



## **Cuadro de mando integral: evaluación de normas internacionales de información financiera, caso de estudio**

### **Balance Scorecard: Evaluation of international policy of financial information, study case**

Walter David Quezada-Torres<sup>1</sup>

[wquezadatorres@gmail.com](mailto:wquezadatorres@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-7852-5048>

Angie Belén Carrión<sup>2</sup>

[angiecarrionortega@hotmail.com](mailto:angiecarrionortega@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-2571-0597>

Recibido: 28/6/2021, Aceptado: 28/9/2021

#### **RESUMEN**

El control del desempeño, especialmente en los procesos de gestión empresarial y tributaria, obliga a las organizaciones a emplear herramientas con orientación estratégica como parte fundamental en su estructura. El objetivo de la presente investigación consistió en diseñar un cuadro de mando integral como herramienta estratégica que permite medir, evaluar y controlar el cumplimiento de las normas tributarias nacionales, amparadas en las reglas comunes planteadas en la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF). Para ello se realiza un análisis descriptivo a partir de evidencia bibliográfica sobre la temática abordada; además se presentan resultados de un diagnóstico organizacional in situ que expone las principales falencias que están presentes en la organización, del que se propone un cuadro de mando integral para la organización con principal énfasis en la perspectiva financiera. Se concluye la importancia de implementar el cuadro de mando integral, para el cumplimiento de objetivos de gestión y tributarios alineados a los objetivos estratégicos de la organización, como una herramienta eficiente de medición del desempeño estratégico de las organizaciones.

**Palabras clave:** planeación estratégica, control interno, obligaciones tributarias, cuadro de mando integral.

#### **ABSTRACT**

Performance control, especially in business and tax management processes, forces organizations to use tools with a strategic orientation. The aim of this research was to designate a balanced scorecard as a strategic tool that allows to measure, to evaluate and to control compliance with national tax regulations, protected by the common rules established in the International Financial Reporting Standard (IFRS). For this, a descriptive analysis was carried out, based on bibliographic evidence on the topic addressed; The results allow knowing the business

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG, Ecuador.

<sup>2</sup> Máster en Finanzas mención Tributación, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG, Ecuador.

environment and from a SWOT, a comprehensive scorecard is proposed for the organization with emphasis on the financial perspective. The importance of implementing the balanced scorecard is concluded, for the fulfillment of management and tax objectives aligned with the strategic objectives of the organization, as an efficient tool for measuring the strategic performance of organizations.

**Keywords:** strategic planning, internal control, tax obligations, balanced scorecard.

### **Introducción**

El cambio acelerado y vertiginoso al que se exponen las organizaciones, requiere de acciones y decisiones bajo un dinamismo constante como respuesta a la competencia; pero lograr adaptarse a los cambios turbulentos del mercado, se requiere de procesos de innovación eficientes y competitivos de tal manera que contribuyan al éxito organizacional en el mediano y largo plazo.

Se ha demostrado que un sistema de dirección basado en la planificación no es suficiente; y lo fundamentan Ferrer y Clemenza (2006), al señalar que las organizaciones deben actuar más allá de los procesos tradicionales de gestión, se complementa lo planteado con Quezada Torres (2019), quien establece que las organizaciones deberán planear estratégicamente y ejecutar novedosas acciones para así lograr ventajas competitivas sostenibles.

La dirección estratégica, según Navas y Guerras (2016), constituye el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan definir y alcanzar sus objetivos, además de poner en práctica su misión. Sin embargo, en algunos casos las organizaciones no cuentan con una estrategia explícita, donde el pensamiento estratégico constituye la mejor vía hacia la adaptación a los cambios del entorno (Hernández y Rodríguez, 2016). Y se concuerda con García, Durán, Parra, y Márceles (2017), al plantear que las decisiones, apoyadas en la planeación estratégica, debe orientarse a la consecución de resultados sostenibles que mejoren el nivel competitivo de la organización.

Desde la perspectiva financiera y contable, las estrategias financieras deben contar con un modelo de control de gestión interno; que, como lo plantea la Norma Internacional de Auditoría (NIA), proporciona seguridad en la consecución de objetivos relacionados a la fiabilidad de información financiera, la eficiencia de sus procesos y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Este control interno está enmarcado en cuatro aspectos relacionados con la actitud de la dirección hacia el control: la competencia profesional del personal clave, la valoración del riesgo, la contabilidad, y las actividades de control tradicionales, y autores como Barquero (2013) sostiene que su revisión es imprescindible e ineludible en cualquier auditoría, dado que el auditor está obligado a ello para cumplir con las normas.

En tal sentido, es claro que la contribución de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza es representativa, sobre todo en el contexto latinoamericano (CEPAL). No obstante, estas empresas tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo. Adicionalmente, por sus características estructurales, suelen encontrarse en desventaja tanto en recursos como en capacidades en comparación con las grandes empresas.

En este contexto, uno de los temas que más tiene relevancia dentro de las PyMEs es el relacionado a los tributos. Dado que como consecuencia del ambiente competitivo que confrontan, donde los altos mandos (en muchos casos el mismo dueño, sobre todo en el caso de las pequeñas) deben planificar y controlar, a fin de minimizar los riesgos de sanciones y/o multas tributarias que puedan sufrir en momento alguno.

Ante este escenario, las PyMEs, ven la necesidad de evaluar el desempeño tributario según lo establecido por la normativa financiera ecuatoriana. Ya que, dentro de sus procesos de cumplimiento financiero, no logran visualizar si realmente la organización está cumpliendo con sus obligaciones regulatorias. Por lo tanto, el no tener una herramienta que puede medir adecuadamente este ámbito crea en la gerencia incertidumbre, en cuanto, si la entidad está haciendo lo correcto para cumplir con las normas vigentes.

A partir de lo anterior, se presenta una herramienta de actualización mensual como solución que permita evaluar, analizar y apoyar en la toma de decisiones, a través de la implementación de un Cuadro de Mando Integral, con principal énfasis a en la perspectiva financiera, donde el análisis de los rubros en materia de impuestos, tasas y contribuciones puedan medirse de manera efectiva según el cumplimiento de la normativa financiera ecuatoriana.

### **El Cuadro de Mando Integral (CMI) en el control interno contable**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) planteado por Kaplan y Norton (1992), constituye un sistema de control administrativo que va más allá de la perspectiva financiera y que la alta dirección acostumbra evaluar su desempeño organizacional. De este CMI, se describen las estrategias del negocio en objetivos e indicadores de actuación de todos los miembros de la organización.

Esta herramienta de gestión se basa en cuatro perspectivas, donde la perspectiva financiera constituye el enfoque principal del objeto de estudio en la presente investigación y que, asociados (complementada a las perspectivas del cliente, los procesos internos y el aprendizaje y/o crecimiento, orientan a la definición de estrategias para el cumplimiento de objetivos a partir del análisis del CMI.

En la perspectiva financiera, se encuentran los objetivos relacionados con la contabilidad y demás datos económicos de la organización, incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa (Pérez y León, 2018).

Además se incluyen el análisis del valor, la sostenibilidad, los ingresos, la rentabilidad, los costos, la inversión, la gestión de activos, la estructura financiera, entre otros; a partir del diseño de indicadores como el BAIT (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos), ROE (Rentabilidad Financiera) y ROA (Rentabilidad sobre los activos), entre otros.

Es necesario señalar que el conocimiento organizativo constituye un objetivo estratégico que debe ser gestionado convenientemente para cumplir el fin último de generación o creación de valor para los propietarios, clientes y empleados (Martínez, Somohano y Fernández 2003); donde, el seguimiento del desempeño financiero posibilita la evaluación del progreso en la construcción de capacidades y en la adquisición de los activos intangibles que representan la fuente de creación de ventajas competitivas sostenibles.

### **Metodología**

La investigación se enmarca en un diseño no experimental, donde se analizaron los factores que influyen en el desarrollo del CMI, con énfasis en el control tributario de la empresa (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En el estudio se determinó un alcance descriptivo, debido al análisis legal fundamentado por las diferentes leyes y normas que regulan a los procesos financieros, y tributarios de los cuales la empresa debe plantear en perspectivas estratégicas según el cuadro de mando integral.

La presente investigación se realizó bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), en función del análisis legal en cuanto al control tributario de la empresa y la descripción de los procesos, además del análisis de necesidades para la elaboración de un cuadro de mando integral acorde a las necesidades de la empresa. Además, se basa en el método inductivo ya que se enfoca en la descripción de factores y características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitieron definir el manifiesto, estructura o comportamiento del objeto de estudio. De esta forma se pueden obtener conocimientos a partir de la información procesada que caracterizan a la realidad estudiada.

Como unidad de análisis y para los fines de la investigación, se precisa de a los miembros de la empresa, específicamente el personal que influye en los procesos financieros de la empresa caso de estudio "Indumuebles KR" (empresa dedicada la fabricación de muebles de oficina, radicada en la ciudad de Machala - Ecuador), y que se encuentra catalogada como una pequeña empresa; a la población considerada se aplicó un test para validarlo y su procesamiento se usó de la herramienta informática Excel®, en ella se determinó la confiabilidad del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1 (Bojórquez, 2013).

La encuesta aplicada tuvo como finalidad conocer la situación real de la organización, en aspectos relacionados con su planificación estratégica, aplicación de un cuadro de mando integral y la sus indicadores de gestión; técnica que fue aplicada al total de la población conformada por 17 colaboradores de la empresa caso de estudio, distribuidos en la tabla 1.

**Tabla 1: Detalle de la población estudiada**

Áreas académicas y administrativas	Integrantes
Gerente general	1
Jefe financiero	1
Jefe de operaciones	1
Contralor	1
Contador	1
Planificación	2
Presupuesto	2
Tesorería	2
Compras	2
Inventario - Bodega	4
<b>TOTAL (POBLACIÓN)</b>	<b>17</b>

Fuente: elaboración propia.

### Resultados y discusión

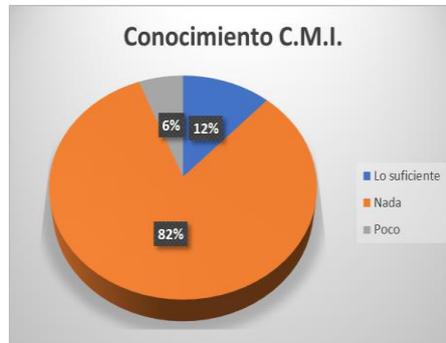
El estudio revela que el 88 % de los encuestados, manifiestan interés en conocer los aspectos claves de la organización; además, se considera que la organización debería invertir en la generación de información sobre los aspectos claves necesarios; sin embargo, se precisa que debe ser de forma simple y resumida. Mas aún, cuando el 100 % de todos los encuestados no conocen los lineamientos estratégicos como la misión, visión y objetivos organizacionales; ni consideran dentro de sus actividades, metodologías que les permita alcanzarlos.

El concepto de planificación y su enfoque estratégico, no está totalmente claro para los encuestados de la empresa caso de estudio, donde el 35 % considera que sí realiza una planificación estratégica, un 47 % de los encuestados considera que se hace medianamente, y un 18 % considera que no se realiza, (figura 1a). Sin embargo, al analizar sobre el conocimiento del CMI (figura 1b), el 82% de los integrantes de la organización señala que no lo conoce, el 6 %, lo conoce medianamente y apenas un 12 % tiene conocimiento de su significado y su uso en la organización.



**Figura 1a: Planeación estratégica en la empresa**

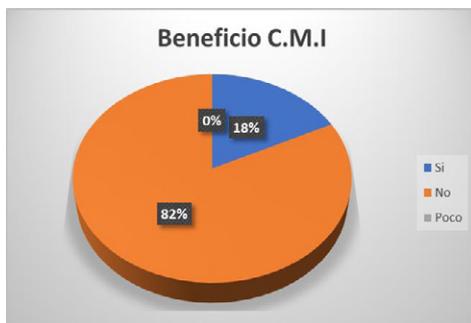
Fuente: elaboración propia



**Figura 1b: Conocimientos de CMI en la empresa**

Fuente: elaboración propia

De los resultados relacionados con el conocimientos del cuadro de mando integral (CMI) en la organización, se identifica que apenas el 18 % de la población conoce los beneficios de implementar un CMI; mientras que un porcentaje significativo (82 %), desconocen los beneficios del CMI (figura 2a).



**Figura 2a: Beneficios de CMI**

Fuente: elaboración propia



**Figura 2b: Implementación de CMI**

Fuente: elaboración propia

Además, se evidencia la falta de experiencia en la implementación de un cuadro de mando integral, demostrando la pertinencia con la presente investigación, que es la de diseñar un cuadro de mando integral para la organización, cumpliendo con las normas tributarias nacionales (ver figura 2b).

### **Análisis del FODA Institucional (Estrategias)**

De los resultados obtenidos, se desarrolla un análisis FODA, que resumen parte del diagnóstico previo al diseño de indicadores basado en el CMI propuesto en la investigación originaria (Tabla 1). Este análisis permite conocer el estado actual de la organización interesada en implementar un sistema de indicadores de gestión con énfasis en el cumplimiento de las normas tributarias nacionales; además de identificar cuales son las posibles soluciones a aquellos aspectos identificados en las debilidades o amenazas, así como establecer las estrategias para potenciar aquellos aspectos relacionados con las oportunidades y fortalezas.

**Tabla 2: Resultados del análisis FODA para la organización caso de estudio**

<b>Aspectos Internos Externos</b>	<b>Posibles necesidades de implementación</b>
<b>Fortalezas - Oportunidades</b>	Diseñar un plan de marketing (Potenciar marcas) Asegurar la provisión de materia prima Reducir costos financieros Consolidar información contable de forma eficiente Fomentar las ventas con instituciones públicas Optimización del factor tiempo para trámites contables
<b>Fortalezas - Amenazas</b>	Fortalecer alianzas con entidades financieras Fortalecer la atención con entidades públicas Evitar sanciones pecunarias
<b>Debilidades - Oportunidades</b>	Incrementar ventas Fortalecer alianzas con los clientes Diseñar un plan de marketing Contratación de personal contable Innovación de productos Enfoque a la atención al cliente y servicio posventa Mejorar margen de la contribución
<b>Debilidades - Amenazas</b>	Mejorar el ambiente laboral Diseñar esquemas de sueldos variables Dar seguimiento a gestión Desarrollar plan de carrera para puestos clave Diseñar e implementar métodos de comunicación interna eficaz

Fuente: elaboración propia (2021)

De este análisis, se identifican las diferentes acciones a considerar por parte de la organización que, apoyados en diferentes herramientas de ingeniería y de gestión, permitirán desarrollarse con miras a mejorar el desempeño competitivo de la organización en cuestión, y constituye la base para el diseño de indicadores representado en cuadro de mando integral propuesto en la presente investigación.

### **Análisis y diseño de indicadores para cada una de las perspectivas de un Cuadro de Mando Integral**

Desde la Perspectiva Financiera plantea como principal indicador el "Flujo de Caja (activos corrientes / pasivos corrientes) (figura 3); pues tiene la particularidad de medir la liquidez del giro de negocio.

Ficha del Indicador	
<b>Nombre del Indicador</b>	Flujo de Caja.
<b>Formula de Calculo</b>	Act. Corriente / Pas. Corriente 148.424,4/14.7675,37
<b>Responsable</b>	Dto. Financiero
<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual
<b>Valor Base</b>	1
<b>Meta 2010</b>	1.10%
<b>Tendencia</b>	Verde
Semáforo	
<b>Rojo</b>	$x < 1\%$
<b>Amarillo</b>	$1\% \leq x < 1.10\%$
<b>Verde</b>	$x \geq 1.10\%$

**Figura 3: Indicador Flujo de caja**  
 Fuente: Elaboración propia

Del indicador propuesto, se identifica que la empresa en cuestión, posee liquidez y facilita el acceso a financiamiento y préstamos de inversión y adquisiciones de productos y materia prima; y a su vez, responde como una solución a las debilidades identificadas en el análisis FODA. Además, se diseñan los indicadores "Endeudamiento" (ventas de nuevos productos / total de ventas) e "Incremento de ventas (pasivo / patrimonio)", como complementos para su análisis y apoyo en la toma de decisiones.

Relacionado a la Perspectiva Cliente, se diseña el indicador "Cumplimiento de fechas de entrega (porcentaje de pedidos a tiempo / total de pedidos)", por la importancia al reconocer la necesidad de entregar los productos al cliente en el tiempo establecido, como se muestra en la figura 4.

Ficha del Indicador	
<b>Nombre del Indicador</b>	Cumplimiento de Fechas de entrega
<b>Formula de Calculo</b>	$100 * (\text{pedidos a tiempo} / \text{total de pedidos})$
<b>Responsable</b>	$100 * (91/120)$ Gte Operaciones
<b>Frecuencia de Medición</b>	Mensual
<b>Valor Base</b>	76%
<b>Meta 2010</b>	85%
<b>Tendencia</b>	Verde
Semáforo	
<b>Rojo</b>	$x < 76\%$
<b>Amarillo</b>	$76\% \leq x < 85\%$
<b>Verde</b>	$x \geq 85\%$

**Figura 4: Indicador Cumplimiento de fechas de entrega**  
 Fuente: Elaboración propia

Además, se establecen indicadores "Fidelización del cliente (Nº de clientes desertados / total de clientes) y el enfoque del sector (Nº de respuestas positivas recibidas por parte de clientes / total de clientes).

Relacionado con la Perspectiva del Proceso Interno, se diseña el indicador principal "Eficacia en la distribución (porcentaje de artículos distribuidos / total de artículos pedidos). Este indicador se orienta a medir la eficacia en la distribución de los productos que fabrica la empresa caso de estudio, con los distintos puntos de venta, este indicador se encadena con el indicador de satisfacción del cliente y sus tiempos de entrega, como se muestra en la figura número 5.

Ficha del Indicador	
<b>Nombre del Indicador</b>	Eficacia en la distribución
<b>Formula de Calculo</b>	$100 * (\text{Art. Distribuidos} / \text{total de Art.})$
<b>Responsable Frecuencia de Medición</b>	100*(60/100)
<b>Valor Base</b>	Gte Planta Mensual 60%
<b>Meta 2010</b>	75%
<b>Tendencia</b>	Verde
Semáforo	
<b>Rojo</b>	$x < 60\%$
<b>Amarillo</b>	$60\% \leq x < 75\%$
<b>Verde</b>	$x \geq 75\%$

**Figura 5: Indicador Eficacia en la distribución**  
 Fuente: elaboración propia

Además, se diseñan indicadores asociados con el cumplimiento de obligaciones con el SRI (declaración sin inconvenientes / total de declaraciones), y la gestión de inventarios (artículos en estantería / artículos en bodega) y finalmente el indicador de % de cumplimiento de metas por áreas (metas cumplidas en área / total).

Finalmente, con respecto a la Perspectiva Crecimiento y Desarrollo, se diseña el indicador de "Capacitación (Nº de cursos dictados / total de cursos), orientado al desarrollo del talento humano, a través de planes de capacitación en las áreas afines a las responsabilidades del personal, debe incluir capacitaciones orientadas al crecimiento personal, interrelaciones laborales y valores; representado en la figura 6.

Ficha del Indicador	
<b>Nombre del Indicador</b>	Capacitación
<b>Formula de Calculo</b>	# de Cursos dictados / Total Curso $\frac{3}{4}$
<b>Responsable Frecuencia de Medición Valor Base Meta 2010</b>	Planificados Gte RRHH mensual 78% 90%
<b>Tendencia</b>	verde
Semáforo	
<b>Rojo</b>	$x < 78\%$
<b>Amarillo Verde</b>	$78\% \leq x < 90\%$
	$x \geq 90\%$

**Figura 6: Indicador Capacitación**

Fuente: elaboración propia

Además de identificar los indicadores de incentivo económico (Valores entregados por incentivos / total de incentivos programados) y mejora del ambiente laboral (personal satisfecho / N° total de personal).

### Implementación del cuadro de mando integral (objetivos – indicadores)

Del análisis y diseño de indicadores se plantea un Cuadro de Mando Integral, que responde al cumplimiento de objetivos generales y sus específicos asociados, con la particularidad de que el cumplimiento de estos objetivos serán para el siguiente periodo estratégico trazado (3 años), de acuerdo con las cuatro perspectivas que conforman el CMI (perspectiva financiera, perspectiva cliente, perspectiva procesos internos y perspectiva crecimiento y desarrollo), y que a manera de resumen se describen a continuación:

- Incrementar la rentabilidad de la organización, a través del uso de herramientas y gestión eficiente de los recursos.
- Mejorar los niveles de satisfacción del cliente, a través de la atención personalizada, oportuna y con el cumplimiento de criterios de calidad. Incrementar la eficiencia en la ejecución de las actividades de cada uno de los procesos desarrollados en la organización, con enfoque particular en las actividades clave con el uso eficiente de recursos.
- Incrementar los niveles de satisfacción laboral del personal, a través de planes de capacitación que permita el desarrollo de conocimiento, habilidades y destrezas.

De los objetivos generales planteados, se resumen aspectos del cuadro de mando integral propuesto y representado en la Tabla 3, donde se detallan los indicadores correspondientes a cada una de las perspectivas del CMI, y cuyo cumplimiento dependerá el cumplimiento de los objetivos antes descritos.

**Tabla 3: Indicadores del Cuadro de Mando Integral propuesto**

Perspectiva	Indicador
Perspectiva financiera	% flujo de caja
	% ventas de nuevos productos
	% Rotación de inventario
	% Incremento de ventas anuales
	% gastos sobre ventas
Perspectiva cliente	% Cumplimiento de fechas de entrega
	% nivel de atención sector público
	% fidelidad de clientes
	Grado de satisfacción de uso de plataformas web
Perspectiva Procesos internos	% Eficiencia en cada una de las operaciones
	% de cumplimiento de metas
	% declaraciones sin novedades
	% costos por defectos
Perspectiva Crecimiento y desarrollo	% personal capacitado
	% incentivos económicos
	Grado de satisfacción laboral
	% inducciones de personal

Fuente: elaboración propia (2021)

### Conclusiones

Las PyMEs ecuatorianas, aun cuando presentan un importante aporte al desarrollo local y son consideradas como un sector que dinamiza la economía y genera fuentes de empleo, en los últimos años ha experimentado una desaceleración de su crecimiento, que pone en evidencia la necesidad de establecer nuevos métodos de gestión (en la que se inserta la gestión financiera) en una PYME, independientemente de su tipo, tamaño y entorno de desempeño.

El diagnóstico situacional reveló que la gran mayoría del personal, y especialmente del área financiera, desconoce sobre la importancia y uso de la implementación de indicadores a partir del cuadro de mando integral, particularmente aquellos implicados con el cumplimiento de normas financieras nacionales. Del análisis del FODA, se identifica la falta de seguimiento a la gestión y falta de seguimiento a la planeación estratégica, que además no se encuentra correctamente estructurada y definida en la organización, lo que desencadena algunas debilidades organizacionales como la comunicación interna, dominio de información y desaciertos en la toma de decisiones, producto de la ausencia de indicadores de gestión claramente definidos.

Una solución a los problemas antes señalados es el diseño de indicadores y su integración en cuadro de mando integral en una PyME, que constituye una metodología que, anclada a su planeación estratégica apoya en la toma de decisiones, ya que otorga la información necesaria para analizar, identificar, controlar y plantear soluciones con miras a mejorar el desempeño competitivo de la organización; y específicamente en aquellas relacionadas la perspectiva financiera sobre el cumplimiento de normas tributarias nacionales.

### Referencias bibliográficas

- Barquero Royo, M. (2013). Manual práctico de control interno: Teoría y aplicación práctica. Barcelona; España: Profit Editorial.
- Bojórquez Molina, J. L.; López Aranda, L.; Hernández Flores, M.E. y Jiménez López, E. (14-16 de agosto de 2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. *Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2013)* [Conferencia]. Congreso Latinoamericano y Caribeño de Ingeniería y Tecnología, Cancún, México.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2011). *Experiencias exitosas en innovación, inserción internacional e inclusión social: una mirada desde las pymes*. Editorial CEPAL, <http://hdl.handle.net/11362/3003>
- Ferrer, J.; Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Tendencias*, 2(1), pp. 87-100.
- García, J.E., Durán, S.E., Parra, M.A. y Márceles, V.S. (2017). *Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos*. *Revista Espacios*, 38(32), pp. 16-27.
- Hernández González, M. y Rodríguez Cruz, Y. (2016). La dirección estratégica y el cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión empresarial en la empresa de proyectos de arquitectura e ingeniería de Matanzas. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 10(2), pp. 1-9.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México, D.C: McGraw-Hill.
- Kaplan, R.S. y Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard- measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, 83(7), pp. 71-80.
- Pérez Falco, G. y León León, N.S. (2018). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico de la gestión del Ministerio de Transporte y Obras Públicas*. Universidad Israel, Quito.
- Martínez, M.; Somohano, F. y Fernández, A. (2003). Gestión del conocimiento y cuadro de mando integral, *VI Congreso del Instituto Internacional de Costos*, Uruguay.
- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Pamplona, España: Civitas y Thomson Reuters.
- Quezada Torres, W. D.; Hernández Pérez, G. D.; González Suárez, E.; Comas Rodríguez, R.; Quezada Moreno, W. F.; Molina Borja, F. (2018). Gestión de la tecnología y su proceso de transferencia en pequeñas y medianas empresas metalmeccánicas del Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 39(3), pp. 303-314.