



**REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA
CONJUSOL**

Tesis presentada en opción al Título académico de Máster en Dirección

Autora: Lic. Mayelin Guevara Franco

Guantánamo, 2021



**REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA
CONJUSOL**

Tesis presentada en opción al Título académico de Máster en Dirección

Autora: Lic. Mayelin Guevara Franco

Tutor: Dr. C. Ramón Peñalver Vera , Profesor Titular

Guantánamo, 2021

RESUMEN

En Cuba, en las condiciones actuales de la economía, es imprescindible la utilización de las modernas técnicas de gestión, como una de las vías posibles para el desarrollo del país; es por ello que, a partir del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, se llamó al perfeccionamiento de la gestión estratégica empresarial y al empleo de técnicas avanzadas de dirección.

En el VI Congreso del Partido se aprueban los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el 2011, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo y el desarrollo económico entre otros y reafirma que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía, aspecto que es reafirmado en el VII Congreso del Partido en el 2016, al proponer la visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.

Por lo que en la presente investigación se propone el diseño de un cuadro de mando integral, que contribuya al perfeccionamiento de la gestión estratégica empresarial de la empresa CONJUSOL, para el cumplimiento de los objetivos planificados compatibles con las exigencias del entorno nacional.

En el desarrollo de la tesis se emplearon un conjunto de métodos teóricos y empíricos, tales como el histórico - lógico, el análisis y síntesis, lo abstracto - concreto, enfoque de sistema, así como el análisis documental, el sistémico – estructural, la observación, encuestas, diseño de instrumentos de evaluación integral, entre otros.

ÍNDICE

<u>Contenidos</u>	<u>Pág.</u>
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1. La gestión estratégica empresarial. Principales regularidades y evolución histórica	9
1.2. El control de gestión como herramienta de la gestión estratégica empresarial	16
1.3. El cuadro de mando integral como herramienta del control de gestión	21
1.4. Diagnóstico de la gestión que desarrollo la empresa CONJUSOL	37
Conclusiones parciales Capitulo I	41
CAPITULO II. ELEMENTOS METODOLOGICOS DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO	42
2.1 Elementos generales del procedimiento	42
2.2. Aspectos metodológicos del procedimiento propuesto	47
2.3. Valoración de la factibilidad del procedimiento propuesto	74
Conclusiones parciales Capitulo II	77
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCION

Taylor (1895) fue uno de los iniciadores del Control de Gestión (CG), introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, y la remuneración por rendimientos. En la segunda mitad del siglo XX ocurrieron cambios sustanciales del entorno el cual pasó de estable con reglas de juego fijas, a turbulento y muy competitivo.

Estos cambios han desencadenado en las empresas un gran número de transformaciones internas, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información, entre otros. El éxito empresarial, por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno, y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa.

El Che, en su pensamiento económico, hace énfasis en la planificación dentro de la gestión empresarial, así como exhorta al debate amplio de las ideas en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan al respecto, orienta sobre la solución de los problemas acumulados en la gestión de la empresa estatal socialista para impulsar el desarrollo económico del país; además asevera, que la contabilidad y el control en la construcción del Socialismo, es uno de los problemas que limita el desarrollo actual del perfeccionamiento empresarial, según Del Castillo (2018).

A principios de la década del noventa la República de Cuba perdió el 85% de su mercado exterior con la caída del bloque de países socialistas. El Estado Cubano y el Partido Comunista de Cuba, como máximos representantes del pueblo, hicieron un llamado para mantener las conquistas de la Revolución, exhortando a las empresas nacionales al aumento de la productividad y la eficiencia para mitigar los daños que causaría la crisis que se avecinaba. Fueron varios los movimientos en pos de la eficiencia empresarial que impactaron en las empresas cubanas en esos años, la introducción de las normas de aseguramiento de la calidad de la familia ISO-9000, la

dirección por objetivos y la dirección estratégica. Sin embargo, el movimiento más importante fue el perfeccionamiento empresarial.

La máxima dirección del país elaboró la base legal para la puesta en marcha de un sistema que, basado en experiencias anteriores del Ministerio de la Fuerzas Armadas, posibilitará a las empresas estatales socialistas ponerlo en práctica basados en la dirección por objetivos, los cuales facilitarían la obtención de los niveles de eficacia y eficiencia necesarios para entrar en el mundo de la competencia. A este grupo se le denominó Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal (SDGE), más conocido como “perfeccionamiento empresarial”. (González, 2016).

Otro de los elementos que marcan las respuestas adoptadas en el país, ante los cambios experimentados por el entorno, lo constituyen los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido, los cuales afianzaron y perfeccionaron el modelo de gestión económico empresarial (GEE) de Cuba, al confirmar que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional y que este debía transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control... (Lineamiento 01).

En el informe al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, el 16 de Abril de 2016, el Primer Secretario del Comité Central del PCC, General de Ejército Raúl Castro Ruz, presentó los cuatro proyectos rectores del país, entre los cuales se encuentran las “Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, Propuesta de Visión de la Nación. Ejes y Sectores Estratégicos”, destacando que los mismos proporcionan una formidable herramienta para continuar trabajando hasta su conclusión.

En la propuesta de visión de la nación definida, se establecen seis ejes estratégicos, íntimamente imbricados sistémicamente diseñados, que deben articular el desarrollo económico y social hasta 2030 y contribuir desde su área de influencia a la consecución de ese propósito a largo plazo. Además se aprueba la tarea vida como respuesta a los efectos del cambio climático, un elemento vital para lograr un socialismo próspero y sostenible. Ante este escenario, las empresas cubanas tienen el reto de

perfeccionar su gestión en aras de convertir en realidad palpable los aspectos que se recogen en los documentos aprobados en este congreso.

Los elementos abordados anteriormente, demuestran que la GEE deben desarrollar su actividad con la mira puesta en el incremento de la competitividad, incorporando las nuevas legislaciones al quehacer diario de las organizaciones, modificando su accionar por la incorporación de nuevos actores económicos, y respondiendo al recrudecimiento de los efectos del bloque imperialista; por lo que se considera vital, alcanzar altos niveles de efectividad en la toma de decisiones con un mayor control en la gestión organizacional.

En este sentido, el control de gestión (CG) es un proceso que sirve para guiar la gestión estratégica empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, debe responder a las necesidades de autonomía, mentalidad de eficiencia, ahorro y creatividad de las empresas. Cuando es adecuadamente empleado, permite vigilar el progreso, rectificar los errores, seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización, hacer los ciclos más rápidos, agregar valor a los productos y servicios de la empresa, unir a los trabajadores (independientemente de sus antecedentes y culturas), delegar y trabajar en equipo. (Nogueira & Medina, 2003; Grandales, 2013).

El CG se posiciona en un plano cuyas aristas se mueven en tres dimensiones: la estratégica, la operativa y la económica. Por medio de él, la empresa configura sus decisiones estratégicas, mediante el análisis del entorno y las posibilidades y potencialidades propias de la organización, evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verifica el cumplimiento de los procedimientos y procesos y realiza los análisis económicos, sobre la base de un sistema informativo, eficiente, oportuno y eficaz, que permita la corrección de las desviaciones y su seguimiento (Nogueira, 2004).

En este proceso, un elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al CG en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo, lo constituye el cuadro de mando integral (CMI). A decir de Kaplan y Norton (2000, 2001) esta herramienta: proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para navegar

hacia el éxito competitivo, en los entornos complejos modernos; traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica; permite seguir la pista de los resultados financieros en paralelo con la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro (Nogueira, 2014).

La actuación de la organización se mide desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Identificadas la misión y la visión de la organización, se deben seleccionar los objetivos estratégicos y elaborar el mapa estratégico que muestra la forma en que la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor y sus relaciones causa-efecto (Kaplan, 2004).

El CMI llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del CMI permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo, utilizado de este modo, el mismo se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones en la era de la información según los criterios de Kaplan (2003, 2004).

Debido a las transformaciones del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando comienza a tener una amplia trascendencia el CMI. Estas variaciones del entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol del capital humano en la organización, la gestión de la información y otros.

Para el correcto desempeño de la empresa, tanto interna como externa, el sistema de CG se convierte en una de las herramientas fundamentales en este sentido. En Cuba, en las condiciones actuales de la economía, es imprescindible la utilización de las modernas técnicas de gestión, por la necesidad de obtener producciones y servicios con una efectividad relevante, como una de las vías posibles para el desarrollo del país

y la inserción en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad a la que se debe aspirar con la implantación de un programa de mejora continua.

Todavía hoy se observan muchos ejemplos en las empresas donde el CG gira en torno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrando su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior.

Pero el problema para la dirección empresarial hoy, no es simplemente entender la necesidad de cambio, sino cómo efectuar el cambio de forma tal, que se logren los objetivos mediante de las estrategias trazadas. En este sentido, el CG como parte de la gestión empresarial, debe conducir a que los componentes operativos permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Sin embargo, tanto la experiencia internacional como la reflejada por la práctica de la industria cubana en el terreno del CG, conducen a reconocer la insuficiente integración lograda hasta ahora entre el CG y la estrategia empresarial, lo cual constituye un freno para el logro de la competitividad empresarial.

Por otra parte, la evaluación del desempeño de una empresa, adquiere un gran significado para sus directivos, trabajadores en general, dueños (actuales y potenciales), el Banco, el Estado, los clientes, proveedores y competidores, porque indica la posición alcanzada por la empresa en el mercado, la tendencia de su desarrollo (si sólo sobrevive, o está en rápido crecimiento, si gana o pierde terreno frente a la competencia) y por tanto se puede concluir si las políticas y decisiones tomadas son las adecuadas conforme a los resultados esperados. Esto resulta válido tanto para la organización como para una parte de ella.

En este sentido, y como resultado de un diagnóstico realizado, la Empresa Provincial de Consultoría Jurídica de Guantánamo (CONJUSOL), constituida el 27 de mayo de 2013 mediante Resolución número 19 de la Presidenta del CAP, y que tiene como Misión, “Incrementar los servicios especializados de asistencia y asesoría legal y superar los actuales niveles de calidad en la satisfacción de nuestros clientes, con un personal altamente calificado y de elevados principios éticos y morales”, presenta

limitaciones vinculadas a su gestión que impiden la materialización de la misma, entre las que se pueden mencionar:

- Ñ La innovación no se considera un elemento básico dentro de la gestión organizacional.
- Ñ Exiguo el accionar organizacional respecto a la gestión ambiental.
- Ñ No se logran adecuados niveles de efectividad en la gestión de la información (Interna y externa) de la entidad.
- Ñ Insuficiente el nivel de investigaciones relacionadas con las particularidades de su gestión.
- Ñ Es pobre la gestión estratégica que se desarrolla en la organización.
- Ñ Limitado conocimiento acerca de las herramientas, de probado valor científico, que facilita el control de gestión.

Los elementos expuestos demuestran que en la empresa CONJUSOL es insuficiente el nivel de integración entre los elementos del control de gestión y la estrategia existente; y atendiendo a las actuales condiciones del entorno, es recomendable la implementación de novedosas técnicas de control de gestión que faciliten el incremento de la efectividad en su gestión, por lo que se asume el siguiente problema de investigación:

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la gestión en la empresa CONJUSOL, para el cumplimiento de su Misión, como respuesta a las exigencias del contexto actual?

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó como objeto de la investigación, la gestión estratégica empresarial; declarándose como objetivo de la investigación: diseñar un procedimiento para la creación de un CMI, que contribuya al perfeccionamiento de la gestión en la empresa CONJUSOL, como respuesta a las exigencias del contexto actual. El campo de acción de la investigación es el control de gestión en la empresa objeto de estudio.

Para dar solución al problema y cumplimentar el objetivo propuesto, la hipótesis queda planteada de la forma siguiente: si se diseña procedimiento encaminado a la creación

de un CMI, en la empresa CONJUSOL, encaminado al cumplimiento de su Misión, se contribuiría perfeccionamiento de su gestión como respuesta a las exigencias del contexto actual.

Para el desarrollo de la investigación se planificaron las siguientes tareas:

1. Analizar los referentes teóricos conceptuales que permita la fundamentación de la propuesta de perfeccionamiento de la gestión en la empresa CONJUSOL.
2. Fundamentar el algoritmo metodológico para el diseño del CMI en la empresa objeto de estudio.
3. Demostrar la factibilidad y viabilidad de aplicación de la herramienta propuesta.

Métodos de investigación a emplear:

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó como base teórico metodológica el método materialista – dialéctico, sobre el cual se sustentaron los métodos empleados en la investigación:

Ñ Histórico – Lógico: en el análisis de la evolución del tema estudiado.

Ñ Análisis – Síntesis: para analizar los factores que inciden en los resultados de la gestión y extraer las regularidades que permitan diseñar la propuesta que de solución al problema fundamental de la investigación.

Ñ Enfoque de sistema: para descomponer, analizar e integrar el proceso de gestión que se desarrolla en la empresa CONJUSOL como un sistema coherente y proactivo.

Ñ Análisis documental: para obtener las experiencias teóricas y prácticas nacionales e internacionales que fundamenten la propuesta.

Ñ Sistémico – Estructural: para establecer las interrelaciones e interdependencias entre la organización y su entorno con un enfoque estratégico.

Ñ Observación: para el estudio del comportamiento y conocimiento de los elementos que componen la gestión.

Ñ Las encuestas aplicadas a los clientes, consejo de dirección y trabajadores de la entidad para conocer su criterio acerca de la gestión actual, los elementos que componen la propuesta y la posibilidad real de aplicación de la misma.

Aporte teórico

El desarrollo de la investigación permitió el establecimiento de un procedimiento que permite orientar y explicar como diseñar el cuadro de mando integral, en la empresa objeto de estudio, como contribución a la solución del problema investigado, mediante, de la sistematización de un conjunto de resultados de investigaciones científicas que sirven como sustento al instrumento de transformación propuesto.

Significación práctica de la Investigación.

Con el procedimiento diseñado la organización objeto de estudio cuenta con una herramienta que contribuya a cambiar la realidad objetiva y al logro de superiores niveles de efectividad en su gestión.

La tesis se estructura en: introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El primer capítulo aborda las generalidades teóricas sobre la gestión empresarial, así como las nuevas tendencias de utilización del CMI como herramienta de evaluación de dicha gestión y su vínculo con el desarrollo sostenible. En el segundo capítulo se exponen los elementos metodológicos que sustentan la propuesta, así como, la validación de la misma mediante el criterio de usuarios. Además se cuenta con la bibliografía utilizada, la cual permite confirmar la actualidad, el carácter multidisciplinario e importancia de la investigación para las entidades cubanas.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de este capítulo obedece a la necesidad de sistematizar los elementos que particularizan el análisis teórico y contextual de la investigación, todo lo cual permite fundamentar la actualidad e importancia de la misma, donde los principales elementos analizados se agrupan en la figura siguiente:

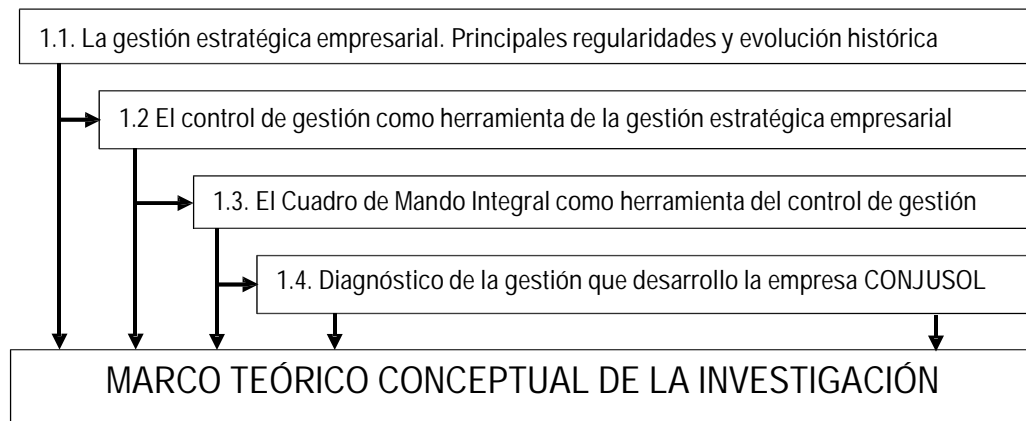


Figura 1. Estructuración del Marco teórico conceptual de la investigación
Fuente: elaboración propia.

1.1. La gestión estratégica empresarial. Principales regularidades y evolución histórica

Con la evolución de la competitividad de las empresas se desarrollaron nuevos vocablos referidos a las acciones de dirigir una empresa, gestión es uno de los más utilizados y tiene diferentes interpretaciones existiendo una serie de términos que están relacionados. Soler (2009) cita a Restrepo (2006) al definir que “en términos generales, los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el

término *management*, traducido como administración, también es referido como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia”. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, mandar y controlar" (Ronda, 2006; Zaldívar, 2018).

De igual forma, como subconjunto del vocablo gestión, está la gestión operativa y la estratégica. Como gestión operativa se consideran las decisiones del día a día, es decir, las encaminadas a que la empresa sobreviva, las que aseguran que la empresa siga existiendo. Ronda (2006) considera: “La gestión operativa siempre intenta solucionar problemas del corto plazo, por eso la información empleada es cuantitativa” de igual forma la gestión estratégica empresarial se refiere “a las decisiones de mediano y largo plazo que tratan que la empresa siga existiendo en el futuro, ya que la misma intenta anticiparse a problemas del largo plazo, por eso la información empleada es cualitativa, debido a la incertidumbre del entorno; aunque no desecha la información cuantitativa” (Ronda, 2006).

EUSKALIT (2018) plantea que una gestión avanzada es aquella que genera los mejores resultados posibles de manera sostenida y equilibrada para todos los grupos de interés. Los estilos más tradicionales de gestión se ven superados por aquellos más participativos, logrando un mayor compromiso de las personas, relaciones más sólidas con clientes y otros grupos de interés, así como resultados mejores y más satisfactorios.

Existen diferentes formas de gestionar (administrar) las empresas, lo que lleva a diferentes sistemas. Los sistemas de gestión más significativos y de amplia divulgación e implementación en los últimos treinta años son:

- Administración por objetivo (1954).
- Dirección estratégica (1962).
- Calidad total (1970).
- Gestión de calidad (1987).
- Gestión ambiental (1995).

- Gestión por procesos (2000).

De todos estos sistemas de gestión, la dirección estratégica ha sido aplicada intensivamente por tener un carácter abarcador y por agrupar a los demás sistemas en un solo planteamiento estratégico. Todos estos sistemas de gestión conducen a una mejor administración y afianzan los canonizados principios de planear, ejecutar, controlar y tomar decisiones.

Para dirigir con éxito una empresa actualmente, se exige necesariamente una gran capacidad estratégica para decidir cómo adaptarse permanentemente a las situaciones que estén en proceso de cambio. Por ello, el éxito que pueda tener la empresa al alcanzar sus objetivos va a depender en gran parte de la forma en que se gestione la dirección (Pérez, 2016).

Prieto (2011), define la gestión estratégica empresarial, como la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva. Por otra parte, la gestión estratégica empresarial, tiene como objetivo llevar a la organización por el camino hacia el éxito, siempre en la búsqueda de beneficiar a sus clientes, socios y empleados (Brume, 2017).

Para Romo (2014), la gestión estratégica empresarial es un proceso de organización del trabajo humano para conseguir objetivos y metas. Los principios de gestión se relacionan con la voluntad de modificar, necesidad de decidir y posibilidad de regular la ejecución de las opciones en función del medio ambiente.

En la dirección estratégica la etapa de planeación también se conoce como formulación o diseño estratégico; “En Cuba se desarrolla la planeación estratégica a partir de la introducción del ejercicio estratégico en el sistema empresarial” (Garciga, 1999). “La etapa de ejecución es tratada como etapa de Implantación por muchos autores” como Mintzberg, (1994); Nogueira (2002); Pérez (2005); Villa, (2006) y la etapa de control es valorada como supervisión o evaluación y ajuste (Kotler, 2000). De igual forma Alfonso

(2007) considera: “el diseño estratégico como la etapa de formulación; y la supervisión y ajuste como la etapa de control”.

Mintzberg (1994) consideraba la planeación estratégica como el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Algunos de los modelos de planificación más conocidos son:

- Planificación de proyectos (planes independientes de la organización).
- Sistema de planes, programas y presupuestos (PPBS).
- Presupuestos base cero (no se consideran las estadísticas de años anteriores).
- Dirección por objetivos (planificación de objetivos a cumplir en un año).

La planeación tuvo sus inicios en los años veinte y la planeación estratégica aparece en la década de 1960 y está asociada a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas (Ansoff, 1976), como sistema de gerencia, emerge formalmente como resultado natural de la evolución del concepto de planeación. Sus principios fueron divulgados en esos años a raíz del mejoramiento de los modelos de gestión que transitaron por las escuelas neoclásicas y situacional. Son varios los procedimientos, pero todos coinciden en la determinación del objetivo principal (visión); objetivos estratégicos, secundarios, indicadores y estrategias.

Al triunfo de la Revolución cubana en 1959, el Estado se encontró con una economía monoprodutora, destruida por más de dos años de guerra, saqueada por el anterior régimen, sin grandes recursos naturales y con una dependencia total de los Estados Unidos. La economía cubana de los sesenta estuvo regida por dos sistemas, el cálculo económico y el sistema presupuestario de financiamiento. Carlos Rafael Rodríguez promovía el sistema de cálculo económico mientras Ernesto Guevara impulsaba el sistema presupuestario de financiamiento. “Los dos sistemas aplicados, siempre dieron protagonismo al Estado y paulatinamente fueron desapareciendo las empresas de propiedad privada” (Borrego, 2006).

El Comandante Ernesto Guevara consideraba: “que la ley económica fundamental del socialismo debía ser la planificación” (Borrego, 2006); de igual forma el ciclo de Shewhart (1989) define la planificación como el primer paso para dirigir una organización (Planear, Hacer, Controlar y Decidir). Hay que tener en cuenta que en los años veinte el estado soviético desarrolló una economía planificada mediante sus planes quinquenales; que independiente de soportar su economía, la protegió de los flagelos de la crisis del 30. Borrego (2006), reflexiona al respecto: “uno de los aspectos que el capitalismo aprendió del socialismo fue la planificación”.

Los años setenta fue una época de institucionalización de la economía donde se aprobó la Constitución de la República, se efectuó el Primer Congreso del Partido, se creó la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN) y se ingresó como miembro permanente del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). La economía de los ochenta siguió por el sendero del cálculo económico, basado en la ley del valor, donde se dio mayor fuerza a la estimulación monetaria a partir del indicador de ganancias. “Esta situación produjo el efecto negativo que predijo el Che acerca de la hibridación de las herramientas del capitalismo en la economía socialista” (Borrego, 2006). Todas estas consecuencias fueron abordadas por Fidel Castro cuando a mediados de los ochenta denunció los errores del sistema, pasando a un proceso que se denominó proceso de rectificación de errores.

Para esta época comenzaron a llegar a Cuba los aires de la dirección por objetivos que había sido anunciada por Peter Drucker en 1954. Se propició la entrada al país de los libros de Ishikawa (Calidad total, 1985) y Peters (Pasión por la excelencia, 1996) que tuvieron un impacto positivo en las empresas. Los años noventa se iniciaron con el período especial donde el Estado cubano, sin abandonar el sistema presupuestario de financiamiento, tuvo que propiciar acciones que estaban fuera de la línea socialista. Muchas empresas tuvieron que sobrevivir; y a pesar de la crisis, surgió un fuerte sector empresarial llamado “emergente” que tenía que autofinanciarse y aportar dinero a las arcas del Estado revolucionario.

La necesidad impuesta por el mercado hizo que este sector aplicara técnicas de dirección contemporáneas que posteriormente pasaron a otros sectores no emergentes.

Fueron los primeros momentos en Cuba de la ISO 9000, de la dirección estratégica, de los premios de calidad y del perfeccionamiento empresarial. De forma oficial el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en 1997, llamó al perfeccionamiento de la gestión estratégica empresarial y al empleo de técnicas avanzadas de dirección, como una vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos (Alfonso, 2007). En 1998 se oficializa el perfeccionamiento empresarial mediante el Decreto Ley 187 y nueve años después se modifica convirtiéndose en el Decreto Ley 281/2007.

El siglo XXI se inicia con los bríos de la anterior década, con los mejorados modelos de la dirección estratégica, las direcciones integradas de proyecto, la ISO 9000:2000, la ISO 14000:2015, los sistemas integrados y apareció el CMI como muestra del desarrollo de las empresas cubanas. Sobre el año 2003 el estado cubano emite resoluciones de cumplimiento empresarial, que se unen a los principios del perfeccionamiento empresarial y a los planes de la defensa (ley 75 de la defensa nacional). La Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios para el control interno y la Resolución 26 del Ministerio de Auditoría y Control para las auditorias de gestión, son preceptos que se incorporaron a la GEE cubana. En el año 2007, se dan a conocer la NC 3000 (normas del capital humano) y aparecen diferentes criterios de certificación que se transforman en obligaciones.

En el 2007, se puso en vigor el régimen jurídico del perfeccionamiento empresarial, con la finalidad de lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decida, un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y los resultados de eficiencia que les corresponde mediante el Decreto Ley 252, fortalecimiento del sistema de dirección y gestión estratégica empresarial cubana, actualizada, revisada y concordada en mayo de 2018.

En ese mismo año se publicó el Decreto 281, reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión estratégica empresarial estatal, actualizada, revisada y concordada en mayo de 2018, donde se proporcionó al sistema empresarial estatal, de las normas y procedimientos que deben regir como instrumentos de trabajo para la mejor aplicación del nuevo sistema de dirección y gestión, de manera

que puedan constituir instrumentos efectivos en la consolidación del perfeccionamiento empresarial en el país, con el propósito además de posibilitarles alcanzar metas superiores, demostrando que en el socialismo las empresas pueden alcanzar alto desempeño y un alto reconocimiento social.

De igual manera, se emitió la Resolución 60 del 2011, normas del sistema de control interno por la Contraloría General de la República y se implementaron las NC ISO 9001 y 14000 del 2015, sistema de gestión de la calidad y medioambiental y sus requisitos y en el 2016, se presentaron cuatro proyectos: las bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación; ejes y sectores estratégicos para alcanzar el desarrollo económico y social hasta 2030. Ante este escenario, las empresas cubanas tienen el reto de perfeccionar su gestión estratégica empresarial en aras de convertir en realidad palpable los aspectos que se recogen en los documentos aprobados en el VII Congreso.

La gestión estratégica empresarial cubana está influenciada por diferentes tendencias nacionales e internacionales que deben ser integradas para la optimización de recursos y actividades. Los modelos de direcciones estratégicas que se utilicen en las empresas cubanas deben tomar como bases conceptuales los principios del perfeccionamiento empresarial y deben utilizar herramientas para la integración de los diferentes sistemas (Soler, 2009).

Zaldívar (2018) plantea que para analizar la cultura de una organización se debe distinguir la adhesión de las personas, que es el objetivo de la cultura organizativa, ya que las personas son la pieza clave de la gestión estratégica empresarial por ser quienes han de aplicar los principios de eficiencia, economía y eficacia que subyacen en todo planteamiento competitivo. Autores como Goldratt (1995), llaman la atención sobre el papel de la gestión y el control de gestión (CG) como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de CG se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.

Resulta contrastante que en todas las definiciones se asocia al CG con la noción de medir y, sin embargo, una de las problemáticas no resueltas en lo referente a los sistemas de CG son los sistemas de información, que se quedan en la superficie o en lo global. Muchos sistemas de control de gestión son buenos para asignar tareas y recursos por departamentos, pero ineficientes para evaluar si el desempeño local contribuye o no al desempeño de la organización.

1.2. El control de gestión como herramienta de la gestión estratégica empresarial

El enfoque moderno reconoce el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales, “el CG es el proceso mediante el cual los directivos influyen sobre sus subordinados para poner en práctica las estrategias y objetivos de la misma” (Anthony, 1990). Otros conceptos: “el CG debe disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones como los mecanismos de control de retroalimentación, ya que el control a posteriori, basado en la contabilidad tradicional y como fotografía de lo ocurrido, no tiene capacidad creativa para solucionar los problemas” (Hernández, 1997).

Otros autores, Anthony (1990); Hernández (1997), Peñalver (2004) y Lorino (2015) destacan la estrecha relación entre el CG y el desarrollo de las estrategias, aspecto de vital importancia para el entorno donde se desenvuelven las empresas de hoy; pues la gestión sólo conducirá a resultados exitosos si previamente se ha marcado la meta y la estrategia para alcanzarla.

El control ha evolucionado con el desarrollo empresarial y de la simple determinación de desviaciones de planes y su posterior toma de decisiones, ha pasado a un análisis de causas - efecto que van a las soluciones más integrales, que ven el resultado como una cadena de acontecimientos sistémicos. Del análisis comparativo de variables se pasa al aseguramiento, luego a la gestión y hoy establecen las gestiones por procesos como vía de profundizar en las causas de los problemas (Nogueira, 2002).

Nogueira y Medina (2003) citan diferentes autores que asumen que: “el control consiste en asegurarse que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas”.

Analizando las definiciones de CG se puede plantear que existen aspectos que son tratados comúnmente por los autores antes mencionados y por la importancia que los mismos revisten para la realización de una correcta interpretación de las tendencias del mismo se exponen a continuación:

- Un aspecto muy importante es considerar al CG subordinado a la planificación estratégica teniendo en cuenta las características que posee el entorno (turbulento, inestable) en que se desarrollan hoy las organizaciones, puesto que la gestión solo conducirá a resultados exitosos si previamente se ha marcado la meta y la estrategia para alcanzarla; por lo que los Sistemas de Control de Gestión deben modificarse a la velocidad con que cambian las estrategias; de ahí que la totalidad de los autores consultados reconocen a los objetivos como la categoría rectora.
- El CG en su desarrollo como proceso abarca las siguientes actividades:



Figura 2. Actividades del Control de Gestión
Fuente: Peñalver (2004)

En este marco se considera que la gestión comprende todos los procesos relacionados anteriormente, porque constituyen la vía para concretar y alcanzar la política general de la empresa, y por ende incluye al CG como su herramienta para evaluar las decisiones que se toman al asignar y utilizar los recursos y el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados, además de los procesos de mejoramiento continuo que son los que le otorgan la capacidad de diagnosticar.

- Un aspecto importante a destacar es el papel de la gestión y el CG como puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, poniendo a la luz la problemática existente en muchos sistemas de control de gestión, los cuales muestran total incapacidad para medir y evaluar los desempeños locales, reduciendo su función sólo a la medición y evaluación de los objetivos globales.
- Es considerada la implicación de todo el personal de una organización como la piedra angular para dar respuesta a las exigencias de flexibilidad y capacidad de reacción que exige hoy la inestabilidad del entorno; lo que equivale a que los recursos humanos se conviertan en el principal factor diferenciador en el actual contexto.

De todo este análisis se concluye que el CG es un medio para gestionar el cambio a través del despliegue de la estrategia en toda la organización, movilizándolo el talento y la energía del colectivo, proceso este que servirá para guiar y evaluar la gestión organizacional hacia el logro de las metas trazadas.

El CG, inicialmente, se centraba en el resultado económico financiero y el nuevo enfoque está más relacionado a las variables intangibles, que esclarecen lo que pasa en el interior de las organizaciones y empresas. La escuela clásica, desarrolló los primeros principios del CG que estaban relacionados a la estabilidad productiva, la información perfecta, la eficiencia productiva y la equivalencia del costo global al costo de un factor de producción dominante.

En sentido general, el CG se ha desarrollado en dos formas; estableciendo principios de control esencialmente económicos financieros y el control ampliado a otras metas de índole no financiero. Los modelos empresariales son indisolubles con el CG y en la medida que estos cambian varía el control. Algunos fundamentos del CG son:

- La dirección general como proceso integrado empresarial.
- El control de las funciones gerenciales.
- El sistema de CG mediante planes y presupuestos.
- Otros instrumentos del CG.
- Relevancia del análisis del entorno empresarial.

El CG ha variado con el tiempo, algunas comparaciones entre el CG tradicional y el moderno se muestran a continuación:

Tabla 1. Comparación del CG tradicional y moderno

Control de gestión tradicional	Control de gestión moderno
Los mecanismos de eficiencia son estables en el tiempo.	Capacidad de diagnóstico para administrar el cambio y no la estabilidad.
Orientado al pasado como control de gestión retrospectivo.	Más orientado al futuro, vincula el presente con el futuro como control de gestión prospectivo.
Expresión de objetivos y resultados en términos financieros.	Utiliza indicadores financieros y no financieros, expresando objetivos y resultados de forma diversificada.
La eficiencia productiva se identifica con la disminución de los costos.	Se administra no sólo el costo sino el valor.
Orientado al control y administración de recursos	Orientado a cambios de comportamiento de las personas, al aprendizaje.

Fuente: tomado de Hernández (1997).

Los sistemas de CG deben tributar al planteamiento estratégico de las organizaciones, el mismo deberá ser diseñado de acuerdo con los objetivos estratégicos, indicadores, planes existentes, puestos de trabajo y las características de la forma de dirección; de lo contrario, no se obtendrán los resultados esperados.

Dentro del CG, existe una variedad de técnicas e instrumentos generalmente aplicados en la gestión del proceso, Pérez (2005) resume los instrumentos de control más usados en:

- Manuales operativos y de procedimientos: son documentos que recogen la descripción detallada de todas las operaciones y procedimientos que conforman un determinado flujo o proceso, es decir, consideran el orden de las actividades, la tipología y capacidad de los medios que intervienen, entre otros.
- Control interno: está directamente relacionado con la contabilidad pues los jefes necesitan estar seguros de que la información contable que reciben sea exacta y confiable, lo que se logra a través del sistema de control interno de la entidad.
- Auditoría interna, externa y operativa: proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de una organización ya sea por personal ajeno o de la propia organización, su finalidad es dar información relacionada con la calidad de la gestión realizada por la dirección.

- Contabilidad analítica: el papel de la contabilidad es desarrollar y comunicar dicha información contable de forma tal que sirva de ayuda en la planificación y control de las actividades de la entidad. Para lograr lo anterior, los sistemas contables comprenden los métodos y procedimientos necesarios para resumir la información financiera en forma útil para quienes toman las decisiones.
- Control presupuestario: consiste en establecer normas claras e inequívocas de desempeño para un periodo establecido, su acción recae fundamentalmente en la parte financiera de la organización.
- Análisis por ratios: es un informe de cantidades claves que relaciona las partidas de los estados financieros de la organización y lo expresa en forma de porcentajes o fracciones.
- Control de calidad: estrategia para administrar cada etapa del proceso y reducir al mínimo los errores o eliminarlos.
- Cuadro de mando integral (CMI): constituye la piedra angular de un nuevo sistema estratégico de gestión, que integra las funcionalidades referentes a activos físicos e intangibles, a través del trabajo sistemático y las correspondientes mediciones realizadas sobre las variables que mejor interpretan a los objetivos estratégicos.

Con el desarrollo del CG aparecen nuevos indicadores relacionados a los activos intangibles de la organización. Esta situación, independientemente de lo favorable del análisis integral, trae como desventaja la dificultad de evaluar 15 ó 20 indicadores. Es en este momento que entra a jugar un papel importante el CMI, como parte del paquete de programas de la inteligencia empresarial. El CG debe estar siempre acompañado de un CMI para que pueda garantizar de forma efectiva y rápida el control de la organización.

El CG en Cuba está basado fundamentalmente en las variables económicas financieras, lo que demuestra lo operativo del sistema de dirección de las empresas cubanas. Esta situación hace que la gestión estratégica empresarial esté minimizada con las consiguientes dificultades previsoras que debe poseer un cuerpo de dirección. Por lo que la autora concuerda, en que el control se comienza a gestionar en la planeación. Una planeación estratégica debe garantizar que se tengan en cuenta

todas las fases del control (corto, mediano y largo plazo). En dependencia del modelo de planeación que se utilice se logrará una alineación de los objetivos propuestos con la visión de la organización.

En Cuba, es común diseñar los objetivos a partir de áreas de resultados claves (ARC) y los factores críticos de éxito (FCE), respondiendo a un modelo determinado; creando planes de acción por áreas funcionales, lo que puede provocar una desalineación estratégica. Esta es una de las razones que ha provocado la aceptación del CMI como modelo de gestión estratégica empresarial y está siendo adoptado por muchas empresas.

1.3. El cuadro de mando integral como herramienta del control de gestión

La aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores, así como todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan el CMI para colocar a esta en el centro de sus procesos de gestión según Kaplan y Norton (2001), Grandales (2013) y Nogueira (2014).

En ocasiones se define que la característica fundamental del CMI, es la combinación de indicadores, ésta es una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la dirección científica, ingenieros de empresas innovadoras, habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Una definición tan limitada, merecía una opinión desfavorable. Si este fuera el caso, el CMI sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas.

El concepto de cuadro de mando deriva del término francófono *Tableau de Bord*, que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tableros de mando o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el cuadro de mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de

entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo.

De acuerdo a lo señalado por Kaplan y Norton (2008) el CMI, es más que un sistema de CG, dada sus características es utilizado como un sistema de GEE, el que se elabora a partir de cuatro procesos de gestión, los que permiten que la empresa ponga en práctica la estrategia a largo plazo. Los procesos instaurados por Kaplan y Norton (2008) se detallan a continuación:

- Traducir la visión y la estrategia: es el punto de partida del CMI, en este proceso los altos directivos de la empresa deben definir claramente la estrategia de la organización, de tal manera que a partir de ella se elaboren objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del CMI, estos últimos deben representar claramente, a través de una cadena causa - efecto, la forma de actuar que debe tener la organización en cada perspectiva, para así poder obtener la estrategia definida con anterioridad, posteriormente para cada uno de los objetivos se tienen que generar indicadores de gestión, y en este caso se deben seleccionar aquellos que mejor representen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: en este proceso se debe informar a todos los integrantes de la organización de la estrategia, objetivos e indicadores desarrollados en el primer proceso, de modo que los trabajadores sepan las variables críticas que influirán en la consecución de los objetivos, además del impacto que tendrán las actividades desempeñadas por cada uno de los trabajadores de la empresa, de tal forma de lograr que los trabajadores de todos los niveles de la organización se alineen hacia el logro de los objetivos de las perspectivas del CMI, y así se alcance la estrategia organizacional.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: en este caso luego de que el CMI ya ha sido informado a todos los integrantes de la organización, se tienen que cuantificar los objetivos estratégicos que se quieren lograr, para esto se tienen que determinar las metas que se desean alcanzar para cada uno de los indicadores financieros y no financieros, logrando con esto generar un mecanismo de control que permita evaluar el funcionamiento de la organización en cualquier periodo

de tiempo, asegurando de esta forma que se cumplan con los objetivos estratégicos y posteriormente se alcance la estrategia de la organización. Luego es necesario establecer las iniciativas que apoyarán a la consecución de cada uno de los objetivos y por ende de los indicadores de gestión establecidos en el CMI.

- Aumentar el *feedback* y formación estratégica: es el último proceso y es uno de los más alabados del CMI, porque permite comprobar la compatibilidad de la estrategia con las características del entorno organizacional, lo que ayuda a vigilar que la estrategia empleada sea pertinente con el contexto en el que se va desarrollando la compañía y, en el caso de que existiese alguna desviación, el CMI se retroalimenta, lo que crea un nuevo aprendizaje, el que desencadena una nueva estrategia y por tanto se reconstruyen otra vez todos los elementos que nacen a partir de esta. Lo que brinda a la organización una oportuna capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno y además permite que ésta se encamine nuevamente hacia el cumplimiento de la estrategia.

El proceso de elaboración del CMI se ilustra en la figura 3:

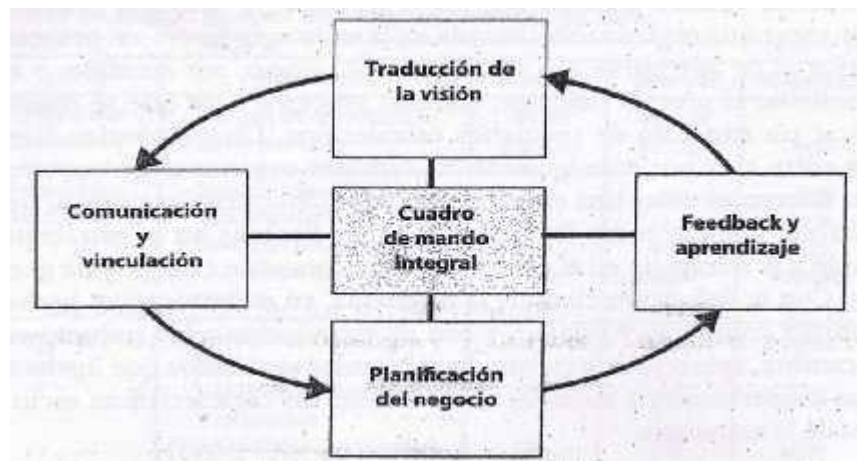


Figura 3: Procesos de gestión del CMI.
Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2009).

Los principios del CMI fueron expuestos por primera vez en 1992, en un artículo de la revista de negocios de Harvard, por Robert Kaplan y David Norton después de finalizar una investigación que enroló a diferentes empresas norteamericanas que buscaban nuevas alternativas en la gestión estratégica empresarial. El CMI esclarece mediante mapas estratégicos el funcionamiento y entendimiento de la gestión estratégica

empresarial. La segmentación de objetivos e indicadores a partir de perspectivas empresariales, permite segmentar la empresa en pos del esclarecimiento, la objetividad y el pragmatismo empresarial.

El éxito del CMI es la forma esclarecedora de expresar el planteamiento empresarial, haciendo de la estrategia un trabajo compartido por todos. Desde hace años ha sido adoptado como modelo de excelencia y es aceptado por muchas empresas que siguen el modelo de excelencia europeo (EFQM) o el modelo de excelencia americano (Malcom Baldrige).

A favor del análisis integral, el CMI, añade nuevos indicadores que hacen el control más engorroso. Al respecto Nogueira (2002) declara: “La barrera imaginaria trazada entre el diseño del modelo y su automatización para facilitar el control, es quizás uno de los aspectos a mitigar para alcanzar el éxito en una implementación”.

El CMI, enfatiza en las variables blandas dando alineación, coherencia y lógica de realización a los objetivos estratégicos propuestos. La elaboración del mapa estratégico es el aspecto aglutinador del conjunto de objetivos, indicadores y estrategias, permitiendo valorar el desarrollo de la gestión a partir del cumplimiento de las metas correspondientes.

Las estadísticas muestran que el CMI es un modelo aplicado por un grupo aún pequeño de empresas de cultura avanzada. Esta situación se debe fundamentalmente a que su entendimiento está relacionado con el desarrollo organizacional y con las potencialidades del capital intelectual que posea la empresa. El CMI conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton, según se muestran en la figura siguiente



Figura 4. Perspectivas del Tablero de Mando
Fuente: Peñalver (2004).

- Financiera: en esta perspectiva el objetivo estratégico adoptado por la empresa se traduce en una mejora de los indicadores económico-financieros. Los FCE están relacionados con la rentabilidad (financiera, económica y del producto o servicio), crecimiento de las ventas, reducciones de costos, márgenes, rotaciones, generación de flujo de caja, entre otros.
- Comercial o De cliente: esta perspectiva traduce la estrategia de la empresa en objetivos específicos sobre los clientes, determinando aquéllos por los que competirá la organización y a los que tratará de proporcionar un servicio que satisfaga sus necesidades. Esto originará un aumento de la cuota de mercado, contribuyendo de esta forma a una mejora de los indicadores financieros, recogidos en el apartado anterior. Entre los FCE se destacan la satisfacción, retención e incremento de clientes, cuota de mercado, rentabilidad del cliente, entre otros.
- Procesos internos: en esta perspectiva, la estrategia de la empresa se refleja en una mejora de los procesos internos existentes, así como en una búsqueda de procesos totalmente nuevos, que den como resultado una satisfacción del cliente y en consecuencia un mayor valor de los indicadores financieros.
- Aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva se traduce en un intento de alinear los objetivos organizacionales con los de los trabajadores, ya que la formación y el crecimiento de una organización proceden de las personas, así como de los sistemas y los procedimientos seguidos en la misma. Los objetivos a establecer en esta perspectiva serán la base para conseguir unos resultados positivos en las anteriores perspectivas.

“La mayoría de los sistemas de medición actuales en las empresas se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una empresa enfoca su gestión en indicadores financieros, su desempeño corporativo es operativo y no estratégico” (Del Castillo ,2018).

“El CMI es un modelo integrado porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para analizar la empresa desde diferentes variables. Luego de investigaciones realizadas en Estados Unidos a finales de los años 80, se ha podido establecer que con

ellas es posible lograr cumplir la visión de una empresa y hacerlo exitosamente” (Pancorbo, 2018).

Según Nogueira (2002), “Es un modelo balanceado porque busca el balance entre indicadores, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la empresa; ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre *"Balanced Scorecard"*: sistema de indicadores balanceados. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una empresa estén balanceados; es decir, existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente”.

Es un modelo con indicadores relacionados a la estrategia de la empresa por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores). La mayoría de las empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas.

Este sistema de gestión, ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede versatilidad dentro de la gestión estratégica empresarial. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, las cuales se analizan desde múltiples dimensiones.

Como sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

Según Kaplan y Norton (2000), las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

El mismo garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos. Se convierte

en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa la estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

Hace posible el aprendizaje estratégico; una vez probadas las hipótesis de las estrategias es fácil conocer cómo llevar a la organización a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si, por ejemplo, algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Rivadeneira (2001) plantea que el CMI es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Las principales características que debe cumplir el CMI son la integralidad, el balance, estratégico y además ser simples, concretos y causales, dada las condiciones cambiantes del entorno.

El CMI proporciona a los directivos el instrumental que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones causa - efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Se debe indicar que estos objetivos constituirían el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los procesos internos.

Este sistema plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa, lógicamente, por una formación-aprendizaje y crecimiento continuo, siendo uno de los pilares básicos

de esta herramienta y es un sistema de gestión estratégico empresarial, más aún "de implementación estratégica" útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton (2001), las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del CMI para desarrollar procesos de gestión decisivos.

Es importante que la implantación se realice desde los altos estamentos de la empresa ya que siempre será más efectiva una estrategia impulsada desde las altas esferas, debido a que los empleados tendrán una mayor tendencia a respetar las decisiones tomadas por los directivos que las tomadas por sus iguales, por ello es muy importante que la dirección esté totalmente determinada a implantarlo, y tome parte activa en su desarrollo y puesta en marcha.

González y Martínez (2014) plantean que el aprendizaje organizacional es la capacidad dinámica para crear, adquirir y transferir conocimientos, para ser traducidos en un cambio evolutivo en el comportamiento interno de las empresas (productividad) y una mayor adaptación a los cambios del entorno. Estos cambios pueden comprender cambios en la capacidad de procesamiento de la información proveniente del entorno, modificaciones de las rutinas, reglas y procedimientos existentes, una renovación de los objetivos, políticas y normas, o simplemente puede conllevar a una modificación de los principios y valores clave de la organización.

Según Betancourt (2002), el cuarto paradigma de la GEE, está basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo, aún cuando la organización debe ser manejada como un equipo, las estrategias de la misma son responsabilidad de cada gerente.

Ya no es un centro de poder (poder central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la visión y la misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

El CMI, explica Kaplan (2001), debe incorporar los siguientes elementos:

- Misión, visión y valores: su aplicación comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.
- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.
- Indicadores y sus metas: son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- Iniciativas estratégicas: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- Recursos: los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- Responsables: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- Evaluación subjetiva: es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos complementarios al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

Diferentes autores han reflejado en sus trabajos investigativos al CMI como un modelo de planeación estratégica, Ronda (2006, p.209) declara: “de todos los modelos existentes el más difundido por todo el mundo es el CMI”. Internacionalmente se reporta su aplicación y difusión a diferentes sectores y ramas de la economía, como son: en áreas de la Logística (Martínez, 2001), Alcaldía de Cataluña (2004); Harineras Villamayor (Viñegla, 2008); Grupo Lubasa, (Soto, 2006), Telefónica (Fernández, 2007); Universidad de Chile (Chavarría, 2010), entre otras. La práctica empresarial cubana se incorpora a esta tendencia como lo demuestra el número creciente que cada año asume este modelo.

La implementación del CMI, en Cuba, poco a poco se está ubicando en el contexto empresarial. Ya son varias las implementaciones del CMI que existen en las empresas cubanas que son una muestra de la aceptación del modelo de referencia. Los teóricos cubanos han ido buscando los puntos de contacto con las regulaciones estatales y son varios los artículos y trabajos respecto al tema. En el caso de las empresas cubanas con experiencia en este tema se destacan: GET-Varadero, SEPSA-Cienfuegos (2004), Empresa Arturo Lince (Peñalver, 2004), IZAJE-Cienfuegos (2006), EMPET (2007), DCH (2008), CONAS (2008), Universidad de la Villas (Pérez-García, 2013), MINTUR Baracoa (Peñalver, 2013), Olivares (2018), entre otras.

Los modelos sobre el CMI consultados (anexo 1) evidencian la existencia de un conjunto de elementos comunes en cualquier proceso de aplicación de esta herramienta para el CG. Los mismos están en correspondencia con la naturaleza de la organización, en la cual se aplica la herramienta y la estrategia de la misma (Ronda, 2004), los más comunes son:

- La revisión del plan estratégico.
- El estudio de los procesos.
- El diseño del mapa estratégico.
- La determinación y diseño de los indicadores
- La formulación de proyectos estratégicos, entre otros.

Es significativo reconocer que el mapa estratégico (anexo 2) es el aporte conceptual más importante del CMI, porque ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que está vinculado con las perspectivas del CMI. Éstas están ordenadas siguiendo el criterio de causa – efecto y representan los FCE para la entidad. El poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión estratégica empresarial:

1. Es posible unir en un solo informe de gestión muchos elementos aparentemente diferentes que componen una organización: como orientarse al cliente, reducir el tiempo de respuesta, mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo.

2. El sistema es una protección contra la suboptimización, al forzar a los directivos a considerar todas las medidas operativas importantes como un conjunto, permite saber si puede alcanzarse una mejora en un área, arriesgando otra. Las medidas de satisfacción al cliente, de desempeño comercial, de innovación y de mejora derivan de la visión particular del mundo de la organización y su perspectiva de los FCE.

Como se puede apreciar, cada modelo posee las características y propiedades adecuadas a las organizaciones para las cuales fueron creados, lo que permite aseverar que no existe modelo universal a ser aplicado en el mundo como receta a las deficiencias en la dirección de las empresas. Los modelos tradicionales no observan la integración entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos, lo que afecta la implementación efectiva, centrándose excesivamente en la fase de formulación y planeación.

Los pasos que han logrado mayor generalización y empleo en los modelos analizados son: las estrategias, el diagnóstico estratégico, los objetivos estratégicos y la misión, la implementación y el control, también la evaluación permitió establecer que el análisis DAFO se ha mantenido común en todos y cada uno de ellos. Lo anterior demuestra que determinar las amenazas y oportunidades externas y las debilidades y fortalezas internas es un paso imprescindible para lograr la determinación de las estrategias adecuadas para una organización.

Por otra parte, se considera importante, a pesar de valorarse solamente en uno de los modelos estudiados, incluir mediciones de gestión del conocimiento por considerarlo relevante para este tipo de organización que aspira a convertirse en gestora del conocimiento considerando esencial el capital intelectual para mejorar el desempeño de la organización y lograr ventajas competitivas sostenibles según criterios de Rodríguez, Aibar y Portela (2017).

Además resulta muy importante para el desarrollo de la gestión estratégica empresarial de la actualidad, la consideración y empleo de herramientas que ayuden a considerar dentro de la planificación las dimensiones del desarrollo sostenible (social, económico y ambiental), como garantía de que el desarrollo que logre la organización hoy no pondrá en peligro la capacidad de las futuras generaciones de trabajar por mantener un

sendero sostenible, en este sentido es importante valorar con justeza la necesidad del trabajo con indicadores.

La palabra indicador surge del latín *indicare*, que significa "señalar, dar aviso o estimar", es parte de la vida cotidiana. El gobierno utiliza indicadores como el PBI, las tasas de desempleos, inflación, entre otras, para analizar la coyuntura económica; en el ámbito de la educación existe la tasa de alfabetización; en el área de salud se tiene la tasa de mortalidad infantil. Esto demuestra que los indicadores están en todas las esferas, es difícil imaginarse una vida sin estos indicadores, que son simples pero indispensables para comprender el funcionamiento de todos los procesos en los que interacciona el hombre, ya sean biológicos, físicos, económicos y sociales.

Por tanto, esto demuestra que el término ha sido definido a lo largo de la historia de diferentes formas según los usos y propósitos; por ello resulta necesario retomar algunas definiciones de este: Para Beltrán (1999), se entiende por indicador "la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstos e influencias esperadas".

Para Wautiez, Bernardo, Françoise y Reyes (2001), un indicador es una señal que muestra una tendencia. Es una herramienta para simplificar, medir y comunicar información, permite representar un conjunto de datos en el tiempo y así visualizar los cambios generados por el comportamiento de las personas, los sistemas productivos, etcétera. Picado (2007) plantea que el indicador es la evidencia que facilita la medición de los resultados, o de lo que se espera alcanzar, en un programa o proyecto social. Estos resultados están referidos a los "cambios logrados" por la intervención y pueden considerarse los "productos" generados por el programa o proyecto.

En el artículo "Fundamentación teórica del proceso de formación de indicadores de gestión para entidades gubernamentales" (2007), se esboza que el control de la actuación y medición de la gestión de las entidades públicas está basado actualmente en las mediciones realizadas a través de indicadores que constituyen herramientas para que el gestor público pueda tomar decisiones correctas en relación con la buena

marcha del ente que gestiona y para que tenga un control de lo que está sucediendo y, en su caso, pueda tomar las medidas correctoras que convengan.

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente a la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la entidad, sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Existen diferentes tipos de indicadores, así como otros elementos teóricos relacionados con ellos, por lo que se procede a desarrollar algunos de estos, en función a la finalidad de esta investigación.

Tipos de indicadores y sus cualidades.

- 1) Indicadores cuantitativos: son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.
- 2) Indicadores cualitativos: son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicios de parte de la gente sobre algo.
- 3) Indicadores directos: son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.
- 4) Indicadores indirectos: cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

- 5) Indicadores de resultados e indicadores de procesos: esta clasificación se establece en función del momento en que el factor clave es medido por un determinado indicador.
- 6) Indicadores de gestión: según el autor Las Heras (2004), en su artículo "El prisma de la excelencia: De las 3E a las 5E "hace referencia a que la medición de la actividad pública para las administraciones gubernamentales se efectúa a través de indicadores de rendimiento que"...son referentes empíricos merced a los cuales el auditor puede formarse una idea sobre el grado de eficiencia y eficacia con que los programas, proyectos, y operaciones están siendo o han sido ejecutados.
- 7) Indicadores de eficiencia: parten de relacionar dos parámetros de productividad, se muestra tanto la mejor combinación, como el menor uso posible –en función de la tecnología elegida- de insumos reales y recursos financieros necesarios para la optimización de la producción de bienes y servicios.
- 8) Indicadores de eficacia: estos contribuyen a expresar la cuantía y calidad de la producción pública.

Considerando los elementos anteriormente referidos, la importancia de los indicadores está dada por los siguientes aspectos:

- Permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar seguimiento al proceso de gestión organizacional.
- Son instrumentos valiosos para orientar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Un sistema de indicadores corresponde a una necesidad de análisis. No se limita a recopilar un conjunto de series, sino que trata de encontrar las relaciones entre ellas.

Puede ser como un "marco de referencia" que expone las instituciones, la historia y el "funcionamiento" de la sociedad. El trabajar con indicadores, exige disponer de todo un

sistema que abarque desde la toma de datos de la ocurrencia del hecho, hasta la retroalimentación de las decisiones que permiten mejorar los procesos.

Rodríguez y Gómez (2003) consideraron que en la construcción y en la revisión de indicadores se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Definición del indicador: expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar.
- Objetivo del indicador: debe expresar el para qué se utiliza, eliminar, maximizar, sintetizar, tener cero retrasos, entre otras.
- Niveles de referencias: el acto de medir se realiza con base en la comparación y para ello se necesita una referencia contra la cual contrarrestar el resultado del indicador. Existen varios niveles: el histórico, el estándar, el teórico, el que requieren los usuarios, los de la competencia, los por política, los por consenso y los planificados.
- La responsabilidad: debe actuar de acuerdo con el comportamiento del indicador y con respecto a las referencias escogidas.
- Punto de lectura e instrumentos: se debe definir quién hace, organiza las observaciones y define las muestras y con qué instrumento.
- Periodicidad: es fundamental saber con qué frecuencia se deben hacer las lecturas: diaria, semanal o mensualmente.
- El sistema de información: debe garantizar que los datos obtenidos en las mediciones se presente adecuadamente en el momento de la toma de decisiones para lograr realizar la realimentación rápida en las actividades.
- Consideraciones de gestión: se necesita acumular el conocimiento generado por la experiencia en las actividades o procesos y describir los posibles escenarios de acción que se puedan presentar para lograr unos resultados específicos.

A partir del estudio realizado en las diferentes fuentes bibliográficas se considera que la concepción de estos aspectos teóricos y prácticos en el sector público manifiestan insuficiencias, la autora de esta tesis considera un conjunto de cualidades que deben

manifestarse en un indicador, en tanto son utilizados en esta investigación, ellos deben caracterizarse por ser:

- Válidos: medir la actuación de las fases del proceso presupuestario.
- Sensibles: capaz de captar cambios ocurridos en las fases analizadas.
- Específico: reflejar cambios solo en la fase que se trate.
- Ágil: encontrar fácilmente los datos.
- Interpretable: debe ser de fácil comprensión, de modo que puedan emplearlas incluso personas que no sean especialistas en materia de actividad presupuestada.
- Fiables y comparables: deben elaborarse a partir de experiencias anteriores, para que puedan ser utilizados como criterios de medidas de los objetivos y metas correspondientes.
- Carácter dinámico, ya que los indicadores no poseen un carácter permanente, sino que pueden variar según lo exijan las condiciones concretas del proceso presupuestario.
- Coordinación: deben conformar un conjunto de datos coordinados, de tal modo que faciliten una visión completa de cada fase del proceso.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis realizado se concluye que ninguno de los modelos analizados es coherente para su implantación efectiva en la empresa CONJUSOL, por lo que se hace necesario el diseño de un modelo específico que garantice dicho objetivo.

1.4. Diagnóstico de la gestión que desarrollo la empresa CONJUSOL

Aplicación de herramientas para la realización del diagnostico (revisión de documentos, entrevista, observación) permitió conocer que la Empresa Provincial de Consultoría Jurídica de Guantánamo (CONJUSOL) fue constituida el 27 de mayo de 2013 mediante Resolución número 19 de la Presidenta del CAP. Inicia su funcionamiento el 1^{ro} de agosto de 2013, con domicilio social en calle Moncada número 656 entre Paseo y Narciso López en esta ciudad, con subordinación al Gobierno Provincial, con un promedio de 328 clientes, abarcados entre los diferentes sectores de la economía (unidades presupuestadas, sector empresarial, sector campesino, entre otros).

La empresa presta servicios jurídicos de manera colectiva y especializada por ramas de la economía y materias del Derecho, con una estructura concebida para proveer servicios de asistencia y asesoría legal a las personas jurídicas cubanas de manera integral, sistemática y estable.

En la estructura organizacional la empresa cuenta con (anexo 3):

- Dirección
- Subdirección Técnica
- Departamento de Economía
- Departamento de Recursos Humanos
- Unidades Básicas (4)
- Área administrativa o Servicios Internos

Para cumplir con su encargo social la empresa cuenta con una plantilla aprobada de 130 trabajadores, de ellas cubiertas 112, que representa el 86.1%,. De las plazas cubiertas 77 son mujeres que representa el 59.2% y 35 hombres para un 31.2% de esta fuerza laboral 16 son jóvenes menores de 35 años para un 15%, 86 juristas, 8 Master en diferentes ramas de la ciencia, 8 cuadros, 1 operario, 96 técnicos y 7 trabajadores de servicios.

La empresa cuenta con una planeación estratégica donde se establecen los siguientes elementos:

Misión

La empresa CONJUSOL definió como Misión: “Incrementar los servicios especializados de asistencia y asesoría legal y superar los actuales niveles de calidad en la satisfacción de nuestros clientes, con un personal altamente calificado y de elevados principios éticos y morales”

Visión: “Somos una organización superior, de referencia, comprometida con garantizar estándares ascendentes de calidad, en la prestación de servicios jurídicos, que nos distinguen por el impacto positivo en la gestión social de nuestros clientes”

Para lograr el cumplimiento de la misión, la empresa se plantea como principales valores, patriotismo, justicia, honestidad, decencia, profesionalismo, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, en sus trabajadores que es el único capaz de convertir el

potencial representado por el conocimiento y la experiencia acumulado, en soluciones adecuadas a la medida de los problemas.

Con el objetivo de identificar los principales actores más que interactúan con la empresa se emplearon diferentes criterios y las posibles influencias de estos en el cumplimiento de la misión de la organización, según se muestra continuación:

- Actuación dentro o fuera de la empresa (interno y externos)
- Decisores o reguladores
- Proveedores
- Competidores

Principales actores

- **Clientes internos** : Dirección, Sub dirección técnica, Área administrativa, Unidades de consultoría (4 Unidades Básicas)
- **Clientes externos** : Gobierno Provincial, GEC, UP Educación Municipal Guantánamo, UBPC 1^{ro} de Mayo Apícola, CCS Enrique Campos Caballero, UP Salud Municipal Guantánamo, Dirección Provincial de Deporte, Empresa Municipal Gastronomía, Empresa Alimentaria Guantánamo, Oficina Nacional de Estadística, Dirección Provincial de Planificación Física, Telecentro Solvisión, Dirección Provincial de Radio, Poder Popular de Baracoa y Poder Popular de Imías.
- **Decisores o Reguladores**: MINJUS, Gobierno Provincial.
- **Proveedores**: ATM, Industria Locales Varias, CIMEX Santiago de Cuba, FINCIMEX, Banco, ETECSA
- **Competidores**: Bufete Colectivo, Asesores Jurídicos, Consultoría Internacional

El proceso desarrollado permitió conocer los principales elementos que caracterizan el diagnóstico estratégico de la organización, donde se identificaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las que se muestran continuación:

Fortalezas

1. Contar con un número considerable de consultores competentes para desarrollo de la actividad.
2. Estructura que facilita el mejor funcionamiento de cada una de las áreas de trabajo y las informaciones fluyen de manera directa.

3. Sistema de pago estimulante para los consultores jurídicos.
4. Alto nivel de participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
5. Flexibilidad en la prestación de los servicios jurídicos.
6. Contabilidad de la empresa Certificada y el Control Interno aceptable.
7. Existe planificación para la logística. Se hace planificación de los recursos materiales, financieros y humanos.

Debilidades

1. Personal poco emprendedor en las unidades de consultoría jurídica
2. Insuficiente calidad en el asesoramiento jurídico de un número determinado de consultores.
3. No existe dentro del diseño de la estructura organizativa la actividad de innovación.
4. Existe carencia de materiales para el desarrollo de las actividades.

Oportunidades

1. Mercado estable en algunos sectores de la economía en la provincia.
2. El proceso de Perfeccionamiento Empresarial e Institucional.
3. Posibilidad de preparación que nos ofrecen las universidades y otros centros de capacitación.

Amenazas

1. Existencia de competidores en el territorio
2. Falta de eficiencia económica de algunos clientes.
3. Falta de cultura jurídica de algunos directivos.

El estudio de los objetivos estratégicos permitió conocer que la empresa ha precisado políticas en función de cada objetivo, así como sus respectivos criterios de medida y un plan de acción, los cuales están encaminados, fundamentalmente a la eliminación de las debilidades que más están afectando a la institución y a potenciar aquellas fortalezas que mayor impacto poseen para garantizar un adecuado nivel de cumplimiento de la Misión.

Objetivos estratégicos

1. Implementar el sistema de Gestión de la innovación.
2. Lograr servicios personalizados acorde a la necesidad real del cliente.
3. Alcanzar niveles superiores de profesionalidad y experiencia en todos los trabajadores.
4. Implementar el sistema de Gestión de la calidad.
5. Implementar el sistema de Gestión de la Comunicación e Información.

No obstante a los elementos mostrados, en el desarrollo del proceso se identificaron insuficiencias que dan al traste con la planificación expuesta, entre ellas se encuentran las siguientes:

- Índice de ausentismo puro por encima del 3%.
- Insuficiente divulgación de los servicios.
- Existencia de deficiencias que constituyen violaciones de los parámetros de calidad y de los lineamientos emitidos para la actividad de asesoramiento jurídico.
- Presencia de varias reclamaciones por los clientes.
- No se logra impactar en la prestación de los servicios a las nuevas formas de gestión no estatal.
- Inexistencia de diseño para continuar la superación de los consultores.
- Insuficiente número de mujeres promovidas a cargo de dirección.
- Es insuficiente la atención y el trabajo con los jóvenes.
- La innovación no se considera un elemento básico dentro de la gestión organizacional.
- Exiguo el accionar organizacional respecto a la gestión ambiental.
- No se logran adecuados niveles de efectividad en la gestión de la información (Interna y externa) de la entidad.
- Insuficiente el nivel de investigaciones relacionadas con las particularidades de su gestión.
- Limitado conocimiento acerca de las herramientas, de probado valor científico, que facilita el control de la gestión organizacional.

Conclusiones parciales

El Control de Gestión posee la capacidad de diagnóstico para administrar el cambio mediante la utilización de indicadores financieros y no financieros, expresando objetivos y resultados de forma diversificada.

El CMI propone la utilización de cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto, lo que lo convierte en un modelo balanceado que busca el balance entre indicadores, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la empresa.

La gestión que desarrolla la empresa CONJUSOL presenta limitaciones que recomiendan la utilización de un procedimiento para el diseño del CMI que se ajuste a sus particularidades.

CAPITULO II. ELEMENTOS METODOLOGICOS DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO

2.1 Elementos generales del procedimiento

Para el desarrollo de esta investigación se considera necesario destacar algunas definiciones sobre el concepto de procedimiento que ayudaran a orientar las acciones a desarrollar:

Biegler J. (1980): "los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".

Melinkoff, R (1990) : "los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

Koontz y Weihrich (1991): Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Peñalver (2013): define procedimiento, como una forma específica de llevar a cabo trabajos administrativos, describiendo la secuencia de acciones para la ejecución de una actividad determinada. Considerando que cada acción puede ser a su vez una secuencia de tareas. El rasgo esencial está dado por la agrupación lógico-secuencial y cronológica de las acciones y tareas en etapas y pasos

El rasgo esencial está dado por la agrupación lógico – secuencial y cronológica de las acciones y tareas en etapas y pasos, según la estructuración del procedimiento propuesto. Esto muestra cómo se deben hacer las cosas, constituye una guía de acción. Es relevante destacar esta última particularidad de los procedimientos, que en ocasiones lo reducen a ser interpretados como una instrucción, especificación o contrato.

En sentido general, estos autores conceptualizan los procedimientos como una forma ordenada de proceder en la identificación y descripción de las actividades a desarrollar en la organización estableciendo las secuencias cronológicas y el modo en que han de ejecutarse. A partir de las definiciones anteriores se pueden identificar algunos elementos básicos a considerar en la propuesta de procedimiento.

- El objetivo de los procedimientos es explicar y desarrollar la mejor forma de llevar a cabo una actividad.
- En relación a sus características:
 - ✓ No predomina un carácter general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular;
 - ✓ Son de vasta utilización en las actividades que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática;
- Poseen flexibilidad y elasticidad, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.
- La utilización de procedimientos proporciona beneficios como:
 - ✓ Aumento del rendimiento laboral,
 - ✓ Permite adaptar las mejores soluciones para los problemas,
 - ✓ Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.
 - ✓ En general, posibilitan la elevación de la eficacia y eficiencia en la gestión.

Lo anterior sirve de base para demostrar la diferencia existente entre los procedimientos, modelos y las metodologías, en tanto:

- Modelo: es el resultado del proceso de generar una representación gráfica de un sistema a fin de analizar la relación existente entre los procesos o fenómenos que lo integran.
- Metodología: hace referencia al conjunto de procedimientos racionales

utilizados para alcanzar una gama de objetivos.

En resumen, la metodología es una categoría más amplia que se conforma con la unión de varios procedimientos y estos, a su vez, constituyen la forma ordenada para identificar y desarrollar una actividad específica, los que pueden representarse de forma gráfica a través de los modelos.

En relación a la definición de procedimiento es válido precisar los tres conceptos siguientes administración, dirección y gestión, según Peñalver, (2013), “La Administración es el concepto más antiguo y de mayor difusión, es la acción y efecto de administrar, a su vez, administrar es gobernar y gobernar es mandar con autoridad. Por tanto, administrar es mandar con autoridad”. Como se observa, en la definición no se muestra la necesidad de optimizar los recursos y la obtención de beneficios económicos o sociales. La administración es empleada como una herramienta, pero con el espíritu de utilizar y acrecentar lo existente.

Dirección: es la acción y efecto de dirigir y a su vez dirigir es tomar decisiones. Pero las decisiones que no conducen a acciones no generan resultados por lo tanto al dirigir hay que incorporar la realización de acciones eficaces.

Gestión: como se expresó anteriormente, son las actividades coordinadas para dirigir y controlar un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. Por tanto, se puede decir, que gestiones la acción y efecto de realizar tareas con el cuidado, esfuerzo, eficacia, eficiencia y efectividad, buscando alcanzar determinadas metas.

A partir de estas acepciones es conveniente dejar establecido que, para los fines de la presente investigación, se asume la gestión en cuanto al desarrollo de todo el procedimiento propuesto.

La propuesta intenta una respuesta favorable a los problemas y retos que plantea el análisis de situación realizado en lo referente a los marcos teóricos, regulatorio y organizacional, que rodea la gestión específica estudiada, la misma va encaminada a eliminar las limitaciones que afectan los resultados de la gestión en la empresa CONJUSOL.

Con el procedimiento propuesto se pretende:

- Coordinar de manera efectiva las acciones a desarrollar entre los actores de la empresa CONJUSOL, para llevar a cabo su gestión.
- Profundizar en el conocimiento de los elementos que inciden en la efectividad de la gestión.
- Incorporar a los diferentes actores de la empresa CONJUSOL como un elemento activo en la gestión, lo que facilita el aprovechamiento de los conocimientos y experiencias.

En la propuesta realizada se utilizan diferentes técnicas dentro de las cuales se encuentran la encuesta y la observación, para la elaboración de las mismas se partió de los elementos aportados por Hernández Sampier (2003). En el texto se explica las particularidades cualitativas de cada aplicación.

Para la ejecución de las encuestas se calculó el tamaño de la muestra (n) siguiendo los elementos aportados por Fisher y Espejo (2004), donde se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Donde:

P: probabilidad de éxito, puede asumir valores entre 0,1 y 0,9, en este trabajo se asume 0,5.

E: error muestral, se asume un 5%.

Z: nivel de Confianza, se asume el 95%.

N: población.

Se emplea el Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows (versión 26.0) como software estadístico para el procesamiento de los datos en diferentes momentos según se describe a continuación:

- **Coeficiente de concordancia de Kendall (W).** Se utiliza para medir el grado de concordancia que presentan los expertos como resultado de los cuestionarios empleados, tomando valores entre 0 y 1. Los valores *W* próximos a 0 indican desacuerdo entre los individuos, mientras que los valores próximos a 1 indican acuerdo.
- **Análisis de encuesta a través del Coeficiente Alpha de Cronbach.** Es una medida de fiabilidad. Más específicamente es el límite más bajo para la verdadera confiabilidad de una encuesta. Matemáticamente, fiabilidad es

definida como la proporción de variabilidad en las respuestas a la encuesta que es el resultado de diferencias en los encuestados. Tomando valores entre 0 y 1. Los valores del coeficiente próximos a 0 indican poca fiabilidad en los resultados de la encuestas, mientras que los valores próximos a 1 indican una alta fiabilidad.

El procedimiento propuesto se estructura en tres etapas y nueve pasos, que facilitan la retroalimentación y el ajuste como vías para obtener los resultados deseados según se observa en el gráfico siguiente.

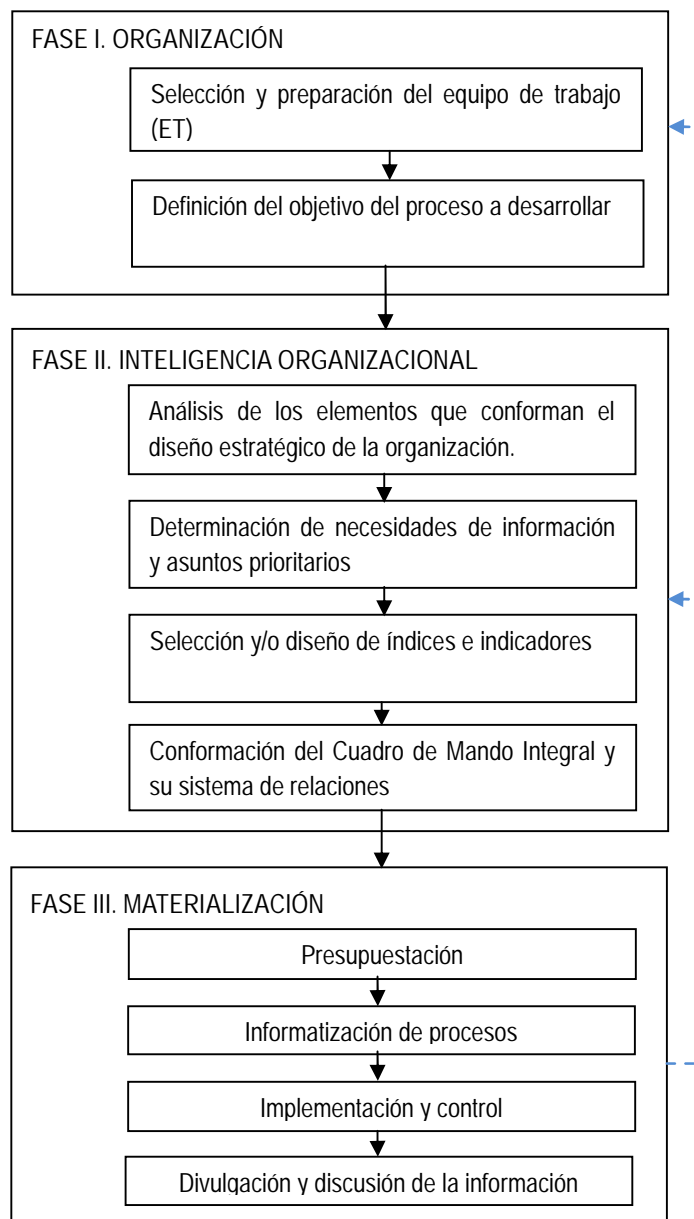


Figura 5. Procedimiento propuesto
Fuente: elaboración propia

2.2. Aspectos metodológicos del procedimiento propuesto

FASE I. ORGANIZACIÓN

Objetivo: preparar las condiciones necesarias para el desarrollo del proceso.

Paso 1. Selección y preparación del equipo de trabajo (GGE)

- Herramientas: revisión documental, encuesta, coeficiente de competencia grupal, conferencias, cursos y talleres
- Resultados esperados: seleccionado y preparado el grupo de trabajo
- Orientaciones metodológicas

Es importante que la implantación del CMI se realice desde los altos estamentos de la empresa para así lograr un mayor impulso en el cumplimiento de las estrategias, pero como la gestión empresarial, está basada en el poder de la gente (Betancourt, 2002), se debe unir a los trabajadores, delegar y trabajar en equipo (Nogueira & Medina, 2003; Grandales, 2013).

Según Nogueira (2014), el proceso de diseño de la estrategia resulta crítico para el desenvolvimiento de una organización y la obtención del éxito. Estudios realizados evidencian que sólo el 10% de las estrategias diseñadas se logran implementar, debido a: falta de comunicación; no hacer partícipes de las mismas a todos los trabajadores de la empresa; y carencia de herramientas de gestión que permitan transformar la estrategia en acciones y resultados del día a día.

La aplicación de las estrategias requiere la alineación de todos los trabajadores para que contribuyan a su implantación; así como la medición e impacto que tendrán las actividades desempeñadas por los mismos, incrementando el sentido de pertenencia según Kaplan y Norton (2001 y 2008) y Grandales (2013) con esta participación reconocer el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales (Anthony, 1990; Zaldívar, 2018).

El grupo de trabajo, en este caso, se nombrará grupo de gestión empresarial (GGE), que participará en la implementación del CMI, podrá estar integrado por técnicos, especialistas y otros profesionales representantes de diferentes ciencias y unidades estructurales de la empresa CONJUSOL que puedan ser convocados por la máxima dirección de la entidad.

Para la conformación del mismo se determinará el coeficiente de competencia individual de cada candidato mediante el proceso que se describe a continuación.

- Confeccionar un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la gestión organizacional.
- Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia que poseen, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen sobre dicha materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Tabla 2. Determinación del coeficiente de conocimiento

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										

- Luego se calcula el Coeficiente de Conocimiento (K_c), a través de la siguiente fórmula: $K_c = n(0,1)$

Donde:

K_c : Coeficiente de Conocimiento

n : Rango seleccionado por el experto

- Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación relacionados con el tema a estudiar.

Tabla 3. Determinación del coeficiente de argumentación

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

- Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. A partir de estos valores reflejados por cada posible experto en la tabla, se contrastan con los valores de una tabla patrón:

Tabla 4. Valores para la determinación del coeficiente de argumentación

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de argumentación (K_a) de cada experto:

$$K_a = a \cdot n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$$

Donde:

K_a : Coeficiente de Argumentación

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 6)

Una vez obtenido los valores del Coeficiente de conocimiento (K_c) y el Coeficiente de argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula de la siguiente forma:

$$K = \frac{K_c + K_a}{2}$$

Donde:

K : Coeficiente de competencia K_c :

Coeficiente de conocimiento K_a :

Coeficiente de argumentación

Posteriormente obtenido los resultados se valoran de la manera siguiente:

$0,8 < K < 1,0$ Coeficiente de competencia Alto

$0,5 < K < 0,8$ Coeficiente de competencia Medio

$K < 0,5$ Coeficiente de competencia Bajo

En este caso se recomienda seleccionar como expertos aquellas personas que alcancen un Coeficiente de competencia mayor a 0,8.

Para determinar el número óptimo de especialistas a seleccionar se tomará en consideración lo planteado por Dalkey & Helmer (1963) y Furniel & Pelegrín (2016) referente a que este valor debe oscilar entre 15 y 30, tal y como se muestra en la tabla 5:

Tabla 5. Número óptimo de especialistas

Cantidad de especialistas seleccionados	Error de la decisión que se tome como resultado de la evaluación de la investigación (%)
10	10
15	5
20	2.5
30	1

Fuente: Tomado de Dalkey & Helmer (1963) y Furniel & Pelegrín (2016).

Luego de la creación del GGE, en secciones de trabajo se procede a la preparación del mismo, donde se realizarán actividades de capacitación y socialización, que faciliten el ulterior desarrollo del proceso, dentro de las temáticas a tratar se proponen: trabajo en grupo, solución de problemas, elementos básicos de la gestión empresarial, gestión de indicadores e índices, técnicas de gestión y orientación al cliente.

Estas actividades estarán encaminadas al logro de cohesión en el trabajo y calidad de las propuestas del GGE para alcanzar eficacia y eficiencia en la toma de decisiones en los marcos del tema investigado.

Paso 2. Definición del objetivo del proceso a desarrollar

- Herramientas: trabajo en grupo, tormenta de ideas, técnicas de consenso
- Resultados esperados: objetivo del proceso
- Orientaciones metodológicas

Capacitado el GGE, se propone la realización de una sesión de trabajo en grupo donde se definirá el objetivo que guiará todo el trabajo a desarrollar, en este proceso se debe tener en cuenta la existencia o no de diseño estratégico, índices e indicadores.

FASE II. INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

Objetivo: sistematizar los elementos clave para el diseño del CMI

Paso 3. Análisis de los elementos que conforman el diseño estratégico de la organización.

- Herramientas: revisión documental, encuestas y tormenta de ideas, trabajo en equipo, tormenta de ideas, análisis sistémico, análisis 5 fuerzas de Porter, matriz de evaluación de impactos externos e internos y matriz DAFO.

- Resultados esperados: análisis crítico de los elementos que conforman el diseño estratégico
- Orientaciones metodológicas

Para la realización de este paso se debe partir de conocer si la empresa cuenta con un diseño estratégico, de no poseerlo se propone su realización, ya que los aspectos que este contiene constituirán la base del diseño y puesta en explotación del CMI, por lo cual es de suma importancia que se defina o se analice su calidad, en caso de que existan, de los siguientes elementos:

- Visión / Misión.
- Clientes finales y potenciales.
- Áreas de resultados clave.
- Objetivos Estratégicos
- Estrategia de desarrollo hasta 2030

Misión y visión

Las empresas que deciden diseñar el CMI para mejorar su modelo de gestión, generalmente poseen esquemas estratégicos. Se deben tener definidos los conceptos de misión y visión de la organización. A criterio de la autora, la misión y visión deben formularse por la empresa, por lo que estos elementos deben ser analizados por el GGE para alinearse con la política de la empresa pero desde un enfoque crítico, para este paso se requerirá de la planeación estratégica de la empresa CONJUSOL y resultados del diagnóstico estratégico.

En reunión con el grupo de trabajo se procede al estudio de la misión y visión de la empresa donde se aplica una encuesta (anexo 4) para examinar detalladamente si la misión y la visión cumplen con las características e interrogantes requeridas, en caso de ser negativo se procede a comunicarlo a la alta dirección para su modificación y/o aprobación.

Con los elementos resultantes del diagnóstico estratégico, cual es la razón de ser y hacia dónde ir, se deben definir los objetivos estratégicos que se espera alcanzar.

El diagnóstico estratégico se realiza con el objetivo de conocer el sistema de gestión empresarial que se aplica en la empresa para posibilitar la adaptación del modelo de planeación a los principios del CMI. Por lo que es necesario comenzar con el estudio de los documentos rectores emitidos por la empresa: la planeación

estratégica, estrategia de desarrollo hasta el 2030 y el procedimiento para la planificación.

Para el diagnóstico estratégico se debe realizar una evaluación interna para intentar medir la situación de la empresa con respecto a los clientes y el mercado y un análisis externo a fin de captar como es el medio ambiente y el entorno actual e intentar vislumbrar el contexto del futuro inmediato y mediato. En este paso, según Conti (2001), se realiza un análisis sistémico, donde se identifican las fuerzas y variables actuantes que ejercen influencia o presión sobre la gestión que desarrolla la empresa; estas variables o fuerzas deben interrelacionarse y ser interdependientes para lograr el equilibrio asegurando la supervivencia del mismo.

Se toma como base el criterio de Ronda (2003), el diagnóstico estratégico tiene tres niveles, el macroentorno, el microentorno y el interno de la organización. En el macroentorno actúan las fuerzas político – legales, económicas, tecnológicas y sociales y para su desarrollo se empleará el análisis histórico y la tormenta de ideas. El microentorno se analizará mediante las 5 fuerzas de Porter y para obtener el resultado de estos niveles se empleará la matriz de evaluación de los efectos de los impactos externos. En el nivel interno de la organización se diagnosticarán los elementos de recursos humanos, recursos organizacionales, recursos físicos y capital intelectual, para establecer la posición estratégica interna se propone emplear la matriz de evaluación de los impactos internos.

Una vez conocida la posición estratégica interna y externa de empresa a través de las matrices de evaluación de los impactos externos e internos se procede a establecer su posición estratégica general utilizándose la matriz de impactos cruzados (DAFO), para el señalamiento de las combinaciones de mayor impacto en cualquier sentido y con ellas derivar lineamientos estratégicos para paralizar, anular, bloquear, oponerse y/o desestimular las fuerzas en contra, a la par que aumentar, fortalecer, estimular, apoyar, desarrollar o hacer más eficaz en sentido positivo. Se debe identificar la clave de la situación problemática actual, la que actúa como el elemento central de las dificultades a enfrentar.

Este ejercicio se realizará mediante el trabajo en equipo y una presentación interactiva de todos los contenidos, por la magnitud de los propósitos que se persiguen y lo que va a representar para la empresa en todas sus facetas de

desarrollo. También se propone la utilización o empleo de *Braintorming* o tormenta de ideas que se debe elaborar mediante la interacción, proceso que ayuda a comprender el comportamiento organizacional, las necesidades que tienen todos los miembros de la misma y el efecto, causas y modificaciones que se producen.

Identificados los principales factores externos e internos que inciden en la gestión organizacional, se procede el análisis e intercambio sobre las ideas propuestas, con el objetivo de ofrecer una mayor fundamentación sobre el planteamiento realizado para acercarse al consenso del GGE sobre la presencia real o su probabilidad de ocurrencia y determinar las que son realmente importantes por su incidencia y consecuencias a partir de Cruz (2006). En consecuencia con los resultados se conforma la figura 1 que muestra por columnas las amenazas y oportunidades y por las filas las fortalezas y debilidades.

Luego, se procede determinar la posición estratégica que será la base para la formulación de los objetivos estratégicos que guiarán la actividad de la misma en los próximos años y así garantizar la proactividad necesaria.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Zona de poder. Estrategias ofensivas. Intentar aprovechar al máximo las oportunidades, sobre la base de las fortalezas. Ser líderes. Crecimiento. Desarrollo de productos y mercados.	Zona de protección Estrategias defensivas. Atenuar las amenazas apoyándose en las fortalezas. Reestructuración, diversificación, protección y apoyo de implicados, alianzas estratégicas, desarrollo de productos y mercados.
Debilidades	Zona de freno Estrategias de reorientación. Reducir o eliminar las debilidades para aprovechar oportunidades. Acciones sobre debilidades. Buscar nichos.	Zona de crítica Estrategia de supervivencia. Resistir al máximo, atenuar rápidamente las debilidades. Liquidación. Fusión. Saneamiento. Reducir niveles de operaciones. Buscar nichos.

Figura 6. Matriz DAFO
Fuente: tomado Cruz (2006).

Se realiza un análisis de cada elemento fila con cada elemento columna; es decir, el impacto de la variable interna “i” sobre la variable externa “j”, buscando que combinaciones tienen interdependencia o impacto, identificándose su existencia con una escala de 1 a 5 puntos. Culminado el procesamiento de los contrastes, se totalizan por filas y columnas las cantidades del número de reflejos considerados, lo que permitirá distinguir en cada dirección los factores críticos de éxito (FCE) que resultan decisivos o prioritarios.

Como resultado de la aplicación de las técnicas se caracterizará la situación actual de la gestión y los FCE de mayor impacto en dicha gestión, sugiriendo posibles compromisos estratégicos.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente elemento a definir o analizar, una vez que se ha establecido cuál es la misión. La pregunta a responder es: ¿Dónde se desea ir? ¿Qué resultados se espera lograr? Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

A partir de las sesiones de trabajo con el GGE se deben determinar armónicamente los objetivos estratégicos y que estén alineados con los establecidos a con los niveles superiores de dirección; aplicando tormenta de ideas, si los objetivos de la empresa son coherentes con el análisis estratégico y luego adoptar, armonizar o definir nuevos objetivos estratégicos que posibiliten cumplir con la misión.

Se debe tener en cuenta que los objetivos estratégicos deben cumplir con las características siguientes:

- ¿Se vinculan directamente con la misión?
- ¿Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo?
- ¿Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y constituyen las bases para la definición de indicadores de resultado final o impacto?
- ¿Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los recursos necesarios?

Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones empresariales hacia los resultados, permitiendo constatar la intención de un cambio o transformación en la calidad, eficiencia, economía, o resultado en los productos con los cuales se relaciona, debe expresarse en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos en términos de funciones permanentes del programa.

Concretados los objetivos estratégicos se procede a establecer los diferentes FCE enfocados en el cumplimiento de los mismos.

Factores críticos de éxito para cada área

El CG se orienta a los procesos críticos de la organización, es decir, a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión. Por ello, los FCE constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control.

El GGE debe pasar a discutir y juzgar qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados. En otras palabras, cuales son las acciones adecuadas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo la definición de programas y planes de acción y las bases para las prioridades en la asignación de recursos.

Posteriormente a la especificación de las FCE es necesario asignar las responsabilidades a cada área de resultado clave (ARC) en concordancia con los objetivos estratégicos fijados.

Áreas de resultados clave

Las ARC, son aquellas áreas que suponen una determinada prioridad en su atención por la dirección superior y en la preferencia en la asignación de recursos.

Las ARC serán las que ejecutarán el CG esperado, por lo que el grupo de trabajo debe definir cuáles son aquellos procesos básicos que requieren un control para el éxito de la organización, para ello se deben listar los procedimientos administrativos, clasificarlos y alinearlos con el cumplimiento de los FCE y los objetivos estratégicos trazados. Estos aspectos de la gestión posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados y en cuales se necesita alcanzar mejores resultados.

Después de definida la misión y visión e identificados los objetivos estratégicos, los FCE y las ARC, es necesario establecer qué se pretende controlar en dichas áreas.

Paso 4. Determinación de necesidades de información y asuntos prioritarios

- Herramientas: revisión documental, trabajo en equipos
- Resultados esperados: necesidades de información y asuntos prioritarios
- Orientaciones metodológicas

Para dinamizar y simplificar el proceso de presentación de la información facilitando la interpretación de los indicadores e índices relevantes y con ello la toma de

decisiones, es de suma importancia determinar cuál es la información que necesita recoger y procesar cada nivel de dirección. Por otro lado deberá diseñarse (o redefinirse) el modelaje a utilizar para la manipulación de la información así como los requerimientos que éstos demanden.

En este proceso es vital conocer las informaciones que demandan los clientes externos e internos de la organización.

Paso 5. Selección y/o diseño de índices e indicadores

- Herramientas: revisión de documentos, encuestas, trabajo en grupo, Kendall, Coeficiente Alpha de Cronbach, tormenta de ideas, reducción del listado, software estadístico UCINET versión 6.0, Benchmarking,
- Resultados esperados: índice e indicadores
- Orientaciones metodológicas

Para el desarrollo de este paso es necesario la selección y/o diseño de los indicadores por perspectiva y dimensión para los diferentes niveles de dirección, se deben tener en cuenta los factores mencionados en los pasos anteriores; suele ser una mezcla equilibrada entre:

- Indicadores físicos y monetarios.
- Información interna y externa.
- Información a mediano y corto plazo.

La palabra indicador surge del latín *indicare*, que significa "señalar, dar aviso o estimar", es parte de la vida cotidiana. El gobierno utiliza indicadores como el PBI, las tasas de desempleos, inflación, entre otros, para analizar la coyuntura económica; en el ámbito de la educación existe la tasa de alfabetización; en el área de salud se tiene la tasa de mortalidad infantil, etcétera. Esto demuestra que los indicadores están en todas las esferas, es difícil imaginarse una vida sin estos indicadores, que son simples pero indispensables para comprender el funcionamiento de todos los procesos en los que interacciona el hombre, ya sean biológicos, físicos, económicos y sociales.

Por tanto, esto demuestra que el término ha sido definido a lo largo de la historia de diferentes formas según los usos y propósitos; por ello resulta necesario retomar algunas definiciones de este: Para Beltrán (1999), se entiende por indicador "la

relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstos e influencias esperadas”.

Para Wautiez, Bernardo, Francouise y Reyes (2001), un indicador es una señal que muestra una tendencia. Es una herramienta para simplificar, medir y comunicar información, permite representar un conjunto de datos en el tiempo y así visualizar los cambios generados por el comportamiento de las personas, los sistemas productivos, etcétera. Picado (2007) plantea que el indicador es la evidencia que facilita la medición de los resultados, o de lo que se espera alcanzar, en un programa o proyecto social. Estos resultados están referidos a los "cambios logrados" por la intervención y pueden considerarse los "productos" generados por el programa o proyecto.

En el artículo “Fundamentación teórica del proceso de formación de indicadores de gestión para entidades gubernamentales” (2007), se esboza que el control de la actuación y medición de la gestión de las entidades públicas está basado actualmente en las mediciones realizadas a través de indicadores que constituyen herramientas para que el gestor público pueda tomar decisiones correctas en relación con la buena marcha del ente que gestiona , y para que tenga un control de lo que está sucediendo y, en su caso, pueda tomar las medidas correctoras que convengan.

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente a la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la entidad, sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es

decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Existen diferentes tipos de indicadores, así como otros elementos teóricos relacionados con ellos, por lo que se procede a desarrollar algunos de estos, en función a la finalidad de esta investigación.

Tipos de indicadores y sus cualidades.

- 1) Indicadores cuantitativos: son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades. Según Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) los indicadores cuantitativos o numéricos tienen las siguientes ventajas: permiten relacionar información proveniente de diferentes áreas organizacionales, lo que hace posible una visión integral de la Institución. Elaborar un diagnóstico rápido y objetivo de la organización, visualizar los datos históricos de la organización y su interpretación y facilitan la identificación de tendencias y la proyección organizacional y hacen posible la comparación entre instituciones de diferentes tamaños.
- 2) Indicadores cualitativos: son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicios de parte de la gente sobre algo.
- 3) Indicadores directos: son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.
- 4) Indicadores indirectos: cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.
- 5) Indicadores de resultados e indicadores de procesos: esta clasificación se establece en función del momento en que el factor clave es medido por un determinado indicador. Un indicador de proceso mide "lo que está pasando", mientras que un indicador de resultado mide de alguna forma "lo que ha pasado". El indicador de proceso informa de lo que pasa cuando el proceso está todavía en marcha, el de resultado da el proceso por finalizado.
- 6) Indicadores de gestión presupuestaria: según el autor Las Heras (2004), en su artículo "El prisma de la excelencia: De las 3E a las 5E "hace referencia a que la

medición de la actividad pública para las administraciones gubernamentales se efectúa a través de indicadores de rendimiento que "...son referentes empíricos merced a los cuales el auditor puede formarse una idea sobre el grado de eficiencia y eficacia con que los programas, proyectos, y operaciones están siendo o han sido ejecutados.

7) Indicadores de eficiencia: parten de relacionar dos parámetros de productividad, se muestra tanto la mejor combinación, como el menor uso posible –en función de la tecnología elegida- de insumos reales y recursos financieros necesarios para la optimización de la producción de bienes y servicios.

8) Indicadores de eficacia: estos contribuyen a expresar la cuantía y calidad de la producción pública.

Considerando los elementos anteriormente referidos, la importancia de los indicadores está dada por los siguientes aspectos:

- Permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, y tienen como objetivos principales los siguientes:

- Generar información útil que permita mejorar un proceso de toma de decisiones relacionado con la asignación y ejecución de los recursos de inversión.
- Efectuar seguimiento de los diferentes procesos de la gestión de proyectos al interior de una administración territorial y tomar los correctivos que permitan mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso general de la inversión.
- Evaluar el impacto de la inversión sobre su contribución al desarrollo, en términos de mejoramiento de la calidad de vida de una población.

Los indicadores detectan y miden la intensidad de los hechos. Se refieren a fenómenos y no ofrecen explicación por sí mismos, por lo tanto, no son alternativa de análisis sino uno de sus instrumentos. No son neutros, sino que tienen intencionalidad en su uso ya que son la esencia de los requerimientos de cualquier

estudio. Los indicadores que se diseñen responderán a una gestión flexible y de mejora continua, estos no son estáticos ya que se tendrán en cuenta los factores claves de éxito que ante un cambio de los mismos deberán ser revisados y nuevamente rediseñados.

Un sistema de indicadores corresponde a una necesidad de análisis. No se limita a recopilar un conjunto de series, sino que trata de encontrar las relaciones entre ellas.

Puede ser como un "marco de referencia" que expone las instituciones, la historia y el "funcionamiento" de la sociedad. El trabajar con indicadores, exige disponer de todo un sistema que abarque desde la toma de datos de la ocurrencia del hecho, hasta la retroalimentación de las decisiones que permiten mejorar los procesos.

Rodríguez y Gómez (2003) consideraron que en la construcción y en la revisión de indicadores se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Definición del indicador: expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar.
- Objetivo del indicador: debe expresar el para qué se utiliza, eliminar, maximizar, sintetizar, tener cero retrasos.
- Niveles de referencias: el acto de medir se realiza con base en la comparación y para ello se necesita una referencia contra la cual contrarrestar el resultado del indicador. Existen varios niveles: el histórico, el estándar, el teórico, el que requieren los usuarios, los de la competencia, los por política, los por consenso y los planificados.
- La responsabilidad: debe actuar de acuerdo con el comportamiento del indicador y con respecto a las referencias escogidas.
- Punto de lectura e instrumentos: se debe definir quién hace, organiza las observaciones y define las muestras y con qué instrumento.
- Periodicidad: es fundamental saber con qué frecuencia se deben hacer las lecturas: diaria, semanal o mensualmente.

El sistema de información: debe garantizar que los datos obtenidos en las mediciones se presente adecuadamente en el momento de la toma de decisiones para lograr realizar la realimentación rápida en las actividades.

Consideraciones de gestión: se necesita acumular el conocimiento generado por la experiencia en las actividades o procesos y describir los posibles escenarios de acción que se puedan presentar para lograr unos resultados específicos.

A partir del estudio realizado en las diferentes fuentes bibliográficas se considera que la concepción de estos aspectos teóricos y prácticos en el sector público manifiestan insuficiencias, la autora de esta tesis considera un conjunto de cualidades que deben manifestarse en un indicador, en tanto son utilizados en esta investigación, ellos deben caracterizarse por ser:

- Válidos: medir la actuación de las fases del proceso presupuestario.
- Sensibles: capaz de captar cambios ocurridos en las fases analizadas.
- Específico: reflejar cambios solo en la fase que se trate.
- Ágil: encontrar fácilmente los datos.
- Interpretable: debe ser de fácil comprensión, de modo que puedan emplearlas incluso personas que no sean especialistas en materia de gestión empresarial.
- Fiables y comparables: deben elaborarse a partir de experiencias anteriores, para que puedan ser utilizados como criterios de medidas de los objetivos y metas correspondientes.
- Carácter dinámico, ya que los indicadores no poseen un carácter permanente, sino que pueden variar según lo exijan las condiciones concretas del proceso presupuestario.
- Coordinación: deben conformar un conjunto de datos coordinados, de tal modo que faciliten una visión completa de cada fase del proceso.

Los elementos conceptuales anteriormente abordados sientan las bases para la propuesta de una serie de acciones técnicas - metodológicas que serán desarrollados en este epígrafe.

En este quinto paso se requiere de la realización de un minucioso trabajo del GGE, donde pueda desarrollarse un análisis para relacionar los indicadores que permitirán describir la gestión teniendo en cuenta los elementos que se presentan en la tabla 6, que faciliten la determinación de indicadores por perspectivas y dimensión, subíndices para cada perspectiva, y como resultado final la determinación del índice ponderado (IP).

Tabla 6. Elementos para el cálculo del Índice ponderado

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)	Dimensiones desarrollo sostenible			Sub índice
	Social	Económico	Ambiental	
Cliente	Indicadores	Indicadores	→	
Financiera	Indicadores	Indicadores	→	
Procesos internos	Indicadores	Indicadores	→	
Capacitación	Indicadores	Indicadores	→	
Índice ponderado (IP)				IP

Fuente: elaboración propia

Una vez listados los indicadores se hace necesaria su reducción con la intención de convertirlo en número racional y manejable de información para la gestión. Para la reducción del listado se emplea el método Kendall con el propósito de verificar la concordancia entre los juicios planteados por el GGE con respecto a las evaluaciones y realizar la reducción.

El algoritmo a seguir consiste en aplicar una primera ronda de encuestas, y solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento según el grado de importancia de cada una de los síntomas o posibles elementos del indicador asumiendo el criterio de la Metodología Línea Base de Indicadores del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2009).

Estos criterios se apoyan en el control de calidad del indicador, que se obtiene al responder las preguntas planteadas en cada uno de los ítems fundamentales o básicos que deben considerarse para la selección de indicadores:

- ¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa? (Pertinencia).
- ¿El indicador es monitoreable? (Funcionalidad).
- ¿Se apoya en una información válida y fidedigna, procede de fuentes fiables? (Confiabilidad).
- ¿La información del indicador está disponible? (Disponibilidad).
- ¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir? (Utilidad).

Si se responde de forma afirmativa a todas las preguntas, el indicador será muy adecuado, de lo contrario habrá que considerar la posibilidad de escoger otros adicionales y someterlos al mismo control de calidad. Tabuladas las respuestas obtenidas en la encuesta, se determina el Coeficiente Alpha de Cronbach, como medida de fiabilidad del cuestionario.

Ya escogidos los indicadores más significativos que conformarán el IP a través del análisis de componentes principales apoyados en el software estadístico UCINET versión 6.0, se realiza una asociación de los mismos a cada una de las perspectivas y dimensiones.

Definidos los indicadores es necesario precisar las fórmulas de cálculo de los mismos, así como deben establecerse los estándares para la realización de las comparaciones y monitoreo de los índices; lo ideal es comparar con:

- Valores históricos registrados.
- Metas trazadas.
- Valor de las mejores prácticas (Benchmarking).

A continuación se propone la jerarquización de cada perspectiva e indicadores que formarán parte de los subíndices específicos para cada perspectiva y del índice ponderado. Para lograr este objetivo se realiza una dinámica grupal con los expertos y se determina el peso relativo de cada perspectiva del CMI con respecto al índice y de cada indicador dentro de la perspectiva y dimensión.

Para el cálculo de los Subíndices (S_{ij}) se sumará el producto obtenido de la multiplicación del Peso específico (P_i) de cada indicador en la perspectiva (j) por Comportamiento del indicador (R_i) en el periodo estudiado, para este proceso se utiliza la fórmula siguiente:

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^n (P_i * R_i)$$

Donde:

S_{ij} : subíndice por perspectiva j

P_i : peso específico (P_i) de cada indicador en la perspectiva j .

R_i : comportamiento del indicador en el periodo estudiado

n : número de indicadores en la perspectiva j

Para el diseño del Índice Ponderado (IP), se integran las diferentes perspectivas del CMI, las dimensiones del desarrollo sostenible y sus respectivos indicadores a través la expresión que mide el incremento de la satisfacción de los clientes con una mayor productividad, y el desarrollo integral de los recursos humanos, considerando un positivo impacto social y el menor impacto ambiental negativo. El cálculo del mismo se auxilia de la matriz que se muestra en el anexo 5.

$$IP = \frac{1}{4} \sum_{j=1}^m P_j \sum_{i=1}^n (R_i * P_i)$$

Donde:

IP: Índice Ponderado

P_j: peso relativo de cada perspectiva del CMI (0 ≤ P_j ≤ 1,0)

P_i: peso relativo de cada indicador dentro de la perspectiva (0 ≤ P_i ≤ 1,0)

K_i: comportamiento de cada indicador (i) en la perspectiva asociada analizada desde 0 a 4

n: cantidad de indicadores por perspectiva

m: cantidad de perspectivas

La medición del nivel de comportamiento de los indicadores individuales por dimensión que conforman cada índice se efectúa por razón de una comparación entre el periodo actual y base. Con el propósito de estandarizar a una misma unidad de medida los resultados reales de cada indicador se otorga una puntuación según el comportamiento en la empresa utilizando los criterios siguientes: muy bueno/muy alto (4), bueno/alto (3), regular/medio (2), malo/ bajo (1) y muy bajo/inexistente (0) y viceversa en el caso de los indicadores con incidencia negativa, según los criterios de Likert (1932); Brito (2000); Arzola (2002); Cazull (2008), Galán (2012) y Salas (2016) que responde a la siguiente escala:

Indicadores de incidencia positiva		Indicadores de incidencia negativa	
Si aumenta el Período actual (PA) con respecto al Período Base (PB)	4	Si aumenta en un 40% o más respecto al PB	0
Si disminuye en un intervalo de 0-4%	3	Si aumenta en un intervalo de 10-39%	1
Si disminuye en un intervalo de 5-9%	2	Si aumenta en un intervalo de 5-9%	2
Si disminuye en un intervalo de 10-39%	1	Si aumenta en un intervalo de 0-4%	3
Si disminuye en un 40% o más respecto	0	Si disminuye el PA con respecto al PB	4

Para la determinación de la escala de valoración del IP se propone el método de amplitud y rango. Éstas se clasifican teniendo en cuenta una escala de valoración de intervalos. La escala de valoración de intervalos es la que ordena a los sujetos u objetos según la magnitud de la característica que se estudie y que, además, establece intervalos iguales (Salas, 2016).

Al respecto Ander-Egg (1972, citado por Salas 2016) plantea que las propiedades de este tipo de escalas son: entre los objetos ordenados existe una relación de mayor, igual o menor; la utilización de números indica relaciones entre los objetos y distancias entre los intervalos que, cuando son numéricamente iguales, representan distancias también iguales en la cualidad o característica medida; y el punto cero de

la escala es arbitrario y convencional, por ello, cuando se comparan dos escalas, es de gran importancia haber establecido el mismo punto de partida.

Para determinar este tipo de escala se utiliza el método de amplitud y rango, siguiendo el algoritmo que se detalla a continuación:

- Determinación del número de intervalos, mediante la ecuación de Sturges se establece el número de intervalos (K).

$$K = 1 + 3,322 * \log N \quad (3)$$

Donde:

K: número de clases o intervalos, es común redondearlo al entero más cercano.

N: tamaño de la muestra (correspondencia con el número de expertos evaluados)

Log: logaritmo natural de base 10.

- Determinación del rango (R) de la escala, el cual se obtiene a través de la ecuación (4):

$$R = \text{Valor M\u00e1ximo} - \text{Valor M\u00ednimo} \quad (4)$$

Donde:

R: rango de la escala

Valor M\u00e1ximo: dato de mayor valor

Valor M\u00ednimo: dato de menor valor

- Determinación de la amplitud del intervalo (C) utilizando la expresión matemática (5) siguiente:

$$C = \frac{R}{K} \quad (5)$$

Donde:

C: amplitud del intervalo

R: rango de la escala

K: número de intervalos o clases

La determinación de la escala de valoración permitirá la interpretación del resultado de los índices ponderados.

Se analizarán las funciones y las atribuciones de las divisiones estructurales de forma tal que se logre definir los niveles de dirección existentes y cuantificar la jerarquía de las decisiones a tomar.

Paso 6. Diseño del mapa estratégico

- Herramientas: revisión documental, trabajo grupal.
- Resultado esperado: mapa estratégico
- Orientaciones metodológicas

Una vez culminado el diseño y/o selección de los indicadores, el GGE debe asignar los responsables de hacer cumplir cada FCE y a la vez como se definen los instrumentos que servirán de base para la medición de los resultados.

En este sentido el trabajo en grupo a desarrollar debe estar encaminado a delimitar la relación que ha de existir entre los indicadores de cada perspectiva del CMI y los resultados de cada nivel de dirección (figura 7), detallando las responsabilidades y jerarquías en la organización para la creación del mapa estratégico; donde no se puede obviar que de la relación que de existir entre los objetivos de los diferentes niveles de dirección se establece la coherencia en la pirámide de resultados, estableciendo de esta forma los inductores de resultados.

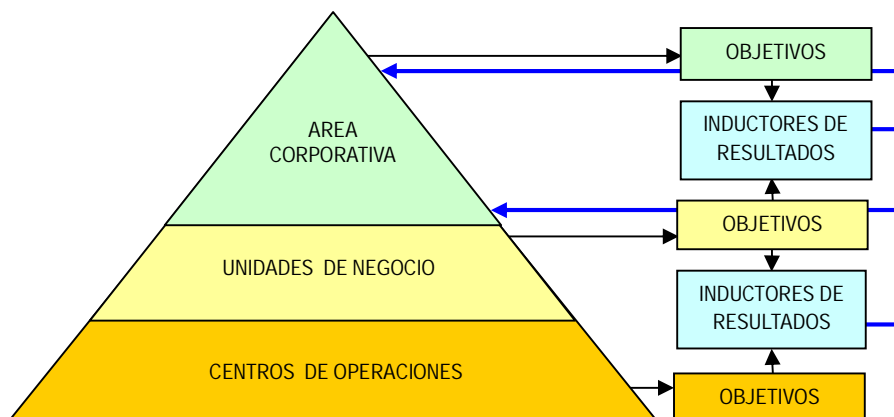


Figura 7. Pirámide de resultados
Fuente. Peñalver (2004)

La visión empresarial junto a la estrategia general, son los puntos de inicio en el diseño del mapa estratégico que es la piedra angular del CMI, por tal razón la visión debe ser explícita, para que sea compartida por los miembros de la organización.

Para el desarrollo de este paso, el GGE debe tener en cuenta que el mapa estratégico es una representación gráfica de objetivos relacionados y estructurados a través de perspectivas del CMI que narran el actuar estratégico de una organización, su confección es la traducción de la visión y la estrategia recomendándose que dicho planteamiento exprese claramente lo que se quiere lograr en la organización.

Generalmente las estrategias genéricas están ligadas a las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, relacionándose con los procesos de operación, de gestión de clientes, de innovación, de proyección social, de

competencia, de las tecnologías de la Información y el clima laboral, sobre la base de las dimensiones del desarrollo sostenible.

La determinación de los objetivos e indicadores estarán relacionados con el tipo de perspectiva y su ubicación estará en función de su causalidad. En los mapas estratégicos los objetivos relacionados a la perspectiva financiera y de clientes son considerados como de resultados y sus indicadores son también denominados KPI (*Key Performance Indicator* o Indicador de resultado). Los objetivos relacionados con las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento son considerados palancas y sus indicadores también se denominan KPD (*Key Performance Driver* o Indicadores Guías).

El CMI es un modelo de GEE que aporta valor a la empresa y para ello se basa en propuestas de valor de cada perspectiva y dimensión del desarrollo sostenible, en su diseño es necesario tener en cuenta las propuestas de valor recomendadas por cada perspectiva.

FASE III. MATERIALIZACIÓN

Objetivo: sistematizar los elementos requeridos para la introducción del CMI a la práctica social.

Paso 7. Presupuestación

- Herramientas: revisión de documentos, trabajo en grupo, tormenta de ideas
- Resultados esperados: Presupuesto necesario
- Orientaciones metodológicas

Como parte de la gestión empresarial el CMI una vez implementado y concretado deberá integrarse al proceso de planeación y presupuestación de la organización, es decir, cada objetivo deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita su cumplimiento, para el desarrollo de este paso se utilizaron las ideas básicas planteadas en la metodología Marco Lógico según se muestra en la grafica que se muestra a continuación.

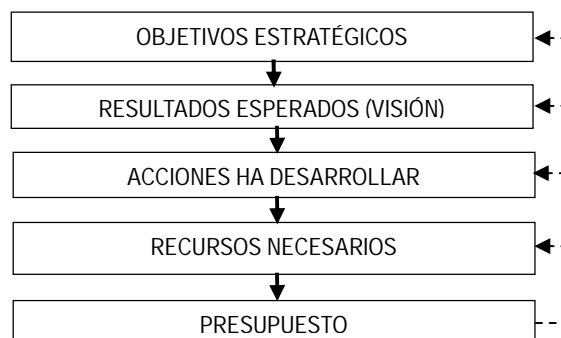


Figura 8. Pasos para la elaboración del Presupuesto.
Fuente: elaboración propia

Para la determinación del presupuesto necesario se propone que el GGE desarrolle todo el proceso mediante sesiones de trabajo, donde se realicen revisiones bibliográficas y tormentas de ideas, con el empleo de la tabla que se muestra en el anexo 6.

La lógica del proceso comienza con el análisis de los resultados esperados por cada objetivo estratégico, que se resumen en el logro de la visión de la organización. En este proceso se recomienda tener en cuenta que los resultados esperados (R):

- Sean alcanzables y controlables por la gestión de la empresa.
- Cada resultado debe ser un medio para el logro del objetivo estratégico.
- Se cuente con todos los resultados precisos para el logro del objetivo estratégico.
- Deben ser factibles con los recursos disponibles.
- Deben resultar verificables.

Con las actividades (AR) ha desarrollar para materializar cada objetivo estratégico, se dará cuenta de los trabajos, estudios, investigaciones, entre otras tareas que deben llevar a cabo el personal de la empresa. Se tendrá en cuenta que las actividades:

- Deben hacer referencia expresa a un resultado.
- Cada actividad debe contribuir directamente al logro del resultado de referencia.
- Deben figurar todas las actividades precisas para el logro del resultado de referencia.
- Deben ser factibles con los recursos disponibles.
- Deben tener una temporalización realista.

- Deben ser congruentes con la situación del país: instituciones, cultura, costumbres, nivel tecnológico...

Las AR se formulan siempre en infinitivo, como acciones que se emprenden, como intervenciones concretas, nunca en términos de resultados alcanzados. Se debe dejar clara la referencia al resultado (R), así, las actividades para la consecución del resultado (R1.1), se denominarán AR1.1, AR1.2, etc. Se recomienda el empleo de notaciones similares que expresen una vinculación de modo inequívoco.

La determinación de los recursos necesarios o insumos (RAR), se relacionará todos los elementos que cada actividad necesita para ser llevada a cabo: recursos humanos, financieros, bienes de equipo, entre otros. En general debería ser suficiente una descripción que sirva para juzgar si los insumos son adecuados para materializar las actividades planificadas.

La relación de RAR se sitúa junto a cada actividad y a la derecha de la misma. Debe tenerse en cuenta que los mismos:

- Deben tener referencia expresa a una actividad y ha de verse la relación directa con la misma. Ej. RAR1.1
- Deben ser condiciones necesarias y suficientes para la realización de la actividad de referencia.
- El nivel de detalle debe ser conciso, pero suficiente para facilitar la comprensión.
- Deben estar definidos de forma concreta y verificable: cantidad, calidad y costo.
- Deben ser congruentes con la situación del país: instituciones, cultura, costumbres, nivel tecnológico y medio ambiente.

Con el desarrollo del proceso anterior se concreta la definición del costo de cada recurso y con ellos la determinación del costo unitario de cada actividad, ya que se constará con el costo unitario por recurso o insumo a emplear (CRAR), la cantidad de recursos necesarios (QRAR) y de ellos se obtendrá, mediante simples operaciones matemáticas, el costo total de cada actividad (CTAR).

Conociendo el resultado anterior el GGE estará en condiciones de determinar el monto del presupuesto necesario mediante la sumatoria de los costos totales por actividades (CTAR).

Después de describir las actividades y estimar su costo, el GGE debe realizar un cronograma de realización de las mismas (usualmente un diagrama de Gant). El *MS Project*, permite hacer el cronograma con todo detalle y representar actividades, su duración, los principales hitos, relaciones de precedencia entre actividades, entre otros elementos. Otra forma sencilla de representar el cronograma puede ser una tabla de Excel, se escriben las actividades en la columna de la izquierda y la duración de las actividades expresadas en meses en la fila de arriba. Con un diagrama de barras se establece el inicio de cada actividad, su duración y su momento final. En el caso de actividades que deban realizarse de modo intermitente o recurrente, se señalará por el mismo procedimiento sus momentos de inicio, duración y suspensión.

Paso 8. Informatización de procesos

- Herramientas: trabajo en grupo, tormenta de ideas
- Resultados esperados: sistema informático
- Orientaciones metodológicas

La sociedad en la actualidad está marcada por el auge y constante perfeccionamiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). De esta manera, la información es un elemento clave, aglutinador y estructurador para la gestión empresarial. Toda organización debe contar con eficientes sistemas que valiéndose de las TIC, le permitan gestionar e integrar la información adecuada de forma eficaz y segura y diseminarla en el momento oportuno por la vía más rápida y factible para lograr el desenvolvimiento de las funciones, actividades y tareas que desempeña, así como el alcance de sus metas y objetivos.

Para el desarrollo de este paso se recomienda que el GGE analice si la empresa cuenta con la capacidad para desarrollar una plataforma interactiva que permita informatizar todo el proceso de gestión descrito, de lo contrario se deberá contratar los servicios de una entidad especializada.

Este proceso debe conducir a la creación de un sistema de alerta temprana que brinde a la organización información relevante para la toma de decisiones oportunas respecto al comportamiento de los índices e indicadores.

Paso 9. Implementación y control

- Herramientas: revisión de documentos, trabajo en grupo, tormenta de ideas
- Resultados esperados: CMI implementado

- Orientaciones metodológicas

En este paso, una vez diseñado el CMI y creada la plataforma para su gestión, el GGE procederá a la implementación del mismo, que consiste en realizar una profunda revisión bibliográfica para poner en marcha el proceso de medición de los objetivos establecidos, comunicando sus resultados a los autorizados por las vías establecidas. De esta forma los resultados estratégicos estarán comunicados a toda la organización, lo que permitirá tomar a tiempo las medidas necesarias al transformar las informaciones en acciones concretas. El uso de la Intranet ayudará mucho en este sentido, como canal de comunicación.

La implementación del plan estratégico y de los procesos requiere un control continuo por parte de la alta dirección de la organización. Este control se debe realizar mediante la evaluación continua de resultados del IP, indicadores definidos y el análisis de datos, para tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora continua de forma oportuna.

Se recomienda que el GGE en sesiones de trabajo, donde se debe estimular la creatividad mediante el empleo de la tormenta de ideas, logre:

- Establecer un sistema de control documentado.
- Verificar que el CMI se adapte a las características de la organización.

El CMI debe ajustarse a la estructura de la organización para permitir que se efectúe lo diseñado, se controle y se tomen las decisiones al respecto. El esquema de control de tareas funcionales es necesario determinarlo, pues es la forma de llevar a las líneas de trabajo las estrategias concebidas en los estratos superiores de las empresas.

El CMI es un modelo para la gestión empresarial y debe tener un control estratégico. El hecho de que puedan evaluarse indicadores a mediano plazo como son los indicadores correspondientes a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, no garantiza que se trabaje en el largo plazo. Es necesario que se evalúen periódicamente si las condiciones del entorno han cambiado y el CMI puede ser una herramienta que auxilie al controlador en esta función. En este momento, se considera que es oportuna la comunicación a los trabajadores ya que están definidos los objetivos estratégicos, indicadores, entre otros.

Este ciclo se cierra con la revisión por parte de la dirección, donde se evalúa la adecuación, la eficacia y la conveniencia del sistema de gestión y se produce información de entrada para la mejora continua, pero también para iniciar un nuevo ciclo de planeación estratégica. Es conveniente que la revisión por la dirección se realice anualmente y de forma previa este proceso se actualice.

Un importante insumo en la revisión por la dirección son los resultados de los indicadores de gestión que permitan:

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Analizar las tendencias en el desempeño de los procesos.
- Obtener información confiable de la retroalimentación del cliente y las partes interesadas.
- Conocer el desempeño en la seguridad y salud ocupacional, seguridad de la información y otras gestiones de las organizaciones.
- Tomar decisiones para la mejora continua.

Es necesaria una retroalimentación o mejora continua para la reevaluación de la implementación, conocer dónde están las dificultades, los fallos, los recursos inutilizados, para planificar nuevamente teniendo en cuenta los errores anteriores.

Paso 10. Divulgación y discusión de la información

- **Herramientas:** trabajo en grupo, tormenta de ideas
- **Resultados esperados:** comunicación del desempeño y la gestión de la organización
- **Orientaciones metodológicas**

La elaboración del CMI, desde su diseño hasta su puesta en uso, constituye un proceso educativo muy valioso para todos los niveles, por lo que esto requiere de un esfuerzo por incrementar el grado de comunicación explícita e implícita en la organización. La evaluación empresarial no solo analiza e interpreta los resultados obtenidos a través del cálculo del índice e indicadores propuestos, sino que debe, además, comunicar dicha información.

En este caso particular, se recomienda que el GGE se opte por la elaboración de informes periódicos acerca de los resultados de la gestión empresarial, que

contengan informaciones de carácter social, económico y ambiental que condicionan el futuro de la empresa. La comunicación de esta información posibilita a la organización:

- Perfeccionar el sistema de información organizacional y de evaluación del desempeño empresarial.
- Demostrar una actitud proactiva con respecto a la gestión empresarial.
- Poner de manifiesto la responsabilidad social y medioambiental.
- Ayudar a mantener y reforzar la confianza en la organización de los distintos usuarios externos, responder a las demandas de información y preocupaciones de estos, y mejorar la imagen de la empresa.
- Aumentar la motivación de los trabajadores, particularmente cuando se les da la oportunidad de participar en la preparación de los informes.

La información se podrá presentar en tablas, gráficos o en textos, el objetivo es que permita una rápida interpretación del tema en cuestión.

Es de suma importancia para garantizar la integralidad del CMI que se defina el encadenamiento vertical de los indicadores de acuerdo a los procesos y estructura.

Se debe clarificar con exactitud cómo debería contribuir cada persona al logro de los resultados de la organización.

2.3. Valoración de la factibilidad del procedimiento propuesto

En este epígrafe se exponen los resultados de la validación del procedimiento con la aplicación del criterio de usuarios y posteriormente el criterio de expertos. En el primer caso se usó la Técnica de IADOV (Kuzmina, 1970), los criterios de López González (2002), Campistrous (2006) y Salas (2016), con sus lógicas adecuaciones, que permitió determinar el nivel de satisfacción tanto en el plano individual como grupal. En el segundo caso, se optó por el método Delphi (Linstone, Turoff, 1975; Landeta, 1999), resultados que se corroboraron de forma preliminar con la propuesta del procedimiento.

En correspondencia con los resultados obtenidos en el caso de la evaluación de usuarios donde se aplicó una encuesta (anexo 7), se eligieron 11 evaluadores de 18 posibles (anexo 8), los cuales representaron el 66.6%, todos contextualizados y

por tanto concedores del problema de investigación, por lo que fueron recomendables para el estudio según Campistrous (2006).

La selección comprendió a los individuos con índice igual o mayor a cuatro puntos, por ubicarse en los rangos de “Buen nivel y Muy alto nivel” según la escala utilizada. La composición de los evaluadores fue la siguiente: jefes de departamentos, Directora de la empresa, Director económico y especialistas.

Se logró reducir la subjetividad, que implica asumir el criterio unipersonal del investigador, con la selección de los usuarios a partir de las características propuestas por Campistrous (2006). Los resultados individuales de la satisfacción se resumen a continuación.

Tabla 7. Satisfacción individual de los encuestados.

Resultado	Cantidad	Por ciento (%)
Clara satisfacción	7	63.6
Más satisfecho que insatisfecho	3	27.3
No definida	0	-
Más insatisfecho que satisfecho	1	9.1
Clara insatisfacción	0	-
Contradictoria	0	-
Total	11	100.0

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Relación de la satisfacción individual con la escala de satisfacción

Escala	Significado	Satisfacción individual
0.5	Máximo de satisfacción	7
1	Más satisfecho que insatisfecho	3
0	No definido y contradictorio	-
-0.5	Más insatisfecho que satisfecho	1
-1	Máxima insatisfacción	-

Fuente: elaboración propia

Se obtuvo un Índice de Satisfacción Grupal (ISG) de **0,82** resultando alto (figura 1). Ello refleja aceptación de la propuesta y reconocimiento a su utilidad, evaluación coincidente con los criterios de los usuarios.

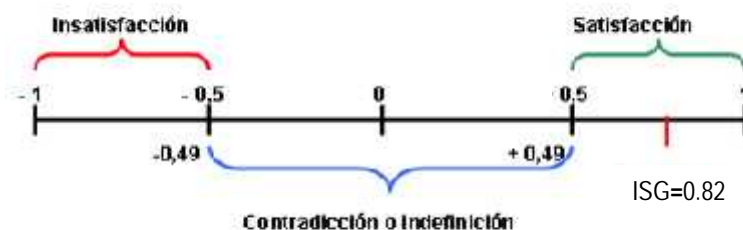


Figura 9. Ubicación del Índice de Satisfacción Grupal (ISG)
Fuente: elaboración propia

También como resultado de la encuesta se obtuvo que tanto la precisión y claridad de los resultados, la organización lógica, las facilidades que aporta para el mejoramiento de la gestión empresarial y su carácter orientador fundamentalmente fueron criterios expresados por los encuestados; igualmente se incluyeron como importantes su aceptación para alcanzar la visión, la posibilidad de conocer riesgos esenciales a tener en cuenta y su utilidad como instrumento de aprendizaje organizacional. No obstante, se señaló como inconveniente la posibilidad que el procedimiento se convierta en una nueva actividad administrativa para lograr objetivos existentes en la empresa y que duplique funciones ya establecidas.

Como se puede observar, los criterios positivos resultaron superiores, sin embargo, las opiniones negativas muestran la falta de cultura sobre la temática de estudio, por lo que se está en presencia de un proceso que requiere de un seguimiento para su continuo perfeccionamiento.

Como resultado del resto de las interrogantes (anexo 9), el 86,2% de los encuestados consideraron que a partir de la aplicación de un procedimiento se puede contribuir a la toma de decisiones en la empresa CONJUSOL, solo el 2,3% tiene una visión desfavorable, criterio que también expresaron de forma negativa en la pregunta cinco, esto pudiera estar relacionado con la resistencia al cambio que se produce en las organizaciones cuando difieren de sus actuaciones tradicionales, sin embargo, su contenido fue evaluado de forma positiva, presentándose las mayores coincidencias en excelente y muy bien (46,7% y 23,3% respectivamente).

De igual forma, la opinión sobre la medida en que las actividades concebidas en el procedimiento pueden contribuir a la toma de decisiones en la empresa

CONJUSOL (pregunta siete), resultó mayoritariamente positiva (86,6%) lo que demuestra su objetividad.

El procedimiento diseñado, según el 90% de los encuestados, aumentará la objetividad de la evaluación de la gestión en la empresa CONJUSOL (pregunta ocho). Argumentos, que tienen como basamento su capacidad de guiar y estimular al proceso y así contribuir al perfeccionamiento de la organización, al estar orientada hacia la solución de problemas cruciales.

De forma general, la consulta tuvo una aceptación positiva por parte de los encuestados, resultados que concuerdan con la evaluación preliminar de aceptación de la investigación.

CONCLUSIONES PARCIALES

El empleo del CMI vinculado al empleo de índices y subíndices, adaptado a las características de la gestión que desarrolla la empresa CONJUSOL, constituye una poderosa herramienta de probado valor científico que puede transformar la realidad de la gestión y orientar los resultados a estadios superiores.

El procedimiento propuesto es una respuesta a los problemas y retos a que se enfrenta la gestión organizacional de la empresa CONJUSOL, y constituye una herramienta con valor científico que puede contribuir a la eliminación de las limitaciones que la misma posee.

El empleo del criterio de los usuarios valida la necesidad, validez e importancia del procedimiento propuesto.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez expuestos los principales elementos de la investigación y dado por cumplido el objetivo general de la misma, se concluye lo siguiente:

1. La consulta de la bibliografía nacional e internacional, demostró que no existen procedimientos específicos para la implementación del cuadro de mando integral por lo que hay que diseñarlo teniendo en cuenta las características propias de la empresa CONJUSOL, su entorno y la visión empresarial.
2. El procedimiento propuesto constituye una alternativa para que la empresa CONJUSOL disponga de una herramienta que contribuya al perfeccionamiento de la gestión estratégica empresarial en función de los objetivos planificados.
3. El algoritmo metodológico permite mayor participación de los trabajadores y demuestra su flexibilidad, adaptabilidad y sencillez, lo cual posibilita su implementación en la empresa CONJUSOL.

RECOMENDACIONES

La autora considera pertinentes las siguientes recomendaciones, en función de la experiencia desarrollada a lo largo de esta investigación y de las observaciones aportadas por el GGE.

- Aplicar el procedimiento en la empresa CONJUSOL SA y que sus resultados sean empleados dentro del proceso de mejora continua.
- Enriquecer los resultados de la investigación con el criterio y experiencia de los trabajadores de la empresa.
- Socializar los resultados de la presente investigación en las empresas perteneciente al Ministerio de Justicia.

BIBLIOGRAFIA

1. ABAD, Dario: Control de gestión, Colombia, Interconed Editores, 1997.
2. Adilson Lana, R. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 9, núm. 1.
3. Alfonso, D. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa*. (Tesis de Doctorado). CUJAE, La Habana.
4. Amat J.,(1989). La importancia del control de gestión en el proceso directivo. Rev. Nova máquina, No. 149, Mar.1989, p.135.
5. AMAT, Joan (2000): Control de gestión (una perspectiva de dirección) Barcelona, España, Edic. Gestión 2000, S.A.
6. Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Bilbao, España: Universidad de Navarra.
7. Anthony, R. (1990). *El control de gestión*. Bilbao, España: Ediciones DEUSTO S.A.
8. Auquilla Belema, L. A. (2014). *La economía popular y solidaria y la coordinación con las finanzas populares y solidarias en ecuador. Caso: gobierno autónomo descentralizado de la parroquia rural San José*. (Tesis de Doctorado). Universidad de la Habana, Mayabeque.
9. BELTRAN, Jesús (1999): Indicadores de gestión (herramientas para lograr la competitividad)Colombia, 3R Editores.
10. Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión estratégica navegando hacia el cuarto paradigma*. Venezuela: Ediciones T.G.RED 2000.
11. BLANCO, Illescas(2003): El control integrado de gestión, México, Limusa Noriega Editores S.A., 2000.
12. Borrego, O. (2006). Rumbo al socialismo. Ciudad de la Habana, Cuba: Ciencias Sociales.

13. Brume González, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico. *Espacios*, 38 (51), 20.
14. CASTILLO, Nelson y Gabriel Rodríguez (1997): Elementos para el seguimiento y control de la gestión, Caracas, Instituto Venezolana de Planificación (IVEPLAN) .
15. Cobo Cuña, F. R. (2014). *Metodología para el análisis de los indicadores de eficiencia económica en la producción de leche*. (Tesis de Doctorado). Universidad de la Habana, Mayabeque.
16. Colectivo de Autores (1995). STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Ed. Biblioempresa, Barcelona,1995, p.455.
17. Consultoría Económica CANEC SA. (2018). *Planeación estratégica*. La Habana, Cuba.
18. Consultoría Económica CANEC SA. (2018). *Procedimiento para la planificación*. La Habana, Cuba.
19. Conti, C. (2001). Dirección estratégica. 6ta edición.
20. Cruz, Teresa. (2006). *La matriz DAFO: Apuntes para un entrenamiento*. Folletos Gerenciales.
21. Cuadro de mando integral, Barcelona, España, Editorial Gestión 2000 S.A., 2000
22. Chavarría Vidal, L. (2010). *Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
23. Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). *An experimental application of the Delphi method to the use of experts*. *Management Science, References - Scientific Research Publishing*.

24. Del Castillo Sánchez L. (2018). El Pensamiento Económico del Ché y la Gestión Empresarial. *Economía y Desarrollo*.
25. Del Castillo Sánchez, L. (2018). Los emprendimiento económicos locales y las formas alternativas de gestión de la propiedad estatal socialista. *Economía y Desarrollo*, 146(1-2). Recuperado de <http://www.reladic.org/articulo.oa?id=425541315003>
26. Diez De Castro, E.Garcia Del Junco,J.Martín Jimenez F. Y Periañez Cristóbal,R. (2001): Administración y Dirección, España, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA,
27. Drucker, Peter, F. (1996). *Administración y futuro*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana.
28. EUSKALIT. (2018). *Modelo de gestión avanzada*.
29. Fernández, C. (2007, agosto). *Telefónica: crecimiento y transformación*. V Jornada Académico - Empresarial Balanced Scorecard, España.
30. FRANKLIN,E (2001). Auditoría Administrativa. México, Editorial McGRAW-HILL,
31. Freije A. y S. Rodríguez (1993), Control de gestión. Ed. IEE S.A., Madrid,.
32. Fuerzas de Porter. (2017). *Las 5 Fuerzas de Porter: Clave para el éxito de la empresa*. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/infografia-las-5-fuerzas-de-porter/>.
33. Furniel Furniel, I. y Pelegrín Mesa, A. (2016). *Indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas*. Folletos gerenciales Universidad Camagüey, 20 (4), 225-235.
34. García Ávila, L. y Pérez Lorences, P. (2013). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa. *Visión de Futuro*, 18(2), 154 – 171.

35. García E. (1994), El controlling moderno: base del management. Rev. Alta Dirección, No.176, Jul-Ago., España, , p.77.
36. García L. (1975), El control de gestión. Ed. INDEX, Segunda edición, Madrid.
37. Gárciga, Rogelio J. (1999). *Formulación estratégica: Un enfoque para directivos*. La Habana: Félix Varela.
38. Goldratt E.(2012), El síndrome del pajar. Cómo extraer información del océano de datos?. Ed. Castillo Monterrey, Nuevo León, México,.
39. Goldratt, E. (1995). *La Meta*. México: Ediciones Castillo.
40. González Guerra, D. (2016). *Elaboración de diagnostico sobre la implementación de la NC ISO 9001:2008. "sistemas de gestión de la calidad requisitos" utilizando elementos de la consultoría de procesos en la unidad empresarial de base frutas selectas Camagüey*. Trabajo presentado en el Evento Regional de Mujeres Economistas y Contadoras, Camagüey.
41. González Molano, C. y Martínez Campo, J. L. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: Referentes conceptuales. *Dimensión Empresarial*, 12 (1), 107-116.
42. González Sánchez, M. J. (2014). Propuesta de metodología para el diseño de las estructuras organizativas de dirección en organizaciones cubanas. (Tesis de Doctorado). Universidad de la Habana, La Habana.
43. Grandales Pereira, R. (2013) Propuesta de procedimiento para la implementación del software "Diriger" cuadro de mando integral en la empresa de diseño e ingeniería Guantánamo "GENEDIS". (Tesis de maestría). Universidad de Guantánamo, Guantánamo.
44. Harrington J., Administración total del mejoramiento continuo. Ed.Mc Graw Hill, Bogotá,1997.

45. Hernández M., Acerca de la definición de control de gestión. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año IV, Número 5, Mayo 2000, Ciudad Habana, Cuba.
46. Hernández, M. (1997). *Acerca de la definición de control de gestión*. Recuperado de <http://www.5campus.com>.
47. Ishikawa, K. (1985). *Guía de control de calidad*. Nueva York: UNIPUB.
48. Jordán H., Control de gestión. DEADE, Comisión Europea, 1995/1996.
49. Kaplan R. S. y Norton D (2008). Aplicación del BSC en las Harineras Villamayor. *VI jornada académico empresarial Balanced Scorecard*. España.
50. Kaplan R. S. y Norton D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Gestión 2000 S.A.
51. Kaplan R. S. y Norton D. P. (1992). "The Balanced Scorecard. Measures that drive performance". *Harvard Business Review*.
52. Kaplan R. S. y Norton D. P. (2000). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. España: Gestión 2000 S.A.
53. Kaplan R. S. y Norton D. P. (2003). *Balanced Scorecard: Su función*. Expositor confirmado de Expo Management.
54. Kaplan, R. S. y Norton, D.P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000 S.A.
55. Kaplan, R., y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000 S.A.
56. KAPLAN, Robert y David NORTON: *Cómo utilizar el cuadro de mando Integral*, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000 S.A., 2001

57. Kotler, P. (2000). Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control. Madrid: *Pearson Educación, S.A.*
58. Kupper H., Logistik-Controlling. Rev.Controlling. Rev.Controlling Heft 3,May./Jun.1982,p.124-132.
59. López Viñegla, A. (2008). *Aplicación del BSC en las Harineras Villamayor*. VI Jornada Académico-Empresarial Balanced Scorecard. España.
60. Lorino P., El control de gestión estratégico. La gestión por actividades. Ed.Afaomega-Marcombo, España, 1993.
61. Lorino P.,El control de gestión. Ed.Afaomega-Marcombo,España,1997.
62. Lorino, P. (2015). *El control de la gestión estratégica: La gestión por actividades*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/268355419>.
63. Mallo C. Y J. Merlo, Control de gestión presupuestario. Ed. Mc-Graw Hill, Madrid, 1998.
64. Martínez Rivadeneira, R. (2001). El Balanced Scorecard aplicado en áreas de logística. *Bussines logistics*.
65. MIKLOS, T. y TELLO, María Planeación Prospectiva.(Una estrategia para el diseño del futuro)México, Limusa Noriega Editores, 2000.
66. Mintzberg, H. (1994). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Granica.
67. Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.
68. Nogueira Rivera, D (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en las empresas cubanas*. (Tesis de Doctorado). Comunidad Universitaria "José Antonio Echevarría", La Habana.

69. Nogueira Rivera, D, y Medina León, A. (2003). *Herramientas de apoyo para el establecimiento del control de gestión moderno en instalaciones hoteleras*. II simposio internacional "Turismo y Desarrollo" TURDES, Matanzas.
70. Nogueira Rivera, D. (2004). *Fundamentos para el control de gestión empresarial*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
71. Nogueira Rivera, D., Hernández, A., López, D. y Medina, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Ingeniería de Construcción RIC*.
72. Oliver, J.:Activity Based Management. Rev. Estudios Empresariales, No. 81, Feb. 1993, p.60.
73. Pacher F.,Integriertes Logistik-Contolling in einen Unternehmen der Elektronikbranche. Rev.Controlling Heft,Ene./Feb.,1992,p.20-26.
74. Paez T., Estrategia Empresarial y calidad de gestión. Ed. Konrad-Adenauer, Caracas, 1994.
75. Pancorbo Sandoval, J. A. (2018). Contribución del marketing a la gestión comercial en un centro urbano desde un enfoque de desarrollo sostenible. *Academia.edu*
76. Peñalver Vera, R. (2004). *Propuesta de un sistema de control para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en la empresa "Coronel Arturo Lince"*. (Tesis de Maestría). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
77. Peñalver Vera, R. (2013). *Procedimiento como contribución al perfeccionamiento de la gestión del producto turístico de naturaleza*. (Tesis de Doctorado)Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
78. Pérez Campana, M. (2005). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministros*. (Tesis de Doctorado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.

79. Pérez Gregorio, M. G. (2016). *Los diferentes estilos de dirección en las empresas: Publicaciones Didácticas*. Recuperado de www.publicacionesdidacticas.com.
80. PEREZ, Juan F.: Control de la gestión empresarial, España, Editorial ESIC, 2000
81. Peters, T. y Waterman, R. (1996). *En busca de la Excelencia*. Colombia Ed. Norma.
82. Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. 3a ed. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.
83. Rivadeneira Martínez, R. (2001). *Cuadro de mando integral: Nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en entidades públicas*. VII congreso de control interno en las entidades del estado. Asociación Colombiana de administradores públicos. Santafé de Bogotá.
84. Rodríguez Quesado P., Aibar Guzmán B. y Portela Lima Rodríguez L. M. (2017). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/276949771>.
85. Romo Morales, G. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico: Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & gestión*, 36, 267-290.
86. Ronda Pupo, G. (2003). Apuntes sobre la dirección estratégica: ¿Cómo integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos?
87. Ronda Pupo, G. (2004). Dirección estratégica integrada: Un enfoque para integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos. *EAN*, 52, 28-57.
88. Ronda Pupo, G. (2006). Dirección estratégica, constructo y dimensiones. *GESTIOPOLIS*.
89. SERNA, Humberto: Gerencia Estratégica, Caracas, Ediciones Global S.A., 2000.

90. Shewhart, W. y Edwards Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
91. Simons R., The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Rev. Accounting, Organizations an Society*, Vol.15, No.1/2, 1990.
92. Soler González, R. H. (2009). *Procedimiento para la implementación del balanced scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*. (Tesis de Doctorado). CUJAE, La Habana.
93. Soto, A. (2006). *Grupo Lubasa*. V jornada académica. Recuperado de <http://www.cuadrodemandando.unizar.es>.
94. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista: Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. La Habana, Cuba: Autor.
95. Villa, E. (2006). *Procedimiento para el control de gestión en instituciones de la educación superior*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
96. Zaldívar Puig, M. (2018). *La empresa como sistema abierto y la medición del desempeño*. (Tesis de Doctorado). CUJAE, La Habana.

Anexo 1. Modelos de dirección estratégica

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Marina Menguzzatto (1984)	Misión. Análisis del entorno. Análisis interno. Objetivos generales. Estrategia actual. Análisis del problema estratégico. Búsqueda de estrategias posibles. Estudio viabilidad. Estudio de estrategias alternativas y elección de la estrategia. Implementación	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial GE Análisis de prospectiva. Matriz de relaciones lógicas. Elaboración de escenarios. Perfil estratégico. Apalancamientos. Ciclo de vida del producto. Matriz
Eugenio Yañez Gonzales (1992)	Misión Grupos de implicados Factores claves Unidades y direcciones estratégicas Matriz DAFO Problema estratégico general Solución estratégica general Escenarios Visión Pienselo 40 veces Opciones de acción estratégica Decisiones estratégicas	Análisis DAFO.
Jean Poul Sallenave (1992)	Análisis interno (fortalezas y debilidades) Análisis externo (amenazas y oportunidades) Diagnóstico. Objetivos. Análisis estratégico interno. Estrategia deseable. Análisis competitivo externo. Decisión estratégica. Estrategia realizable. Acción empresarial.	Análisis DAFO
Peter Wright, Charles Pringle, Jhon Pernel y Mark Kroll (1994)	Diagnóstico estratégico (interno y externo) Definición de la dirección organizacional (misión, visión metas y objetivos) Formulación de la estrategia Implementación de la estrategia Control estratégico.	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial GE Análisis de prospectiva. Elaboración de escenarios. Perfil estratégico. Apalancamientos.

Anexo 1. Continuación

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Fred David. (1994)	Identificar la misión actual, objetivos y estrategias. Auditoría externa (amenazas y oportunidades) Fijar misión de la compañía. Realizar auditoría interna (fortalezas y debilidades) Fijar objetivos. Fijar estrategias. Asignar recursos. Medir y evaluar resultados.	Análisis DAFO
Samuel Certo y Paul Peters. (1994)	Análisis ambiental. Establecer una dirección organizativa. Formulación de la estrategia. Ejecución de la estrategia. Control estratégico.	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial
George A. Steiner (1996)	Plan estratégico Temas estratégicos. Análisis ambiental general. Expectativas principales accionistas. Alta dirección. (misión, políticas, metas, programas, estrategias) Planes tácticos. Presupuestos. Implantación. Resultados operacionales.	Análisis DAFO
George A. Steiner (1996)	Expectativas de accionista. Deseos y valores directivos. Crecimiento y utilidades deseados. Factores de utilidad/ crecimientos futuros. GAP. Potencialidades de la compañía. Debilidades de la compañía. Oportunidades ambientales. Peligros. Problemas especiales. Estrategias. Implantación. Resultados operacionales.	Análisis DAFO
G. R. Jones (1996)	Misión y metas corporativas. Análisis externo. Análisis interno. Elección de estrategias. Estrategia de negocios, corporativa, análisis de portafolio. Estructura organizacional, conflictos políticos, control. Integración (estrategia, estructura, control)	Análisis DAFO

Anexo 1. Continuación

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Ignacio Borges (1996)	<p>Misión. Información básica. Mercado, compañía, ambiente externo, competencia (oportunidades y amenazas) Estrategia básica. Objetivos estratégicos. Alternativas de selección. Decisiones estratégicas. Planes de acción.</p>	Análisis DAFO
Roberto Pérez Llanes (1996)	<p>Misión Implicados externos (accionistas, gobierno, comunidad, sociedad) Implicados internos. (consejo de administración, departamentos, trabajadores) Objetivos estratégicos. Análisis estratégico. (externo e interno) Factores claves de éxito. Competencias distintivas. Matriz DAFO. Estrategias genéricas. Políticas. Planes de contingencia. UEN. Estrategias por esfera. Marketing, logística, finanzas, recursos humanos, administración. Soporte estratégico (segmentación) Estructura. Sistema de control. Cultura. Liderazgo. Planes de acción. Evaluación y control.</p>	Análisis DAFO
Joan Goldsmith y Kenneth Cloke (1997)	<p>Sueños Visión Objetivos Barreras Estrategias Planes de acción.</p>	Análisis DAFO
Navas y Guerras (1997)	<p>Misión y objetivos Análisis externo Análisis interno Diseño de opciones estratégicas Puesta en práctica Control</p>	<p>DAFO Análisis de las cinco fuerzas de Porter.</p>

Anexo 1. Continuación

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
James Stoner (1997)	Responsabilidades sociales, formulación de metas y valores administrativos Identificación de los objetivos y la estrategia actual Análisis ambiental Análisis de los recursos: fortalezas y debilidades organizacionales Identificación de las amenazas y oportunidades estratégicas. Análisis de brecha, determinación de la dimensión del cambio que se requiere en la actual estrategia. Toma de decisiones estratégicas. Desarrollo de alternativas. Evaluación de alternativas. Selección de alternativa. Implantación de la estrategia. Medición y control de los avances.	Matriz DAFO Matriz del BCG Análisis de las cinco fuerzas de Porter.
J. Argenti (1997)	Fijar metas. (aclarar los objetivos de la empresa, fijar niveles de metas de los objetivos) Análisis de la brecha. (pronosticar resultados futuros con estrategias presentes, identificar brechas entre pronóstico y brecha) Evaluación de estrategias. (evaluación del entorno e interno, identificación de las ventajas competitivas y redefinir metas a partir de la información de la etapa 3) Formulación de estrategias. (generar opciones estratégicas, evaluar las opciones estratégicas y tomar decisiones) Aplicación de la estrategia. (proponer planes de acción y presupuesto)	Análisis DAFO
Bueno (1997)	Organización del proceso. Análisis y pronóstico del entorno. Análisis interno y determinación del posicionamiento. Definición de la misión y objetivos. Formulación y selección de las estrategias. Elaboración del problema estratégico. Implementación de las estrategias. Control.	Análisis DAFO

Anexo 1. Continuación

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Keneth Andrews (1997)	<p>Condiciones y tendencias ambientales(económicas, teóricas, físicas, políticas, sociales, comunidad, nación y mundial)</p> <p>Oportunidades y riesgos.</p> <p>Competencia o capacidad distintiva (capacidad, reputación, historia)</p> <p>Recursos corporativos.</p> <p>Consideración de todas las combinaciones.</p> <p>Evaluación para determinar las mejores coincidencias de oportunidades y recursos.</p> <p>Elección de las estrategias. (productos y MC)</p>	Análisis DAFO
T. L. Weelen (1997)	<p>Entorno externo (implicados, social)</p> <p>Entorno interno (estructura, recursos, cultura)</p> <p>Formulación estratégica (misión, objetivos, estrategias, políticas)</p> <p>Implementación (programas, presupuestos, procedimientos)</p> <p>Evaluación y control (desempeño. resultados)</p>	Análisis DAFO
Harold Bienmas (1997)	<p>Identificar problemas y oportunidades.</p> <p>Fijación de objetivos.</p> <p>Diseñar procedimientos para encontrar posibles caminos de solución.</p> <p>Escoger la mejor solución.</p> <p>Procedimientos de control.</p>	Análisis DAFO
Strickland y A. Tonmson. (1997)	<p>Definir el negocio y estrategias, una misión estratégica.</p> <p>Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño.</p> <p>Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados.</p> <p>Preparar y ejecutar el plan estratégico.</p> <p>Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.</p>	<p>Cadena de valor.</p> <p>Análisis DAFO</p> <p>Cinco fuerzas de Porter</p>

Anexo 1. Continuación

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Feermín O Rodríguez y Sonia Alemañi Ramos. (1998)	<p>Análisis histórico. Estrategia actual. Misión.</p> <p>Análisis del contexto (amenazas y oportunidades).</p> <p>Análisis interno (fortalezas y debilidades).</p> <p>Análisis de las relaciones internas y externas.</p> <p>Problema estratégico general. Solución estratégica general. Estrategias generales y unidades estratégicas.</p> <p>Escenarios (positivo, negativo e intermedio)</p> <p>Visión.</p> <p>Elaboración de objetivos generales. Análisis de las brechas. Elaboración de las políticas. Análisis de otros factores de cambio necesarios. Elaboración de opciones estratégicas. Estudio de viabilidad, evaluación y selección de estrategias contingente. Elaboración de programas, planes, proyectos con su fuente de financiación o de cooperación.</p>	<p>Telaraña de contexto.</p> <p>Análisis tendencial.</p> <p>Matriz plazo intensidad.</p> <p>Matriz DAFO</p> <p>Instrumento para análisis de brecha.</p>
Xavier Gimbert (1998)	<p>Reflexión sobre los conceptos claves (misión, visión, objetivos, valores, estrategias y políticas)</p> <p>Análisis del entorno (actual y futuro)</p> <p>Análisis de la empresa (actual y futuro)</p> <p>Replanteamiento de los conceptos claves</p> <p>Estrategias genéricas</p> <p>Factores claves de éxito</p>	<p>Análisis de las cinco fuerzas de Porter.</p> <p>Mapa estratégico del sector</p> <p>La cadena de valor</p>
Philip Kotler. (1998)	<p>Misión.</p> <p>Análisis del entorno externo. Análisis del entorno interno. Formulación de los objetivos. Formulación de la estrategia. Formulación de programas de acción. Ejecución.</p> <p>Feedback y control.</p>	<p>Análisis DAFO</p>
Philip Kotler. (1998)	<p>Misión corporativa.</p> <p>Identificación de las UEN</p> <p>Valoración de la cartera de inversiones, definición de las estrategias.</p> <p>Planificación de nuevos negocios.</p>	<p>Análisis DAFO</p>

Anexo 1. Continuación

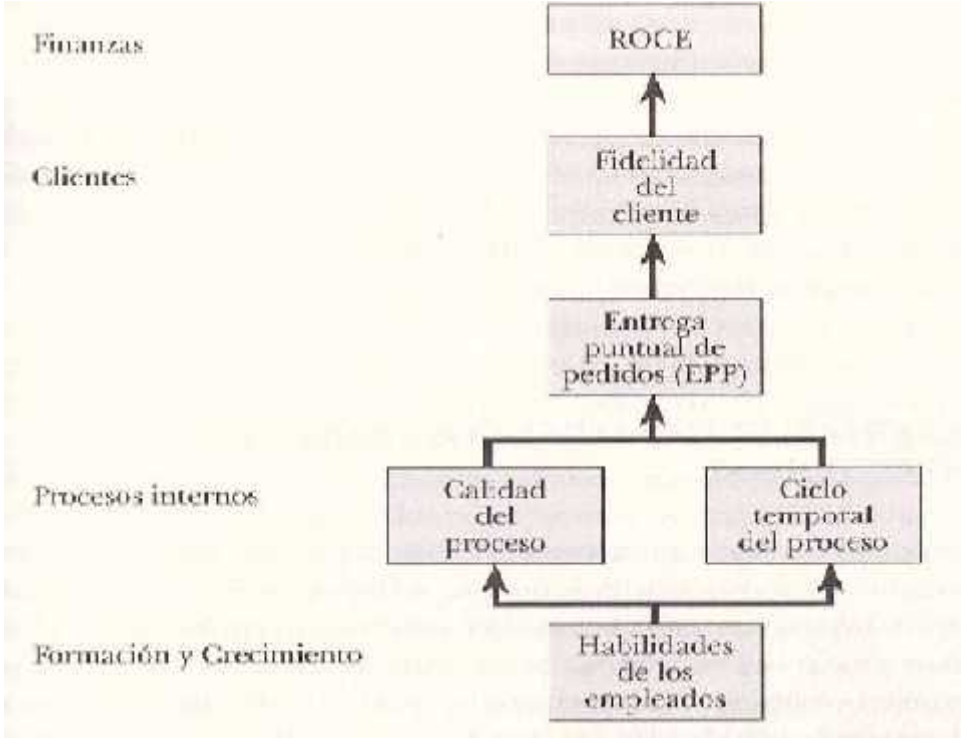
Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Carlos Lazo Vento, Glicería Gámez y Reynaldo Fernández (1998)	Misión Procesos estratégicos claves. Implicados principales. Diagnóstico estratégico. Escenario tendencial. Visión. Objetivos generales. Revisión de las direcciones estratégicas. Objetivos estratégicos por ARC. Programas de implantación. Implementación municipal. Diseño estrategia empresarial. Diseño estrategia municipal. Amplia divulgación, compromiso, negociación de los objetivos.	Matriz DAFO.
Joaquín Rodríguez Valencia (1999)	Actual postura estratégica. Análisis del entorno. Análisis interno. Valores, aspiraciones de los gerentes. Presiones y responsabilidad social. Rango limitado de alternativas y de estrategias. Plan estratégico. Plan mediano plazo. Plan a corto plazo. Implementación/ Resultado	Análisis DAFO Cadena de valor
Rogelio Gárciga Marrero. (1999)	Análisis del entorno actual y futuro. Análisis interno. Visión Misión (cultura, profesión, principios) Objetivos generales estratégicos. Análisis de las estrategias actuales. Determinación de la brecha estratégica. Formulación de las estrategias, evaluación y selección. Implementación.	Análisis DAFO
Modelo Japonés Hoshin Kanri DPP (2000)	Componente estratégico Definición y despliegues de las políticas anuales. Ejecutar y evaluar la aplicación de la política anual. Diagnóstico del presidente.	Técnicas de escenarios Matriz DAFO
Guillermo Ronda Pupo (2004)	Análisis estratégico. Aprendizaje para mejorar desempeño. Valores compartidos. Valores finales (misión, visión y objetivos). Formulación de la estrategia. Implementación de la estrategia. Control estratégico proactivo.	Matriz de evaluación de los efectos de los impactos. Matriz de evaluación de valores compartidos. Matriz para el aprendizaje. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Anexo 1. Continuación

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Ramón Peñalver vera (2004)	Preparación del equipo guía. Estudio de la organización. Análisis estructural de la organización. Selección de indicadores. Diseño de información relevante. Estudio de sistema de estimulación y pago. Elaboración de tablero de mando Elaboración de presupuesto.	Análisis DAFO Análisis de las cinco fuerzas de Porter.
Rafael h. Soler González (2009)	Introducción al <u>Balanced Scorecard</u> . Estudio de la organización. Estudio de técnicas de información. Confección de equipo guía. Adiestramiento equipo guía. Estudio Misión/Visión/estrategia. Confección mapa estratégico. Determinación de indicadores. Determinación de estrategias funcionales, recursos, responsables y responsabilidades. Implementación del balanced scorecard.	Tormenta de ideas. Coeficiente de Cronbach
Muñiz y Monfort (2005) Kaplan y Northon (2009)	Análisis estratégico. Planeación estratégica. Definición de valores. Determinación de estrategias. Elaboración de objetivos estratégicos. Determinación de indicadores. Elaboración de mapa estratégico. Presentación de objetivos e indicadores estratégicos. Definición de metas para los indicadores. Apoyo al cumplimiento de indicadores.	DAFO
Certo (2005) Fernández y Berton (2005) Oliveira (2007) Tavares (2005) Wright, Kroll y Parnell (2000) Adilson (2008)	Análisis de los entornos interno y externo. Establecimiento de la directriz organizacional (Metas y objetivos) Formulación de la estrategia. Implementación de las estrategias Control estratégico.	DAFO

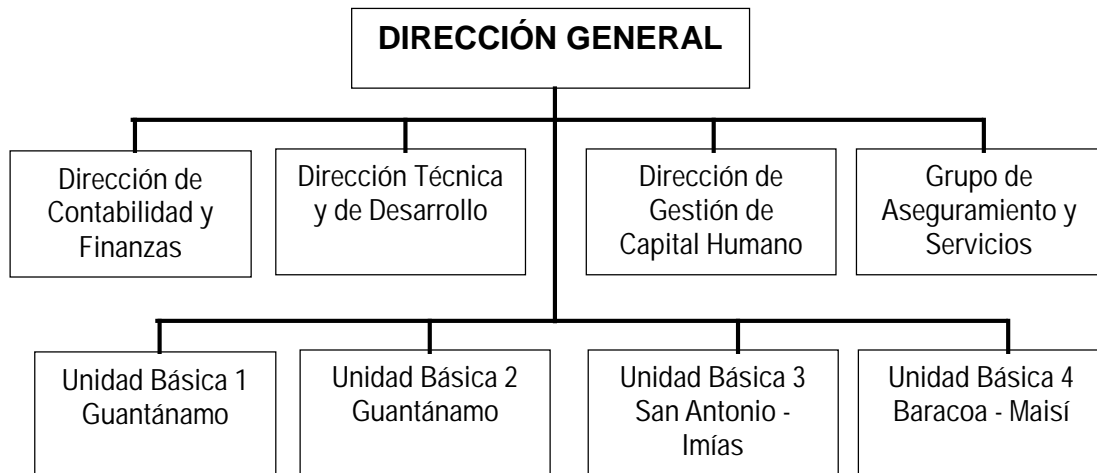
Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Mapa estratégico



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2008).

Anexo 3. Estructura organizacional



Anexo 4. Encuesta para estudio de la misión y visión

La empresa CONJUSOL Guantánamo en aras de perfeccionar su gestión necesita conocer si la misión y visión aprobadas cumplen con las características requeridas, por lo que se le solita su valioso criterio.

Muchas gracias.

Misión: INSERTAR LA MISIÓN

Nuestra misión cumple las siguientes características:

Características	Si	No
Orientada a nivel nacional		
Expresa un contenido genérico, lo cual contribuye a anticipar las necesidades de mañana.		
Creíble.		
Simple, clara y directa.		
Motivadora.		
Original.		
Objetiva		

Visión: INSERTAR VISIÓN

Nuestra visión responde a las siguientes interrogantes:

Características	Si	No
¿Cómo esperamos que nos vean nuestros clientes?		
¿Qué esperamos de nuestro personal interno?		
¿Qué esperan nuestros socios de nosotros?		
¿Qué espera de nosotros nuestra comunidad?		

Anexo 5.- Matriz para el cálculo del Índice Ponderado

PRESPECTIVAS	INDICADORES	Período actual (PA)	Período Base (PB)	Variación (PAI/PB)	Comport. (RI)	Pond. (PI)	(RI*PI)	Subtotal
Financiera								
	Peso específico del grupo respecto a otras perspectivas							
Clientes								
	Peso específico del grupo respecto a otras perspectivas							
Procesos internos								
	Peso específico del grupo respecto a otras perspectivas							
Capacitación								
	Peso específico del grupo respecto a otras perspectivas							
$IP = \frac{1}{4} \sum_{j=1}^m P_j \sum_{i=1}^n (R_i * P_i) \quad (1)$								

Fuente: elaboración propia

ANEXO 6. Determinación del presupuesto

Objetivo Estratégico 1	Resultados esperados (R)	Actividades ha desarrollar (AR)	Recursos necesarios (RAR)	Costo unitario (CRAR)	Cantidad de recursos (QRAR)	Costo total por actividad (CTAR)
	R1.1	AR1.1	RAR1.1	CRAR1.1	QRAR1.1	CTAR1.1
	R1.2	AR1.2	RAR1.2	CRAR1.2	QRAR1.2	CTAR1.2
Objetivo Estratégico n	Rn.1	ARn.1	RARn.1	CRARn.1	QRARn.1	CTARn.1
	Rn.2	ARn.2	RARn.2	CRARn.2	QRARn.2	CTARn.1
	Rn.3	ARn.3	RARn.3	CRARn.3	QRARn.3	CTARn.1
PRESUPUESTO NECESARIO						CTAR

Donde

R:	resultados esperados por cada objetivo estratégico
AR:	actividades a desarrollar para materializar cada objetivo estratégico
RAR:	recursos necesarios por cada actividad a desarrollar
CRAR:	costo unitario de los recursos necesarios para desarrollar las actividades planificadas
QRAR:	cantidad de recursos necesarios
CTAR:	costo total de las actividades planificadas

CTAR: monto del presupuesto necesario, se obtiene mediante la sumatoria de los costos totales de las actividades planificadas

Anexo 7. Encuesta para la selección de usuarios de seguimiento y control del procedimiento.

La empresa CONJUSOL Guantánamo como parte de la valoración del procedimiento propuesto, su correcta aplicación y el desarrollo efectivo del proceso de toma de decisiones, se están recogiendo criterios para seleccionar a los evaluadores internos.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración y le pedimos que evalúe con toda sinceridad y objetividad el grado de cumplimiento de los elementos expuestos en la tabla, según la escala siguiente:

5. Muy alto nivel 4. Buen nivel 3. Medianamente apto 2. Bajo 1. Muy bajo

Nombre y Apellidos del trabajador evaluado:

No	CARÁCTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
1	Conocimiento sobre el procedimiento para evaluar la gestión de la empresa					
2	Práctica de la crítica constructiva.					
3	Creatividad.					
4	Honestidad.					
5	Capacidad de comunicación.					
6	Confiabilidad.					
7	Grado en que se considera un gestor de los cambios.					
8	Posibilidad real de participar en la evaluación.					

Anexo 8. Resultados de la encuesta para la evaluación de usuarios y relación de usuarios seleccionados como evaluadores del procedimiento.

N	Usuarios seleccionados	Valor de la mediana (1-5)								\bar{x}
		Otorgado por cada evaluador de los candidatos.								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Adela Wilson Mayor	4	4	4	5	5	5	5	5	4,62
2	Hector Quintero Gómez	4	5	5	5	5	5	5	5	4,87
3	Angela Gainza Hernández	3	5	5	5	4	5	5	4	4,5
4	Bárbara A. Toledano Miranda	4	5	5	5	5	5	5	5	4,87
5	Ana Irires Founier Rodriguez	4	5	5	5	5	5	5	5	4,87
6	Olga Lidia Ortiz Chang	4	5	5	5	5	5	5	5	4,87
7	Juan Alberto Milan Garcia	4	5	5	5	5	5	5	5	4,87
8	Blidanis Pompa Bicet	5	4	5	5	5	5	4	5	4,75
9	Milagros Proenza Poll	4	5	5	5	5	5	5	4	4,75
10	Miguel A. López Riveri	4	5	5	5	5	4	5	5	4,75
11	Fernanda Albino Rosi	4	5	5	5	5	5	4	5	4,75
12	Wilmer Acosta Ferrer	4	5	5	5	5	5	4	5	4,75

Anexo 9 Cuestionario a trabajadores seleccionados para la evaluación de usuario.

Compañero(a):

A usted se le solicita su modesta contribución para el desarrollo de la presente investigación, respondiendo al siguiente cuestionario. Su objetivo está orientado hacia la valoración de la utilidad del procedimiento propuesto para el perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración y le pedimos que responda con toda sinceridad y objetividad el siguiente cuestionario.

Título que posee: _____

Años de experiencia en la empresa CONJUSOL: _____

Puesto de trabajo que ocupa: _____ Años en el puesto: _____

1. ¿En qué medida considera usted que la aplicación de un procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión empresarial pudiera contribuir al incremento de la efectividad en la toma de decisiones en la empresa CONJUSOL?
 - a) Mucho
 - b) Bastante
 - c) Ni mucho ni poco
 - d) Poco
 - e) Muy poco

2. ¿Qué es lo que más le gustó del procedimiento?
3. ¿Qué es lo que menos le gustó del procedimiento propuesto?
4. ¿Está satisfecho con los resultados que se pueden obtener si se aplica este procedimiento?
Si _____ No _____ No sé _____
5. ¿Cómo evalúa el contenido del procedimiento propuesto?
E _____ MB _____ B _____ R _____ M _____
6. Si pudiera elegir libremente la vía para contribuir a la toma de decisiones, ¿elegiría usted el procedimiento similar a la propuesta?
Si _____ No _____ No sé _____
7. ¿En qué medida las actividades concebidas en el presente procedimiento puede contribuir a la toma de decisiones en la empresa CONJUSOL?
 - a) Mucho _____
 - b) Bastante _____
 - c) Ni mucho ni poco _____
 - d) Poco _____
 - e) Muy poco _____

d) Poco_____

e) Muy poco_____

d) Poco_____

e) Muy poco_____

e) Muy poco_____

