



LA CAPACITACIÓN Y EL APRENDIZAJE EN EL DESPLIEGUE DEL CONTROL DE GESTIÓN.

Autores:

Dra. Dianelys Nogueira Rivera. Ingeniera Industrial graduada en 1986. Profesora Auxiliar de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Master en Gestión de la Producción, 1997. Doctora en Ciencias Técnicas, 2002.

Email: nelydaylinyuly@yahoo.com

Dr. Alberto Medina León. Ingeniero Industrial graduado en 1980. Profesor Auxiliar de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Master en Gestión de Turística, 2001. Doctor en Ciencias Técnicas, 1992.

Email: amedinaleon@yahoo.com

MSc. Carlos Noqueira Rivera. Ingeniero Electrónico graduado en 1985. Profesor Adjunto de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Master en Gestión de Turística, 2001. Master Ejecutivo en Tecnología de la Información y las Comunicaciones, 2002.

Email: carlos_2002@yahoo.com

Resumen

La experiencia internacional y la práctica empresarial cubana en materia de Control de Gestión, conducen a reconocer, la insuficiente conexión del rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos. En consecuencia, en el presente trabajo se expone el desarrollo de un modelo conceptual de control con los procedimientos específicos que permiten: conectar el rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos, vincular los tres niveles de gestión empresarial e integrar herramientas, con el propósito de potenciar el Control de Gestión y agilizar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, a través de un proceso de formación-acción, reservándole un espacio especial a la utilización del Cuadro de Mando Integral y la Gestión por Procesos, como herramientas decisivas para el despliegue de las estrategias y el alcance de los objetivos.

Introducción

La globalización de la economía y la irrupción de las nuevas tecnologías han transfigurado el entorno competitivo en el que las empresas del nuevo milenio van a desarrollar su actividad, comenzando a revelarse una serie de carencias con relación a los actuales sistemas de control y de información en las mismas, que tanto, desde una orientación operativa como estratégica, conducen a la reflexión, pues como planteaban Hammer & Champy (1993): “...*estamos a las puertas del siglo XXI con compañías diseñadas en el XIX*”; de ahí que la necesidad de adoptar nuevos instrumentos de control se haga cada vez más evidente y que la importancia de los elementos no formales y del entorno estén recogiendo en la creciente preocupación de las empresas por dichos aspectos.

Hoy en día, en el que están de moda los aspectos más racionales y participativos en las organizaciones, se acostumbra a invertir mucho tiempo en hablar respecto a objetivos y estructuras organizativas y muy poco en reflexionar sobre el control, como si esta etapa del *management* hubiese caído en desuso (Palom Izquierdo & Tort Raventos, 1991, p.269). De hecho, el dominio de las técnicas del Control de Gestión pasará a ser un elemento esencial de la diferenciación competitiva en el mercado mundial (Lorino, 1993, p.1), uno de los factores que determinan el ganar o perder; con la misma importancia que la tecnología del producto y/o del proceso de producción, de manera que el control se ha convertido en una ventaja (o desventaja) competitiva para la empresa. En este sentido, resulta interesante la apreciación de Nueno (1996) al considerar que el *management* se encuentra en busca de modelos que logren la integración óptima entre las personas, la tecnología y la realidad económica.

El estudio del estado de la práctica reveló, las carencias de las empresas cubanas en el Control de Gestión, entre ellas: control a *posteriori*, inexistencia de un sistema informativo que permita la integración de herramientas, falta de vínculo entre el control de gestión estratégico (dimensión financiera) y la gestión de los procesos de la empresa; no obstante, diversos planteamientos de directivos del país y los lineamientos para el desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial establecen las pautas adecuadas y la voluntad para su realización. Asimismo, los modelos de gestión y control estudiados¹, tanto en la literatura nacional como extranjera, evidencian la necesidad de diseñar un Modelo Conceptual de Control con sus procedimientos de apoyo que abarque el control en todos los niveles de la empresa y permita conectar el rumbo estratégico con la gestión de sus procesos, considerando al factor humano como clave del éxito empresarial y sustentado en un sistema informativo que garantice el control *proactivo*, la realización de diagnósticos de forma periódica y la integración de las herramientas y métodos existentes para la marcha eficaz de la empresa, confeccionándose así el denominado “traje a la medida”, en función de sus necesidades y especificidades. Adicionalmente y teniendo en cuenta el papel que ocupan los sistemas de control económico-financieros, se justifica la necesidad de diseñar un indicador que permita evaluar la “salud financiera” de las empresas.

Desarrollo

El estudio realizado se sustenta en el análisis crítico de 325 bibliografías reflejadas en Nogueira Rivera (2002), que permitieron revelar la importancia y contextualización del Control de Gestión, tanto en la Administración de Operaciones como en los diferentes niveles de la gestión empresarial, así como esclarecer los estrechos vínculos, cada vez más indisolubles, existentes entre la planificación y el control, mediante el estudio de los diversos enfoques, conceptos y tendencias que ha presentado el Control de Gestión en su proceso evolutivo, quedando claro que, de la misma manera que existe una función especializada en la calidad, el Control de Gestión representa la función que se especializa en lo “económico” de la empresa (ver Figura 1) y tiene como núcleo

¹ Ver análisis crítico en (Nogueira Rivera, 2002).

el sistema informativo (SI) con la función de transmitir “oportunamente” información útil a los gestores para tomar decisiones con tal rapidez que les permita seguir el ritmo de la competencia, comprendiendo la información necesaria para gestionar una empresa de forma eficaz, eficiente y competitiva, abarcando los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial, los recursos humanos, el nivel de servicio prestado al cliente, así como el cambio y desarrollo de la sociedad. Adicionalmente, se reconoce entre las características más relevantes del Control de Gestión su carácter participativo, dinámico, motivador, permanente y *proactivo*.

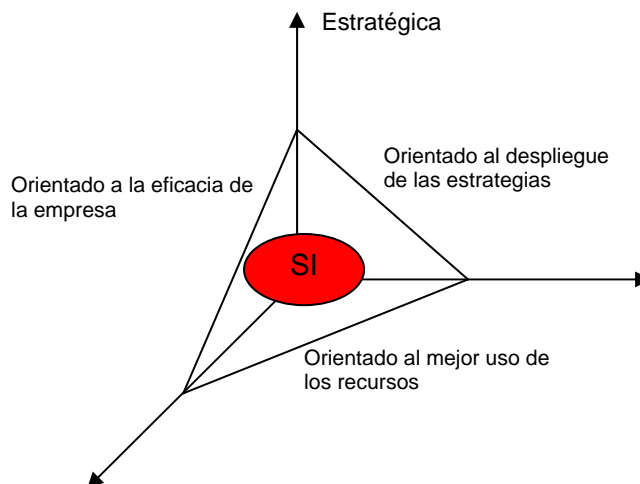


Figura 1 Dimensiones del Control de Gestión. Fuente: Nogueira Rivera et al. (2002).

Modelo Conceptual de Control (MCC) y procedimientos de apoyo

El modelo que se ilustra en la **Figura 2** tiene como sustento las propuestas anteriores de Nogueira Rivera (2001) y Nogueira Rivera et al. (2001/a/ y 2001/b/) e integra: el **enfoque estratégico**, ya que se parte del rumbo estratégico con todos sus elementos integrantes y abarca los tres niveles de la gestión empresarial (estratégico, táctico y operativo); el **enfoque de proceso**, pues los objetivos a lograr se concretan en los procesos empresariales y el **enfoque de mejora**, donde el control asume un carácter permanente y continuo a través del seguimiento y las retroalimentaciones constantes que permiten la toma de acciones correctivas en el momento oportuno y de forma **proactiva**.

En cada uno de los niveles de la gestión empresarial se encuentra presente, con sus particularidades, el Control de Gestión. En el nivel superior se fija (o valida) el **rumbo estratégico** de la organización y se realiza un Control de Gestión global, donde se incluye un procedimiento de diagnóstico a partir de sus tres dimensiones del Control de Gestión (ver **Figura 3**). A partir del diagnóstico, se formulan las estrategias, cuya importancia radica en su función sorteadora de las barreras entre el estado actual y el deseado, se definen los objetivos y se establecen las políticas a seguir para implementarlos, centrando los esfuerzos en los recursos decisivos y los factores clave de éxito.

En el segundo nivel (táctico) se ejerce un Control de Gestión funcional por los mandos intermedios, en correspondencia con los presupuestos y el desarrollo de las funciones de la Administración de Operaciones para el despliegue de los planes de acción en cada Unidad Estratégica de Negocios (UEN). Se establece, además, a partir de la información de salida del nivel superior, la estrategia para cada UEN y se fijan objetivos más concretos (medio y corto plazo) de acuerdo a las características y especificidades de cada una de ellas.

En el nivel inferior (operativo) las decisiones se refieren a materias operativas “día a día”, donde se ejerce un Control de Gestión **proactivo y permanente** que motiva a la acción y que es implementado por los ejecutantes de las tareas, dejando claro que las

personas que intervienen en el proceso son las que deben participar en el análisis del mismo. Aquí se centra el análisis en los **procesos internos** de la empresa, velando porque se obtengan los resultados esperados o superados en términos de: precio (costo), calidad, cantidad, variedad y oportunidad (plazo y lugar). Resulta meritorio destacar que **el Cuadro de Mando Integral representa el puente que enlaza el rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos.**

La implementación de acciones correctivas derivadas de los controles, deben tener lugar inmediatamente después de la identificación de las causas del problema, pues cuanto más tiempo se aplaze, mayor será el efecto financiero desfavorable que se produzca. Para lograr un control eficaz las medidas deben aplicarse antes de presentarse grandes desviaciones respecto al plan u objetivos. También resulta necesaria la vigilancia de las "acciones pasadas de seguimiento", para determinar la efectividad de las anteriores acciones correctivas y proporcionar una base para mejorar futuros procedimientos de planificación y control.

La atención debe estar centrada en los **procesos** y **actividades clave** de la entidad, con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos, así como evaluar a través de indicadores, los **factores clave** para el éxito de la empresa que le permitan alcanzar una **ventaja competitiva sostenible**. Asimismo, los resultados derivados de estos análisis sirven como mecanismos de *feedback* a todos los niveles, de manera que se pueda reajustar el sistema en cualquiera de sus etapas, cuando sea necesario y oportuno.

Este modelo necesita implantarse sobre la base de un sistema informativo que sea eficiente, flexible, oportuno y relevante. O sea, que ofrezca en cada momento la información que realmente se necesita para tomar decisiones efectivas y oportunas, asimilando los cambios rápidamente y a bajos costos, planteando indicadores fáciles de medir y evitando el burocratismo. Estos medidores o indicadores serán elegidos para reflejar las prioridades estratégicas y deben poder modificarse a medida que vaya evolucionando la estrategia. La rapidez y precisión con que los gerentes reciben información sobre lo que está marchando bien y lo que anda mal, determina la eficiencia del sistema de control, porque el sistema de información gerencial es hoy el soporte de las decisiones.

Por otra parte, existen tres elementos importantes que garantizan el buen funcionamiento y el éxito del proyecto: una **actitud innovadora**, que implique la búsqueda sistemática de soluciones más eficaces; la **formación** del personal, como permanente renovación y puesta al día del capital humano de la empresa y el **liderazgo**, para despertar el entusiasmo y la motivación de las personas.

Asimismo, el despliegue del modelo se sustenta en un procedimiento que consta de cinco fases expuestas en la **Figura 4** y abarcan, desde el diagnóstico de la organización hasta la implementación de las acciones correctivas y el análisis de su efectividad.

El resto de los procedimientos se encuentran insertados en el Cuadro de Mando Integral, ellos son: uno, para la identificación de los procesos internos de la organización y la selección de los procesos clave, desarrollado a partir de los preceptos expuestos por Harrington (1991); Heras (1996); Trishler (1998), Zaratiegui (1999) y Amozarrain (1999) (ver Figura 5); y otro, para el propio despliegue del Cuadro de Mando Integral (ver Figura 6) y elaborado sobre las bases de Amat Salas & Dowds (1998), Kaplan & Norton (1992 y 1999), Biasca (2002) y López (2002).

Desarrollo del índice de eficiencia financiera

Como parte de la dimensión financiera del Cuadro de Mando Integral, se diseñó un indicador² para evaluar la "salud financiera de la organización" y que tiene como

² En la bibliografía consultada, se encontraron múltiples indicadores para medir diferentes aspectos, como son: excelencia organizativa industrial (Suárez Mella, 1996), capacidad tecnológica y gestión tecnológica (Brito Viñas, 2000), gestión del mantenimiento (Batista Rodríguez, 2000), entre otros; no obstante, no se encontró ningún indicador que permitiera evaluar de manera integral la salud financiera de la empresa cubana.

objetivos: complementar el estudio del análisis de ratios y tendencias, detectar inductores críticos que afectan a la empresa desde el punto de vista económico-financiero y fortalecer el control económico de la organización como base fundamental del Control de Gestión. Está compuesto por los ratios siguientes: rentabilidad económica, solvencia, liquidez, utilización del capital circulante, plazo promedio del inventario, vulnerabilidad a las existencias, período de cobro y endeudamiento (Hernández Nariño & Nogueira Rivera, 2002).

Aplicaciones

En el **Cuadro 1** se resumen las herramientas aplicadas en el marco de la investigación desarrollada (Nogueira Rivera, 2002), tanto para cada uno de los niveles del Modelo Conceptual de Control como para el propio Cuadro de Mando Integral, destacando: de una parte, las que resultan novedosas en el mundo empresarial cubano y de otra, las que constituyen fruto de esta investigación y/o se les realizó algún aporte.

Las aplicaciones se llevaron a cabo a través de un proceso de formación-acción y el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo.

A continuación se ilustran algunos de los resultados obtenidos en el Grupo de Electrónica para el Turismo en Varadero (GET Varadero).

Resultados de la aplicación en GET Varadero

Entrevistas y Encuestas

Cliente Interno

- Diagnóstico del nivel de conocimiento y necesidades de superación
- Plan de formación y capacitación
 - Evaluar NST (%)

1997	2002
86.8	86.25

Cliente Externo

- Conocer sus expectativas y generar nuevas expectativas
- Evaluar el NSC, aplicaciones parciales del método de los incidentes críticos

NSC (2002)
Calidad del servicio: Bueno (4.12)
El 91.53% posiciona el servicio del GET igual o superior que sus competidores

Cultura Innovadora

1997	2002
64.5	73.69

Liderazgo

2002
71.14

Asimismo, el cálculo del índice de eficiencia financiera (Ief) evidencia que la empresa tiende hacia una “buena” salud financiera con perspectivas de mejora. De hecho, se puede inferir que los principales inductores de actuación que inciden, de forma negativa, en el comportamiento del índice de eficiencia financiera son: el período de cobro y el endeudamiento (ver **Cuadro 2**), permitiéndole a la entidad tomar las acciones correctivas adecuadas.

Cuadro 2 Cálculo del índice de eficiencia financiera.

Indicadores del Ief	Vj	GET Varadero 1997		GET Varadero 2002	
		Pj	Vj*Pj	Pj	Vj*Pj
Rentabilidad económica	0.2143	4	0.8542	5	1.0715
Plazo promedio del inventario	0.1071	3	0.303	3	0.3213
Utilización del capital circulante	0.1071	3	0.303	4	0.4284
Vulnerabilidad a las existencias	0.0357	4	0.1428	4	0.1428
Período de cobro	0.0714	1	0.0714	1	0.0714
Solvencia	0.1786	4	0.7144	4	0.7144

Liquidez	0.25	4	1	4	1
Endeudamiento	0.0357	1	0.0357	1	0.0357
Evaluación del Ief			0.6849		0.7571

Adicionalmente, para el diseño del Cuadro de Mando Integral se construyó el mapa estratégico con las relaciones causa-efecto entre los factores clave, quedando definidos para cada perspectiva los indicadores que aparecen en el **Cuadro 3**. El proyecto se realizó a través del Excel, como la forma más simple, rápida y barata de comenzar, con el propósito de que la empresa cuente con la información de la tendencia y del comportamiento dinámico de los indicadores, que con un alto nivel de actualización, permita tener a tiempo la información necesaria para la toma de decisiones, soportado en las posibilidades que brinda el *datawarehouse*, el *datamining* y la Intranet.

Cuadro 3 Detalle de los factores clave y de sus indicadores para el Cuadro de Mando Integral.

Factores clave Económicos

Indicadores económicos

Rentabilidad

Rentabilidad económica, Margen comercial, Rendimiento de los activos

Aumento de ventas

Series históricas de las ventas, tanto de servicios como de mercancías

Aumento de cuota de mercado

Cuota de mercado actual

Solvencia

Activo circulante / Pasivo circulante

Liquidez

(Activo circulante – Existencias) / Pasivo circulante

Período de cobro

Cuentas por cobrar / Ventas diarias medias

Factores clave de Cliente

Indicadores de cliente

Retención de clientes

Estadísticas de ingresos por grupos de clientes: Gran Caribe, Cubanacán, Gaviota, Horizontes, Islazul, Cubalse, Rumbos, Caracol, TRD, MINTUR y otros.

Ventas cruzadas

Estadísticas de ingresos por tipo de servicios

Estadísticas de equipos contratados por grupos de clientes

Nuevos clientes

Clientes contratados / clientes potenciales (para cada grupo de clientes y total)

Satisfacción del cliente

Clientes contratados / clientes potenciales, Encuestas

Factores clave de Procesos Internos

Indicadores de Procesos Internos

Servicio postventa

Capacidad de respuesta a la restauración de la garantía para cada zona de atención de los servicios informáticos y para los clientes no contratados

Servicio de calidad

Atención a reclamaciones (para cada tipo de servicio), Estadísticas de ingresos

por tipo de servicios: automática, telemática, servicios informáticos, venta de mercancías y total.

Encuestas en sitio Web

Entrega puntual

Tiempo de respuesta de los servicios informáticos para cada zona de atención y total

Tiempo promedio para satisfacer una solicitud de compra para las ventas siguientes: equipos de informática, insumos de informática y material de oficina

Logística adecuada

Plazo promedio del inventario, Tiempo promedio para satisfacer una solicitud de compra para las ventas siguientes: equipos de informática, insumos de informática y material de oficina, Vulnerabilidad a las existencias, Estado técnico del transporte por UEN de acuerdo a las revisiones periódicas

Cuentas por cobrar por edades

Análisis del estado de las cuentas por cobrar para las categorías siguientes: hasta 30 días, hasta 60 días, hasta 90 días, más de 90 días y total

Factores clave de Trabajadores

Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Formación

Diagnósticos de conocimientos, % de Trabajadores que reciben algún tipo de formación

Productividad

Ventas / Promedio de trabajadores

Retención

1 – (Bajas del período / Promedio de trabajadores)

Satisfacción

Encuestas

Conclusiones

1. En la literatura consultada acerca de los modelos de control y gestión, no queda explícito la forma de conectar el rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos ni la existencia de sistemas informativos que posibiliten la integración de herramientas para la gestión y el control eficaz de la empresa a todos los niveles. Además, en la mayoría de los casos se mantiene un enfoque retrospectivo y estático del control con énfasis en lo económico-financiero, quedando al margen atributos tan importantes como la formación, la innovación y la creatividad.
2. La forma de ejercer el Control de Gestión en las empresas cubanas no se corresponde con las condiciones actuales del entorno inestable, agresivo y turbulento donde se encuentran inmersas y aunque se percibe un avance en el conocimiento y aplicación de determinadas herramientas, aún no se aprecia una tendencia a su integración de manera que contribuyan a mejorar la gestión de los procesos de la empresa, agilizar el proceso de toma de decisiones e incrementar los niveles de competitividad y éxito que precisan las organizaciones en la actualidad.
3. A partir del estudio del marco teórico – referencial y sobre la base de los requerimientos actuales del Control de Gestión, se diseñó un Modelo Conceptual de Control con sus procedimientos de apoyo que integra los tres niveles de gestión empresarial y permite conectar el rumbo estratégico con la gestión de los procesos de la empresa, considerando al factor humano como clave del éxito empresarial y sustentado en un sistema informativo que garantice el control **proactivo**, la realización de diagnósticos de forma periódica y la integración de las herramientas y métodos existentes para la marcha eficaz de la empresa, confeccionándose así el

denominado “traje a la medida”, en función de las necesidades y especificidades de cada empresa en particular.

4. El Modelo Conceptual de Control con sus procedimientos y herramientas de apoyo a la toma de decisiones desarrollado en el marco de esta investigación tiene entre sus premisas la existencia de la planificación estratégica en las empresas y la necesidad de contar con un soporte informativo único, veraz y oportuno que resulte verdaderamente útil a los directivos en el proceso de toma de decisiones, elementos que están en plena correspondencia con lo expuesto en las bases del proceso del Perfeccionamiento Empresarial para elevar y potenciar el desempeño de las organizaciones cubanas.
5. Los procedimientos desarrollados permiten: primero, llevar a cabo un proceso de diagnóstico permanente a través del análisis de las tres dimensiones del Control de Gestión, segundo, el análisis de los procesos internos de la empresa con la selección de los procesos clave para su posterior mejoramiento y tercero, alinear los objetivos estratégicos de la empresa con los específicos que tienen lugar en las áreas y unidades estratégicas de negocios mediante el despliegue de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
6. El índice integral diseñado en el marco de esta investigación como parte de la perspectiva económico-financiera del Cuadro de Mando Integral representa una “herramienta útil” para evaluar la “salud financiera” de la empresa cubana y su dinámica interna, así como con empresas similares. Sin embargo, para evaluar la gestión integral de la empresa deben ser estudiadas el resto de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, así como el análisis de los “inductores de actuación” para una toma de decisiones efectivas y oportunas.
7. El diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en el GET Varadero, le permitió al equipo de dirección observar globalmente la marcha de los aspectos clave de la gestión de la empresa, ayudándoles a corregir oportunamente las desviaciones con tendencia a alterar las metas u objetivos previstos, mediante un control por excepción a ciertas áreas clave seleccionadas cuidadosamente, las que por medio de señales rápidas de alerta permiten identificar las desviaciones con sus causas y responsables ligados al nivel inmediato inferior de su propia función directiva. La información debe obtenerse con rapidez para poder actuar oportunamente.

Bibliografía

1. Amat Salas, O. & Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España. pp.21-29.
2. Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.
3. Batista Rodríguez, C. (2000). Contribución al diseño de un sistema de mantenimiento para los centrales azucareros cubanos. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de la Habana.
4. Biasca, R. E. (2002). Performance Management: Los 10 pasos para construirlo. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivocs/degerencia/germo2.zip>
5. Brito Viñas, B. C. (2000). Modelo conceptual y procedimientos de apoyo a la toma de

decisiones para potenciar la función de Gestión Tecnológica y de la Innovación en la empresa manufacturera cubana. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.

6.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Business, Nueva York.

7.

Harrington, H. J. (1991). El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad. Quality Press, Wisconsin. U.S.A.

8.

Heras, M. (1996). Gestión de la Producción. ESADE, Barcelona.

9.

Hernández Nariño, A. & Nogueira Rivera, D. (2002). Desarrollo y análisis de un indicador integral para potenciar el control económico. Revista Electrónica CITMA. Matanzas, (marzo). Cuba.

10.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, (enero-febrero), pp.71-79. U.S.A.

11.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

12.

López, C. (2002). Introducción al Tablero de Comando. <http://www.gestiopolis.com>

13.

Lorino, P. (1993). El control de gestión estratégico: La gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo, S.A., Barcelona.

14.

Nogueira Rivera, D. (2001). Propuesta de un modelo de control de gestión (MCG). Revista Gestión Empresarial, Vol. 1, No. 1 (enero-junio), Morelia, México. pp.80-86.

15.

Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de la Habana.

16.

Nogueira Rivera, D. et al. (2001/a/). Aplicación de un modelo de control de gestión a la actividad universitaria. Revista Educación Superior. Ciudad de La Habana. (aceptado para publicar).

17.

Nogueira Rivera, D. et al. (2001/b/). Aplicación de un modelo de control de gestión a la actividad universitaria. Memorias del II Taller de Gestión Universitaria (enero). Universidad de Girona-Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Servei de Publicacions. Ed. Les Aligues. Girona, España, pp.233-244.

18.

Nogueira Rivera, D. et al. (2002). El Control de Gestión: sus dimensiones y diagnóstico permanente. Revista Ingeniería Industrial, ISPJAE, (aceptado para publicar). Cuba.

19.

Nueno, P. (1996). La evolución de los conceptos del management. Management Review, (enero-abril). Barcelona. pp.73-78.

20.

Palom Izquierdo, F. J. & Tort Raventos, Ll. (1991). Management en organizaciones al servicio del progreso humano. Espasa Calpe – C.D.N. – Ciencias de la Dirección, Madrid.

21.

Suárez Mella, R. (1996). Modelo de evaluación del nivel de organización en empresas

de la industria mecánica. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de la Habana.

22.

Trischler, W. E. (1998). Mejora del valor añadido en los procesos. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

23.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol.VI, No.330. España. pp.81-88.