

Tabla 1 Conceptos sobre Control y Control de Gestión de algunos autores.

Autores	Conceptos
Fayol (1961)	"el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan repararlos y evitar su repetición".
Robbins (1996)	"el control es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".
Stoner (1988)	"el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".
Francisco Blanco Illescas (1993)	"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".
Joan Ma. Amat (1992)	"...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".
Hughe Jordan (2000)	"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".
Anthony R. (1987)	"proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización".
Alford & Bangs, (1972)	En la dirección de la producción, el control es la técnica de poner en marcha planes dando órdenes y observando, inspeccionando y registrando los progresos de manera que se mantenga una comparación continua entre lo planeado y los resultados reales. El control será eficaz en proporción a la exactitud con que se observe cada paso definido de la serie de cambios producidos en los materiales desde el cuádruple punto de vista de la cantidad, calidad, tiempo y lugar (p.99).
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Pérez Campaña, 2002.	

Tabla 2: Ejemplos de aplicaciones cubanas del CMI

Título	Autor	Propuesta
Contribución al Control de Gestión en elementos de la Cadena de Suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras.	Dra. Marisol Pérez Campaña	El procedimiento antes mencionado cuenta con las siguientes fases: <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de las condiciones. 2. Evaluación del nivel del diseño del SCG. 3. Diseño o rediseño del SCG. 4. Evaluación del funcionamiento del SCG. 5. Programa de mejora.
Propuesta de metodología para la implantación del Cuadro de Mando Integral en puntos de venta de Tiendas Gaviota	Ing. Karel Díaz de Zayas	En la metodología propuesta por el autor se desarrollan las siguientes tareas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis estratégico de la situación interna. 2. Diagnóstico estratégico. 3. Formulación de la misión. 4. Formulación de la visión. 5. Definición de los objetivos estratégicos. 6. Definición de las estrategias. 7. Planes de acción. 8. Selección de los indicadores por perspectiva y construcción del tablero de comando. 9. Planes de Mejora.
Diseño y evaluación del Sistema de Control de Gestión en la UEB Conazucar Holguín del MINAZ.	Ing. Rolando Pereda López	El procedimiento cuenta con las siguientes fases: <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de las condiciones para el estudio. 2. Evaluación del nivel del diseño del SCG. 3. Diseño del SCG. 4. Evaluación del funcionamiento del SCG. 5. Programa de mejora.
Sistema de Control de Gestión para la empresa de Diseño e ingeniería en Las Tunas (CREVER).	Msc. Geovanis Pablos Solís	Modelo de Implementación del CMI cuenta con las siguientes fases y pasos: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Fase de planificación:</i> <ol style="list-style-type: none"> Paso 1. Desarrollar objetivos para el Cuadro de Mando Integral. Paso 2. Determinar la unidad organizativa apropiada. Paso 3. Conseguir el respaldo de la dirección. Paso 4. Formar el equipo de Cuadro de Mando Integral. Paso 5. Formular el plan de proyecto. Paso 6: Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de CMI 2. <i>Fase de desarrollo:</i> <ol style="list-style-type: none"> Paso 1. Reunir y distribuir material informativo de fondo. Paso 2. Desarrollar o confirmar visión, valores, visión y estrategia. Paso 3. Entrevistarse con la dirección. Paso 4. Desarrollar objetivos y medidas en cada una de las perspectivas del CMI. Paso 4 (a). Seminario directivo. Paso 4 (b). Reunir feedback de los empleados. Paso 5. Desarrollar relaciones causa-efecto. Paso 6. Establecer metas para las medidas. Paso 7: Desarrollar el plan en marcha para implementar el Cuadro de Mando Integral.
Fuente: Elaboración Propia.		

<i>Tabla 3: Matriz de frecuencias absolutas de la evaluación por aspectos</i>						
<i>ASPECTO</i>	<i>MA</i>	<i>BA</i>	<i>A</i>	<i>PA</i>	<i>I</i>	<i>TOTAL</i>
<i>A1</i>	<i>9</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>10</i>
<i>A2</i>	<i>9</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>10</i>
<i>A3</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>10</i>
<i>A4</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>10</i>
<i>A5</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>10</i>
<i>A6</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>10</i>
<i>A7</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>10</i>
<i>A8</i>	<i>9</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>10</i>
<i>A9</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>10</i>
<i>A10</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>10</i>

<i>Tabla 4: Matriz de frecuencias acumuladas de la evaluación por aspectos</i>					
<i>ASPECTO</i>	<i>MA</i>	<i>BA</i>	<i>A</i>	<i>PA</i>	<i>I</i>
<i>A1</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
<i>A2</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
<i>A3</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
<i>A4</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
<i>A5</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
<i>A6</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
<i>A7</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
<i>A8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
<i>A9</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
<i>A10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>

Tabla 5: Matriz de frecuencias relativas acumuladas

ASPECTO	MA	BA	A	PA	I
A1	0,9	1	1	1	1
A2	0,9	1	1	1	1
A3	1	1	1	1	1
A4	1,0	1	1	1	1
A5	1,0	1	1	1	1
A6	1	1	1	1	1
A7	1,0	1	1	1	1
A8	0,9	1	1	1	1
A9	1,0	1	1	1	1
A10	1,0	1	1	1	1

Tabla 6: Cálculo de los puntos de corte

ASPECTO	MA	BA	A	PA	Suma	Promedio	N - Prom.
A1	1,28	3,49	3,49	3,49	11,75	2,94	0,390
A2	1,28	3,49	3,49	3,49	11,75	2,94	0,390
A3	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,160
A4	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,160
A5	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,160
A6	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,160
A7	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,160
A8	1,28	3,49	3,49	3,49	11,75	2,94	0,390
A9	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,160
A10	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,160
Suma	28,27	34,9	34,9	34,9	132,97	33,25	-29,920
Punto de corte	2,83	3,49	3,49	3,49	13,3	3,33	Promedio General