

***La gestión del Centro Universitario Municipal desde la
herramienta de Cuadro de Mando Integral
The management of the Municipal University Center from the
Balanced Scorecard tool***

Bersaida Wilson-Massó; Sergio Ramírez-Padín; Eudis Ruíz-Romero

Dirección Municipal de Finanzas y Precios El salvador, Guantánamo, Cuba
Dirección Municipal de Educación El salvador, Guantánamo, Cuba
Asamblea Municipal del Poder Popular

Correo(s) electrónico(s)

bersaidawilsonmasso@gmail.com

036sergiorp@es.gu.rimed.cu

vicepreslv@guantanamo.co.cu

ORCID:<https://orcid.org/0009-0000-5240-7804>

<https://orcid.org/0000-0001-7080-3907>

<https://orcid.org/0000-0002-6964-8011>

Recibido: 4 de agosto de 2023

Aceptado: 1 de noviembre de 2023

Resumen

El artículo aborda cuestiones teóricas referentes al cuadro de mando integral como herramienta para la gestión en los centros universitarios municipales en Cuba, y como piedra angular para el perfeccionamiento del proyecto estratégico universitario. El objetivo es proponer indicadores claves del cuadro de mando integral para el desarrollo de sus metas financieras, de impacto social, procesos internos, así como la formación de pregrado y posgrado, imbricado en el desarrollo de la localidad y en el cumplimiento de su misión social. Este proceder conecta el rumbo estratégico de la organización con sus procesos sustantivos para una correcta toma de decisiones. En la realización de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos.

Palabras clave: Cuadro de mando integral; Gestión; Centro Universitario Municipal; Desarrollo local.

Summary

This article addresses theoretical issues regarding the balanced scorecard as a tool for management in municipal university centers in Cuba and as a cornerstone for the improvement of the university

strategic project. The objective is to propose key balanced scorecard indicators for the development of its goals: financial, social impact, internal processes, pre- and postgraduate training, leading to the development of the town and the fulfillment of its social mission. This procedure connects the strategic direction of the organization with its substantive processes for correct decision making. Theoretical and empirical methods were used in carrying out the research.

Keywords: Balanced scorecard; Management; Municipal University Center; Local development.

Introducción

El constante desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción, conlleva a las empresas a ser más eficientes en los procesos de planeación, organización, dirección y evaluación, con profundidad en los análisis de su praxis, en tanto el entorno se vuelva más competitivo y cambiante.

En este orden, la empresa en su gestión para crear, desarrollar y alcanzar metas, se apoya en instituciones como la universidad, necesaria para coordinar la labor de las personas y los recursos materiales en busca de objetivos comunes. En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) declaró que “En el contexto de mundialización y las economías del saber, se reconoce que la educación superior en su función de producción y difusión de conocimientos es una fuerza motora esencial para el desarrollo [...]” (UNESCO, 2009.p.6).

A escala internacional son varios los estudios relacionados con el tema, se destacan: (Peters & Pfaff, 2008; Martínez, Tanagra, Oyarvide, Rosales y Bustos, 2019) los cuales resaltan la necesaria unidad entre la gestión empresarial - universidad, como el pilar para conocer su evolución y alcanzar el éxito a corto y largo plazo, de acuerdo con la planificación establecida y el cumplimiento de los objetivos trazados. Los principios que rigen este funcionamiento; sus entradas y salidas desde un enfoque sistémico, y las etapas a seguir, permiten la dinamización y fortalecimiento de las interacciones entre ambos actores del desarrollo local y nacional, proceso necesario para la gestión de la relación universidad - empresa.

Dada las actuales crisis por las que atraviesa el mundo se le asignan a la universidad nuevos retos en el cumplimiento de su misión social e implementar modernos enfoques de dirección que permitan cumplir sus objetivos con eficiencia y eficacia. Dan cuenta de ello a escala nacional diversos autores (Chacón et al. 2017; Núñez, 2021), los que enfatizan en la necesidad del vínculo de las universidades con el entorno donde se desarrollan, ponderando el papel de la gestión como herramienta para su evolución y desarrollo.

El interés por el asunto queda manifiesto además en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011), como resultado de ello, en el 2015 se integran todos los centros de educación superior, y aparece el Centro Universitario Municipal (CUM) en los territorios como parte de la estrategia de integración de las Instituciones de Educación Superior trazada por el Ministerio de Educación Superior (MES), con el objetivo explícito de contribuir mediante su gestión al desarrollo local.

Siendo así, se inicia una nueva etapa en la integración de procesos y control de gestión, que como resultado establece vínculos de colaboración entre el la universidad a nivel local y la estructura del gobierno municipal que conduce a la capacitación de directivos y personal técnico desde la ciencia, en función de juntos pensar y obrar por la transformación de la localidad.

Los CUM constituyen una nueva organización en beneficio de la localidad, que obliga una nueva mirada en cuanto a las potencialidades para la gestión. De ahí que se plantee que: “El gobierno decide la integración de la Educación Superior en el municipio para favorecer el mejoramiento continuo y homogéneo en la formación de los profesionales a los problemas del territorio” (Ministerio de Educación Superior, 2011, p. 13).

El municipio constituye la sociedad local y legalmente constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales, de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales. (Núñez y Fernández, 2021).

La existencia de estas instituciones universitarias a nivel municipal se justifica por la necesidad de asociarlo permanentemente con el desarrollo del territorio. Sin embargo, en el análisis de la literatura (Reyes, 2015), resalta la existencia de cierta descontextualización y ajuste de la gestión con relación a la dinámica que encierra el desarrollo de la localidad, caracterizado en gran medida por la extrapolación de modelos típicos de las universidades centrales.

Siendo así, se revela la necesidad de diseñar y evaluar los sistemas de control de gestión de las universidades, considerando el enfoque por proceso como una herramienta fundamental para la mejora continua y la excelencia universitaria, donde el cuadro de mando integral (CMI) conecta el rumbo estratégico de la organización con sus procesos, mediante indicadores para el despliegue de sus perspectivas: financiera, formación y crecimiento, procesos internos y clientes.

Por las consideraciones anteriores, el cuadro de mando se convierte en una herramienta imprescindible de autocontrol, medición y visualización unificada de la estrategia organizacional. De

ahí que el propósito del presente artículo sea aportar indicadores como parte del cuadro de mando integral para el perfeccionamiento de la gestión del CUM El Salvador, que conduzcan al desarrollo local.

Desarrollo

Materiales y métodos

Los métodos teóricos y empíricos utilizados fueron fundamentales en la realización de esta investigación, entre ellos se emplearon: el análisis-síntesis, la inducción-deducción y el análisis de documentos, que permitieron producir la información y arribar a conclusiones.

El cuadro de mando integral es una herramienta de la contabilidad de gran utilidad para medir la evolución de la actividad de una organización desde el punto de vista estratégico y con una perspectiva general; permite mejorar la efectividad de la gestión y el desempeño de los individuos, por lo que constituye un instrumento para la toma de decisiones certeras.

Este se considera una opción necesaria dentro del sistema de información para la dirección, y se convierte en la herramienta por excelencia de apoyo al proceso de toma de decisiones relevantes.

El concepto de cuadro de mando integral proviene del término francés *tableau de bord* que, literalmente, representa algo así como tablero de mando o cuadro de instrumentos. Su origen data de mediados del siglo XX, aunque es alrededor de 1948 cuando aparece en el ámbito empresarial en Estados Unidos.

En la década de los ochenta, este término pasa a ser mucho más doctrinal que práctico, producto a la tendencia estable del entorno ya que las decisiones se daban en un ámbito de escaso riesgo. En la actualidad, se orienta a cinco ideas esenciales: convertirse en un instrumento de apoyo durante el proceso de toma de decisiones; aplicarse e interpretarse sencilla y eficazmente; proponer indicadores financieros, así como no financieros; adaptación a las condiciones del entorno y lograr la motivación a todos los niveles de dirección

Es importante destacar la relación existente entre el cuadro de mando integral y el resto de las herramientas de control de gestión, pues permiten originar numerosas y útiles informaciones. Lo que favorece a la empresa en la conformación de un nuevo concepto, convirtiéndose así en una pieza fundamental del proceso en la toma de decisiones.

El cuadro de mando integral permite hacer frente a los retos que se plantean en el ámbito empresarial y produce un cambio significativo en el papel del capital humano dentro de la organización. Asimismo, permite equilibrar la gestión financiera y la del capital humano de una empresa y resulta indispensable si se quiere llegar a implantar una estrategia de negocio.

El cuadro de mando integral se erige como respuesta a la forma de abordar la información proveniente del entorno y aquella que la organización no puede controlar. A modo de síntesis, las referencias provendrían de las diferentes áreas de control de gestión, proporcionando únicamente la información relevante.

En cada caso y situación, la pertinencia con el perfil del responsable del cuadro de mando integral debe ser considerada. Ello se acentúa en el nivel de máxima responsabilidad dentro de la jerarquía empresarial. Dicha particularización, se debe plantear sobre el conocimiento de las posibilidades y restricciones de cualquier herramienta, lo que conduce a su aprovechamiento con minuciosidad y garantía.

Por otra parte, cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo al cuadro de mando integral, en cierto modo, éstos se imaginan más cercanos a la acción que a los de naturaleza financiera. Efectivamente, los indicadores nominales son los que permitirán percibir qué resultados podrían alcanzarse. Asimismo, no se deben dejar de lado otras taxonomías de indicadores que resultan de gran interés como son los indicadores de resultado y de proceso, los externos e internos, los monetarios y no monetarios.

El cuadro de mando integral debe orientarse hacia la reducción y resumen de conceptos, ha de constituirse en una herramienta que, junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información, ofrezca una información sencilla, sinóptica y eficaz para el proceso de toma de decisiones.

Desde la perspectiva de la elaboración, los responsables de cada uno de los cuadros de mando integral de los diferentes niveles de dirección, han de tener en consideración entre otros aspectos: presentar solo aquella información que resulte ser verdaderamente relevante, imprescindible e irremplazable. El carácter de la estructura piramidal debe considerarse y a él se agregan además los indicadores hasta llegar a los más esenciales, para que a cada responsable sólo se le asignen lo relativo a su gestión y objetivos.

Estos patrones de funcionamiento son convenientes y lógicos, sin embargo, no se deben perder de vista los objetivos que tratan de alcanzarse a través del cuadro de mando integral para la gestión en la localidad, dentro de los cuales se pueden considerar los siguientes:

Ha de ser un medio informativo destacable, que permita eliminar la burocracia en la transmisión de información en la empresa. Debe ser una herramienta de diagnóstico, donde se seleccione la calidad y la cantidad de información que pongan en evidencia aquellos parámetros que no marchan según lo previsto.

Debe promover el diálogo entre todos los componentes. Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en relación con los distintos comportamientos de los responsables. Y debe facilitar el proceso de toma de decisiones, en donde se analicen las causas de las desviaciones, y se proporcionen soluciones a los problemas.

El cuadro de mando integral es una herramienta que actúa bajo mecanismos de excepción, es decir, trabaja sobre los procesos críticos para obtener soluciones extraordinarias capaces de reagrupar los procesos internos y definir nuevas estrategias sobre los logros alcanzados en un periodo determinado. Posterior a ello, los resultados se informan y comunican a toda la organización a fin de mostrar a los empleados los objetivos críticos y las estrategias genéricas que guiarán todos los niveles, de modo que se inserten en una meta común.

En el desarrollo del proceso, luego de tener informado a los miembros participantes en la gestión del cuadro de mando integral, se realiza la planificación propiamente dicha, en donde se establecen los objetivos operativos, las iniciativas estratégicas, la asignación de recursos y las metas a cumplir durante el proceso. Como etapa final, se requiere de la formación de los sujetos involucrados en su diseño y aplicación del sistema, ya que a través de ella se trata de configurar las aptitudes y la cultura para el manejo adecuado del sistema.

El cuadro de mando integral no es por sí sola una herramienta de mejora, se trata de un sistema de gestión estratégico que requiere de los individuos para que sea exitosa, dada esta necesidad, la formación y desarrollo de los grupos para la administración del proceso es de suma importancia para su implantación.

El concepto de cuadro de mando integral, representa un sistema de medición de la gestión empresarial basada en cuatro perspectivas o dimensiones, desde las cuales es posible adquirir una visión integrada y equilibrada acerca del desempeño de una empresa en relación con su proceso de planificación estratégica.

Mediante la Perspectiva Comercial se identifican y analizan los segmentos del cliente y del mercado y se medirán las propuestas de valor donde se va a competir; evaluando las necesidades de los clientes, satisfacción y nivel de lealtad, sus especificaciones en la adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

Esta perspectiva define los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios, es determinante para el buen desarrollo de la gestión en tanto está relacionada con el tiempo, calidad, costos y satisfacción “cliente satisfecho es aquel que lo prefiere a usted por encima de todas las cosas,

[...] su lealtad sólo depende de su nivel de satisfacción”, según Drucker, citado por (Hermida y Serra, 1992).

Otra perspectiva de esta herramienta es el Proceso Interno: esta define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades. Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes. Algunas de las principales medidas internas se relacionan con los factores que inciden en los tiempos de los ciclos de producción: la calidad y la productividad.

También la perspectiva financiera es importante, en tanto vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Se relaciona directamente con la liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad. Esta es la que la mayoría de las compañías tradicionalmente han usado para medir el desempeño.

Las perspectivas introducidas por el concepto de cuadro de mando integral, cuando se trata de crear ventajas adicionales, pueden marcar la diferencia en el desarrollo de la gestión local, donde la información es uno de los factores claves para que una empresa destaque sobre la generalidad. Conocer la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido si no se comprende de donde surgen esos resultados, si no se sabe por qué razón se obtuvieron los resultados, o lo que es peor, por qué no se logran.

Para alcanzar ventajas sostenibles, se necesitan entre otros factores, equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

La representación de innovación y aprendizaje es vital, pues es en esta perspectiva donde se analizan las verdaderas potencialidades del capital humano para la generación de valor agregado con la utilización de tecnologías y sistemas informativos interrelacionados.

Con esta orientación se contribuye al logro del necesario equilibrio que debe existir entre los indicadores financieros y no financieros en el desarrollo de la gestión organizacional, ya que en el convulso y cambiante entorno de hoy, se debe tener total certeza de la importancia que posee el capital intelectual en la creación de ventajas competitivas sostenibles, convirtiendo a la innovación y el aprendizaje en procesos claves en constante evolución.

En este aspecto se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados de las anteriores perspectivas. La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa; además se miden, las capacidades de los empleados y de los sistemas de

información, el clima organizacional para conocer el estado de la motivación, las iniciativas del personal, entre otros aspectos de vital importancia.

El paradigma de las organizaciones de éxito, radica en la satisfacción de su fuerza laboral, el manejo de tecnologías y sistemas de información, para finalmente crear valor agregado. Esta es una condición importante para lograr involucrar a los trabajadores y que estos entiendan la lógica de la actividad fundamental que desarrolla la organización para la gestión local, de forma tal que se vea claramente su contribución en la creación del valor agregado.

Desde una óptica integral, la relación entre las perspectivas se debe analizar partiendo de la necesidad de poseer en la organización un personal capaz y motivado por desempeñar sus funciones y que sea consciente de la importancia que reviste para el logro de los objetivos globales y locales, bajo estas premisas entonces estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad capaces de satisfacer al más exigente de los clientes.

A modo de resumen se plantea que el cuadro de mando integral constituye la piedra angular para el nuevo sistema estratégico de gestión a un nivel primario de la sociedad, que integra las funcionalidades referentes a activos físicos e intangibles, mediante el trabajo sistemático y las correspondientes mediciones realizadas sobre las variables que mejor interpretan a los objetivos estratégicos.

Por otra parte, el cuadro de mando integral es mucho más que un ejercicio de medición; es un sistema de gestión capaz de impulsar grandes progresos en áreas tan críticas como las de los productos, los procesos, los clientes y el desarrollo del mercado.

1.1 El cuadro de mando integral y la gestión universitaria a nivel local

El perfeccionamiento de la Educación Superior y de sus procesos sustantivos constituye una prioridad para mejorar la calidad y efectividad del proceso docente- educativo en aras de incrementar la eficiencia y concebir programas de formación e investigación que estén en función de las necesidades del desarrollo económico y social del país.

Así lo aseveró el ministro de Educación Superior en Cuba, en la conferencia inaugural del X Congreso Internacional Universidad “La idea de una universidad innovadora enfatiza la necesidad de construir instituciones capaces de transformarse permanentemente, aptas para atender los grandes desafíos de nuestro tiempo y nuestras sociedades” (Alarcón, 2016, p.16).

En este sentido, las universidades cubanas se encuentran involucradas en constantes procesos de transformaciones, para dar respuestas a las demandas de la sociedad, por lo que la utilización de enfoques modernos de dirección se convierte en una necesidad para desarrollar una gestión

universitaria de excelencia, lo que quedó reafirmado en la conferencia de apertura del VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad, donde se enunciaba “...nuestra prioridad está dirigida a avanzar en el perfeccionamiento de la educación de las nuevas generaciones de profesionales cubanos, en la certeza de que la excelencia académica de la universidad cubana se mide a través de la comprobación de su pertinencia social”. (Díaz- Canel, 2010, p. 3)

La gestión del CUM El Salvador afín con los propósitos antes expresados, asume que su misión es acompañar el desarrollo político, económico y sociocultural del municipio, y satisfacer las demandas surgidas del proceso de actualización del modelo económico, a través de la formación integral de profesionales comprometidos con nuestro proyecto social y su desarrollo sostenible; garantizando la promoción y desarrollo de la ciencia y la innovación.

Desde la dirección estratégica el CUM se propone potenciar la relación universidad-sociedad, en correspondencia con las estrategias de desarrollo territorial y local, con énfasis en la transformación social, política y económica de las comunidades y en la gestión empresarial.

Siendo así, se diseñó el cuadro de mando integral para la gestión local del CUM a partir de la selección y diseño de indicadores capaces de relacionar los objetivos con los procesos internos y establecer la forma en que se medirá el impacto.

Como resultado del proceso, se proponen indicadores desde las perspectivas impacto social; procesos internos; formación y crecimiento y perspectiva financiera, para lo cual se tuvo en cuenta los elementos definidos por el MES, la Universidad de Guantánamo y la Junta de Acreditación Nacional.

Perspectiva impacto social

Objetivo: Valorar la respuesta del CUM a las necesidades del territorio.

Indicadores

- Reconocimiento externo a la gestión económica-financiera del CUM.
- Satisfacción del territorio con la actividad extensionista desarrollada por el CUM.
- Satisfacción con la calidad y cantidad de los nuevos profesionales incorporados a la sociedad.
- Nivel de cumplimiento de la demanda de superación y postgrado de profesionales en el municipio.
- Satisfacción por el desarrollo científico y tecnológico del sistema de gestión de gobierno basado en la ciencia y la innovación.
- Reconocimiento externo por la gestión de la información, comunicación e informatización desarrollada por el CUM.
- Capital humano comprometido y satisfecho.

- Reconocimiento externo por la gestión de proyectos, redes y asociaciones internacionales académicas y científicas.

- Cantidad de redes, asociaciones internacionales académicas y científicas en las que se participa

Perspectiva de procesos internos

Objetivo: Gestionar los procesos universitarios en la atención a las demandas del territorio.

Indicadores

- Porcentaje de Proyectos internacionales que tributan al desarrollo local.
- Porcentaje de doctores en el claustro a tiempo completo.
- Porcentaje de profesores universitarios que en el cumplimiento del aspecto de trabajo político-ideológico de su plan de trabajo se evalúan de Excelente y Bien.
- Porcentaje de profesores e investigadores en el claustro con categorías docentes superiores y científicas.
- Porcentaje de tecnologías transferidas a los Sectores Estratégicos.
- Cantidad de cursos, diplomados y acciones para la preparación de cuadros y reservas en el puesto de trabajo, disponibles en entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje.
- Cantidad de Proyectos de informatización y comunicación para el desarrollo local.
- Cantidad de cursos, seminarios, conferencias u otras actividades realizadas para el desarrollo de competencias infotecnológicas que contribuyan a elevar la cultura digital de profesores, investigadores y estudiantes.
- Cantidad de programas de superación y posgrado vinculados al desarrollo local.
- Cantidad de premios obtenidos como resultado de la actividad científica.
- Incremento de publicaciones con visibilidad internacional.
- Cantidad de profesores y especialistas en el CUM, preparados en herramientas y métodos de gestión de Gobierno con la utilización de la Ciencia y la Innovación.
- Cantidad de profesionales de los Sectores Estratégicos en programas de superación y posgrado.
- Cantidad de profesionales matriculados en programas de posgrado
- Porcentaje de carreras acreditadas de las que cumplen los requisitos.
- Porcentaje de satisfacción de los estudiantes con la calidad del proceso de formación.
- Cantidad de graduados de la Educación Superior.
- Eficiencia en el ciclo formativo.
- Cantidad de proyectos comunitarios con impactos reconocidos en el desarrollo local.

- Por ciento de ejecución del presupuesto de gastos de capital.
- Cantidad de espacios reconocidos para la promoción de la cultura, la actividad física y el deporte en la comunidad universitaria y las comunidades del territorio.
- Por ciento de auditorías externas aprobadas.

Perspectiva de formación y crecimiento

Objetivo: Valorar la efectividad de las acciones de formación y crecimiento necesarias para la realización de procesos internos de excelencia en respuesta a las necesidades del territorio.

Indicadores

- Cantidad de acciones de capacitación relacionadas con la gestión del presupuesto.
- Por ciento de necesidades de capacitación relacionadas con el desarrollo científico y tecnológico satisfechas.
- Programas preparados para la superación y el posgrado.
- Porcentaje de actividades realizadas para el desarrollo de competencias infotecnológicas que contribuyan a la elevación de la cultura digital de profesores, investigadores y estudiantes.
- Por ciento de profesores y directivos capacitados en el uso de las redes sociales y científicas.
- Cantidad de programas preparados para la preparación de cuadros y reservas del Estado y el Gobierno.
- Cantidad de personas capacitadas en la gestión de proyectos comunitarios con impactos reconocidos en el desarrollo local.
- Por ciento de jóvenes preparados e incorporados a la cantera de cuadros.
- Por ciento de profesores e investigadores en el claustro con dominio de las nuevas resoluciones relacionadas con el trabajo metodológico y la actividad científica.
- Por ciento de docentes capacitados en gestión de Proyectos internacionales y desarrollo local.
- Cantidad de personas capacitadas en el trabajo con redes y asociaciones internacionales académicas y científicas

Perspectiva financiera

Objetivo: Valorar la necesidad de recursos financieros como sustento de los procesos que desarrollará el CUM.

Indicadores

- Financiamiento para los proyectos internacionales que tributan a Sectores Estratégicos y al desarrollo local.

- Financiamiento de Proyectos para la informatización y comunicación en el desarrollo local.
- Presupuesto necesario para el desarrollo científico y tecnológico.
- Financiamiento para proyectos comunitarios.
- Presupuesto de gastos corrientes para reparación y mantenimiento.
- Presupuesto de gastos de capital.
- Ingresos en divisas.
- Financiamiento para proyectos artísticos asociados a la promoción del cuidado del medio ambiente y la calidad de vida.
- Aporte de las empresas a la rehabilitación de la infraestructura y la tecnología.

Conclusiones

El análisis de las cuestiones teóricas concernientes a la gestión estratégica de los CUM en Cuba, permite concluir que, aunque se presta atención a la contribución de estas instituciones universitarias al desarrollo local, persiste aún una cultura de gestión que no favorece dicha relación, en donde la herramienta cuadro de mando integral constituye una piedra angular para el perfeccionamiento del sistema estratégico de gestión universitaria a nivel local. Este instrumento de mejora continuada facilita conocer la situación concreta en la que se encuentra la organización, al contribuir de forma eficaz en la visión global de la entidad, tanto a mediano como a largo plazo para la adecuada y certera toma de decisiones. El procedimiento posee potencialidades de aplicabilidad y pertinencia para el mejoramiento de la gestión del Centro Universitario Municipal EL Salvador y del desarrollo local.

Referencias bibliográficas

- Alancón, R. (2016). *Conferencia Inaugural en el X Congreso internacional de Educación Superior 2016*. <http://www.cubadebate.cu/noticias/2016/02/15/>.
- Chacón, E., Cruz, M., y Tamayo, M. (2017). La gestión de los Centros Universitarios Municipales: relación consustancial con el desarrollo local. *Luz*, XVI. (1), 33-41. <http://luz.uho.edu.cu>
- Díaz- Canel, M. (2010). *Conferencia del Ministro de Educación Superior de Cuba, Miguel Díaz-Canel Bermúdez en el Congreso Universidad 2010*. <http://www.cubadebate.cu/especiales/2010/02/12/la-educacion-superior-tiene-que-asumir-un-papel-cada-vez-mas-protagonico/>
- Góngora, E. (2013). *Actualización del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín*. [Tesis de pregrado, Universidad de Holguín]. <https://redbibliotecas.uho.edu.cu> ›

- Hermida, J. y Serra, R. (1992). *Administración y Estrategia. Teoría y Práctica*. <https://www.iberlibro.com/ADMINISTRACION-ESTRATEGIA-TEORIA-PRACTICA-CUARTA-EDICION/8257965518/bd>
- Martínez, L., Oyarvide, T., Segundo, R. y Bustos, M. (2019). *Proceso de gestión de la relación universidad-empresa en la Universidad Técnica "Luis Vargas Torres"*. Mendeive. <https://mendeive.upr.edu.cu/index.php/MendeiveUPR/article/view/1679>
- Ministerio de Educación Superior. (2011). *Documentos normativos sobre la Educación Superior en los municipios*. Félix Varela.
- Núñez, J. y Fernández, A. (2021). *Desarrollo local: el nuevo contexto cubano*. Temas. <http://temas.cult.cu/articulos-academicos/desarrollo-local-el-nuevo-contexto-cubano/>
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del PCC*. <http://www.cubadebate.cu/noticias/2011/05/09/descargue-en-cubadebate-loslineamientos-de-la-politica-economica-y-social-pdf/>
- Peters, G. & Pfaff, D. (2008). *Contrôle de gestion. Méthodes et techniques principales*. Zürich: Versus Verlag. <https://docplayer.fr/1817933-Controle-de-gestion-methodes-et-techniques-principales.html>
- Reyes, L. (2015). *Actualización del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín*. [Tesis de grado, Universidad de Holguín]. <https://redbibliotecas.uho.edu.cu>
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial de Educación Superior*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183277_spa