

DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

ASIGNATURA: Cuadro de Mando

PLAN DE ESTUDIOS: Máster Universitario en Dirección y Planificación Financiera (SMA-DIRPLAFI)

GRUPO: 2526-01

CENTRO: Facultad de Ciencias Sociales

CARÁCTER DE LA ASIGNATURA: Optativo

ECTS: 3,0

CURSO: 1º

SEMESTRE: 2º Semestre

IDIOMA EN QUE SE IMPARTE:

Castellano, excepto las asignaturas de idiomas que se impartirán en el idioma correspondiente

DATOS DEL PROFESOR

NOMBRE Y APELLIDOS: IVÁN SOSA GÓMEZ

EMAIL: isosa@uemc.es

TELÉFONO: 983 00 10 00

CV DOCENTE:

Iván Sosa Gómez es Doctor en Economía y Empresa por la Universidad Camilo José Cela (UCJC), donde desarrolla su actividad docente e investigadora y ejerce actualmente como director del Grado en Empresa y Tecnología. Su experiencia docente se sitúa en la intersección entre empresa, innovación y emprendimiento, impartiendo asignaturas vinculadas al ámbito empresarial desde un enfoque estratégico.

Su metodología docente se caracteriza por un enfoque eminentemente práctico y aplicado, basado en el aprendizaje por proyectos y en la conexión directa entre los contenidos académicos y la realidad empresarial. Fomenta el pensamiento crítico, la capacidad de análisis y la toma de decisiones estratégicas en contextos reales, integrando en el aula tanto su experiencia profesional como su actividad investigadora. Además de su labor docente, desempeña funciones de gestión académica y participa activamente en iniciativas orientadas a fortalecer la conexión entre universidad y empresa. Esta aproximación permite a los estudiantes comprender la gestión empresarial no solo desde una perspectiva teórica, sino también desde su aplicación en entornos reales y dinámicos.

CV PROFESIONAL:

La trayectoria profesional de Iván Sosa Gómez está íntegramente vinculada al sector asegurador, en el que acumula más de catorce años de experiencia en entornos corporativos internacionales e iniciativas de innovación. Inició su carrera en AIG Europe (2010) y MetLife Inc. (2011), y desarrolló la mayor parte de su trayectoria en American International Group (AIG), donde ocupó distintas posiciones de creciente responsabilidad entre 2012 y 2020. Durante 2022 y 2023 centró su actividad en la consultoría estratégica, asesorando en la evolución y transformación del sector asegurador como parte de Profile Software Services, consultora integrada en el grupo francés Smart4Engineering. En este contexto, lideró el lanzamiento de InsurTechPlus, un espacio de referencia creado para impulsar el ecosistema InsurTech en España y conectar la investigación con la práctica empresarial.

A lo largo de su carrera ha colaborado con aseguradoras, corredores, startups, proveedores de servicios y consultoras, lo que le ha permitido desarrollar una visión transversal de los modelos de negocio aseguradores, la gestión del riesgo y los procesos de transformación digital del sector. Esta experiencia se complementa con la titulación oficial de Grupo A de mediadores de seguros y reaseguros, que refuerza su conocimiento técnico y regulatorio del ámbito asegurador. En el ámbito del emprendimiento, es fundador de Insurance Trader (2014), startup orientada a la digitalización de la distribución de seguros, y de People & Talent (2018), plataforma de emprendimiento centrada en el desarrollo del talento universitario. Desde 2024 en adelante, su actividad se

orienta principalmente a la gestión académica, la docencia universitaria y la transferencia de conocimiento a través de la investigación aplicada.

CV INVESTIGACIÓN:

La actividad investigadora de Iván Sosa Gómez se centra en el estudio del fenómeno InsurTech y su impacto en la transformación del sector asegurador. Su línea de investigación analiza cómo los nuevos modelos de negocio digitales y las startups tecnológicas están reconfigurando el ecosistema asegurador tradicional, contribuyendo a la generación de marcos teóricos y herramientas de análisis aplicables tanto en el ámbito académico como profesional.

Su producción científica se ha desarrollado de forma continua en los últimos años, con publicaciones en revistas académicas internacionales. Asimismo, sus investigaciones han sido presentadas en congresos científicos de ámbito internacional y ha participado como autor de capítulos de libro en editoriales académicas de prestigio, contribuyendo activamente al debate científico sobre innovación y transformación en el sector asegurador. En el plano internacional, realizó una estancia de investigación en el Politécnico de Milán, en el FinTech & InsurTech Observatory, donde colaboró en proyectos de investigación aplicada y fortaleció redes de cooperación académica europea. Actualmente lidera el InsurTech Research Institute, una iniciativa institucional orientada a la transferencia de conocimiento y a reducir la brecha entre la producción científica y la realidad de la industria aseguradora en el ámbito InsurTech.

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA:

El Cuadro de mando integral, también llamado Balanced Scorecard, es una metodología de gestión empresarial y estratégica que se usa para definir y seguir la estrategia de una empresa.

El moderno “Balanced scorecard” (en adelante BSC) nació como un Cuadro de Mando Integral (CMI) y fue presentado en la Harvard Business Review en enero de 1992, en base a un trabajo realizado por Robert S. Kaplan y David P. Norton quienes diseñaron un sistema de gestión que iba más allá de la mera función financiera con la que los directivos solían evaluar la evolución de una empresa o institución.

Se trata de un sistema de información que facilita la gestión estratégica de una empresa. La idea inicial de basarse única y exclusivamente en indicadores de tipo financiero es una visión muy limitada que evolucionó hasta la actualidad donde se convierte en una herramienta transversal para seguir la evolución y el rendimiento de la empresa. El CMI o BSC se convierte en una metodología imprescindible para toda organización moderna y competitiva. Conoceremos la nueva realidad empresarial para entender la necesidad del uso de esta metodología buscando la ventaja competitiva de las organizaciones.

- El objetivo del CM es ayudar a las organizaciones en el análisis de los objetivos y de las estrategias de la organización utilizadas. Observando los ejes principales de la misma en la búsqueda de optimizar el funcionamiento de la organización.
- Se trata de un método de medición de los principales parámetros de gestión de una compañía para ayudar a la toma de decisiones tanto en lo que se refiere a la táctica como a la estrategia.
- Sirve para facilitar a los gestores una visión panorámica sobre el desarrollo de su negocio.

CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA:

1. Cuadro de Mando Integral
 1. Antecedentes y conceptualización
 2. Cuatro perspectivas del control de gestión
 3. Indicadores y objetivos
 4. Evaluación y relaciones
 5. Elaboración del CMI

RECURSOS DE APRENDIZAJE:

Los recursos de aprendizaje que se utilizarán en todas las asignaturas de la titulación (salvo las prácticas externas) para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, son:

- Campus online de la UEMC (Open Campus)
- Plataforma de Webconference (Zoom work place)

Las comunicaciones con el profesor serán a través de Open Campus vía Mi correo, Tablón o/y Foro.

COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE A ADQUIRIR POR EL ALUMNO

COMPETENCIAS BÁSICAS:

- CB6. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB7. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB8. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB9. Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- CB10. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo

COMPETENCIAS GENERALES:

- CG01. Capacidad de organización y planificación
- CG04. Capacidad y habilidad para la toma de decisiones
- CG06. Compromiso ético (saber aplicar la evidencia científica en la práctica profesional y mantener un compromiso ético y de integridad intelectual en el planteamiento de la investigación científica, básica y aplicada)
- CG07. Capacidad de crítica y autocrítica
- CG08. Habilidades interpersonales (tanto con miembros del entorno como con científicos/profesionales de otros centros)
- CG10. Desarrollar hábitos de excelencia y calidad en el ejercicio profesional
- CG11. Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad)
- CG14. Diseño y gestión de proyectos

RESULTADOS DE APRENDIZAJE:

El alumno será capaz de:

- Identificar, evaluar y desarrollar todos aquellos elementos que crean valor para la empresa.
- Comprender la complejidad de la estructura organizativa de la empresa, proponiendo elementos de medición acordes a los propósitos y metas fijadas por la empresa
- Diseñar un cuadro de mando adaptado a las condiciones organizativas de la empresa y su estructura financiera

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS DE REFERENCIA GENERALES

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. ((1996)): The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press . ISBN: .
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. ((2001)): Strategy-focused organization. . Harvard Business School Press. ISBN: .

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. ((2004)): Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. . Harvard Business School Press. ISBN: .
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. ((2008)): Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. . Harvard Business School Press. ISBN: .

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- Niven, P. ((2006)): Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results.. Wiley. ISBN: .
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K. ((2000)): Designing, implementing and updating performance measurement systems.. International Journal of Operations & Production Management. ISBN: .
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. ((1995)): Performance Measurement System Design: A Literature Review.. International Journal of Operations & Production Management. ISBN: .

WEBS DE REFERENCIA:

Web / Descripción

[Visualización estratégica: Cuadros de mando para](https://www.acelerapyme.es/recursos/monografico/visualizacion-estrategica-cuadros-de-mando-para-pymes)

[pymes\(https://www.acelerapyme.es/recursos/monografico/visualizacion-estrategica-cuadros-de-mando-para-pymes\)](https://www.acelerapyme.es/recursos/monografico/visualizacion-estrategica-cuadros-de-mando-para-pymes)

La visualización de datos se ha convertido en una estrategia clave para la gestión de una empresa. Y los cuadros de mando son la herramienta perfecta para obtener información clara y concisa.

PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA

METODOLOGÍAS:

Se describe a continuación la metodología aplicada

MÉTODO DIDÁCTICO:

El papel del profesor cobra importancia a través de la impartición de clases magistrales en tiempo real por videoconferencia que podrá utilizar para explicar los contenidos teóricos, resolver dudas que se planteen durante la sesión, ofrecer retroalimentación sobre las actividades de evaluación continua o realizar sesiones de tutoría de carácter grupal.

MÉTODO DIALÉCTICO:

Se caracteriza por la participación de los alumnos en las actividades de evaluación continua de debate y la intervención de éstos a través del diálogo y de la discusión crítica (seminarios, grupos de trabajo, etc.). Utilizando este método el alumno adquiere conocimiento mediante la confrontación de opiniones y puntos de vista. El papel del profesor consiste en proponer a través de Open Campus temas referidos a la materia objeto de estudio que son sometidos a debate para, posteriormente, evaluar el grado de comprensión que han alcanzado los alumnos.

MÉTODO HEURÍSTICO:

Este método puede desarrollarse de forma individual o en grupo a través de las actividades de evaluación continua (entregas de trabajos, resolución de ejercicios, presentaciones, etc.). El objetivo es que el alumno asuma un papel activo en el proceso de aprendizaje adquiriendo los conocimientos mediante la experimentación y la resolución de problemas.

CONSIDERACIONES DE LA PLANIFICACIÓN:

Las actividades formativas que se realizan en la asignatura son las siguientes:

Clases teóricas: Actividad dirigida por el profesor que se desarrollará de forma sincrónica en grupo. Para la realización de esta actividad en Open Campus, la UEMC dispone de herramientas de Webconference que permiten una comunicación unidireccional en las que el docente puede desarrollar sesiones en tiempo real con posibilidad de ser grabadas para ser emitidas en diferido.

Actividades prácticas: Actividades supervisadas por el profesor que se desarrollarán fundamentalmente de

forma asíncrona, y de forma individual o en grupo:

- ○ Actividades de debate. Se trata de actividades en las que se genera conocimiento mediante la participación de los estudiantes en discusiones alrededor de temas de interés en las distintas asignaturas.
- Entregas de trabajos individuales o en grupos a partir de un enunciado o unas pautas de trabajo que establecerá el profesor.
- Resolución de ejercicios y problemas que el alumno debe realizar a través de Open Campus en un periodo de tiempo determinado. Esta actividad puede ser en formato test de evaluación.

Tutorías: Las tutorías podrán tener un carácter sincrónico o asíncrono y podrán desarrollarse de manera individual o en grupos reducidos.

Están previstas dos sesiones de tutoría por videoconferencia, una al inicio y otra al final del semestre. En la primera se presentará la asignatura y la guía docente y en la segunda, en las semanas previas a la evaluación final, se dedicará a la resolución de dudas de los estudiantes.

Además, el docente utiliza el Tablón, el Foro y el Sistema de correo interno de Open Campus para atender las necesidades y dudas académicas de los estudiantes.

SESIONES EN TIEMPO REAL :

Título	
TU1	Presentación asignatura y Guía docente
CM1	Fundamentos del Cuadro de Mando Integral
CM2	Arquitectura estratégica del CMI (perspectivas)
CM3	Diseño del sistema de medición (objetivos e indicadores)
CM4	Evaluación e implantación del CMI
TU2	Resolución de dudas antes de la evaluación

EVALUACIÓN CONVOCATORIA ORDINARIA:

Evaluación continua 60%
 Evaluación final 40%

ACTIVIDADES Y SISTEMAS DE EVALUACIÓN :

Tipo Evaluación	Nombre Actividad	% Calif.
Evaluación continua (60 %)	1. Actividad 1 (Entrega individual)	25
	2. Actividad 2 (Entrega individual)	25
	3. Test (Test de evaluación)	10
Evaluación final (40 %)	1. Prueba de evaluación final (Prueba de evaluación final)	40

CONSIDERACIONES EVALUACIÓN CONVOCATORIA ORDINARIA:

A lo largo de la planificación de la asignatura el alumno realizará **actividades de evaluación continua** que forman parte de la calificación de la asignatura con un peso del 60% sobre la nota final.

Para superar la evaluación continua, el alumno debe obtener una media de igual o superior a 5 entre todas las actividades. En el caso de no superar la evaluación continua, se guardan para la convocatoria extraordinaria las notas de aquellas actividades aprobadas, no pudiendo volver a presentarlas.

El sistema de evaluación de esta asignatura acentúa el desarrollo gradual de competencias y resultados de aprendizaje y, por tanto, se realizará una evaluación continua a través de las distintas actividades de evaluación propuestas. El resultado de la evaluación continua se calcula a partir de las notas obtenidas en cada actividad teniendo en cuenta el porcentaje de representatividad en cada caso.

Todas las actividades deberán entregarse en las fechas previstas para ello, teniendo en cuenta:

- Las actividades de evaluación continua (entrega de trabajos) se desarrollarán según se indica y, para ser evaluadas, los trabajos deberán ser entregados en la forma y fecha prevista y con la extensión máxima señalada. No se evaluarán trabajos entregados posteriormente a esta fecha o que no cumplan con los criterios establecidos por el profesor.
- La no entrega de una actividad de evaluación continua en forma y plazo se calificará con un 0 y así computarán en el cálculo de la nota de evaluación continua y final de la asignatura.
- Cualquier tipo de copia o plagio por mínimo que sea, así como un uso inapropiado de herramientas de inteligencia artificial, supondrá una calificación de 0 en la actividad correspondiente. Esta actuación podría suponer la apertura de un expediente disciplinario.
- Las actividades de evaluación continua (tipo test) se desarrollarán con anterioridad a la realización de las pruebas de evaluación final de la asignatura

Los alumnos accederán a través de Open Campus a las calificaciones de las actividades de evaluación continua en un plazo aproximado de 20 días lectivos desde la fecha fin de fecha de entrega, excepto causas de fuerza mayor en cuyo caso se informará al alumno a través del Tablón.

La evaluación continua se completará con una **evaluación final**, que se realizará al finalizar el periodo lectivo de cada asignatura. Los exámenes serán eminentemente prácticas, de manera que, los alumnos podrán disponer de los apuntes y consultarlos, (solo en formato digital) durante la realización de la prueba.

Para resolver el examen, los alumnos deberán descargar el enunciado de la prueba y una vez cumplimentado, subirlo en el espacio correspondiente del campus virtual

La prueba **supondrá un 40%** de la calificación sobre la nota final de la asignatura.

- El alumno tendrá la posibilidad, siempre dentro de los tres días siguientes a la publicación de las notas, a renunciar a su calificación, y presentarse en la siguiente convocatoria
- El alumno tendrá hasta 3 días después de la calificación para solicitar al docente más información sobre su calificación por el correo de la plataforma. DOCENTE
- Cualquier tipo de irregularidad o fraude en la realización de una prueba, así como un uso inapropiado de herramientas de inteligencia artificial, supondrá una calificación de 0 en la prueba/convocatoria correspondiente. Esta actuación podría suponer la apertura de un expediente disciplinario.
- El aplazamiento concedido por la Universidad para la realización de una evaluación final se registrará por lo establecido en el Manual de "Directrices y plazos para la tramitación de una solicitud"

La **nota global** de la asignatura se obtiene ponderando la calificación de la evaluación continua y de la evaluación final según los siguientes porcentajes, y debiendo tener aprobadas ambas partes, continua y final, para superar la asignatura.

Si un alumno no se presenta a la prueba de evaluación final, su calificación en la convocatoria será de "No presentado", con independencia de que haya realizado alguna actividad de evaluación continua.

De igual modo si el alumno no entrega ninguna actividad de evaluación continua, obtendrá la calificación de "No presentado", con independencia de que haya aprobado la prueba de evaluación final, en cuyo caso, se le guardaría su calificación para la convocatoria extraordinaria

EVALUACIÓN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA:

Evaluación continua 60%

Evaluación final 40%

ACTIVIDADES Y SISTEMAS DE EVALUACIÓN :

Tipo Evaluación	Nombre Actividad	% Calif.
Evaluación continua (60 %)	1. Actividad 1 (Entrega individual)	25
	2. Actividad 2 (Entrega individual)	25
	3. Test (Test de evaluación)	10
Evaluación final (40 %)	1. Prueba de evaluación final (Prueba de evaluación final)	40

CONSIDERACIONES EVALUACIÓN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA:

Los estudiantes que no hayan superado la asignatura en la convocatoria ordinaria, porque hayan suspendido la evaluación continua o la prueba de evaluación final, podrán presentarse a las pruebas establecidas por el profesor en la convocatoria extraordinaria.

Para la convocatoria extraordinaria se guardan las calificaciones de las actividades de evaluación continua y prueba de evaluación final, superadas por el estudiante (nota superior o igual a 5), no permitiéndose volver a realizarlas.

- En convocatoria extraordinaria, el alumno solo podrá entregar las actividades de evaluación continua no superadas, guardándose la calificación de las aprobadas.
- El alumno tendrá hasta 3 días después de la calificación para solicitar al docente más información sobre su calificación por el correo de la plataforma.
- Cualquier tipo de irregularidad o fraude en la realización de una prueba, supondrá una calificación de 0 en la prueba/convocatoria correspondiente.
- El aplazamiento concedido por la Universidad para la realización de una evaluación final se registrará por lo establecido en el Manual de "Directrices y plazos para la tramitación de una solicitud".

En la convocatoria extraordinaria, la **nota global** de la asignatura se obtiene ponderando la calificación de la evaluación continua y de la evaluación final, de la misma forma que en la convocatoria ordinaria.

Al igual que en la convocatoria ordinaria, en la convocatoria extraordinaria es necesario superar tanto la evaluación continua como la evaluación final para aprobar la asignatura.

Si un alumno no se presenta a la prueba de evaluación final, su calificación en la convocatoria será de "No presentado", con independencia de que haya realizado alguna actividad de evaluación continua.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN:

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PORCENTAJE (%)
Pruebas de ejecución de tareas reales y/o simuladas	25%
Pruebas de respuesta corta	20%
Pruebas de respuesta larga, de desarrollo	20%
Pruebas objetivas	10%
Trabajos y proyectos	25%