

**PROCESO DE CONSOLIDACIÓN DEL PERFECCIONAMIENTO
EMPRESARIAL. “MAPAS ESTRATÉGICOS”**

**Ing Giovanni Alejandro Pablos Solís¹
Ing. Beatriz Castañeda Remedios²
MsC. Eimyn Rizo Lorenzo³
Ing. Alina Yaquelín Jiménez Abull⁴
Ing. Yolanda Domínguez Leyva⁵
Arq. Javier Cardet García.⁶**

Las Tunas 2009

¹ Profesor del Centro Universitario de Las Tunas

² Profesora adjunta del Centro Universitario de Las Tunas

³ Profesora del Centro Universitario de Las Tunas

⁴ Profesora adjunta del Centro Universitario de Las Tunas

⁵ Directora General.

⁶ Profesor adjunta del Centro Universitario de Las Tunas

RESUMEN:

El Control de Gestión Estratégico permite articular estratégicamente las acciones de una entidad a su misión y objetivos, de acuerdo a las prioridades fijadas en los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor transparencia y coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto, sin una descripción sistémica de la misma, los ejecutivos no logran comunicarla con facilidad, ni entre sí ni a sus trabajadores, compartirla logra una comprensión así como su alineación en torno a ella y localizarla contribuirá a su implementación.

En este contexto se ha desarrollado el presente trabajo: Control de la gestión estratégica a partir de “mapas estratégicos” en el proceso de consolidación del perfeccionamiento empresarial en la empresa de Diseño e Ingeniería (CREVER).

Sistema de Control de Gestión Estratégico en la Empresa de Diseño e Ingeniería Las Tunas (CREVER). La evaluación del marco teórico y práctico del Control de Gestión Estratégico, los mapas, las experiencias de investigaciones precedentes validadas en este campo y el conocimiento de las condiciones concretas en que se desarrolla la economía cubana y en específico en el sector empresarial, han permitido proponer un Sistema de Control de Gestión Estratégico a partir del Mapa Estratégico en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Las Tunas (CREVER),

La investigación se estructuró en dos partes:

En la primera se desarrollan los aspectos teóricos relacionados con el tema investigado a partir de los criterios de especialistas. En la segunda se caracteriza la empresa objeto de investigación, exponiéndose el estudio diagnóstico de su estrategia y se propone un procedimiento a emplear el cual se integra control de gestión estratégico a partir de los mapas estratégicos.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Palabras Claves: Control de Gestión, Mapas Estratégicos

INTRODUCCIÓN:

Las organizaciones de hoy en día se desenvuelven a través de complejos entornos, los ejecutivos necesitan utilizar todo un conjunto de instrumentos para poder verificar y controlar los resultados futuros de la empresa, vivimos en una época de cambios en la que la tecnología influye sobre nuestra vida, los mercados se fragmentan cuando los clientes aprenden la forma de satisfacer sus demandas, lo que a su vez presenta un reto a la capacidad de adaptación del negocio.

Ese es el entorno actual que tiene que enfrentar las organizaciones, sobre bases científicas que disminuyan los factores de riesgos y propicien mayor certeza de las acciones. Esto es posible con la utilización del enfoque estratégico de dirección. Una dirección estratégica nueva requiere nueva información para planificar, tomar decisiones, vigilar el progreso y controlar. En consecuencia, esta dirección prevé la necesidad de contar con un tipo de control estratégico diferente y esta necesidad ha llevado al desarrollo de diferentes modelos de control de gestión, los que destacan con fuerza el modo en que las estrategias empresariales se traducen en indicadores y metas para diferentes directivos y la forma en que proporcionan declaraciones globales y equilibradas de sus obligaciones

Se entiende por control de la gestión estratégica el proceso que articula estratégicamente las acciones de una entidad a su misión y objetivos, de acuerdo a las prioridades fijadas en los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor transparencia y coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto.

El Control de la Gestión Estratégica obliga a los ejecutivos y al personal involucrado a identificar, explicitar y analizar la misión, visión, políticas, objetivos y procesos de trabajos existentes, reconociendo así, el estado de situación y desempeño alcanzado con la cultura organizacional imperante y sus proyecciones estratégicas. Todo ello se transforma y orienta en instrumentos de control de la gestión estratégica, lo que permite reasignar inversiones, tecnologías y recursos humanos hacia nuevos propósitos sustantivos que favorezcan los resultados e impactos y se efectivice la Estrategia con el desarrollo esperado. Así también, ofrecen un respaldo formal y de transparencia a las actividades comprometidas por la gerencia, evitando resistencias, desviaciones y otras desinteligencias de gestión, tanto internas como externas.

Un sistema de control de la gestión del desempeño estratégico no sólo asegura resultados sino retroalimenta nuevos procesos estratégicos. Todo ello puede ser posible en un "Cuadro de Mando Integral" (CMI) que favorece alinear el despliegue de recursos organizacionales, la jerarquía de objetivos y centrar el foco de atención en las variables sustantivas capaces de agregar valor público al interior y al grupo de involucrados (Stakeholder) en el ámbito de intervención.

La experiencia del colectivo de autores y la observación de cómo se manifiestan los rasgos característicos del control de gestión estratégico en dicha entidad, ha permitido

constatar insuficiencias que pueden tener un efecto en la problemática tratada y en su relación con el desarrollo estratégico de la misma, por lo que abordar la investigación partir de los mapas estratégicos se constituye en el sustento para contribuir a la solución del problema. Aún cuando se diagnostica el problema en base a la realidad en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Las Tunas, la problemática del control de gestión estratégica puede estar presente en el resto de las entidades del territorio; de ahí que, se asume como Objeto de la investigación el control de gestión estratégica. Si se atiende al problema planteado, en esta investigación el Objetivo estará dado en proponer un procedimiento de Sistema de Control de Gestión Estratégico a partir de los mapas estratégicos en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Las Tunas (CREVER). De esta manera, se constituye en el Campo de Acción: el procedimiento del Control de Gestión Para ello se parte de la Hipótesis de que se contribuye a minimizar las insuficiencias del Control de Gestión Estratégico de la empresa de Diseño e Ingeniería Las Tunas (CREVER) si se propone un procedimiento Sistema de Control de Gestión Estratégico sustentado en los mapas estratégicos.

DESARROLLO:

La Empresa de Diseño e Ingeniería Las Tunas, con denominación comercial CREVER (Creaciones versátiles), subordinada al Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería (GEDI). Brinda servicios de dirección y administración de inversiones y obras en todo su alcance y presta servicios de apoyo legal de peritaje y de Auditoría técnica y de calidad relacionadas con las actividades de ingeniería y de proyectos. Sus áreas de resultado claves son:

Negocios y mercadotecnia, servicios, gestión de capital humano, dirección estratégica, gestión técnica e I+D+I, gestión contable y financiera, sistema integrado de gestión, control y supervisión, logística e informatización.

La empresa tiene definidos (11) procesos asociados a las Áreas de Resultado Clave:

Proceso de contabilidad y finanzas, compras, gestión de recursos humanos, gestión de la calidad e información, estratégico, realización del servicio, proceso de actividad de contratación, levantamiento topográfico, actividad de solicitud del servicio, actividad de planificación del servicio, actividad de archivo y reproducción.

La empresa fue seleccionada en el territorio para comenzar con el proceso de consolidación del SDGE (Sistema de Dirección de Gestión Empresarial), los estados de resultado y el balance general 2008 se comportan de acuerdo con lo planificado.

El Cuadro de Mando Integral tiene mucha utilidad para el sector empresarial, considerando que establece un enfoque que también utiliza perspectivas no financieras, que es necesario medir el desempeño organizacional, reducir el desperdicio de recursos y una necesidad latente por incrementar la efectividad en el desempeño.

La empresa objeto de estudio no son la excepción al momento de encarar dificultades para visualizar y poder medir el éxito de las estrategias desarrolladas, así como el nivel de consecución de los objetivos previstos; por ello, la presente propuesta de investigación se centra en descubrir las maneras en que la empresa controlan su Gestión Estratégica a partir de la formulación, difusión, ejecución y medición (control) de la misma.

Una organización debe medir los pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor público a largo plazo". "Un sistema de control de la gestión estratégica podrá solucionar el problema de cómo comunicarla, implantarla y lograr los resultados previstos.

La medición del desempeño es realizada mayormente a través del uso de indicadores (cuantitativos y cualitativos). Éstos indicadores responden la cuestión sobre cómo saber cuándo una determinada acción ha tenido éxito y cuándo no. En general los indicadores de desempeño que han sido definidos como indicadores de insumo, producto, resultado e impacto , son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), se dice que la "estrategia no se puede aplicar sino se comprende, y no se comprende si no se puede describir". Uno de los propósitos del Mapa Estratégico es la descripción clara de la estrategia. Se llama mapa estratégico a la imagen gráfica que muestra la representación de las hipótesis en las que se basa la estrategia.

Ese Mapa Estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa efecto, pues identifica ése tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. Dice Kaplan "una visión describe un resultado deseado, una estrategia sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán ésos resultados". Uno de los propósitos centrales del Mapa Estratégico es la descripción clara de la estrategia, permitiendo identificar puntos clave de medición y control que hacen al logro de los objetivos.

Dinámica de recursos organizacionales = capital humano + capital de información + capital organizacional = Procesos de creación de valor
Desempeño sobresaliente = Objetivos + Indicadores + Organización centrada estratégicamente.

Por ello se sugieren cinco principios de Gestión para centrar el foco de atención en el desempeño estratégico de CREVER: traducir la estrategia en términos operacionales, alinear la organización con la estrategia, convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos, convertir a la estrategia en un proceso continuo, y movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

Los productos e impactos de cualquier emprendimiento relevante (plan, programa o proyecto sustantivo) son medidas necesarias pero no suficientes para el control de la gestión y la evaluación estratégica orientada hacia la transparencia. Según Levy (1999), para que la evaluación produzca informaciones de accountability (rendición de cuenta y transparencia responsable) necesita construir explicaciones, cuyo significado debe ser entendido y aceptado por todas las partes involucradas.

El control de resultados, aunque aumente las posibilidades de accountability por el hecho de tornar más explícitos los objetivos y medios involucrados en la política pública, puede redundar en un instrumento poco democrático si la definición de indicadores y/o resultados es un proceso determinado por pocos agentes.

La accountability se refiere tanto a la rendición de cuentas, como a la definición de los términos sobre los cuales se hará la rendición de cuentas. Esa definición tiene que ser conjunta para que se cree transparencia responsable, y por consiguiente, condiciones de confianza entre directivos y subordinados (Levy, 1999).

Una evaluación tiene por objetivo procurar una opinión técnica y formal sobre el desempeño o comportamiento de un proceso, producto, resultado o impacto, que del objeto de estudio se derivan. Implica edificar un cuerpo teórico y metodológico sobre los estándares, criterios e indicadores que un instrumento utiliza para valorar de modo cualitativo y cuantitativo el desempeño del objeto de estudio. La orientación de la evaluación tiene un carácter autorregulador; debe favorecer la correcta toma de decisiones sobre las acciones prioritarias y necesarias capaces de producir los resultados, impactos y consecuencias deseadas.

No se trata de un concepto uniforme, por lo que podría considerársele como la suma de muchos factores diferentes, y a veces diversas entre sí, que pretenden configurar un elemento o concepto común. En general el proceso de evaluación consta de tres partes diferenciadas: Obtención y tratamiento de información; formulación de juicios basados en criterios e indicadores; y Toma de decisiones

En las entidades, los tipos de Evaluación se diferencian por la función que llegan a cumplir: Diagnóstica: Función que desempeña la evaluación inicial, Reguladora: Permite ajustar las decisiones de intervención en función a los resultados e impactos.,

Previsora: Facilita la estimación de actuaciones opcionales sobre resultados e impactos esperados, Retroalimentada: Informa a los involucrados, los avances en la mejora institucional y Seguimiento y control: Verifica la implantación y cumplimiento de observaciones y recomendaciones a los involucrados.

Las evaluaciones del desempeño más frecuentes que mencionan Caiden y Caiden (1999) son: insumos, nivel de actividad, resultados (outputs), impactos (outcomes), productividad, costos, satisfacción del usuario y calidad y tiempo de respuesta del servicio. Estas medidas son utilizadas para verificar la economía, la eficiencia y la efectividad con la que una organización pública realiza sus actividades.

Si bien los esquemas de Evaluación del desempeño presentan limitaciones sobre la complejidad de la acción del Estado y particularmente las auditoras, siempre existirán espacios específicos en los cuales sea plausible aplicarlos. La clave del éxito de los procesos de modernización de las entidades reside especialmente en los procesos de cambio de la Cultura Organizacional orientada a los resultados e impactos de su gestión. Una clara orientación del servicio con valor público agregado para su público meta, usuario o cliente, y la eficiencia, eficacia y economía de los procesos operacionales realmente productivos.

En la evaluación del desempeño, debe tenerse en cuenta, el cumplimiento (o no) de los objetivos en términos de insumo, producto, resultado e impacto, puesto que ello proporciona una idea clara del "costo" del logro de objetivos y de la eficacia de la programación. Es decir:

- Si se han cumplido los objetivos generales y específicos de la intervención en términos de insumos involucrados (o factores productivos).
- Si se generó ahorro en el uso de los mismos (economía).
- Si se usó una combinación apropiada de estos (eficiencia).
- Qué nivel de productividad se logró (qué bien se combinaron el uso de los factores).
- Cuántos productos se generaron como resultado (eficacia) respecto a las metas definidas.
- En qué grado se lograron los objetivos generales y específicos (valuados en términos de resultados e impacto).

Mapas estratégicos para la creación de valor público

La empresa logra crear un valor público diferenciado y sustentable mediante la potenciación de sus Activos Intangibles: Capital humano, bases de datos y sistemas de información, procesos sensibles y de alta calidad, relaciones con los clientes, capacidad de innovación y cultura organizacional. Ello permite acercarse más y mejor a la nueva economía del conocimiento y los servicios públicos.

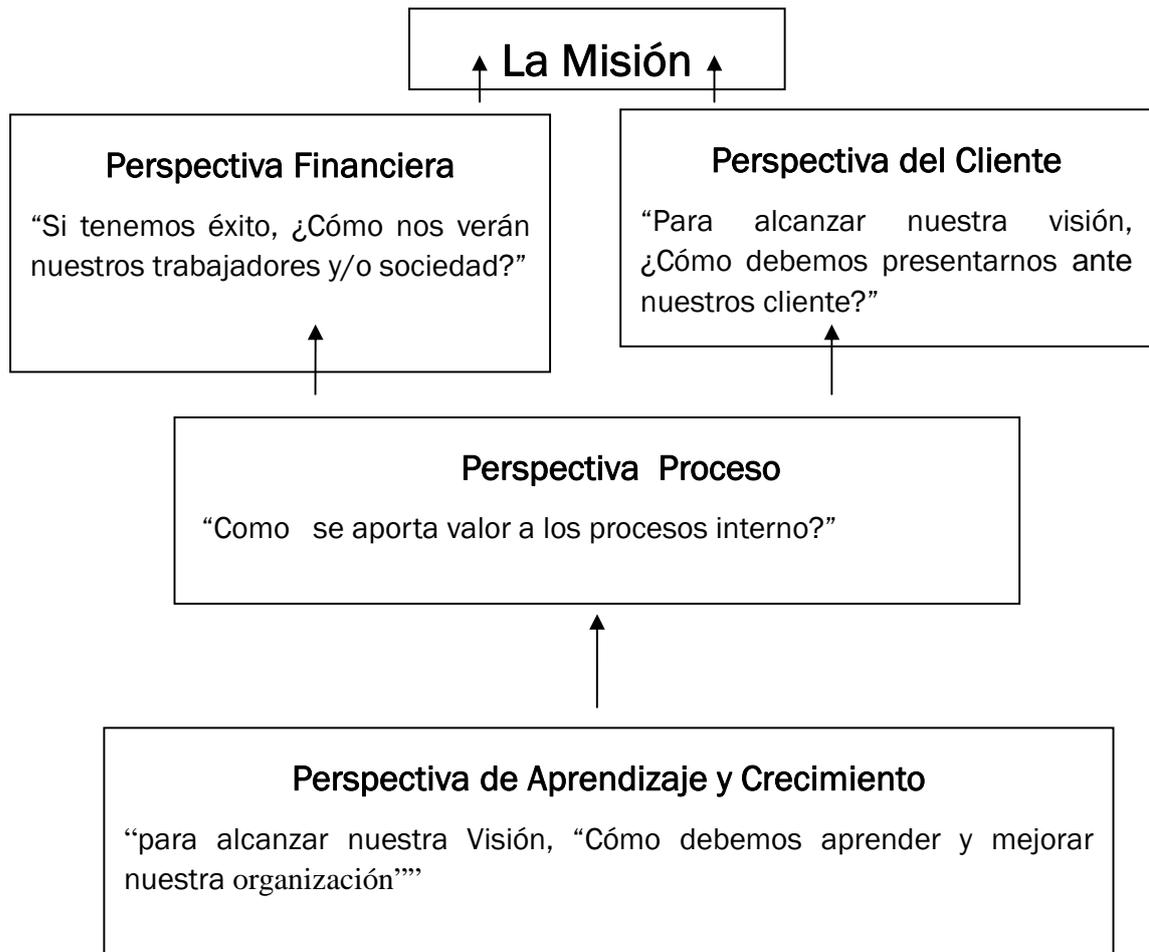
La empresa llega al éxito mediante la gestión de los procesos internos que tienen el

apoyo de sus activos intangibles (aprendizaje y crecimiento). En un Cuadro de Mando Integral, la perspectiva financiera, refleja los objetivos de aporte a la sociedad: La Satisfacción de las partes interesadas, tanto financieras como de los clientes (entidades públicas), y en consonancia con la Misión, crean una arquitectura estratégica de temas de eficiencia y eficacia que refleja los temas de productividad y crecimiento que les genera valor público institucional.

El marco para la creación de valor público en la empresa y en general de las Entidades del Sector Estatal es similar al marco del sector privado, aunque con algunas distinciones importantes: la máxima definición de éxito para la empresa en su desempeño en el logro de su Misión, la empresa cubren una amplia variedad de Misiones (por periodos y competencias delegadas), por ello, tienen que definir su Impacto Social y su Objetivo estratégico de modo específico y diferente.

Cuadro nº 1 : Mapa TIPO: CREVER

Mapa TIPO: CREVER



La entidad presentan según los periodos y competencias, una diversidad propósitos e intereses de evaluación de sus actividades; por ejemplo, unas enfatizan en la planificación institucional, el procesamiento tecnológico, la organización y el proceso productivo. Otras centran más su atención en capacitación y transferencias de competencias de gestión pública.

El Control de la Gestión Estratégica no deberá limitarse a ser simplemente una fuente de compilación de datos sino que deberá proveer elementos críticos que sirvan para la toma de decisiones, especialmente para una mejor asignación de los recursos públicos. En este sentido, la medición del desempeño deberá estar orientada hacia aquellos

elementos claves señalados en los objetivos estratégicos de la organización y los efectos de este proceso deben ser ampliamente discutidos y difundidos entre todos los actores del proceso (organismos públicos, ciudadanía, etc.), por la transparencia e integridad pública (accountability).

La información referida a los objetivos y el avance hacia el logro de los mismos debe mantenerse abierta, a través de los modernos sistemas de comunicación como puede ser o Intranet, boletines, memorias y otros.

En otro sentido, para lograr el direccionamiento estratégico, es necesario establecer indicadores que permitan el monitoreo y seguimiento de los objetivos predeterminados y con base en ello, analizar el comportamiento de la organización en el corto, mediano y largo plazo. Estos indicadores deben formularse en el marco de ¿qué es lo que se va hacer?, ¿cómo se lo va hacer?, ¿cuándo se lo va hacer?, ¿quién lo va hacer?, entre otros aspectos.

Para medir la gestión corresponde desarrollar instrumentos tales como: Indicadores, Cuadros de Mando, análisis estadísticos, autodiagnósticos, percepción de satisfacción entre otros, que integren actividades de sistematización, desde la captura de datos a nivel operativo, hasta la información para la toma de decisiones a nivel superior.

Por ello, antes de decidir qué medir, se debe preguntar qué es lo que interesa conseguir, cuáles serán los objetivos (de qué forma describir el éxito, resultados e impactos). Pues bien, los objetivos institucionales deberían estar vinculados con relaciones de causa y efecto, lo cual implica la construcción de un mapa estratégico donde los objetivos se interrelacionan mediante un patrón básico de causas (acciones) y efectos (resultados e impactos).

El Mapa Estratégico expone de qué forma la entidad crea Valor Público. Por ello se muestra una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de la organización. El Mapa Estratégico añade una segunda capa de detalles en el que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el foco de interés.

Así, un Mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la Estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores; proporcionando así el eslabón crítico necesario entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

La entidad debe focalizarse en los pocos procesos internos clave que brinden la propuesta de valor público diferenciado y por ser críticos, permiten mejorar la productividad y sostener la capacidad de la organización.

También el Mapa Estratégico proporciona una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de mapa estratégico, será probablemente una estrategia defectuosa. Omisiones de este tipo en un mapa estratégico, generalmente darán lugar

a resultados desalentadores.

Principios que sostienen los Mapas Estratégicos del Cuadro de Mando Integral: la estrategia equilibra fuerzas contradictorias (crecimiento de ingresos – reducción de costos); (productividad -crecimiento sustentable); (corto plazo – largo plazo), la estrategia se basa en una propuesta de valor público diferenciado para el cliente: Mejor costo total; liderazgo de productos; soluciones completas a clientes. El valor público se crea mediante procesos internos de gestión: Perspectivas Financiera y de Clientes describen los resultados; Perspectiva interna y de aprendizaje y crecimiento crean y sostienen el valor público. Los procesos internos se clasifican en cuatro Grupos: a) Gestión de operaciones; b) Gestión del cliente; c) Innovación; d) Procesos reguladores y sociales. La estrategia consta de temas (procesos) simultáneos y complementarios: Procesos operacionales; relación con el cliente; innovación; reguladores y sociales. Las estrategias deben ser equilibradas e incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos. La alineación estratégica determina el valor público de los activos intangibles.

El valor público se obtiene por la articulación sinérgica de los mismos mediante tres enfoques: a) Familias de puestos estratégicos; b) Cartera estratégica de Tecnologías de Información;

c) Agenda de cambio organizacional.

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del cuadro de mando integral, los clasifica en tres

Categorías: a) Capital humano (habilidades, competencias, conocimientos de los empleados);

b) Capital de Información (Bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura

Tecnológica); c) Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación de funcionarios, trabajo en equipo, gestión del conocimiento).

La organización logra una alta preparación para crear valor público cuando: Las capacidades de capital humano en las familias de puestos estratégicos están estrechamente alineadas con los temas o perspectivas estratégicas. El capital de información proporciona la infraestructura vital y las aplicaciones tecnológicas estratégicas y promueven el desempeño extraordinario. Cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo son elementos que refuerzan los cambios del clima organizacional necesario a la estrategia.

Los activos tangibles físicos y financieros difieren de la creación de valor público generado por los activos intangibles, ya que en los últimos: La creación de valor público es indirecta, el valor público es contextuales valor público es potencial, los activos están en grupos articulados.

Se utilizan Indicadores para el seguimiento y evaluación de las gestiones institucionales. A cada Entidad ejecutora le corresponde introducir la información de operaciones, objetivos, indicadores y metas al sistema de seguimiento y evaluación de

su gestión institucional. En tal condición, cada indicador elaborado servirá para contrastar el avance u obtención de las operaciones, productos, resultados e impactos en función a sus metas planificadas.

¿Qué generan las entidades (outputs)? Normas, reglamentos, certificaciones, informes de auditoría, verificaciones, seguimientos, requerimientos, custodias, registros, cumplimiento de planes macro y micro sociales, y otros, como insumo-productos); y sus estadísticas de productos, inversiones y recursos utilizados como resultados de procesos y de gestión.

¿Para quiénes debe producirlos (outcomes)? Para entidades públicas clientes y personas naturales o jurídicas implicadas, como impactos -efectos que deben derivarse de ellos. El valor público como expectativa de Estado, ciudadanos usuarios y beneficiarios de la información y normativa.

¿Cómo identificar y construir los indicadores? Identificando productos de las entidades, que pueden observarse directamente y casos en que se requiere identificar indicadores. Porque los impactos y efectos sólo son observables mediante indicadores.

¿Cómo se interpretan los indicadores de la entidad? Una vez establecidos los indicadores, es prudente diseñar un Sistema de Información. En lo posible, este sistema debe contar con características que garanticen su calidad en términos de: oportunidad, relevancia, homogeneidad y consistencia; lo cual permita construir una línea de base sólida sobre la cual sea posible erigir sobre el Mapa Estratégico (Cuadro de Mando Integral) el sistema de indicadores.

Indicadores Ex Post de evaluación de impactos en CREVER (anexo)

Entre los Indicadores ex post, plausibles de su aplicación por CREVER serían:

1. Autoevaluación institucional y seguimiento de implantación de planes estratégicos.
2. Evaluaciones independientes, por Instituciones expertas.
3. Evaluación del sistema gerencial de decisiones.
4. Evaluación de capacidad organizacional y cumplimiento de metas: Estructura, emprendimientos, costos y presupuestos.
5. Relación nivel de inversión sobre capital total: Inversión propia, Inversión externa.
6. Encuesta de percepción de públicos usuarios, respecto al desempeño de la Organización.
7. Nivel de articulación de entidades rectoras y cogestionarias del control gubernamental. .
8. Pruebas de evaluación de competencia: Sobre ejecutivos, técnicos, funcionarios.
9. Pruebas de experiencia significativa: Promedio de antigüedad sobre ejecutivos, técnicos, funcionarios.
10. Programas de de implantación de normas:
11. Pruebas de Auditoría interna.
12. Procesos de autoevaluación y plan estratégico institucional derivado en ejecución.
13. Registro de cambios y mejoras efectivas en las Entidades, derivadas de sus acciones.

CONCLUSIONES

- Las principales fortalezas son: avanzado soporte informático, un sistema contable eficiente y un liderazgo capaz
- El sistema diseñado responde a las necesidades de la empresa, ya que le permite a la alta dirección contar con una herramienta, que les muestre los indicadores más importantes de la entidad, para la medición de sus objetivos estratégicos, facilitándole la toma de decisiones
- La adecuada derivación de los objetivos hasta la definición del sistema de indicadores les ha permitido contar con una herramienta de control sistemático, con enfoque proactivo y con un mayor grado de participación de todos los involucrados, que ha propiciado el incremento de la motivación y el compromiso de los miembros de la Organización

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López, J. y Blanco Ibarra, F. La Contabilidad de Dirección Estratégica para la Competitividad en el siglo XXI. El Capital Intelectual. Técnica Contable. Año LII. No. Enero. (2000).
2. Amat, J. La importancia del Control de Gestión en el proceso directivo. Revista Nova máquina. No. 149. Marzo. (1989).
3. Amat, J. El control de gestión; perspectiva de la dirección. Editorial Gestión 2000. (1996).
4. Biasca, R. El Tablero de Comando. Ciclo de conferencias “La Empresa de Cara al 2000”. (1997) www.biasca.com.
5. Bueno E. La Banca del futuro: un desafío para el 2000. Editorial Pirámide Madrid. (1996).
6. Centro Coordinador de Estudios de Dirección: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica La Experiencia Cubana compendio de artículos. Editado por Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba, 1998.
7. Colectivo de Autores: El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, Editorial Felix Varela, La Habana, 1999.
8. Dávila, A. Nuevas Técnicas de Control de Gestión. Revista a fondo. Septiembre. www.cuadrode mano.unizar.es . (1999)
9. Díaz j. Díaz, C & Carballal, E. & Rodríguez, J. La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. Ciudad de la habana. CCED-MES. (1998).

10. Fiol, M. Introducción al Control de Gestión. Material de estudio. Licenciatura & MBA, ESADE. Barcelona. (1999).
11. Gates, Bill: Los Negocios en la era Digital. Como adaptar la Tecnología Informática para tener el mayor beneficio, Plaza & Janés Editores S.A., 2000.
12. Gómez, G. El Control de Gestión como herramienta financiera. Sección Publicaciones Club Tablero de Comando. www.bscl.com. (1998).
13. Grupo Nacional de Perfeccionamiento Empresarial. (1998) Bases Metodológicas para el perfeccionamiento empresarial. Editora Félix Varela.
14. Hope, J. Transformar la cuenta de resultado. Gestión de última línea. Editorial Alfaomega, España. (1996).
15. Kaplan, R. & Norton D. "Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review. Septiembre – Octubre. P. 134-147. www.hbs.edu (1993).
16. Kaplan, R & Norton D. Creating the Strategy-Focused Organization with the Balanced Scorecard. Publicado en Club Tablero de Comando www.tablero_comando.com. (2002).
17. Lage, C. Orientaciones acerca de la introducción de la Dirección por Objetivos en el país. La Habana. CECM. Carta Circular. (1996)
18. Machado Noa, N. Sistema de Indicadores de Control de Gestión para instituciones bancarias. Ponencia Presentada en el I Simposio Internacional de Gerencia Moderna. UCLV. Santa Clara. (1998).
19. Ministerio de la Informática y las Comunicaciones: Planificación Estratégica hasta el año 2003. Editado MIC, Diciembre del 2000.
20. Partido Comunista de Cuba: Resolución Económica V Congreso del PCC, Editora Política, La Habana, 1997.
21. Portuondo, A. L. ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? Dirigir por objetivos o estratégicamente. En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. Ciudad de La Habana. CCED-MES.p. (1998).
22. Tamayo, R C. Diseño de un Modelo de Dirección Estratégica en la Empresa de Servicios Informáticos de Las Tunas. Tesis de Maestría. U H. Holguín. 2002.
23. Vogel, M Dirigir por indicadores financieros es un suicidio. Sección socios activos Club Tablero de Comando. www.tablero_decomando.com (2001)

ANEXO 3 Proceso de Gestión Estratégico

