

PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LAS SUM A TRAVÉS DE LA UTILIZACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

Remberto Naranjo Pérez, María Antonieta Mesa Espinosa, Mario Ares Sánchez, Leticia Pérez Vidal, Raynel Naranjo Mesa

Resumen

La Universidad de Ciego de Ávila (UNICA) ha trabajado en la implantación y perfeccionamiento continuo de procesos estratégicos y de control, diseñando una metodología que proporcione el instrumental necesario para elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el proceso de dirección. Sin embargo la introducción de las mejoras generadas por el paulatino perfeccionamiento de la dirección estratégica en la UNICA ha impactado prioritariamente a la sede central, sin que los mecanismos implementados favorezcan de manera directa la gestión de las Sedes Universitarias Municipales, donde existe el mayor porcentaje de profesores y estudiantes.

Las SUM constituyen eslabones funcionales de la nueva universidad cubana y considerarlas como parte indisoluble de su estructura organizativa puede determinar el éxito de los resultados integrales.

Por ello este trabajo tiene como objetivo fundamental: perfeccionar la gestión de las Sedes Universitarias Municipales seleccionadas, mediante la implementación de un sistema de control estratégico basado en los principios del Cuadro de Mando Integral y la adquisición de habilidades gerenciales, que permitan a los directivos académicos elevar los niveles de eficacia en su desempeño, y en consecuencia, satisfacer las exigencias de los estándares de acreditación y del desarrollo local.

Este trabajo es una tarea de innovación tecnológica, donde se aplican definiciones y resultados de investigaciones precedentes.

El principal resultado lo constituye una propuesta de integración de las SUM a la estrategia de la Universidad, utilizando elementos del Cuadro de Mando Integral como tecnología de dirección.

Palabras clave: procesos estratégicos, control, Cuadro de Mando Integral, SUM.

Introducción

¹Remberto Naranjo Pérez, es Doctor en Ciencias y Profesor Titular de la UNICA. E-mail: rnaranjo@economia.unica.cu

María Antonieta Mesa Espinosa, es Maestra en Ciencias y Profesora Auxiliar de la UNICA. E-mail: mmesa@economia.unica.cu

Mario Ares Sánchez, es Doctor en Ciencias y Profesor Titular. Se desempeña como Rector de la

El acelerado crecimiento de la Ciencia y la Técnica

UNICA. E-mail: mas@rect.unica.cu

Leticia Pérez Vidal, es Maestra en Ciencias y Profesora Auxiliar de la UNICA. E-mail: lety@rect.unica.cu

Raynel Naranjo Mesa. Estudiante de la UNICA. E-mail: raynel@rect.unica.cu

en un mundo caracterizado por la alta competitividad, demandan de las universidades un mayor dinamismo y profundización en la preparación de recursos humanos capaces de desarrollar complejas investigaciones científicas, introducción de la alta tecnología y sobre todo, ampliar su incidencia en la comunidad que la rodea.

Resulta indispensable el perfeccionamiento de los procesos de dirección en los altos centros docentes. Difícilmente se puedan enfrentar nuevos retos y cambios políticos, económicos, científicos y sociales con formas tradicionales de dirección. Al respecto, M. Menguzato y J. Renau (1991:83) plantean: "...la velocidad y frecuencia de los cambios de este mismo entorno exige respuestas rápidas y por tanto un tiempo de reflexión relativamente corto, por lo que se crea un desfase entre el tiempo de respuesta necesario y el tiempo de respuesta disponible". Se requiere de mecanismos de monitoreo y control más eficientes que permitan mayor velocidad de respuesta.

Actualmente, numerosas empresas y organismos, entre los que se encuentra el Ministerio de Educación Superior (en lo adelante M.E.S.), aplican sistemas de Planeación Estratégica en correspondencia con la política de la dirección del país, como vía para el perfeccionamiento de la dirección y la implementación de procesos de cambios organizacionales, lo cual ha motivado que la Universidad de Ciego de Ávila (en lo adelante UNICA) haya trabajado en la implementación y perfeccionamiento paulatino de la dirección estratégica.

Sin embargo la introducción de las mejoras generadas por el paulatino perfeccionamiento de la dirección estratégica en la UNICA ha impactado prioritariamente a la sede

central, sin que los mecanismos implementados favorezcan de manera directa la gestión de las Sedes Universitarias Municipales (en lo adelante S.U.M.).

Difícilmente se puedan enfrentar nuevos retos y cambios políticos, económicos, científicos y sociales con formas tradicionales de dirección.

Por tal motivo, se persigue como objetivo fundamental: perfeccionar la gestión de las Sedes Universitarias Municipales seleccionadas, mediante la implementación de un sistema de control estratégico basado en los principios del Cuadro de Mando Integral y la adquisición de habilidades gerenciales, que permitan a los directivos académicos elevar los niveles de eficacia en su desempeño, y en consecuencia, satisfacer las exigencias de los estándares de acreditación y del desarrollo local.

Este trabajo es una tarea de innovación tecnológica, donde se aplican definiciones y resultados de investigaciones precedentes, enmarcándose en la investigación acción.

Dentro de los puntos clave de la investigación-acción, se relacionan cuatro que se identifican con el trabajo desarrollado y que en mayor medida justifican su empleo:

Es participativa, a través de ella las personas trabajan por mejorar sus propias prácticas, se desarrolla siguiendo una espiral de ciclos de

planificación, acción, nuevas observaciones y reflexiones, es colaborativa, implicando a las personas involucradas en el mejoramiento de las prácticas, es un proceso político porque implica cambios, en los que a veces se genera resistencia.

Entre las técnicas de recogida de información utilizadas se encuentran:

-Técnicas directas o interactivas.

- Observación participante, caracterizada por una amplia interacción social de los investigadores y los grupos participantes en todo el proceso.
- Entrevistas intencionales con agentes estratégicos.

Desarrollo

En los momentos actuales resulta indispensable el perfeccionamiento de los procesos de dirección en las universidades, para lo que se requiere de mecanismos de monitoreo y control más eficientes que permitan mayor velocidad de respuesta.

Actualmente, numerosas empresas y organismos, entre los que se encuentra el Ministerio de Educación Superior, aplican sistemas de Planeación Estratégica en correspondencia con la política de la dirección del país, como vía para el perfeccionamiento de la dirección y la implementación de procesos de cambios organizacionales, lo cual ha motivado que la Universidad de Ciego de Ávila (UNICA) haya

trabajado en la implementación y perfeccionamiento paulatino de la dirección estratégica.

Un **primer proceso** de perfeccionamiento en la Universidad ocurrió en el año **1996**, motivado esencialmente por las siguientes limitantes:

- ☞ Limitada participación en el proceso
- ☞ Falta de conocimientos de los participantes
- ☞ Falta de sensibilización
- ☞ Divorcio entre los objetivos y las acciones
- ☞ Insuficiente seguimiento y control de los objetivos

En consecuencia, se elaboró un modelo conceptual de desarrollo e implementación del proceso estratégico en la Universidad, cuya introducción paulatina cobra vigencia entre los años **2000 y 2003**, que hacía énfasis en la **fase de diseño o planeación**, lo cual representó su principal debilidad, al no ofrecer las herramientas necesarias para lograr efectividad en la implementación y control de la estrategia.

Salvadas las dificultades, con la realización del primer perfeccionamiento del proceso estratégico en la Universidad, no se logró aún convertir la estrategia en la esencia de la gestión universitaria. En tal sentido se pudieran listar las principales limitantes: Carencia de mecanismos adecuados para el seguimiento de la estrategia, falta información relevante del entorno al no existir un monitoreo eficaz de este, alta prioridad de lo

operativo sobre lo estratégico, existencia de un número apreciable de directivos en puestos claves sin las debidas cualidades de controladores estratégicos, poca claridad en la asignación de responsabilidades en el proceso de control para los diferentes niveles organizativos y limitaciones del modelo de dirección estratégica aplicado, para orientar metodológicamente la adecuada implementación y control de la estrategia diseñada.

A pesar del continuo perfeccionamiento de los procesos estratégicos en la UNICA, el control siguió siendo limitado, centrándose en el seguimiento de cuestiones operativas, provocando la existencia de factores externos y estratégicos fuera del control de la gestión. Tampoco se logró la alineación de la organización, incidiendo en que el despliegue de la estrategia no sucediera, al no contarse con indicadores con relaciones causales y responsabilidades asignadas a todos los niveles para su gestión. En resumen, no existió una correcta comunicación de la estrategia hacia toda la organización.

Esta nueva problemática impone un **segundo proceso** de perfeccionamiento al sistema de dirección de la Universidad, el cual es abordado a través de un proyecto de investigación universitario, convocado para tales propósitos, que culmina su ejecución en el año **2006** con una nueva propuesta metodológica que privilegia

las **fases de implementación y control de la estrategia**.

Como se aprecia, las limitaciones identificadas en las diferentes etapas de aplicación de tecnologías de dirección estratégica empleadas en la Universidad, se han trasladado desde la fase de diseño, en sus inicios, hasta la fase de control, en la actualidad, lo cual requiere de toda la atención en el nuevo proceso de perfeccionamiento.

A pesar del continuo perfeccionamiento de los procesos estratégicos en la UNICA, el control siguió siendo limitado, centrándose en el seguimiento de cuestiones operativas, provocando la existencia de factores externos y estratégicos fuera del control de la gestión.

Las dificultades existentes con la fase de control también se reconoce por la dirección del Ministerio de Educación Superior, al señalarse que una de las insatisfacciones con el proceso estratégico universitario es que no hay prioridades (todo lo es) y que en una de las esferas en las que hay que producir cambios es en el control, al indicarse que se deben establecer mecanismos de control que respondan a las prioridades. Esto evidencia que el actual modelo de planeación estratégica que prevalece en el sistema MES y que se replica con variantes propias en todas las universidades cubanas,

presenta determinadas carencias, sobre todo en su capacidad para que se controle estratégicamente.

Precisamente, el actual quehacer estratégico de la UNICA se encuentra enfrascado en la introducción paulatina y progresiva del procedimiento metodológico propuesto a partir del segundo perfeccionamiento referido anteriormente.

Por lo que se ha iniciado la introducción progresiva del nuevo procedimiento metodológico, escogiéndose en un inicio, el Área de Resultados Clave "Programas de la Revolución" y específicamente la Sedes Universitarias Municipales (SUM), lo que permitirá ir realizando los ajustes pertinentes al nuevo procedimiento, ubicando a la UNICA entre los centros pioneros de la provincia y del MES, en el empleo de los principios del Cuadro de Mando Integral, como tecnología eficaz para perfeccionar el control estratégico.

Las SUM constituyen eslabones funcionales de la nueva universidad cubana y considerarlas como parte indisoluble de su estructura organizativa puede determinar el éxito de los resultados integrales.

Por tal motivo estos eslabones funcionales deben insertarse al proceso de gestión universitaria como lo hace una facultad o un departamento docente, por lo que la tecnología de dirección que se aplica en la sede central deberá extenderse hasta las SUM con el fin de lograr

la indispensable alineación estratégica.

Actualmente la estrategia en la UNICA se gestiona a partir de la implementación de la metodología representada por las siguientes fases y pasos:

Las SUM constituyen eslabones funcionales de la nueva universidad cubana y considerarlas como parte indisoluble de su estructura organizativa puede determinar el éxito de los resultados integrales.

FASE I – Reflexión y orientación estratégica.

Paso 1- Reconocer la evolución del sector y del papel de la organización.

FASE II – Diseño estratégico.

Paso 2- Establecer y/o confirmar la Misión, Valores, Visión y Políticas Organizacionales y Áreas de Resultados Clave (ARC).

Paso 3- Formulación de los Objetivos Estratégicos.

FASE III – Implementación y control de la estrategia.

Paso 4- Definir las Perspectivas.

Paso 5- Desglosar la Visión por Perspectivas en cada Área de Resultados Clave.

Paso 6- Establecer las Hipótesis Estratégicas (Mapa Estratégico).

Paso 7- Establecer los Factores Críticos de Éxito (FCE).

Paso 8- Reconocer los roles y niveles de dirección.

Paso 9- Formular elementos causales.

Paso 10- Construcción de Indicadores Críticos.

Paso 11- Puesta en marcha.

La inserción de las SUM a la estrategia universitaria se logra a partir del paso 8, porque es precisamente a partir de aquí que se reconocen los roles y niveles de dirección de la universidad, se colocan las áreas en el nivel que les corresponde y se formulan los indicadores causales que les toca gestionar a cada una. Todo esto constituye resultados de investigaciones anteriores.

Al considerarse que en la UNICA se han identificado los niveles y roles gerenciales que se muestran en la Figura 1, se puede establecer que a la estructura actual de las SUM, atendiendo al rol gerencial que desempeñan, corresponden el nivel táctico a la dirección de las sedes, ya que se encargan de asegurar las condiciones para el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios, además de tener la responsabilidad de controlar o medir el desempeño del nivel operativo, mientras que por otro lado, las carreras se corresponden con el nivel operativo, ya que son ejecutoras de todas las acciones que demandan los procesos sustantivos universitarios, además de tener la responsabilidad de medir el desempeño de los profesores a tiempo parcial.

A partir de este análisis se procedió a la elaboración de una propuesta de integración de las SUM a la estrategia de la Universidad, utilizando

elementos del Cuadro de Mando Integral (CMI) como tecnología de dirección (anexo 1), que constituye el resultado fundamental de esta tarea, y derivado de este se ha ido elaborando en las SUM de la provincia por primera vez su plan estratégico.

El que de forma resumida quedaría conformado por las siguientes partes:

- Misión.
- Visión general.
- Perspectivas.
- Mapa estratégico (Hipótesis estratégica).
- FCE por perspectivas.
- Determinación de indicadores de gestión por cada FCE en cada perspectiva, definiendo el área que gestiona y el rol que cumple.
- Definición de objetivos y riesgos asociados a cada indicador de gestión.
- Definición de prioridad del riesgo (Matriz BSC).
- Definición de acciones para gestionar el riesgo-objetivo-indicador de gestión.

Figura 1: Identificación de roles por niveles.

Niveles	Roles	E F E C T O ↑ C A U S A
Estratégico	-Arquitecto. -Comunicador. -Agente de cambio. -Asignador de recursos. -Mide el desempeño organizacional.	
Táctico	-Asegurador. -Mide el desempeño del nivel operativo.	
Operativo	-Ejecutor. -Mide el desempeño individual.	

Fuente: Elaboración propia.

Se listaron los posibles riesgos que se pueden presentar en las SUM y que por lo tanto deben gestionarse en los diferentes niveles.

Riesgos a gestionar por las SUM.

1. Que no se cumpla con calidad las actividades metodológicas planificadas.
2. Que no se perfeccione sistemáticamente la preparación de las asignaturas.
3. Que no se analicen los incumplimientos del P-4.
4. Que no se controle eficientemente la calidad de las clases.

5. Desconocimiento de las afectaciones y recursos que inciden en el PDE.
6. No pertinencia del diseño del postgrado.
7. Que los jefes de GTC y coordinadores de postgrado no cumplan con sus funciones.
8. Incumplir el plan de ciencia y técnica.
9. Que los promotores culturales no ejecuten con calidad las acciones extensionistas encomendadas.
10. Que los tutores no prevean y controlen acciones culturales, deportivas y extensionistas

en el expediente de tutoría.

11. Inadecuado proceso de evaluación del desempeño.
12. Incumplimiento con las acciones de preparación integral de profesores y tutores.
13. Que no se cuente con una bolsa de profesionales por disciplinas, posibles a categorizarse.
14. Que no se cuente con la cantidad y estabilidad suficiente de profesores categorizados organizados por disciplinas.
15. Que no se cuente con un adecuado plan de

- formación individual de profesores y tutores.
16. Que la preparación recibida no tenga el impacto esperado.
 17. Que profesores y tutores no se incorporen a acciones de investigación, postgrado y extensión universitaria.
 18. No participación con calidad en la gestión de

- convenios, contratos y proyectos para la captación de recursos.
19. Falta de control en el uso y cuidado de los recursos asignados.
20. Que no se establezcan y desarrollen adecuados vínculos de trabajo con todos los factores del municipio.

A partir de la formulación de los riesgos tomando como referencia los elementos causales por niveles, se requiere clasificarlos de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia y a las consecuencias de su impacto, para lo cual se emplean los parámetros mostrados en las figuras 2 y 3.

FIGURA 2: Parámetros para determinar la prioridad del riesgo según la probabilidad de ocurrencia.

Nivel de ocurrencia	Denominación	Descripción
Entre 81%-100% Valor : 5	Casi certeza	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
Entre 61%-80% Valor : 4	Probable	Se espera que ocurra en determinadas circunstancias.
Entre 41%-60% Valor : 3	Posible	Podría ocurrir en algún momento.
Entre 21%-40% Valor : 2	Improbable	Ocurrió en algún momento.
Entre 0%-20% Valor : 1	Raro	Puede ocurrir sólo en situaciones excepcionales

Fuente: E Zabolinsky. Curso de Gestión del Riesgo Empresarial.2004.

Figura 3: Parámetros para determinar la prioridad del riesgo según la magnitud de su consecuencia.

Nivel de consecuencia	Denominación	Descripción
Valor : 5	Riesgo Catastrófico	Tratamiento sistemático. Enormes pérdidas.
Valor : 4	Riesgo Mayor	Tratamiento frecuente. Pérdidas de consideración.
Valor : 3	Riesgo Moderado	Tratamiento periódico. Pérdidas altas.
Valor : 2	Riesgo Menor	Tratamiento menor. Pérdidas medias
Valor : 1	Riesgo insignificante	Tratamiento mínimo. Pérdidas bajas

Fuente: E Zabolinsky. Curso de Gestión del Riesgo Empresarial.2004.

Posteriormente se otorga la prioridad definitiva al riesgo. Para esto se considera la cifra resultante de la multiplicación de la

probabilidad por la consecuencia de cada riesgo, quedando ubicadas en cuatro grupos atendiendo a la magnitud del producto,

riesgo extremo (E), riesgo alto (A), riesgo moderado (M) y riesgo bajo (B), colocados cada uno de ellos en una gráfica de

riesgo para su tratamiento definitivo (figura 4)

Cada área funcional, en correspondencia con los riesgos que les compete gestionar, diseñará las acciones que les permita evitar o contrarrestar la ocurrencia del riesgo. Al mismo tiempo con estas acciones podrán conquistar las magnitudes o resultados que demanden los indicado-

res que les corresponde gestionar.

Es fundamental garantizar el control a las acciones diseñadas, por lo que se orientó que en el sistema de trabajo de cada sede se incluya el seguimiento a los indicadores, priorizando los asociados a riesgos extremos.

Principales impactos de la investigación

-Impacto tecnológico:

Dota a la organización de herramientas para el control estratégico que no se disponían anteriormente, inculcando una nueva filosofía y tecnología para gestionar la estrategia, ocasionando cambios organizacionales positivos.

FIGURA 4: Gráfico de prioridad del riesgo.

PROBABILIDAD		CONSECUENCIA				
		Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Casi certeza	Entre 81%-100% Valor : 5	A(5)	A(10)	E (15)	E (20) Riesgo 13	E(25) Riesgo 7
Probable	Entre 61%-80% Valor : 4	M(4)	A(8)	A(12)	E(16) Riesgos 1,10,11,12, 17,18	E(20) Riesgo 14
Posible	Entre 41%-60% Valor : 3	B(3)	M(6) Riesgo 6	A(9) Riesgo 9	E(12) Riesgos 2,4,8,15,19	E(15) Riesgo 20
Improbable	Entre 21%-40% Valor : 2	B(2)	B(4)	M(6)	A(8) Riesgos 3,5,16	E(10)
Raro	Entre 0%-20% Valor : 1	B(1)	B(2)	M(3)	A(4)	A(5)

Fuente: E Zabolinsky. Curso de Gestión del Riesgo Empresarial.2004.

-Impacto económico: Al provocar que se centre la atención en el seguimiento de factores críticos de éxito e indicadores de resultados esenciales, comunicando la estrategia de forma efectiva hacia toda la organización, garantiza una elevación de la eficiencia y eficacia de los procesos de dirección y de los servicios universitarios.

-Impacto social: Ofrece una metodología científicamente fundamentada en correspondencia con las

últimas tendencias internacionales, que permite perfeccionar la gestión de la estrategia universitaria extendida hasta las SUM.

CONCLUSIONES

1. Para la gestión de la estrategia en las SUM se determinaron FCE comunes en las diferentes Áreas de Resultados Clave.
2. Para la materialización de la lógica estratégica en las SUM se aplicaron

elementos del CMI, que contribuyen a fortalecer su papel como agente dinamizador en los territorios.

Bibliografía

1. Ballvé, A. M.(2000).Tablero de Control. Organizando información para crear valor. Editorial Macchi. Buenos Aires.
2. Dávila, A. (2003).Una nueva herramienta de control. www.tablero-decomando.com. (acceso sept 2005)
3. Díaz, A. M. (2004). El Balanced Scorecard. www.tablero-decomando.com. (acceso sep 2005).
4. Díaz, C. (2002).Dirección por Valores. Algunas Reflexiones para la Acción. Folletos Gerenciales. CCED – MES. La Habana.
5. Ferrer, M. (2003).Curso de control de gestión. Carpeta tecnológica. Bolivia.
6. Ferrer, M. (2005).Del mapa conceptual al mapa estratégico: Esencia del Cuadro de Mando Integral. Semana tecnológica de inteligencia empresarial. Ministerio de Informática y las Comunicaciones.
7. Gandarilla, A. y Ferriol, F. (2002). La Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en los Organismos de la Administración Central del Estado: Principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folletos Gerenciales. CCED-MES. La Habana.
8. Internacional Business Consultants Network. (2004). Evaluación de Riesgos y Controles CRSA. www.netconsul.com. (acceso sep 2005).
9. Jaramillo, A. (2004).El Balanced Scorecard: Herramienta de éxito para empresas que están preparadas para el éxito. www.tablero-decomando.com. (acceso julio 2005).
10. Kaplan, R.S y Norton, D.P. (2001).Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Editorial Gestión 2000. Barcelona. España.
11. López Viñegla.(2005). ¿Qué es un mapa estratégico?. www.ciberconta.unizar.es. (acceso nov 2005).
12. Machado, N. (2003). Procedimiento para el Perfeccionamiento del Control de Gestión. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. UCLV.
13. Menguzato, M. y Renau, J.J. (1995). La Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Ariel. S.A. Barcelona. España.
14. Ministerio de Educación Superior. (2002).Taller de Planificación Estratégica. La Habana.
15. Mintzberg, H, et al.(1997).El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice Hall. México.
16. Naranjo, R.(1998).Diseño e Implementación de un Modelo de Planeación Estratégica en la Universidad de Ciego de Ávila. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de La Habana.
17. Naranjo, R y otros.(2004).De la APO al Control Estratégico. Tecnología en Marcha. Vol 18, No 1. Editorial Tecnológica de Costa Rica.
18. Naranjo, R y otros. (2004). El control estratégico. Lo que no debemos obviar. Tecnología en Marcha. Vol 18, No 2. Editorial Tecnológica de Costa Rica.
19. Naranjo, R y otros. (2004).Enfoques actuales del control estratégico. Tecnología en Marcha. Vol 17, No 4. Editorial Tecnológica de Costa Rica.
20. Naranjo, R y otros. (2004). Estrategia y Control Estratégico. Unidad o Dicotomía. Tecnología en Marcha. Vol 18, No 3. Editorial Tecnológica de Costa Rica.
21. Olve, N.G. Roy, J. y Wetter, M. (2002).Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000.Barcelona. España.
22. Portuondo, A. L. (1998). ¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos? ¿Dirigir por Objetivos o Estratégicamente? Folletos Gerenciales. CCED – MES. La Habana.
23. Reynoso, A. (2004). Procesos y BSC. ¿Por qué es tan importante el Alineamiento Estratégico? www.tablero-decomando.com.
24. Serna, H. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Colombia.
25. Steiner, G.A. (1996).Planeación Estratégica. Editorial Continental. S.A. México.
26. Zabolinsky, (2004).E. Curso de Gestión del Riesgo Empresarial. Internacional Business. Network. www.netconsul.com.

Trabajo recibido en Mayo de 2009.
Aprobado por el Comité Editorial en Junio de 2009