

**GUÍA DOCENTE**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL:  
BALANCED SCORECARD, PARA LA  
TOMA DE DECISIONES**

**MÁSTER OFICIAL EN PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA, ANÁLISIS Y  
TOMA DE DECISIONES**

**Modalidad A Distancia**

**CURSO 2018-19**

Fecha de publicación: 01.10.2018

<b>I. Identificación de la Asignatura</b>	
Tipo	<b>OBLIGATORIA</b>
Periodo de impartición	<b>2º semestre</b>
Nº de Créditos	<b>3</b>
Idioma en que se imparte	<b>Castellano</b>

<b>II. Presentación</b>
<p>El cuadro de mando integral como herramienta de gestión y análisis para la toma de decisiones. Las perspectivas financieras, de cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento en el cuadro de mando integral. Cómo se construye y aplica el cuadro integral a una empresa industrial y de servicios. El cuadro de mando integral y la relación con otras filosofías de gestión.</p>
<p>Observaciones</p> <p>El alumno deberá acreditar los conocimientos adquiridos en cada materia en la parte de la actividad formativa que corresponde al “estudio individualizado”.</p> <p>La adquisición de los conocimientos se acreditarán mediante un examen final por materia que se efectuará en las instalaciones que determine la Universidad Rey Juan Carlos / ESERP. El / la alumno/a acreditará su identidad mediante su DNI o pasaporte.</p> <p>En el caso en que el alumno/a no pueda asistir al examen presencial, se le ofrecerá la posibilidad de efectuarlo en una fecha determinada mediante videoconferencia. En este caso, se comprobará la identidad del alumno/a cotejándola con la fotografía actualizada que constará en su expediente y que se facilitó en el momento de su matriculación.</p>

<b>III. Competencias</b>
<p>Competencias Generales</p> <p>CG01 - Capacidad de abstracción, análisis y síntesis. Desarrollar la capacidad de conceptualizar los problemas, saber analizarlos a fondo y proponer soluciones que integren los distintos aspectos que concurren en los mismos.</p> <p>CG04 - Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas. Que los estudiantes sean capaces de visualizar los problemas que van surgiendo y sean igualmente capaces de definir distintas opciones para resolverlos.</p> <p>CG06 - Iniciativa y espíritu emprendedor. Reconocer las nuevas oportunidades y afrontarlas con estrategias nuevas y con propuestas de futuro.</p> <p>CG08 - Compromiso con la calidad. El estudiante será capaz de desarrollar una actitud de firme compromiso con la excelencia, buscando siempre ofrecer productos y servicios de mayor valor añadido.</p>

### Competencias Específicas

CAD03 - Identificar, evaluar y desarrollar todos aquellos elementos que crean valor para la empresa.

CAD04 - Buscar, identificar y obtener la información necesaria de distintas fuentes tanto nacionales como internacionales.

CAD06 - Conocer a fondo los procesos de implantación de la estrategia (estructura organizativa, sistemas de control estratégico, cultura corporativa) y ser capaz de desarrollarlos paso a paso de forma ordenada.

CAD07 - Conocer las pautas de conducta que determinan la responsabilidad social corporativa dentro de la organización.

CAD08 - Identificar los nuevos desarrollos empresariales para afrontar con éxito el entorno cambiante.

CPR01 – Adaptabilidad / Flexibilidad. Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

CPR07 - Adquirir y aplicar habilidades para la dirección de las organizaciones. El estudiante será capaz de adquirir, desarrollar y aplicar nuevas habilidades que faciliten su crecimiento profesional y mejoren su productividad.

CPR08 - Ser capaz de analizar y diseñar la estructura organizativa. El estudiante será capaz de comprender la complejidad de la estructura organizativa de la empresa, proponiendo cambios en la misma que incrementen la flexibilidad y la adaptación a la dinámica del mercado.

## IV. Contenido

### IV.1. Temario de la asignatura

TEMA 1 - BALANCED SCORECARD. ANTECEDENTES E INTRODUCCIÓN

TEMA 2 - EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO RESPUESTA A LOS RETOS ACTUALES

TEMA 3 - EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

TEMA 4 - PERSPECTIVAS BÁSICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

TEMA 5 - INTEGRACIÓN DE PERSPECTIVAS

### IV.2. Actividades Formativas

Tipo	Horas
Talleres y casos prácticos	10
Tutoría y seguimiento	10
Estudio individual del alumno	25
Realización de pruebas	5
Participación del alumno	5
Internet Research	5
Videoconferencias	2.5

Tutorías a través de TICs	5
Conexiones a la plataforma	2.5
Realización de pruebas online	2.5
Participación del alumno en foros	2.5

## V. Metodologías Docentes

Aprendizaje basado en la experiencia.

Desarrollo e implementación del Proyecto.

Resolución de casos prácticos.

Lectura de artículos, prensa especializada y libros académicos.

Búsqueda de información y bibliografía en Internet.

Interacción alumno docente a través de correo electrónico

Discusión y resolución de casos prácticos en foros

Aprendizaje basado en la experimentación online

## VI. Sistemas de evaluación

### VI.1. Ponderación para la evaluación

#### Descripción de las pruebas de evaluación y su ponderación

La evaluación será de la siguiente forma:

- **Examen Final** (ponderará entre el 0% y el **50%** de la nota final): Tendrá lugar en el periodo de evaluación. Constará de cinco a diez preguntas de tipo teórico a desarrollar de forma amplia para verificar el grado de conocimiento de la materia y de un caso práctico que incluirá aspectos y cuestiones vistos a lo largo del curso en los casos y talleres desarrollados a lo largo del mismo. El estudiante cuando realice un examen final por cada materia, así como la presentación del proyecto y lo podrá hacer de manera presencial en las instalaciones que determine la ESERP acreditando su identidad con su DNI o pasaporte. Si no pueden asistir al examen o presentación de proyecto de forma presencial, podrán hacerlo en una fecha estipulada, mediante video-conferencia, en la cual se verificará fehacientemente que el alumno es quien desarrolla el mismo, siguiendo un mecanismo de control que consiste en identificar al alumno, con la Fotografía actualizada que constará en su expediente y que nos facilitó en el momento de su matriculación.
- **Evaluación continua** (ponderará entre el 0% y el **20%** de la nota final): Se evaluará de cada estudiante el seguimiento constante que desarrolla de cada materia y su participación activa en la actividad formativa de tutoría y seguimiento que se plantean a lo largo de la misma, siendo éstas las siguientes:
  - Internet Research.
  - Participación en Foros de Discusión y Debate.
  - Participación en Video-conferencias.
  - Conexiones a la plataforma.

En el caso de la evaluación continua, esta se medirá por la interacción de los alumnos en la plataforma a través de foros, correos electrónicos de los alumnos con los profesores, por lo que se establece el criterio de que el alumno se le

asigna una clave única para el acceso e interacción en la plataforma.

- **Resolución de Casos Prácticos** (ponderará entre el 0% y el **20%** de la nota final): Para los casos prácticos, los alumnos cuando tengan que resolverlos los colgarán en la plataforma directamente sin que sea válido enviarlos por correo electrónico para su identificación dentro del entorno virtual.
- **Conexiones a la Plataforma** (ponderará entre el 0% y el **2%** de la nota final)
- **Participación y aportaciones en los debates del foro** (ponderará entre el 0% y el **2%** de la nota final)
- **Entrega de las actividades online** (ponderará entre el 0% y el **2%** de la nota final)
- **Participación en las videoconferencias** (ponderará entre el 0% y el **2%** de la nota final)
- **Internet Research** (ponderará entre el 0% y el **2%** de la nota final)

### VI.3. Revisión de las pruebas de evaluación

Conforme a la normativa de reclamación de exámenes de la Universidad.

Se establecerá un procedimiento de revisión de las pruebas y actividades, indicando en cada caso, según sus características, la forma en que se llevará a cabo, bien en la propia clase o bien en el horario de tutorías de la asignatura.

La fecha y el modo de llevarlo a cabo serán indicados por cada profesor. El día fijado será único y no podrá modificarse, tratando en la medida de lo posible que no coincida con clases de ese mismo curso.

### VI.4. Estudiantes con discapacidad o necesidades educativas especiales

Las adaptaciones curriculares para estudiantes con discapacidad o con necesidades educativas especiales, a fin de garantizar la igualdad de oportunidades, no discriminación, la accesibilidad universal y la mayor garantía de éxito académico serán pautadas por la Unidad de Atención a Personas con Discapacidad en virtud de la Normativa que regula el servicio de Atención a Estudiantes con Discapacidad, aprobada por Consejo de Gobierno de la Universidad.

Será requisito imprescindible para ello la emisión de un informe de adaptaciones curriculares por parte de dicha Unidad, por lo que los estudiantes con discapacidad o necesidades educativas especiales deberán contactar con ella, a fin de analizar conjuntamente las distintas alternativas.

### VI.5. Conducta Académica

Véase Normativa de Conducta Académica.

## VII. Recursos y Materiales Didácticos

### Bibliografía

Alberola, G. y Mula, J. (2005): “Diseño del Cuadro de Mando Integral para la gestión estratégica de una empresa de transporte”, IX Congreso de Ingeniería de Organización, Gijón.

Aenor (2003): Norma UNE 66175:2003. Guía par la Implantación de Sistemas de Indicadores. Aenor Ediciones.

Andrews, K. R. (1977): El concepto de estrategia en la Empresa, Universidad de Navarra, Pamplona.

Berriozabal, I.; Garmendia, N. y Quiñones, V. (2003): “El Cuadro de Mando Integral: una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio”, Distribución y Consumo, Marzo-Abril, pp: 40-49.

Dávila, A. (1999): “Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral”, IESE, Revista de Antiguos Alumnos, pp: 34-42.

Horváth y Partners (2003): Dominar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000.

Horváth y Partners (2007): Dominar el Cuadro de Mando Integral. Colección Management Deusto, Barcelona.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2006): “Como implementar una nueva estrategia sin trastornar su organización”, Harvard Deusto Business Review, Abril, Número 145, pp: 24-36.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2000): Cuadro de Mando Integral, Ed. Gestión 2000. Barcelona.

Lawson, R.A.; Stratton, W.O.; Hatch, T. (2006): “Los beneficios de un sistema de cuadro de mando”, Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, Vol. 73, Número 9, pp: 72-80.

Martínez Pedrós D. y Milla Gutiérrez, A. (2005): La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, Díaz de Santos.

Ministerio de Fomento (2005): “Anexos IV.A6: Gestión de Indicadores” en Modelos para Implantar la Mejora Continua en la Gestión de Empresas de Transporte por Carretera.

Olve, N.G.; Roy, J. y Wetter, M. (2000): Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Rampersad, H.K. (2005): El Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo: La Revolución en la Gestión por Resultados, 2ª Edición, McGraw-Hill, Barcelona.

## VIII. Profesorado

Nombre y Apellidos	<b>D. Isidro Sánchez-Crespo</b>
Correo Electrónico	<a href="mailto:isidrosanchezcrespo@gmail.com">isidrosanchezcrespo@gmail.com</a>
Titulación Académica	<b>Doctor</b>