/ usuarios.
- Crear vínculos de confianza para asesorar al cliente.
- Establecer acuerdos de colaboración con otros centros especializados.
- Elevar el impacto de los servicios en las organizaciones clientes/ usuarios.
- Buscar patrocinadores con el objetivo de obtener fuentes de financiamiento para proyectos específicos.
- Mejorar las interacciones con los clientes.
- Rediseñar la organización en función de los procesos de apoyo a los clientes.
- Desarrollar estrategias con enfoque basado en procesos.
- Desarrollar competencias en relaciones y negociación.
- Fomentar clima de cooperación íterorganizacional e internacional.

Las acciones de este Proyecto son:

- Impulsar la creación y consolidación de programas conjuntos de ámbito internacional.
- Establecer y revitalizar los convenios con otros centros especializados de prestigio nacional e internacional.
- Realizar la Determinación de las Necesidades de Superación y Capacitación en el MFP y su Sistema Empresarial.
- Aplicar instrumento para medir el impacto de las acciones de superación en el CECOFIS.

- Establecer redes virtuales para el intercambio de documentación con docentes e instituciones.
- Participación en la gestión de cursos, seminarios, eventos internacionales, congresos con el fin de interactuar con los participantes.

Los convenios con centros de prestigio nacional e internacional es necesario revitalizarlos; estas relaciones van desde la participación investigativa en proyectos comunes hasta la constitución de grupos de profesores de distintas áreas, que se agrupan por disciplina para el desarrollo conjunto de contenidos académicos, metodológicos y casos prácticos.

CECOFIS cuenta con una buena instalación para el desarrollo de su actividad docente. Su principal activo son sus recursos humanos: claustro de profesores, colaboradores académicos, personal de administración y de servicios.

El aplicar un instrumento para medir el impacto de las acciones de superación del CECOFIS tiene como objetivo conocer la eficiencia del sistema de capacitación que se ha realizado hasta el momento y determinar nuevas necesidades de superación.

La realización de la determinación de necesidades de aprendizaje se realiza en conjunto con las direcciones del MFP y con las empresas del sistema del seguro y servicios conexos. Se inicia con un estudio previo en el que se analizan los problemas de cada organización y se diagnostican las necesidades de superación que constituyen la base para el diseño o selección del programa apropiado.

Establecidos los objetivos del programa, de común acuerdo con la dirección de la entidad en la figura del capacitador, se elabora el proyecto en el que se

delimitan contenidos, metodología docente y el profesor que impartirá el curso, así como se concreta su duración y estructura formal.

En CECOFIS hay preocupación por dar una formación adecuada al personal, para ello se ha creado una cultura interna aceptada por todos y en la que cada individuo reconoce la contribución que su departamento realiza para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado a los que sirve, así como su contribución personal en los resultados obtenidos.

Todo esto lleva a la mejora de la imagen del CECOFIS y permitirá a la organización diseñar planes de comunicación y de marketing, así como planes de renovación y ampliación de sus propias infraestructura.

El tema de la calidad en los servicios educacionales especializados implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en la entidad, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como de dirección, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de los estudiantes, docentes y el resto de los trabajadores del CECOFIS.

Otra dimensión de la calidad, analizada en este capítulo, se vincula con la estrategia pedagógica expresada en el curriculum, planes, programas de estudios, en los procesos de aprendizaje y sus didácticas y el tiempo dedicado al trabajo académico.

La calidad – para la autora_ se encontraría relacionada con la competencia de los docentes y directivos del centro, que los primeros posean conocimientos sólidos en el campo de las disciplinas y del saber hacer, teniendo en cuenta la especialización y la calidad del desempeño o aplicación de ese saber.

La especialización del saber y la tecnología integrada en la profesión docente se relacionan con el conjunto de los contenidos propios del proceso educativo (planificación, currículum, evaluación, etc). La profesionalidad se demuestra en la capacidad operativa que posee el profesor para producir buenos aprendizajes, contenidos de calidad y pertinencia para el contexto social y los intereses y las expectativas individuales.

Por tanto, la superación, el perfeccionamiento y la actualización son vías necesarias para lograr una mayor profesionalización del trabajo docente. De ahí que sea fundamental replantear la superación de los profesores desde una perspectiva de mayor autonomía y responsabilidad en las decisiones y en la actuación.



ANEXOS



ANEXO # 1

Organismo	Resolución	Detalle
MFP	V-27-95 14-4-1995	Crea la Escuela Cubana de Seguros,
MEP	257-95 29-7-1996	Autorice que funcione como Unidad Presupuestada la Escuela Cubana de Seguros
MFP	V-217-96 1-8-1996	Crea la Unidad Presupuestada, Escuela Cubana de Seguros con domicilio legal en 5ta. 306 e/ C y D

		Vedado, Plaza de la Revolución y establece los límites de plantilla.
MEP	151-97 17-4-1997	Amplia el Objeto Social de la U.P Escuela Cubana de Seguros
MFP	107-97 23-5-1997	Modifica la Resolución No. 151-97 producto de la Resolución No. 151 del Ministerio de Economía y Planificación
MFP	V-121-98 16-7-1998	Modifica el nombre de la U.P Escuela Cubana de Seguros por el de U.P Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS)
MFP	225-2002 10-05-2002	Modifica la estructura de Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS)
Rector Universidad de La Habana	108 21-09-2001	Crea la Unidad Docente CECOFIS de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

Anexo # 2

La **Misión** del CECOFIS es:

“Garantizar la educación postgraduada de los recursos humanos vinculados al Ministerio de Finanzas y Precios y sus entidades subordinadas como complemento a la formación básica de los egresados de los centros de la educación superior del país, con altos valores éticos, patrióticos y profesionales que contribuyan al mejoramiento profesional y humano”.

Como resultado de este proceso colectivo y compartido por todos los integrantes de la entidad quedó formulada la **Visión** siguiente:

“Institución de reconocido prestigio nacional e internacional en la educación posgraduada de las actividades financieras por el nivel de preparación de su claustro, su vinculación con la práctica cubana y la excelencia en el desarrollo de modalidades educativas, en particular la educación a distancia”.

Ante las aspiraciones de los trabajadores de ocupar una posición de liderazgo en la actividad que realizan y para dar cumplimiento a la misión y al logro exitoso de la visión, el colectivo de trabajadores del Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS) asume cuatro valores esenciales que garantizarán alcanzar el éxito en el resultado de su gestión.

Estos valores son:

- Imagen y prestigio institucional.
- Excelencia en la enseñanza.
- Vinculación con la práctica.
- Educación basada en principios éticos.
- **Imagen y prestigio institucional.**

Implica que todo el equipo de trabajadores se compromete con el proyecto común de la entidad, actuando con seriedad, lealtad, honestidad y espíritu solidario en correspondencia con los principios de la institución al asumir la responsabilidad social que nos corresponde, ofreciendo un servicio de calidad que logre mantener un estado de opinión favorable acerca de la profesionalidad demostrada

por el personal del centro en el desempeño de sus funciones en cualquier escenario.

➤ **Excelencia en la Enseñanza.**

Es la voluntad de realizar los procesos de superación e investigación con un alto grado de rigor científico, basado en la actualización de los conocimientos impartidos y en la utilización de métodos participativos que permitan establecer una rápida y efectiva comunicación, tanto en las acciones presenciales como de Educación a Distancia.

➤ **Vinculación con la práctica.**

Disposición del personal docente a relacionar los contenidos impartidos con la realidad de los estudiantes, aprovechando al máximo la experiencia acumulada por todos y que permita la aplicación inmediata de los conocimientos y habilidades adquiridas para el perfeccionamiento de la gestión de sus entidades.

➤ **Educación basada en principios éticos.**

Obligación de asumir un comportamiento permanente basado en los principios de la Revolución y en la cooperación y respeto a nuestros semejantes, manifestando una actitud positiva ante las situaciones objeto de análisis, cumpliendo las normas y reglas internas en cualquier escenario en que nos encontremos.

A estos valores institucionales están asociados **comportamientos culturales**, los que quedaron formulados para cada valor definido como:

Imagen y prestigio institucional

- Asegurar el conocimiento del proyecto de gestión y del papel que cada uno desempeña en el mismo.
- Velar por el buen nombre, imagen y prestigio del CECOFIS.
- Implicarse en la resolución de los problemas de la entidad.
- Establecer relaciones claras, abiertas, transparentes y profesionales entre todos los integrantes del equipo de trabajo.
- Disponer de niveles claros de autoridad y responsabilidad.
- Fundamentar las decisiones con rigor, estableciendo márgenes de seguridad ante contingencias.
- Evitar los cambios e imprecisiones en las planificaciones docentes salvo situaciones muy justificadas

Excelencia en la Enseñanza

- Establecer en la enseñanza procesos claros y bien documentados; con la preocupación de un mejoramiento continuo de todo el personal.
- Orientar el esfuerzo individual y de equipo a la consecución de los objetivos.
- Generalización del uso de métodos participativos y del trabajo en equipo.
- Actitud positiva ante la superación permanente.
- Implicarse en la optimización de los costos.

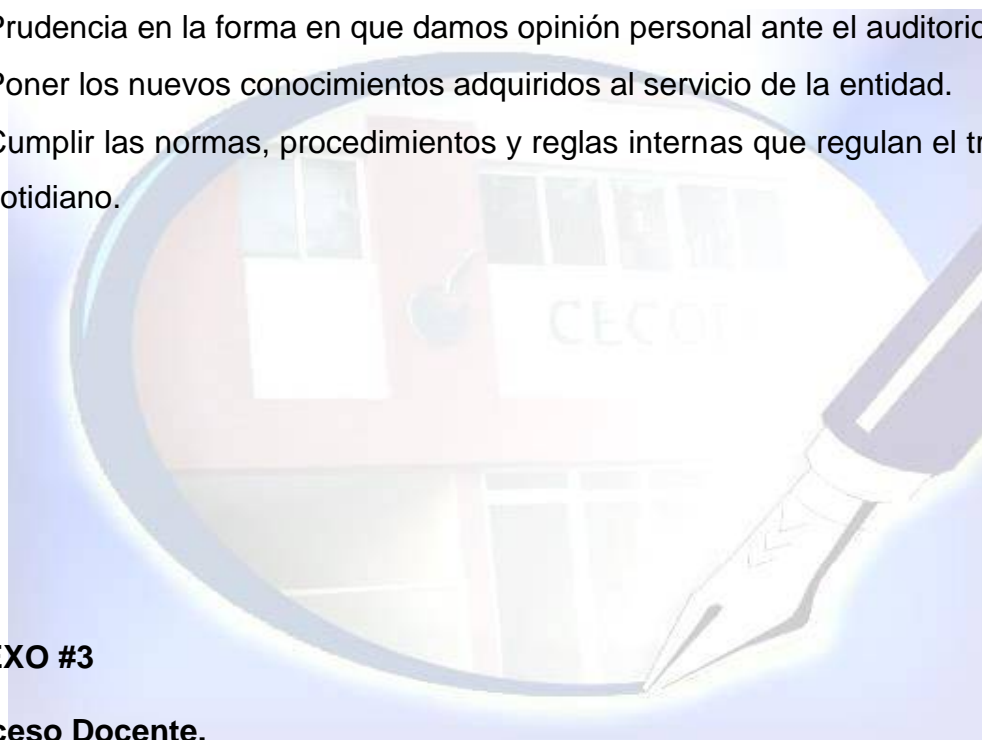
Vinculación con la práctica

- Planificar las acciones de superación sobre la realidad de los estudiantes que asistan a los cursos.

- Organizar las actividades docentes de acuerdo con las necesidades de superación recibidas.

Educación basada en principios éticos

- Trato a los estudiantes con respeto, justicia y equidad.
- Aportar la mejor opinión ante las situaciones objeto de análisis.
- Respetar los planteamientos y criterios ajenos.
- Prudencia en la forma en que damos opinión personal ante el auditorio.
- Poner los nuevos conocimientos adquiridos al servicio de la entidad.
- Cumplir las normas, procedimientos y reglas internas que regulan el trabajo cotidiano.



ANEXO #3

Proceso Docente.

1. Concentrar los esfuerzos en las diferentes modalidades de enseñanza que permitan mantener el prestigio e imagen institucional y a la vez hacer posible un mejor uso de los recursos empleados.
2. Fortalecer la integración del centro a las comunidades nacionales e internacionales, fomentando la incorporación a redes científicas, tecnológicas y culturales mediante tecnologías adecuadas.

3. Establecer criterios curriculares actualizados de homologaciones internacionales y adaptados a nuestra realidad e ideología.
4. Aplicar estudios de indicadores o variables incidentes en la docencia tanto en la enseñanza de pregrado como de postgrado que permitan el control permanente de las acciones realizadas.
5. Implementar propuestas de mejoramiento continuo de la calidad de las acciones docentes realizadas.
6. Lograr una mayor integralidad en la preparación del personal docente sobre los fundamentos de la educación a distancia, motivados por el desarrollo eficiente de esta modalidad, atendiendo al incremento de la demanda de este servicio.

Informatización

1. Consolidar la modernización de la gestión, mejorando los sistemas de información y de toma de decisiones.
2. Interconectar la red interna con la del Ministerio.
3. Realizar las coordinaciones pertinentes con el ISP nuestro para poder tener entrada desde afuera del centro y revisar el buzón de correo
4. Completar la entrada a la base de datos de la biblioteca, para implementar la biblioteca virtual a la que queremos llegar
5. Completamiento de la Intranet del centro.
6. Realizar los estudios pertinentes para adquirir el equipamiento necesario para la implementación de la teleformación, esta última como modalidad de la Educación a Distancia
7. Realizar los estudios para adquirir el equipamiento necesario para las videoconferencias
8. Creación y actualización constante de una base de datos con información sobre los cursos, temas y profesores de los mismos para su publicación en tiempo real en el sitio del centro www.cecofis.cu

9. Implementar la teleformación y el foro de discusión.
10. Implementar las videoconferencias como complemento de la teleformación.
11. Apoyar al MFP en los eventos, seminarios y conferencias que este organiza en la implementación de eventos virtuales.
12. Implementar un sitio del centro, el cual haga uso de la base de datos que contiene información sobre los cursos para que el alumno se matricule al mismo y reciba sus contenidos vía correo electrónico

Investigación.

1. Desarrollar investigaciones en las áreas de Contabilidad, Administración Financiera del estado, Dirección, Seguros y en la producción de Tecnologías Educativas.
2. Concluir las tesis de maestrías de los profesores que integran las matrículas de los grupos de Dirección y Contabilidad.
3. Iniciar un proceso de formación de doctores en el centro.

Producción de Tecnología Educativa.

1. **Fortalecer el sistema organizativo dedicado a la modalidad a distancia, mediante la definición explícita y documentada de los procedimientos requeridos por cada uno de los subsistemas en el desempeño de sus funciones.**
2. **Extender el sistema de superación permanente en todo el territorio nacional, aprovechando las sedes provinciales de la ANEC, que permita la satisfacción de las necesidades de perfeccionamiento de los profesionales del sistema.**
3. **Potenciar el desarrollo de los medios de Educación a Distancia en diferentes formatos, de acuerdo con las características de la labor**

que desempeñan los especialistas del sistema y al desnivel en cuanto al desarrollo informático de los territorios en el país.

4. Elevar el nivel de eficiencia en la aplicación de la Educación a Distancia, apoyados en el equipo Ad hoc de la institución, que posibilite la operativización de las líneas de acción planteadas.
5. Promover el interés de los participantes en el estudio de las temáticas abordadas en el proyecto, apoyados en los materiales impresos entregados y en los integrantes del equipo Ad hoc existente.
6. Elaborar los materiales didácticos bajo los requerimientos pedagógicos necesarios que permitan el desarrollo de habilidades bajo esta modalidad educativa.

Recursos Humanos.

1. Definir con exactitud los roles y la división del trabajo que converjan en una tarea profesional común, lográndose con ello la interrelación de las personas que lo componen y la motivación en pos de un resultado de excelencia en el funcionamiento del proyecto.
2. Lograr un mejoramiento continuo del desempeño profesional de todos los trabajadores de la entidad.

Control Interno.

1. Implementar los elementos contenidos en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno.

Anexo # 4

ANALISIS DEL ENTORNO		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dinámica de las temáticas y desarrollo de nuevas tecnologías vinculadas a nivel internacional 2. Modernización de la Administración del Estado 3. Estrategias de superación de los recursos humanos de las entidades, fundamentalmente en el componente económico 4. Reconocimiento de las actividades económicas y de control en las entidades 5. Programa de informatización de la sociedad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se mantengan las políticas restrictivas sobre capacitación, entrenamiento e información para Cuba 2. No generalización de la evaluación por resultados económicos y financieros 3. Política de estimulación establecida que posibilita el éxodo de los mejores profesionales hacia actividades mejor estimuladas
FORTALEZAS	OFENSIVAS	DEFENSIVAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Institución con carácter nacional, con imagen y prestigio reconocido, que utiliza la modalidad presencial y a distancia para posibilitar un alcance geográfico y poblacional en todo el país. 2. Alta preparación del claustro docente, con el 37% de sus profesores que poseen categoría científica y el 100% categorizado como adjuntos y con altos valores éticos, morales e ideológicos. 3. Posibilidad de asumir una amplia gama de temáticas afines dentro del sistema de superación del organismo. 4. Centro de Documentación e Información con bibliografía actualizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el carácter nacional e institucional para elevar el posicionamiento de la organización (F1 + F2 + F3 + O1 + O2) 2. Desarrollar una estrategia agresiva de diferenciación para explotar las posibilidades del entorno y de la institución (F1 + F2 + F3 + F4 + O1 + O3 + O4) 3. Desarrollar una estrategia de concentración de recursos y relaciones en temáticas especializadas (F1 + F2 + F3 + O1 + O2 + O3) 4. Generar nuevos servicios de estrategias de Recursos Humanos con la determinación de necesidades de aprendizaje, consultorías, auditorías de control y el trabajo con las estrategias (F1+ F2 + F3+ O2+ O3) 5. Desarrollar un proyecto para la creación de una Biblioteca Virtual (F1 + F2 + F4 + O2 + O4) 6. Potenciar la Educación a Distancia con nuevos productos (F1 + F2 + F3 + F4 + O2 + O4) <p>Iniciar los procesos de Doctorados sobre problemas concretos del sistema (F1 + F2 + F3 + O1 + O2 + O3)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de vínculos y relaciones con instituciones internacionales. (F1+ A1) 2. Desarrollar las competencias esenciales en el campo del saber al nivel del estado del arte a nivel (F2 + F3 +A2) 3. Elaborar Manuales de Procedimientos para la modalidad a Distancia que orienten a los profesores en este trabajo (F1 + F2 + F3 + F4 + A2) 4. Desarrollar una estrategia de Recursos Humanos para elevar el capital intelectual y fortalecer el nivel de compromiso y de satisfacción de los trabajadores de CECOFIS (F1 + F2 + A3)

DEBILIDADES	ADAPTATIVAS	DE SUPERVIVENCIA
<ol style="list-style-type: none"> 1.No contar con una estrategia de Marketing General y de Relaciones. 2. Insuficiente explotación del equipamiento tecnológico para la Educación a Distancia 3. Insuficiente proceso de retroalimentación para la evaluación del impacto de las acciones de superación realizadas en la entidad 4. Bajo nivel de organización en la investigación científica. 5. No existe un Sistema de Calidad Total. 6. Insuficiente superación y actualización de los docentes en los procesos principales que realiza el MFP, el Sistema Empresarial y el MAC 7. Insuficiente utilización de los especialistas reconocidos como docentes y entrenadores 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Desarrollar una estrategia de marketing y de relaciones (D1 O2, O3, O4) 2.Implantar el Sistema de Calidad Total (D1 + D2 + D3, O2 + O3 + O4 + O5) 3.Elaboración de nuevos productos de la modalidad a distancia (D1+ O1 + O3 + O5) 4.Elaboración de un instrumento con base informático para la evaluación del impacto de las acciones de superación. (D2 + D3 O1 + O2 + O5) 5. Crear Bases de Datos (D1 + D2 + D3 + D 7+ O3+ O4+ O5) 6. Desarrollo de una estrategia de investigación por líneas temáticas centrales (D4 + D5 + D6 + O1) 7.Realizar pasantías en las diferentes áreas y departamentos del MFP, su sistema empresarial y el MAC (D4 + D5, O1 + O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de una estrategia de mantenimiento en el mercado de servicios educacionales especializados para temáticas básicas. 2. Redimensionamiento hasta el nivel mínimo permisible. 3. Establecer un Plan de Presupuesto por Proyectos. 4. Elaboración de nuevos productos con tecnología tradicional

Anexo # 5

ENCUESTA # 1

La presente encuesta se realiza con la finalidad de conocer el nivel de comunicación de la estrategia de CECOFIS. Le pedimos que responda las siguientes preguntas

1. ¿Conoce Ud. la misión de CECOFIS? Si ___ No ___
2. ¿Conoce Ud. la visión de CECOFIS? Si ___ No ___
3. ¿En qué medida se corresponde el cumplimiento de su trabajo diario con los objetivos estratégicos de CECOFIS? Explique.

4. Considera Ud que su trabajo personal y el de su área se reflejan en la estrategia de CECOFIS? Si ___ No ___ Explique

5. ¿Sabe Ud. si se mide el desempeño en CECOFIS Si ___ No ___
En caso afirmativo puede marcar con más de una X como se mide:

a) ___ mensual	d) ___ evaluaciones profesionales
b) ___ semestral	f) ___ controles individuales
c) ___ anual	f) ___ reuniones de colectivo

6. ¿Son los resultados positivos premiados? Si ___ No ___
Si la respuesta es positiva, de qué forma se premia?

7. ¿Considera que mediante el desarrollo de las actividades planificadas en el centro se favorece su crecimiento profesional para Ud y su área? Si ___ No ___
Explique

Cargo que desempeña _____

ENCUESTA # 2

La presente encuesta se realiza con la finalidad de identificar los procesos clave de CECOFIS. Le pedimos que responda las siguientes preguntas

1. ¿Cómo describiría Ud. la forma en que realiza su actividad diaria?

2. ¿Qué actividades tiene que realizar para lograr los resultados que se esperan?

3. De la sucesión de pasos que a continuación le mostramos indique cuáles pertenecen a los procesos que se realizan en el área docente?

- a) Registro de costos de las acciones realizadas
- b) Recepción de necesidades de superación
- c) Elaboración de la planificación docente
- d) Solicitud de matricula
- e) Impartir clases
- f) Trabajo metodológico
- g) Trabajo Científico
- h) Cierre de modalidades
- i) Acreditación de graduados
- j) Coordinación de cursos
- k) Elaboración de materiales en soporte digital
- l) Transporte de personal
- m) Control de consultas realizadas en la biblioteca

4. ¿Cuáles son los resultados de su actividad en términos de productos que se obtienen?

5. ¿Con qué áreas intercambia información y recursos?

6. Considera que Ud trabaja para:

- a) Clientes internos
- b) Clientes externos
- c) Ambos

7. ¿Cuál es el paso que decide el éxito de su actividad?

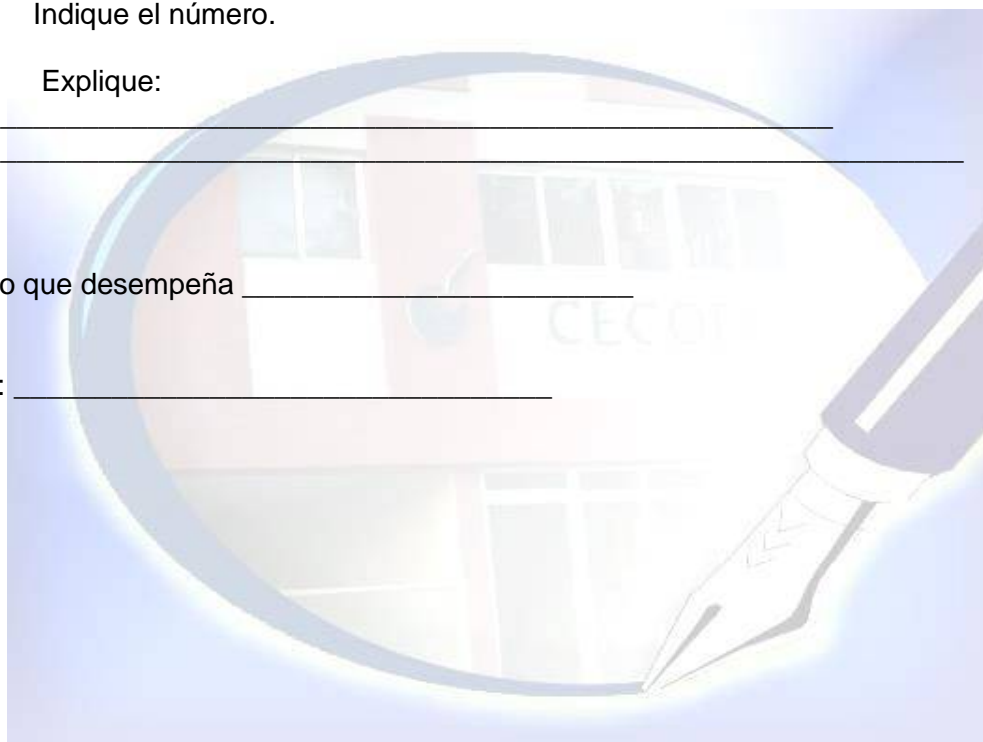
-
-
8. Dentro del proceso que ud lleva a cabo considera la necesidad de indicadores de desempeño en el mismo? Si ___ No ___
9. ¿existe un sistema de indicadores en la organización? Si ___ No ___
10. De la tabla que se les muestra, cuáles considera válidas?
- a) ___ Todos
 - b) ___ Algunos
 - c) ___ Ningunos

Indique el número.

Explique:

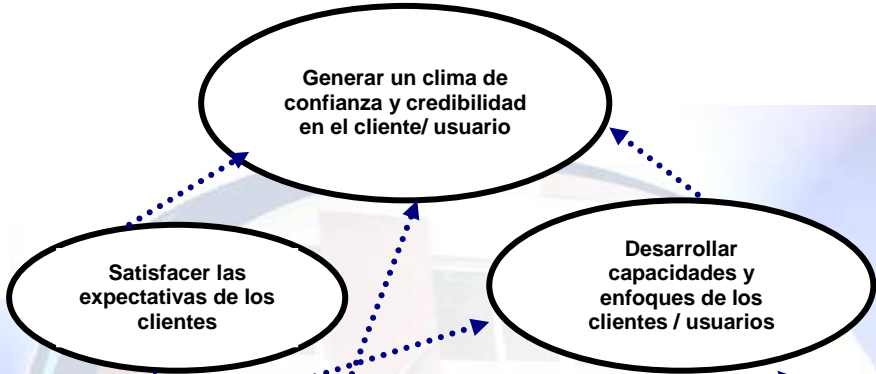
Cargo que desempeña _____

Área: _____

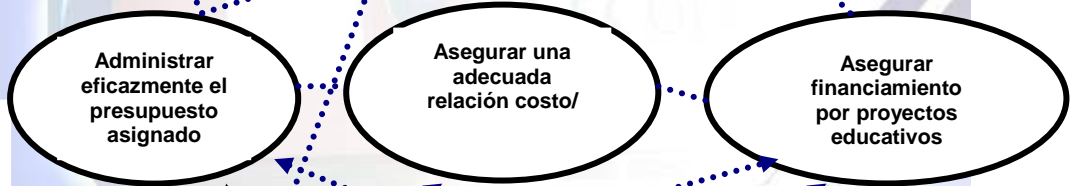


Servicios educativos y de asesorías eficaces que garantizan el encargo estatal

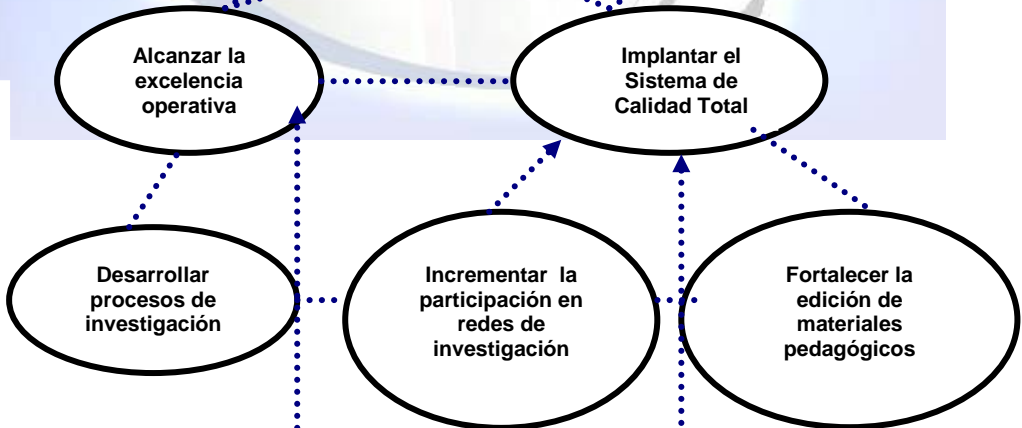
PERSPECTIVA DE CLIENTE



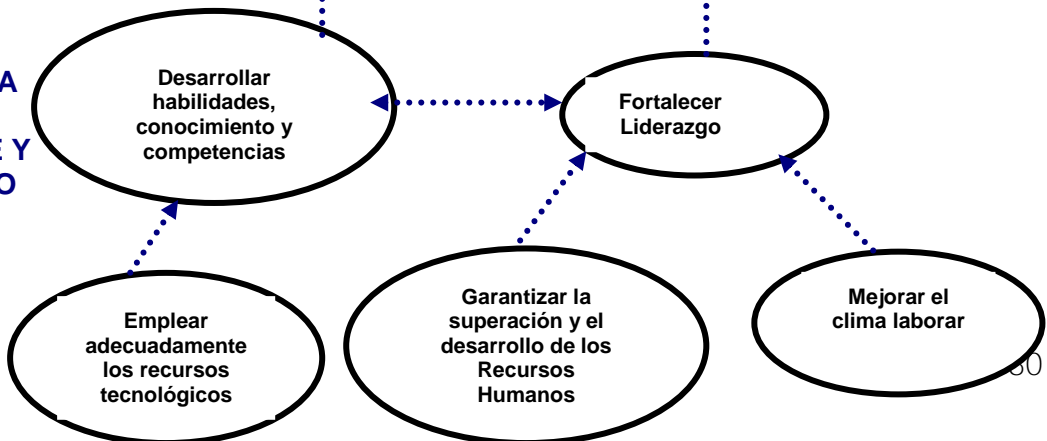
PERSPECTIVA FINANCIERA



PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

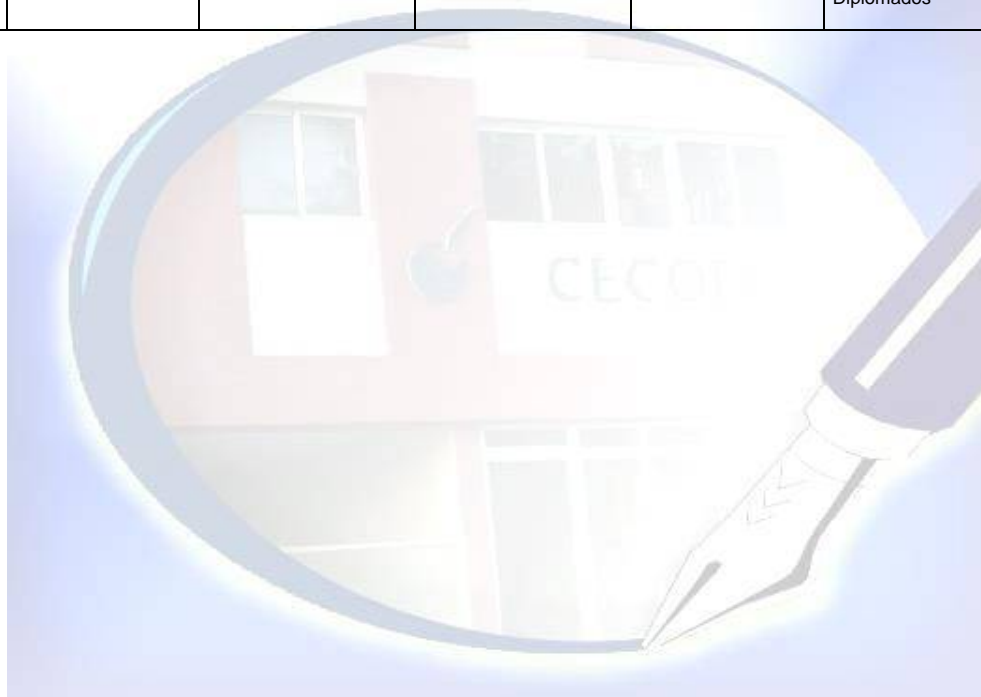


ANEXO # 7
PERSPECTIVA DEL CLIENTE EN CECOFIS

PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS	INICIATIVAS	INDICADORES	ESTANDARES
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Mejorar calidad de las acciones de superación	Generar confianza y credibilidad en el cliente/ usuario Satisfacer las expectativas de los clientes	Elaborar nuevos productos para la modalidad a Distancia. Crear base de datos de clientes.	Cantidad de cursos en la modalidad a Distancia que reflejen la satisfacción de las necesidades de superación Calidad de la información almacenada Actualización del registro de matrícula y datos Composición de los equipos	Alcanzar 10 % de cursos en la modalidad a distancia Categorías que conforman la base de datos (nombres, cursos matriculados, índice de satisfacción obtenido en los PNI, etc) 1 integrante de cada área funcional y servicio general.
	Intensificación de las relaciones CECOFIS-Comunidad	Desarrollar capacidades y enfoques de los clientes / usuarios Alcanzar un impacto positivo en la comunidad	Crear equipos de mejora continua. Establecer un sistema de evaluación de la calidad en las áreas funcionales y de servicios generales. Elaborar un instrumento con base informático para la evaluación del impacto de las acciones de superación. Desarrollar el proyecto que favorezca Biblioteca Virtual. Establecer un sistema de comunicación y colaboración con las instituciones del entorno. Realizar acciones que sitúen y prestigien a CECOFIS ante su comunidad, velando por el cumplimiento de la función social y cultural del mismo en su entorno local y nacional.	Elaboración del software Libre acceso de los usuarios a la Biblioteca Virtual de CECOFIS El control de acceso en términos de cantidad de usuarios Existencia de un plan de acciones CECOFIS – Comunidad Índice de satisfacción de los factores que componen la comunidad	Ejecutar el software para evaluación de las acciones 1er año: 70% 2do año: Nivel de integración CECOFIS – Comunidad expresada en forma cualitativa Cantidad de instituciones vinculadas a CECOFIS Nivel de profundidad en las relaciones

PERSPECTIVA FINANCIERA EN CECOFIS

PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS	INICIATIVAS	INDICADORES	ESTANDARES
PERSPECTIVA FINANCIERA	Optimizar el uso de los recursos en los procesos	<p>Administrar eficazmente el presupuesto asignado</p> <p>Garantizar una adecuada relación costo/ beneficio en las acciones</p> <p>Asegurar financiamiento por proyectos educativos</p>	<p>Establecer Presupuesto por Proyectos Educativos</p> <p>Realizar la ficha de costo por acciones docentes dentro del Plan</p>	<p>Relación costo/ beneficio en el Plan de acciones</p> <p>Costo x acciones</p>	<p>1er año: creación ficha por acciones de capacitación en el área de Contabilidad y Finanzas</p> <p>2do año; ampliar a todo el área docente e incluir los Diplomados</p>



PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS EN CECOFIS

PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS	INICIATIVAS	INDICADORES	ESTANDARES
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Gestionar la aplicación de la Investigación y Desarrollo a nuevos productos	Implementar el sistema de Calidad Total	Establecer un sistema de evaluación de la calidad	Metodología de trabajo por la Calidad Total	Resolución 297/03 Manuales de Procedimientos para la Educación a Distancia
			Implementar la Resolución 297/03	Existencia de los Manuales de procedimientos, sistema de indicadores y otros elementos que conllevan a la aplicación de la Resolución Existencia del CMI	
		Alcanzar la excelencia operativa	Desarrollar programas de Educación a Distancia	Existencia de un diagnóstico de necesidades de superación de los clientes en la modalidad a distancia	
			Ofertar nuevos cursos presenciales	Existencia de una caracterización del nivel de desarrollo tecnológico de las mismas	
		Desarrollar procesos de investigación aplicados a las distintas áreas de conocimiento	Elaborar un plan de desarrollo de los equipos de investigación en redes nacionales e internacionales de excelencia	Existencia de la DNS Índice cualitativo de mejoramiento de los diseños metodológicos de las tesis y la investigación % de artículos publicados por los docentes en sitios de internet o revistas especializadas	
Incrementar la participación en redes de investigación	Promover la creación de equipos de investigación				
Fortalecer la edición de materiales pedagógicos	Crear una línea de producción y edición de materiales pedagógicos				

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO EN CECOFIS

PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS	INICIATIVAS	INDICADORES	ESTANDARES
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Lograr la excelencia académica	Fortalecer el liderazgo	Mantener a la alta dirección del CECOFIS como eje central de los procesos de implementación del Control Interno en su orientación y ejecución		
	Desarrollar las competencias profesionales	Desarrollar las competencias profesionales de los RRHH del CECOFIS	Realizar un levantamiento de las necesidades de superación y capacitación de los trabajadores	Relaciones de necesidades de superación por temas y acciones	Evaluar el nivel de desarrollo profesional alcanzado por el personal del centro
	Incrementar la motivación de los trabajadores	Garantizar la superación y el desarrollo de los Recursos Humanos	Realizar entrenamientos y pasantías en las direcciones del MFP, Sistema Empresarial y el MAC	% de entrenamientos y pasantías realizadas en el año por el personal	% por organismo central % de empresas asociadas
	Fortalecer la cultura fomentada en valores institucionales	Fortalecer las líneas de investigación del centro que tributen a la solución de los problemas estratégicos	Creación de equipos de trabajo científico para la solución de los problemas de la organización	Contar con las líneas y temas de investigación en el centro	Grupo de trabajadores en fase de desarrollo de doctorados
		Utilizar adecuadamente los recursos tecnológicos	Integrar la infraestructura tecnológica		% de solución de problemas del centro % de contribución a la solución de los problemas de las organizaciones clientes/ usuarios
		Mejorar Clima Laboral	Desarrollar actividades colectivas que favorezcan mejoramiento del clima laboral	Plan de actividades anuales para el desarrollo del clima laboral % de cumplimiento de las etapas de implementación del Control Interno	Nivel de integración y compromiso de las personas en las actividades del centro 1er año de implementación

ANEXO # 8

Proyecto Estratégico # 1: "Orientación de los servicios hacia la excelencia operativa"

TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVOS DEL PROYECTO	ACCIONES	IMPLICADOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	SISTEMA DE EVALUACIÓN
ORIENTACIÓN DE LOS SERVICIOS HACIA LA EXCELENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de seguimiento personalizado de los estudiantes. Satisfacer permanentemente el mercado meta, mejorando la calidad de los servicios educacionales y de asesorías especializadas. Lograr un incremento significativo de alumnos ampliando cobertura de servicios con la utilización de tecnologías de avanzadas. Potenciar la superación con la incorporación de tecnologías de la información. Fortalecer los programas de postgrados. Promover la comprensión de la estrategia. Crear un clima adecuado para que los trabajadores se sientan motivados. Lograr la implicación y el compromiso de los trabajadores en la mejora de 	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar el sistema actual de tutorías Desarrollar el aprendizaje autónomo y significativo en los alumnos. Estudiar las necesidades de las organizaciones clientes / usuarios. Mantener las instalaciones limpias. Desarrollar destrezas analíticas y capacidades para tomar decisiones e implementarlas. Determinar los espacios de 			

	resultados.	formación continua.			
--	-------------	------------------------	--	--	--

Proyecto Estratégico # 2: "Desarrollo de los Recursos Humanos"

TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVOS DEL PROYECTO	ACCIONES	IMPLICADOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	SISTEMA DE EVALUACIÓN
DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar competencias profesionales. • Aumentar la capacidad de respuesta a las necesidades de superación de las organizaciones clientes. • Garantizar el personal competitivo para el desarrollo de los servicios actuales y los nuevos. • Mejorar imagen institucional a escala nacional e internacional. • Incorporar tecnologías de avanzadas para el desarrollo de las acciones presenciales y a distancia. • Mejorar capacidad para optimizar costo/proyecto. • Desarrollar nuevas formas de presupuesto. • Elevar la calidad en el proceso enseñanza - aprendizaje. • Propiciar un clima de confianza, motivación y satisfacción del personal. • Fortalecer los valores institucionales y la visión compartida. • Desarrollar programas de motivación y superación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un sistema integrado de superación, evaluación, motivación, promoción y retribución de los docentes y el personal de apoyo. • Garantizar el proceso metodológico de creación de nuevos programas y modalidades. • Diseñar un instrumento informático para evaluación del impacto de las acciones de superación y capacitación. • Desarrollar la investigación y el trabajo en las organizaciones clientes. • Desarrollar programas de Educación a Distancia. • Establecer Presupuesto por proyectos educativos. • Potenciar los equipos de investigación. • Creación de equipos de investigación interdisciplinarios. • Desarrollar modalidades de superación y asesoramiento. 			

Proyecto Estratégico # 3: "Ampliación y desarrollo de la cultura en CECOFIS."

TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVOS DEL PROYECTO	ACCIONES	IMPLICADOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	SISTEMA DE EVALUACIÓN
<p align="center">AMPLIACIÓN Y DESARROLLO DE LA CULTURA EN CECOFIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar cobertura de servicios utilizando medios tecnológicos. • Contribuir activamente a la formación de profesionales. • Asegurar una adecuada relación costo/beneficio. • Desarrollar vínculos y relaciones con instituciones nacionales y extranjeras. • Potenciar un mayor equilibrio entre la formación práctica y la teórica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar nuevos servicios. • Promover una cultura institucional en procesos, estructura organizativa, servicios y recursos que ayuden a alcanzar la excelencia operativa. • Implantar el Sistema de Calidad Total. Desarrollar programas innovadores en tecnologías, consultorías e información. 			

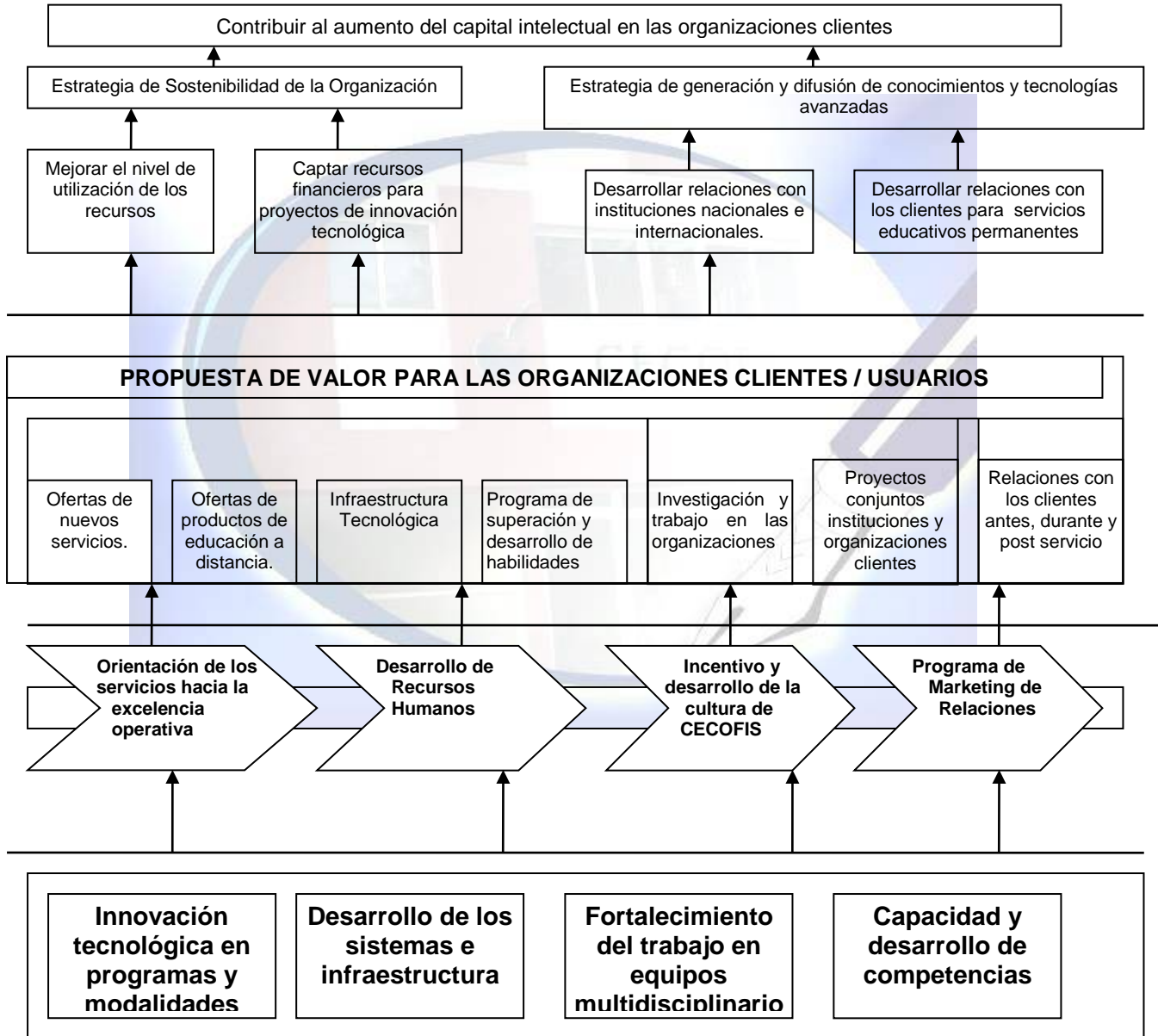
Proyecto Estratégico # 4: "Elaboración y ejecución del Programa de Marketing de Relaciones."

TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVOS DEL PROYECTO	ACCIONES	IMPLICADOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	SISTEMA DE EVALUACIÓN
<p style="text-align: center;">ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE MARKETING DE RELACIONES EN CECOFIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el desarrollo de I+D en CECOFIS en colaboración con otras instituciones y empresas. • Favorecer el intercambio de conocimientos entre la entidad y las organizaciones clientes/usuarios. • Crear vínculos de confianza para asesorar al cliente. • Establecer acuerdos de colaboración con otros centros especializados. • Elevar el impacto de los servicios en las organizaciones clientes/usuarios. • Buscar patrocinadores con el objetivo de obtener fuentes de financiación para proyectos educativos. • Mejorar las interacciones con los clientes. • Rediseñar la organización en función de los procesos de apoyo a los clientes. • Desarrollar estrategias con enfoque basado en procesos. • Desarrollar competencias en relaciones y negociación. • Fomentar clima de cooperación interorganizacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la creación y consolidación de programas conjuntos de ámbito internacional. • Establecer y revitalizar los convenios con otros centros de prestigio nacional e internacional. • Realizar la DNS en el MFP y el Sistema Empresarial. • Aplicar instrumento para medir el impacto de las acciones de superación en el CECOFIS. • Establecer redes virtuales para el intercambio de documentación con docentes e instituciones. • Participación en la gestión de cursos, seminarios, eventos internacionales, congresos con el fin de interactuar con los participantes. 			

**PLANTILLA Nº 1
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA CECOFIS**

MISIÓN: Garantizar la educación postgraduada de los recursos humanos vinculados al Ministerio de Finanzas y Precios y sus entidades subordinadas como complemento a la formación básica de los egresados de los centros de la educación superior del país, con altos valores éticos, patrióticos y profesionales que contribuyan al mejoramiento profesional y humano”.

VISIÓN: Institución de reconocido prestigio nacional e internacional en la educación posgraduada de las actividades financieras por el nivel de preparación de su claustro, su vinculación con la práctica cubana y la excelencia en el desarrollo de modalidades educativas, en particular la educación a distancia.



BIBLIOGRAFÍAS:

1. Alet i Vilaginés, Joseph: Marketing Relacional: Ediciones GESTION 2000, S.A. Barcelona, 1996.
2. Amat, Joan Ma: El Control de Gestión: una perspectiva de dirección. 2da edición. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 2000.
3. Arancibia Valverde, Carmen Luana: "El Cuadro de mando Integral genérico para el control de gestión de las organizaciones no lucrativas de Sucre", tesis para la opción del grado de Máster en Auditoría y Control de Gestión. Bolivia, 2002.
4. Arrieta, Iván: "Del balanced Scorecard al Value Scorecard".
5. Bastida B, Eunice y Vicent Ripio Feliu: "Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector público, diciembre 2003.
6. Bernate, Germán: Cuadro de Mando Integral (CMI).
7. Biasca, Rodolfo Eduardo: "El Tablero de Comando, los 10 pasos para construirlo. El ejemplo de una PYME.", en <http://www.biasca.com/change>, 2000
8. Blanco Illesca, Francisco: La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. Revista Técnica Contable, 1993.
9. Bueno Campos, Eduardo: "Dirección estratégica de la empresa". Ediciones PIRAMIDES S.A, Madrid, 1993.
10. Caballero Barrón, Alberto: "Propuesta de presupuesto maestro para COTES Ltda. Un instrumento estratégico y de control de gestión", tesis para optar al grado de Máster en Auditoría y Control de Gestión. 2002.
11. Calidad Total: Sistema de gestión de la calidad, instituciones nacionales relacionadas con la calidad, www.gestiopolis.com/recursos/documentos
12. Carpeta del Diplomado en Seguros: Administración de Operaciones. CECOFIS.
13. Clery Aguirre, Arturo G: "La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalación eléctrica y telecomunicaciones.
14. Collins, James y Jerry J. Porras : « Empresas que perduran : principios exitosos de compañías triunfadoras". 2001
15. Cuadro de Mando Integral (CMI): automatizando el control de gestión de su empresa, en www.apesoft.com/cuadro_mando_integral.asp
16. "Cuadro de mando Integral", en www.gestronics.es
17. "Cuadro de Mando Integral (CMI): despliegue del plan estratégico del negocio", en Juran Institute,
18. Dávila, Antonio: "Nuevas herramientas de control: el CMI", en www.ee-iese.com
19. Decreto – Ley 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
20. Delphos, Todo sobre el Cuadro de Mando Integral, en www.deinsa.com
21. Del Toro Ríos, José Carlos: Planificación estratégica en las entidades del Estado. La experiencia cubana". Cuba, 2003.
22. Dirección Estratégica: Martine Durier-Copp. School of Public Administration Dalhousie University Halifax, Nova Scotia Canadá.
23. Drucker Peter: "Los desafíos de la administración en el siglo XXI".
24. "El CMI indicadores: instituciones educativa", en www.deinsa.com/cmi/cmi_bueno.htm
25. Escalante Rueda, Karla Karina: "Estrategias Competitivas", en

- www.tablero-decomando.com, 2000
26. “Estrategia y CMI: ¿cómo implementarlo en recursos humanos?”, Asociación Mexicana de Dirección de Recursos Humanos, 2003.
 27. “Excelencia Operativa”, en www.tntlogistics.es/ES
 28. Ferrer Castañedo, Marta y Roxana León Toirac: “El capital intelectual y el Cuadro de Mando Integral”, en www.gestiopolis.com 2004.
 29. _____: “El Cuadro de Mando Integral”, en www.gestiopolis.com 2004
 30. Ferrer Castañedo, Marta: Carpeta del curso de Control de Gestión, 2003.
 31. Garabito Rojas, Sandra y Elizabeth Suárez Uribe: “Desarrollo conceptual del benchmarking y consideraciones de aplicación práctica”, en www.gestipolis.com/recursos/dcmto
 32. García Echevarría, S: “El controlling moderno: base del management.”revista Alta Dirección. No. 176.
 33. Goldratt, E: El síndrome del pajar: Cómo extraer información del océano de datos?. Editorial CASTILLO. Monterrey, Nuevo León, México, 1992.
 34. Goldsmith, Joan y Keneth Cloke: Memoria técnica: taller dirección por objetivo 2000, 2001 y 2002.
 35. Gómez, Giovanni E: El control de gestión en organizaciones sin ánimo de lucro, en www.5campus.com/leccion/cgestion
 36. Gordon, Shree: “The University of Edinburgh’s Balanced Scorecard”, diciembre 2004.
 37. Guerra, Jorge A: balanced Scorecard: “Lo que se mide no se controla”, en www.gestipolis.com
 38. Guerrero González, Juan: “El Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de la gestión universitaria. Universidad Católica de Santa Marta, Perú. Junio, 25 de 2004.
 39. Guerrero González, Juan: Propuesta para operativizar un plan estratégico a través de la aplicación del Balanced Scorecard-BSC, 2004.
 40. Guinart i Sota, Joseph María: “Indicadores de gestión para las entidades públicas”, en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá 28-31 de octubre, 2003.
 41. Hernández Torres, Maritza: “Acerca de la definición de control de gestión”, [en línea]5 campus.com, Control de Gestión, en www.5campus.com/leccion/cgdefi, 2001.
 42. Hernández Torres, Maritza y Dorena Guerrero Ramos: “Acerca de la definición de Control de Gestión”, en línea]5 campus.com, Control de Gestión, en www.5campus.com/leccion/cgESTRATEGIA, 2001.
 43. Hernández Torres, Maritza: “El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño”, en [en línea]5 campus.com, Control de Gestión, en www.5campus.com/leccion/cgcrite, 2001
 44. Hernández Torres, Maritza y José Acevedo Suárez: “El diagnóstico como función del sistema de control de gestión”, [en línea]5 campus.com, Control de Gestión, en www.5campus.com/leccion/cgdefi, 2001
 45. Hernández Torres, Maritza: “La brecha entre el Control de Gestión y la Estrategia”, [en línea]5 campus.com, Control de Gestión, en www.5campus.com/leccion/cgcrite, 2001
 46. Horváth and partners: “Dominar el Cuadro de Mando Integral”. Ediciones GESTION 200 S.A, Barcelona, 2003.
 47. <http://enap.quebec.ca/xbord>
 48. <http://www.multimania.com/tm>

49. Implementación del Balanced Scorecard o CMI, presentado en el II Congreso Informático Gubernamental, Chile. octubre 13-15 del 2004, www.subsecmar.
50. Informe COSO.
51. Jiménez, Maximiliano: "El anotador balanceado: un sistema de gestión estratégica", en www.monografias.com/trabajo12
52. Jordan, Hughe: Control de Gestión. DEADE. Comisión Europea, 2003-2004.
53. Kaplan, Robert et David Norton: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia, Ediciones GESTION 2000. Barcelona, 2001.
54. _____: "...creando la organización focalizada en la estrategia con el balanced scorecard...", artículo publicado en <http://www.tablero-decomando.com>
55. _____: El Cuadro de Mando Integral, Editorial GESTION 2000, 1998.
56. _____: Presente y futuro del Cuadro de Mando Integral, en www.tablero-decomando.com
57. Koontz, Harold y Heinz Wehrich: Administración. Editorial Mc Graw-Hill, 1993.
58. "La formación: un hecho laboral, tecnológico y educativo". Chile.
59. Lo que se aprende en las mejores MBA, GESTION 2000, 1999.
60. López Viñegla, Alfonso: El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la gestión empresarial, AECA, Madrid, 1998.
61. López Viñegla, Alfonso: Cuadro de Mando y CMI (Balanced Scorecard): una sutil diferencia. Principal diferencia al respecto comentada, en <http://cuadrodemando.unizar.es>, 2003.
62. Lorino, P: "El control de gestión estratégica". Alfaomega Grupo Editor S.A. México, 1995.
63. Marteau, Silvia Alejandra: "La actuación estratégica de los pequeños, medianas empresas: análisis cualitativo de la percepción del empresario según las dimensiones definidas por el CMI", abril 2002.
64. Martínez Rivadeneira, Ricardo: Balanced Scorecard: sistema de comunicación, control, y aprendizaje estratégico, 2001.
65. Martínez Rivadeneira, Ricardo: CMI: nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas", trabajo presentado en el VII Congreso Nacional de Control Interno en las entidades del Estado. Colombia, junio del 2001.
66. Menguzzato, M y J. Renau: "la dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. Editorial ARIEL S.A. Barcelona, 1991.
67. Metodología para la construcción del Plan General de Desarrollo de la Universidad del Bío Bío, período 2005-2009.
68. Modelo de proceso departamental, INTERPRO/Consultores.
69. Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Lima, Perú.
70. Muñiz González, Luis: "Cómo implantar un sistema de control de Gestión en la práctica", en www.5campus.com/cgdefi, 2003.
71. Newman, William: Programación, organización y control. Bilbao, Editorial DEUSTO, 1968.
72. Niven, P.R: "El Cuadro de Mando Integral paso a paso". Ediciones GESTION 2000 S.A, Barcelona, 2003.
73. Ordoñez de Pablos, Patricia: "Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones", en <http://www.injef.com/revista/empresas>
74. Ortega, Raquel: El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual, en http://www.e_deusto.com
75. Plegable del Master en Dirección y Administración de Empresas. ESADE. 2000
76. Programas de Maestría, INCAE. 2000

77. Porter, Michael: "La ventaja competitiva de las naciones". Editorial Plaza y Janes, Barcelona, 1991.
78. Quiroga, Alejandro: "El Balanced Scorecard aplicado al individuo", Tesis por la opción de grado de Máster en Dirección de Empresas, Universidad del CEMA, 2000.
79. Reynoso, Alvaro: "En la era del Tablero de Comando, ¿hacia dónde se dirige la función de los Recursos Humanos?", en www.tablero-decomando.com
80. Robbins, Stephen: Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones. México, 1996.
81. Robbins, Stephen y Mary Coulter: Administración. México, 1996.
82. Romero Mairena: "El control como fase del proceso administrativo" en <http://www.tablero-decomando.com> 2001.
83. Ronda Pupo, Guillermo: Cuáles son los valores finales de la organización/
84. Sarabia Gallardo, Marcelo A: "Evaluación del profesorado universitario. Un enfoque desde la competencia profesional", Tesis para optar al título de Doctor, abril 2004.
85. Soldevila García, Pilar: "El control de gestión en las organizaciones no lucrativas: el caso de los ciegos economistas de España", Tesis en opción al grado de Doctor. Universidad de Pompeu Fabra, Barcelona, febrero 2000.
86. Soto Alvarez, Carolina: "Cuadro De mando: aplicación a la dirección de los Recursos Humanos", en www.accenture.com/spain 2003.
87. Stoner, J: Administración. 6ta edición. Editorial Pearson. México, 1996.
88. Strategy Maps, en www.summitbsc.com.mx, 2004.
89. Tellería, Jorgelina: "Las necesidades de capacitación y el aprendizaje en la empresa".
90. Universidad de Deusto: las cinco opciones estratégicas", en <http://www.deusto.es/inf.general/presentacion/planest/opciones/innovacion/>
91. Urrutia de Hoyos, Ignacio et al: Identificación de indicadores para la evaluación de la gestión del máximo responsable de una entidad deportiva.
92. Vogel, Mario Héctor: Balanced Scorecard: su función, en www.intermanagers.com.mx
93. Viñegla López, Alfonso: Balanced Scorecard, en www.tablero-decomando.com
94. www.bscoll.com
95. Zaratiegui, J. R: La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa, en www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/num330/