

Universidad de Matanzas
Facultad Ciencias Empresariales



Tesis presentada en opción al Título de Máster en
Administración de Empresas, Mención Dirección

**Título: Contribución a la toma de decisiones en el
proceso de subsidios compra materiales de construcción.**

Autor: Lic. Jesús Miguel Avila Corzo
Tutores: Dra.C. Dianelys Nogueira Rivera
Dr.C. Juan Ramón Pentón López

Matanzas, 2018

Presidente de tribunal _____

Secretario _____

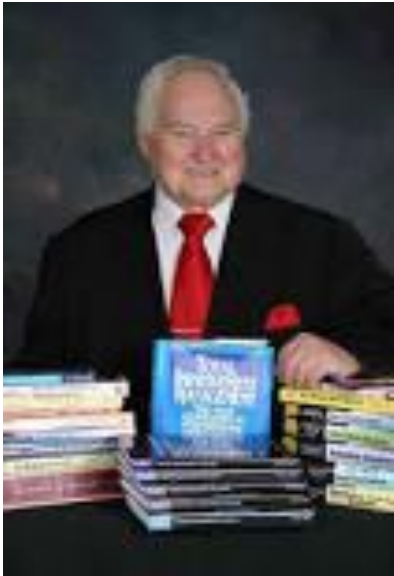
Miembro _____

Dado en ciudad de Matanzas a los ____ días del mes de _____ del 2019.

Año 61 de la Revolución.

Declaración de Autoridad 2018

Yo, Jesús Miguel Avila Corzo, declaro ser el único autor de la presente investigación presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas, mención Dirección y autorizo a la Universidad de Matanzas y a todos aquellos que lo precisen, a hacer uso de la misma.



“la medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”.

H. James Harrington

A toda aquella persona que me ha inculcado el ansia de estudio, para una superación cultural permanente.

A todos los que de una forma u otra contribuyeron a la realización de esta investigación.

En especial a mis tutores la Dra.C. Dianelys Nogueira Rivera y el Dr.C. Juan Ramón Pentón López por haberme apoyado en todo momento.

Finalmente, también quiero agradecer el aliento que me dieron desde mi familia mis padres, hermana y sobrinas. Sin su valioso apoyo, la terminación de este proyecto hubiese sido imposible.

A todos,

Gracias.

Resumen

La adopción de nuevas formas de administrar recursos y servicios públicos demanda cambios en los métodos y estilos de trabajo en el sector presupuestario cubano, en concordancia con la actualización del modelo económico y la introducción de nuevos enfoques de gestión, para contribuir a la eficiencia y eficacia de los procesos. En la presente investigación se identifica como problema científico: ¿cómo contribuir a la toma de decisiones en el proceso de subsidios para la compra de materiales de la construcción en el municipio de Matanzas?

En consecuencia, el objetivo general es diseñar un cuadro de mando integral (CMI) como contribución a la toma de decisiones en el proceso de subsidios para la compra de materiales de la construcción en el municipio de Matanzas.

El trabajo muestra como resultados fundamentales la propuesta de un CMI en el Consejo de la Administración municipal de Matanzas (CAM), a partir de la metodología concebida para su despliegue, traduciendo la estrategia de subsidios para la compra de materiales de la construcción en objetivos vinculados a factores claves de éxito en este proceso, medidos por indicadores y ligados a un plan de acción que permite alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Para su desarrollo se emplean diversos métodos como: histórico-lógico, analítico-sintético, el inductivo-deductivo, abstracto-concreto, enfoque sistémico, análisis y revisión de documentos, entrevista, cuestionarios, observación, tormenta de ideas, trabajo grupal, Microsoft Excel, matriz DAFO, diagrama de Ishikawa, Gantt y Pareto.

Summary

The adoption in new ways of administering resources and public services demands changes in the methods and work styles in the Cuban budgetary sector, in agreement with the upgrade of the economic pattern and the introduction of new administration focuses, to contribute to the efficiency and effectiveness of the processes. In the present investigation it is identified as scientific problem: how to contribute to the taking of decisions in the process of subsidies for the purchase of materials of the construction in the municipality of Matanzas?

In consequence, the general objective is to design a square of integral control (BSC) as contribution to the taking of decisions in the process of subsidies for the purchase of materials of the construction in the municipality of Matanzas.

The work shows as fundamental results the proposal of an BSC in the Council of the municipal Administration of Matanzas (CAM), starting from the methodology conceived for its unfolding, translating the strategy of subsidies for the purchase of materials of the construction in objectives linked to key factors of success in this process, measured by indicators and bound to an action plan that allows to align the behavior of the members of the organization.

For their development diverse methods are used like: historical-logical, analytic-synthetic, the inductive-deductive, abstract-concrete, systemic focus, analysis and revision of documents, interview, questionnaires, observation, storm of ideas, work grupal, Microsoft Excel, main DAFO, diagram of Ishikawa, Gantt and Pareto.

Contenido

Introducción 1

Capítulo I. Fundamentación teórico-conceptual sobre la administración pública, los subsidios y el cuadro de mando integral 8

 1.1 La Administración Pública: orígenes y conceptos 9

 1.2 La Administración Pública en Cuba 11

 1.2.1 La nueva gestión pública 11

 1.3 Generalidades acerca de los subsidios en el mundo..... 12

 1.3.1 Aplicación de los subsidios en países de latinoamérica 13

 1.3.2 Tratamiento de los subsidios en Cuba 16

 1.4 Marco Regulatorio: sus particularidades en los subsidios 19

 1.5 El cuadro de mando integral 22

 1.5.1 Conceptualización del CMI 23

 1.5.2 Estructura del CMI..... 25

 1.5.3 Un nuevo diseño de perspectivas para unidades presupuestadas 26

 1.5.4 Aplicación del CMI en Cuba..... 28

 1.6 Conclusiones parciales del capítulo I..... 29

Capítulo II. Diseño metodológico para la elaboración de un CMI 31

 2.1 Métodos utilizados en la investigación..... 31

 2.2 Diseño de la metodología a aplicar para el despliegue del Cuadro de Mando Integral..... 33

 2.3 Conclusiones parciales del capítulo II..... 52

Capítulo III. Aplicación del diseño del Cuadro de Mando Integral..... 54

 3.1 Caracterización del CAM. Antecedentes 54

 3.2 Resultado de la aplicación del diseño del Cuadro de Mando Integral..... 55

 3.2.1 Entorno en que se desempeña el CAM 59

 3.2.2 Estructura organizacional del CAM 59

 3.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral para el CAM a través de la metodología propuesta 60

3.4 Conclusiones parciales del capítulo III.....	73
Conclusiones	
74	Recomendaciones
.....	75 Bibliografía
.....	76 Anexos

Introducción

La elevación del bienestar y de la calidad de vida de la población son objetivos prioritarios de la sociedad socialista cubana desde el triunfo de la Revolución, a partir de una concepción de desarrollo integrador de objetivos económicos, sociales, políticos y culturales, dirigida a promover el desarrollo integral y pleno de los seres humanos, que se plasma en una política social única, destaca dentro de esta la vivienda como un asunto estratégico y de constante preocupación dentro de las políticas sociales.

Para Andrade ápod (Muñoz González and García Vázquez 2018) la vivienda es el espacio físico donde se construye el hogar, se facilita el intercambio social, la educación y el desarrollo familiar; es el lugar en donde se devuelve la dignidad a su dueño, permite defenderse ante rigores climáticos, protege la salud y es un bien de inversión durable y transable.

El archipiélago cubano es afectado frecuentemente por eventos hidrometeorológicos extremos, debido a efectos de la variabilidad y el cambio climático que afectan el fondo habitacional e incrementa su déficit.

Cifras preliminares expuestas por (Rodiles Planas 2016) muestran una afectación de más de 31 900 viviendas, de ellas 4 292 derrumbes totales, 7 217 parciales y 20 417 afectaciones en techo con el azote del huracán más intenso en la última década.

Cifras expuestas por el Ministro de la Construcción (Mesa Villafaña 2018) dan cuenta que el fondo habitacional en Cuba es de 3 824 861 viviendas, de las cuales el 39 % se encuentra entre regular y mal estado técnico, precisa que de tipología i (cubierta de placa) es el 51 % y de cubierta ligera el 49 %, resalta que 2 911 959 casas se encuentran en asentamientos urbanos.

La información ofrecida particulariza en el déficit habitacional ascendente a 929695 inmuebles, de ellas a construir 527 575 y rehabilitar 402 120.

Argumenta que referente al mantenimiento y conservación se requieren por esfuerzo propio de la población acciones anuales en más de 240 000 viviendas, en aras de detener el deterioro.

Los encomiables esfuerzos por recuperar el gran volumen de afectaciones a la vivienda y la economía, ocasionadas por eventos hidrometeorológicos aparejado al recrudescimiento del bloqueo económico, comercial y financiero y su efecto extraterritorial por el gobierno revolucionario, ha provocado que la mayoría de los cubanos confundan el socialismo con las gratuidades y subsidios, la igualdad con el igualitarismo, estos conceptos erróneos e insostenibles acerca del Socialismo requieren de un cambio de mentalidad en los cuadros y compatriotas como denota el General de Ejército (Castro Ruz 2010) Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, cuando refiere "...transformar conceptos erróneos e insostenibles acerca del socialismo, muy enraizados en amplios sectores de la población durante años, como consecuencia del excesivo enfoque paternalista, idealista e igualitarista, que instituyó la Revolución en aras de la justicia social".

El proceso de actualización del modelo económico y social cubano, iniciado con el VI Congreso del PCC, trae aparejadas reformas regulatorias, nuevos mecanismos de políticas y diversificación de actores vinculados al proceso de construcción de viviendas; cambios que deben ser estudiados en busca de una solución integral y sistémica del problema social que es la vivienda.

Al evaluar el proceso de implementación, el Primer Secretario del Comité Central del Partido, General de Ejército (Castro Ruz 2016), en su Informe Central al Congreso expresa al valorar el ritmo de las transformaciones en curso, que no debe perderse de vista el hecho de que en el caso de Cuba jamás puede permitirse la aplicación de las llamadas "terapias de choque", frecuentemente empleadas en detrimento de las clases más humildes de la sociedad. Esta premisa, que se corresponde con el principio de que nadie quedará desamparado,

condiciona en gran medida la velocidad de la actualización del modelo económico cubano, bajo la influencia de la crisis económica internacional y en particular los efectos del bloqueo.

Como parte de este proceso se actualizan los lineamientos para el período 2016-2021, a partir de su aprobación en el VII Congreso del Partido y Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP).

Como temática relacionada con los subsidios para la compra de materiales de la construcción se encuentran el No. 59 y 147, en tal sentido, se establece como práctica un proceso de evaluación y seguimiento sobre los resultados de cada una de las medidas que se aprueban y aplican, lo que posibilita conocer con mayor certeza cuáles son sus verdaderos efectos y cómo adaptarlas a las circunstancias actuales del país.

A ello responde el Acuerdo 8093 del Consejo de Ministros con las resoluciones pertinentes por cada organismo vinculado al proceso, referidas a las modificaciones a la política para otorgar subsidios a personas naturales interesadas en emprender acciones constructivas o de reparación en sus viviendas por esfuerzo propio con el propósito de ampliar los beneficios del subsidiado y posibilitar el mayor número de personas favorecidas.

En la aplicación paulatina de las políticas establecidas en el CAM se evidencia insuficiencias entre las que se destacan los descritos por la Contraloría General de la República en los meses de noviembre del 2012 y 2014 respectivamente:

- Incumplimiento del Acuerdo No. 7155/2011 y 7387/2013 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, referido a la poca agilidad en ejecutar los términos establecidos para el otorgamiento de los subsidios.
- Incumplimiento de la Instrucción 1/2012 y 1/2013 del Instituto Nacional de la Vivienda, referido a la carencia de los datos de uso obligatorio de los expedientes conformados y custodiados por el CAM, así como el no reflejo

en el contrato establecido entre las partes (beneficiario y Dependencia Interna), los plazos establecidos para las acciones constructivas.

- No existe correspondencia entre las cantidades de solicitudes reflejadas en los registros habilitados en la dirección municipal de la vivienda, dirección municipal de trabajo y unidad municipal de inversión para la construcción y conservación, además de ausencia de datos de uso obligatorio, enmiendas y otros supuestos, se incumple la resolución 391/2011 del Instituto Nacional de la Vivienda, así como la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, componente información y comunicación (norma contenido, calidad y responsabilidad).
- No existe un control de la gestión referida a las etapas del proceso, lo que provoca que no exista una retroalimentación entre las partes involucradas y los subsidios que den cumplimiento a los términos establecidos en el Acuerdo No. 7387/2013 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro (CECM), por inobservancia de la legislación vigente por parte del Consejo e incumplimiento del Capítulo X del "Sistema de Control Interno", Sección Primera, Disposiciones Generales inciso g del Reglamento de la Ley 107/09 de la CGR.

A lo antes expuesto se agrega la falta de seguimiento sistemático del procedimiento interno propuesto como parte del control de los recursos disponibles para el proceso de subsidio para la compra de materiales de la construcción, no constituye un instrumento de trabajo eficaz para la toma de decisiones, además de persistir un grupo de deficiencias que atentan contra el desarrollo y la eficiencia del proceso de forma integral.

- Insuficiencias en el análisis pertinente por los organismos involucrados en el proceso, que fundamenten las solicitudes de prórrogas recibidas.
- Falta de sistematicidad en las visitas a realizar por los organismos

- involucrados en el proceso.
- No se corresponde la ejecución de la obra por parte del subsidiado con el presupuesto aprobado para ello.
 - Existen aprobaciones de subsidios que presentan problemas en los expedientes conformados por la vivienda.
 - Falta de profundidad en los estudios socio- económicos y técnico- económicos que deben ser realizados por los organismos a cada solicitante.
 - Recursos inmovilizados.

En correspondencia con las problemáticas anteriores se define como problema científico: ¿Cómo contribuir a la toma de decisiones en el proceso de subsidios para la compra de materiales de la construcción en el municipio de Matanzas?

Para darle solución al problema científico se plantea la hipótesis siguiente: la propuesta de un cuadro de mando integral con indicadores articulados a los factores clave del proceso de subsidios para la compra de materiales de la construcción, contribuirá a la toma de decisiones en este proceso en el municipio de Matanzas. Se define como variable independiente la propuesta de un cuadro de mando integral y como variable dependiente la toma de decisiones a partir del resultado.

Se plantea como objetivo general de la investigación: Diseñar un cuadro de mando integral como contribución a la toma de decisiones en el proceso de subsidios para la compra de materiales de la construcción en el municipio de Matanzas.

Derivado de este objetivo general se trazan los objetivos específicos siguientes:

1. Construir los fundamentos teóricos y metodológicos sobre la administración pública, los subsidios y el cuadro de mando integral como herramienta para la toma de decisiones.

2. Diagnosticar el estado actual del proceso de subsidios para la compra de materiales de la construcción en el municipio de Matanzas.
3. Elaborar el cuadro de mando integral, con el sistema de indicadores por cada perspectiva, para la toma de decisiones en el proceso de subsidios para la compra de materiales de la construcción en el municipio de Matanzas.
4. Aplicar la propuesta del cuadro de mando integral diseñado para el proceso de subsidios para la compra de materiales de la construcción en el municipio de Matanzas como contribución a la toma de decisiones en este proceso.

Para lograr el desarrollo de los elementos metodológicos definidos anteriormente los cuales contribuyen al control de la gestión de los subsidios en el municipio de Matanzas se emplea como método universal de investigación, el Materialismo Dialéctico e Histórico, el cual está científicamente argumentado, y permite ver y analizar los fenómenos, no solo individualmente, sino en su interrelación y conjunción recíproca.

En el desarrollo de la investigación se aplicaron métodos teóricos y empíricos. Entre los métodos teóricos se encuentran: histórico-lógico, analítico-sintético, el tránsito de lo abstracto a lo concreto y el inductivo-deductivo.

Entre los métodos empíricos se encuentran: análisis y revisión de documentos, el enfoque de sistema, observaciones, tormenta de ideas, entrevistas (estructurada), cuestionarios, trabajo grupal, diagrama de Pareto, Ishikawa, Gantt, matriz DAFO y Microsoft Excel.

El informe final de investigación está estructurado en: introducción, que aborda la importancia del tema y el diseño metodológico de la investigación; un primer capítulo, con el marco teórico- conceptual acerca de la administración pública, los subsidios y el cuadro de mando integral; un segundo capítulo, sobre la descripción de la metodología propuesta y las herramientas a desarrollar; un tercer capítulo,

con la propuesta del cuadro de mando integral, con el sistema de indicadores por cada perspectiva, para la toma de decisiones en el proceso de subsidios para la compra de materiales de la construcción en el municipio de Matanzas; las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada; y, un cuerpo de anexos necesarios para la comprensión del trabajo.

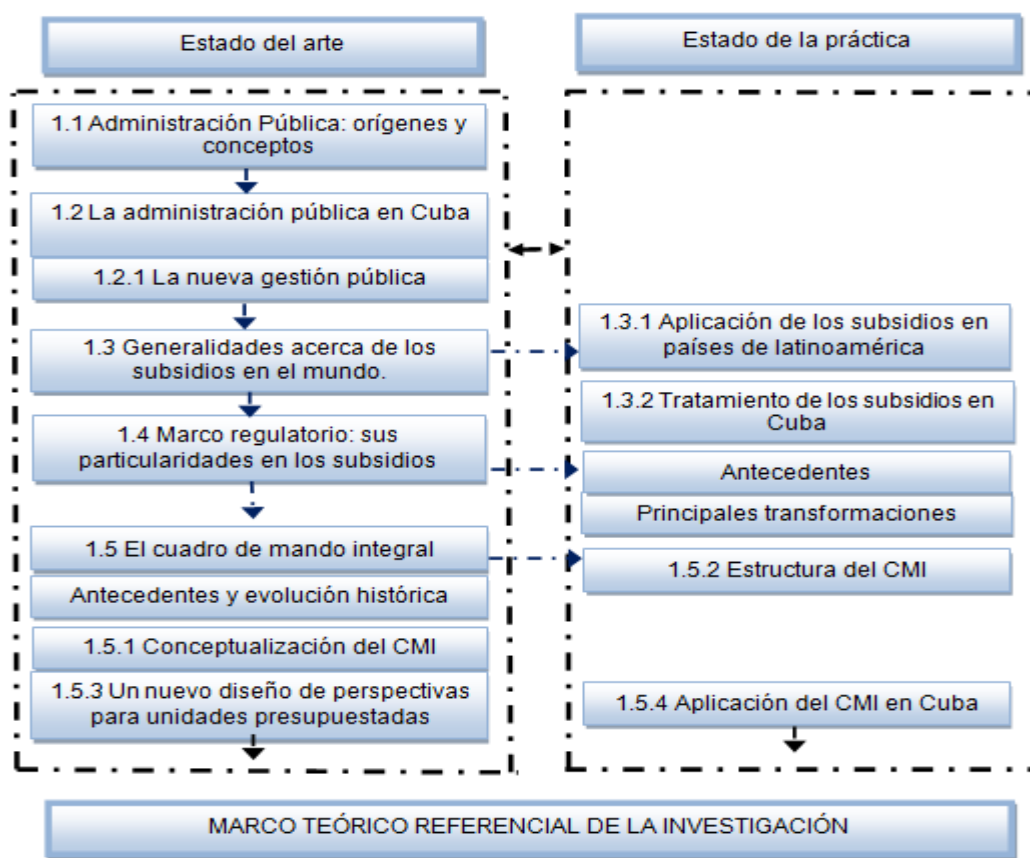
La investigación bibliográfica incluyó el estudio de 142 documentos, de ellos: 66 % son publicaciones del ámbito nacional e internacional. Según el tipo de publicación: 33 % son libros; 33 % son artículos; 4 % son tesis doctorales y el resto corresponde a otras tesis, lineamientos, legislaciones, normativas y otros documentos de gobierno. De acuerdo a la fecha de publicación: el 30 % son del año 2014 a la fecha; el 56 % están entre los años 2002 y 2013 y el resto (14 %) son anteriores al 2000, en su mayoría, son los clásicos de los temas relacionados con la administración pública y CMI, de merecida mención.

Capítulo I. Fundamentación teórico-conceptual sobre la administración pública, los subsidios y el cuadro de mando integral

La base de la elaboración del presente capítulo fue la revisión de la literatura nacional y extranjera, así como otras fuentes de información especializada, estructurada de forma tal que permitiera abarcar el estado del arte y la práctica sobre el objeto de estudio teórico y práctico de la investigación, de esta forma simplificada se muestran los aspectos fundamentales del marco teórico referencial que sustentan la misma, por lo que el objetivo de este capítulo es:

Sistematizar los fundamentos teóricos, el estudio de los principales conceptos que regulan el tratamiento a los subsidios, la Administración Pública y el cuadro de mando integral (CMI). El cumplimiento del mismo se organiza en la figura 1.1

Figura 1.1 Hilo conductor del capítulo I



Fuente: elaboración propia

1.1 La Administración Pública: orígenes y conceptos

Según (Carrillo Osorio 2018) la administración es un término que generalmente es entendido en su forma más simple de cómo realizar y usar recursos adecuadamente, definición que evoluciona a partir de las transformaciones en medida de como el hombre lo requiere.

Comenta que en Grecia lograron tener la capacidad para administrar las operaciones de compañías comerciales, desarrollaron un gobierno democrático que contenía un proceso administrativo, es en esta civilización donde se encuentra el origen del método científico, ya que descubrieron los criterios de investigación e introdujeron la ciencia y la educación en muchos aspectos a la administración. En China en los 500 A.C., los escritos de Mencius y Chow denotan que los chinos estudiaban principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control, además de conocimiento de conceptos como; organización, funciones, cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y técnicas de control. Por su parte, en Roma la mayor aportación que se les conoce es el de administrar una población de aproximadamente 50 millones de personas, por medio de estrategias de control y administración como la que se aplicó en el año 284 d. C. por Diocleciano que consistía en la delegación de autoridad, por medio de la división de su territorio en provincias, diócesis y divisiones geográficas.

La palabra administrar proviene del latín "administrare", "ad" (ir, hacia) y "ministrare" ("servir", "cuidar") y tiene relación con la actividad de los ministros romanos en la antigüedad. Según Von Stein ápuđ (Guerrero Orozco 2015) la administración ha sido colocada dentro de Estado y el Gobierno indistintamente; presentada como el Estado en acción, y se considera que nace de la idea del Estado operante: la Constitución, como órgano en sí, representa la voluntad; la administración, la obra.

En cuanto a la Administración Pública, son muchos los autores que han emitido sus consideraciones. En el anexo 1 se resumen algunos conceptos al respecto. Adicionalmente, en el cuadro 1.1 se agrupan las semejanzas y diferencias derivadas de este estudio.

Criterios	Semejanzas	Diferencias
La Administración Pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad.	(Hobbes 1966)	(Garcini 1986); (Duharte 2006) (Muñoz 1980); (Guerrero 2010) (Hood y Jackson 1997); (Diccionario de la lengua española 1970); (Dimock 1937); (Fraga 1997); (Carrillo 1973); (White 1964); (Thompson 1991); (Guerrero 1997); (Montero 2014); (Bonnin 1829)
La Administración puede ser considerada como un sistema constituido por oficios públicos mediante los cuales el Estado provee permanentemente el ejercicio activo de sus potestades para la satisfacción de las necesidades colectivas.	(Garcini 1986); (Guerrero 1997); (Hood y Jackson 1997)	(Duharte 2006); (Muñoz 1980) (Guerrero 2010); (Diccionario de la lengua española 1970); (Hobbes 1966) (Fraga 1997); (Carrillo 1973); (White 1964); (Thompson 1991); (Guerrero 1997); (Montero 2014); (Bonnin 1829)
La Administración Pública significa estudio de los poderes y problemas, la organización y el personal, así como los métodos de dirección involucrados en la ejecución de las leyes y políticas de las autoridades gubernamentales.	(Duharte 2006); (Muñoz 1980); (Guerrero 2010) (Diccionario de la lengua española 1970); (Fraga 1997); (Carrillo 1973) (White 1964); (Thompson 1991); (Montero 2014) (Bonnin 1829)	(Garcini 1986); (Hood y Jackson 1997) (Hobbes 1966); (Dimock, 1937) (Guerrero 1997)
La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructor.	(Dimock 1937)	(Garcini 1986); (Duharte 2006) (Muñoz 1980); (Guerrero 2010) (Hood y Jackson 1997); (Diccionario de la lengua española 1970); (Hobbes 1966); (Fraga 1997); (Carrillo 1973) (White 1964); (Thompson 1991) (Guerrero 1997); (Montero 2014) (Bonnin 1829)

Cuadro 1.1 Definición de Administración Pública. **Fuente:** elaboración propia.

En términos generales, se puede afirmar que prácticamente todas las definiciones de Administración Pública se entienden desde tres aspectos diferentes: la administración considerada una ciencia que incluye métodos, técnicas y teorías para el uso de recursos que se han puesto en práctica en grupos de personas organizadas para alcanzar eficazmente y eficientemente un fin en común.

1.2 La Administración Pública en Cuba

Dar respuesta efectiva a las exigencias de la sociedad como un todo, se constituye en el reto principal de la Administración Pública. Sus organizaciones existen para ello, manteniéndose en constante interacción con un entorno cambiante, e influido permanentemente por los actores sociales.

Actualmente en Cuba, tales exigencias se concretan en un sistema de transformaciones económicas y sociopolíticas consecuencia de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).

Su fundamento descansa en un profundo y abarcador diagnóstico de la realidad socioeconómica cubana contemporánea, su perspectiva interna y externa, así como la necesidad de adecuar la realidad a un modelo de socialismo próspero y sostenible.

Para (Tabares Neyra 2016) la Administración Pública en Cuba, para su actuación y organización, se rige por principios fundamentales como: prevalencia del interés público; legalidad; control; responsabilidad; autotutela; objetividad; proporcionalidad; eficiencia; eficacia; razonabilidad; transparencia; moralidad; competencia; jerarquía; coordinación; centralización; descentralización; concentración y desconcentración; participación ciudadana; y doble subordinación.

Destaca la prevalencia del interés público como principio, determina todo el actuar y estructuración de la Administración Pública, para el logro de su finalidad, que se traduce en la satisfacción de los intereses y necesidades de la colectividad.

1.2.1 La nueva gestión pública

Según (Flores Gómez 2018) el concepto y el estudio de la Administración Pública ha sufrido profundas transformaciones, innovándose con nuevas categorías y nuevas

denominaciones como las de: políticas públicas, gestión pública y gerencia pública. Todo ello ha sido consecuencia de las reformas que ha sufrido el Estado y que han tenido efectos en el aparato administrativo gubernamental a través de la modernización administrativa, en la búsqueda de nuevas formas para dar mayor eficiencia y eficacia a la gestión de lo público.

Las principales características se pueden apreciar en el cuadro 1.2 como variables distintivas en su accionar.

Variables	
Administración Pública	Administración de los recursos y servicios públicos orientada al mantenimiento y consecución de las políticas.
Nueva Gestión Pública	Administración pública orientada hacia la eficacia, la eficiencia y la satisfacción del ciudadano. Capacidad de cubrir expectativas y necesidades de la población local y de involucrar a la propia comunidad tanto en la implementación como en el control de las políticas sociales.

Cuadro 1.2 Diferencias entre la Administración Pública y la nueva gestión pública.

Fuente: elaboración propia en aproximación a (Chudnovsky and H. Acuña 2017).

De acuerdo con Makon Marcos ápuđ (Mabel Ivanega et al. 2016) en este marco conceptual se desarrolla la llamada “gestión por resultados”, modelo que propone la administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas (Pedro Da Fonseca et al. 2014) definidas en el plan de gobierno, durante un periodo de tiempo determinado. Implica una administración de las organizaciones públicas, focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en aquel plan. En ese contexto, este modelo incentiva una fuerte descentralización en la toma de decisiones de gestión, para que la Administración Pública pueda responder a las demandas sociales eficazmente, sin renunciar a la transparencia de la gestión. Este sistema se ha implementado en diversos países, con el principal objetivo de incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público responsabilizando a los funcionarios por los resultados de su gestión.

1.3 Generalidades acerca de los subsidios en el mundo

Para (Ibarra Carrera 2015) el subsidio tiene su origen en la edad media, disminuye o exonera el pago del tributo en ciertas actividades o paga solo una parte del mismo. Se

presentó en asistencias médicas como instrumento de ayuda económica de la época, necesarias para el desarrollo de la sociedad.

Subraya que la palabra subsidio proviene del latín *subsidium*, el concepto de subsidio permite identificar a una asistencia pública basada en una ayuda o beneficio de tipo económico. Un subsidio es la diferencia entre el precio real, de un bien o servicio y el precio real cobrado al consumidor de los bienes o servicios. Los subsidios son aplicados para estimular artificialmente el consumo o la producción de un bien o servicio.

Además se entiende por subsidio según el diccionario de la real academia española a aquella ayuda o auxilio económico extraordinario que es concedido por algún organismo oficial. Por ejemplo, un subsidio por invalidez, un subsidio por desempleo, entre los más recurrentes. Impuesto que grava a la industria y al comercio. Nombre que se da en ocasiones a la indemnización de los asegurados contra el paro forzoso. Auxilio que la Sede apostólica concedía a los reyes españoles sobre algunas rentas eclesiásticas, para las guerras contra los infieles. Cantidad que según ciertas normas, basadas en los ingresos del cabeza de familia y en el número de hijos, se concede a las familias de prole numerosa, para ayudarlas en la crianza y educación de los hijos y como fin primordial de mantener una elevada natalidad.

1.3.1 Aplicación de los subsidios en países de latinoamérica

Para (Ibarra Carrera 2015) el subsidio a los combustibles es una ayuda económica que el Estado ecuatoriano brinda al ciudadano para compensar los bajos ingresos, este subsidio representa una ventaja familiar ya que permite a cada propietario de un automotor el consumo del mismo a precio subsidiado por parte del Estado, el mismo trae como desventaja el derroche del gasto público destinado solo a aquellos que son propietarios de vehículos, que son minoría, comparado con la población total, que en su inmensa mayoría no posee estos medios de transporte.

Por otra parte subraya que el subsidio a los combustibles más equitativo que existe en la actualidad es el del gas de uso doméstico, ya que de una u otra manera toda la población se beneficia, aunque existen deficiencias en su control y comercialización.

Destaca que otra modalidad de los subsidios aplicado por el Estado ecuatoriano se encuentra focalizado en el subsidio agrícola basado en un modelo de sustitución de importaciones, mediante una nueva matriz productiva destinada a fomentar la producción nacional, con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado nacional, con producto de alta calidad, que genera ganancias a los productores y permite vender el excedente al mercado internacional, con la visión esperada de desestimar las importaciones y mejorar los saldos de la balanza comercial a favor del país.

Opina además que entre las ventajas y desventajas que brinda este subsidio se encuentran: la ayuda que reciben los campesinos de parte del Estado, en semillas y fertilizantes, créditos, que les permite reducir sus costos de producción y obtener una ganancia y ser más competitivo en el mercado, como ventajas.

Entre las desventajas: afectan directamente al consumidor final que paga el precio del mercado establecido por la oferta y la demanda y no un precio subsidiado. Afecta al jornalero que su salario se mantiene igual mientras que el productor aumenta sus ganancias.

Por su parte (M. Bondorevsky 2017) plantea que el aumento de la demanda en el sector eléctrico argentino por debajo de la capacidad instalada provocó la intervención masiva del Estado en el sistema y la proliferación de los subsidios, emergiendo como una de las principales características de la política llevada a cabo en esos años, el ente regulador de esta política la autoridad de aplicación como proveedor de subsidios ha estado a la búsqueda de financiamiento de largo plazo para garantizar disponibilidad de generación por medio de *power purchase agreements* (PPA) para fomentar la inversión, en un contexto en que los precios del mercado no ofrecían señales a la inversión.

Subraya que por medio de este tipo de contratos, el Estado les garantizaba a los inversores la provisión del combustible requerido para la generación y un flujo de fondos con precios y cantidades preestablecidas, representando un alto costo para los consumidores a partir de una elevada tasa interna de retorno requerida por los inversores en las nuevas licitaciones.

Refiere que estas políticas dan como resultado que los consumidores son quienes se van a hacer cargo de estos costos por los próximos años, independientemente de si consumen en el pico de demanda, este tipo de contratos se transforman en hipotecas muy caras a pagar para los mismos.

El impacto de los subsidios en México referente al sector energético según (Elgouacem et al. 2017) transita por la eliminación gradual de los mismos al considerar las diferencias de precios entre el mercado mundial y el interno, que lo llevó a subsidiar fuertemente las gasolinas, diésel y gas licuado de petróleo hasta mediados del 2014, después de la decisión de 2012 de eliminar estos de forma progresiva. El país mantuvo su política de suavizar los incrementos de precios de los combustibles con el objetivo de que los precios nacionales alcanzaran a los internacionales, esto permite la reducción gradual de subsidios netos.

Destaca que para el 2014 la caída en los precios internacionales del petróleo ayudó a consolidar la reforma de los combustibles fósiles y los impuestos recaudados de gasolina y diésel totalizaron más de 10 mil millones de dólares en 2015. Un caso similar ocurrió con el gas licuado de petróleo, cuyos subsidios se eliminaron por completo en 2015.

Ejemplifica que por otra parte mientras los subsidios al diésel, gasolina y gas licuado de petróleo se eliminaron a través de un ajuste de precios, los subsidios a la electricidad, en particular a usuarios domésticos y a la agricultura, permanecen altos. Los beneficiarios domésticos, alrededor del 95 % de los hogares, y el sector agrícola recibieron en 2015 alrededor de 91 mil millones de pesos en subsidios a su recibo de electricidad. El costo fiscal de este subsidio representó alrededor del 0.6 % del gasto gubernamental y 0.2 % del PIB. Además considera que la aplicación de estos subsidios no distingue en su beneficio a hogares de menor y mayor ingreso y agricultores, permitiendo a estos últimos un uso excesivo del consumo de energía. Argumenta que al inicio de 2017 la distribución de los beneficios no se ha ajustado para mejorar estos resultados. Este tema permanece como una cuestión abierta en la demanda de combustibles fósiles.

El sistema de subsidios a la demanda habitacional en la República Oriental del Uruguay tiene como objetivo la ayuda estatal directa aplicada a una familia, para acceder a una solución habitacional, que se otorga sin cargo de restitución por parte del adjudicatario, destacan dentro de esta modalidad: contribuciones en dinero, especie o mano de obra para la construcción, mejora, ampliación o adquisición de una vivienda y el correspondiente terreno. Dichos subsidios son entendidos como subsidios directos de capital. (REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY 2017).

Una nueva modalidad de subsidio es proporcionada por la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, Universidad Nacional de la Plata, Secretaría de Ciencia y Técnica (UNLP 2016), la cual contribuye a la participación de congresos, jornadas, simposios por parte de beneficiarios de bajos recursos y responde a tres tipos de subsidios como se muestran en el cuadro 1.3.

Tipos de Subsidios	
Tipo A	La participación en Congresos, Jornadas, Simposios donde el beneficiario presentará uno o más trabajos científicos que han sido sometidos a referato de los que es autor o coautor.
Tipo B	La realización de estadias de trabajo para investigar en ámbitos académicos externos a la U.N.L.P.
Tipo C	La recepción de investigadores de relevancia, invitados a la Universidad para realizar estadias de trabajo de investigación en el marco de proyectos acreditados por la U.N.L.P.

Cuadro 1.3 Modalidades de subsidios. **Fuente:** elaboración propia.

La implementación de políticas subsidiarias de orden económico y social en países de latinoamérica, demuestra la pertinencia en su aplicación, con independencia a las ventajas y desventajas en igual orden que trae consigo su accionar. Estas políticas difieren por su connotación en Cuba, tratamiento que se aborda a continuación.

1.3.2 Tratamiento de los subsidios en Cuba

En Cuba, después del triunfo de la Revolución, el carácter socialista y el respeto a las conquistas sociales durante más de cincuenta años, trajo consigo que fuera una práctica constante y un elemento necesario en la implementación de las políticas

macroeconómicas aplicadas, el otorgamiento de subsidios de forma generalizada a productos, línea compartida por el autor de esta investigación.

Según el diccionario de Contabilidad y Auditoría (Almaguer López 2013), el tratamiento que se ha dado al subsidio queda de manifiesto en la definición que en distintas normativas y regulaciones se establece sobre los mismos. Entre ellas se encuentran:

Subsidio por pérdidas empresariales: gastos corrientes en que incurre el presupuesto central por transferir recursos presupuestarios a las actividades empresariales para financiar pérdidas (Presupuesto) (Res MFP 494/2016).

Subsidios por pérdidas y daños producidos en caso de desastres: gastos corrientes en que incurre el presupuesto central por transferir recursos presupuestarios a las actividades empresariales para financiar daños y pérdidas sufridas por desastres (Res.No.645/2017 MFP).

Subsidio de unidades presupuestadas de tratamiento especial: gastos corrientes en que incurren el presupuesto del estado por transferir recursos presupuestarios a las unidades presupuestadas de tratamiento especial aprobadas por este ministerio (presupuesto) (Res MFP 494/2016).

En Cuba, la expresión “seguridad social” se circunscribe a los seguros sociales de pensiones y las prestaciones monetarias por enfermedad común, maternidad y riesgos ocupacionales.

Subsidio: los ingresos que recibe el trabajador en sustitución del salario, cuando se enferma o accidenta (Ley 105/2008) (Trabajo).

Subsidio por invalidez temporal: cuando el trabajador presente una enfermedad de origen común o profesional o sufra un accidente común o del trabajo que incapacite transitoriamente para laborar (Ley 105/2008) (Trabajo).

En el informe sobre la liquidación del presupuesto del Estado del año 2016 se refleja según (Pedraza Rodríguez 2017b) que los subsidios a la exportación y sustitución de importaciones, ascendieron a más de 11 mil millones de pesos, en producciones como el arroz, frijoles, maíz, carne de cerdo, leche, azúcar, miel de abeja y carbón entre

otras, con el fin de establecer precios justos y competitivos a los productores que generaron ahorros en divisas al país.

Refiere además que para avanzar en la recuperación del fondo habitacional, se entregaron más de 1 300 millones de pesos en subsidios a personas para acciones constructivas en sus viviendas, que benefician a más de 28 000 familias, lo que demuestra el carácter humanitario de este programa.

En igual orden definido como un programa humanista es el subsidio a personas de bajos ingresos para ejecutar acciones constructivas en sus viviendas, al que se asignó una cifra superior a los mil millones de pesos, que benefician a más de 21 mil personas; no obstante, quedan insuficiencias por atender, agilizar las entregas, mayor supervisión y el uso de la totalidad de los recursos financieros.

Por otra parte, se respaldaron más de 46 mil acciones de conservación y rehabilitación, lo que benefició 101 mil viviendas, 11 mil apartamentos en edificios multifamiliares y 117 cuarterías, según discurso pronunciado por (Pedraza Rodríguez 2018), ministra de Finanzas y Precios durante el Primer Período Ordinario de Sesiones de la IX Legislatura de la Asamblea Nacional, referente al Informe de liquidación del Presupuesto del año 2017.

Dentro de otros aspectos recogidos dentro del informe según (Castro Morales 2018) el plan del presupuesto para el 2017 incluyó un subsidio ascendente a 3 mil 740 millones de pesos para financiar a las empresas del Comercio por los bienes que recibe la población como canasta familiar normada, a un precio de venta menor que su costo.

En el proceso de evaluación y posterior aprobación por los diputados en el X Período Ordinario de Sesiones de la Octava Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular referente al proyecto de Ley del Presupuesto del Estado para el año 2018, demostró la voluntad del país de proteger la salud y educación de sus habitantes, desarrollado este en una compleja coyuntura económica y con una agudización del bloqueo genocida por parte del gobierno de Estados Unidos.

La ministra de Finanzas y Precios (Pedraza Rodríguez 2017a), explicó que el plan del presupuesto del Estado del año 2018 fue evaluado con rigor, y una participación de los

diputados en el trabajo en comisiones que antecedió al X Periodo Ordinario de Sesiones de la Octava Legislatura de la Asamblea Nacional Poder Popular.

Afirmó que el Presupuesto del Estado prevé el respaldo a los servicios básicos a la población, el otorgamiento de subsidios para la compra de materiales de la construcción a personas con escasos recursos financieros, en este sentido el presupuesto otorgará subsidios por un importe superior a los 800 millones de pesos, señala que esta política implementada requiere de mayor agilidad en la aprobación y asignación de los recursos monetarios a los beneficiarios, y logro de un mayor despliegue de la industria local de materiales de construcción, que garantice en un tiempo prudencial el mejoramiento de las condiciones habitacionales de la población.

Añadió que el proyecto que se presenta, respalda las demandas financieras para sustentar los servicios sociales de la población y la esfera productiva. Además, permite financiar la continuidad de las acciones de la recuperación del Huracán Irma y otros eventos meteorológicos anteriores, fundamentalmente en las viviendas, para esto el gobierno aprobó bonificaciones en un 50 % al precio de los materiales de la construcción y otros bienes de consumo y a los intereses de créditos bancarios.

Concluye que lo expuesto en la Ley del Presupuesto para el año 2018 y las anteriores, sustentan las conquistas alcanzadas en los servicios sociales, fundamentalmente en Salud, Educación y Asistencia Social, destaca el crecimiento de los gastos por las prestaciones de la Seguridad Social en un 5 % que respalda a un millón 702 000 pensionados.

1.4 Marco Regulatorio: sus particularidades en los subsidios

Dentro de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 se encuentran:

La Visión de la Nación, entendida como el estado o situación que se desea alcanzar, se define como soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible.

A partir de esta concepción se establecen seis ejes estratégicos, diseñados bajo un enfoque sistémico, que articulan la propuesta de desarrollo económico y social hasta el 2030 y contribuyen, desde su área de influencia, a la consecución de ese propósito a

largo plazo. A partir de ellos se definen objetivos generales y específicos, destaca el Eje Estratégico: Gobierno Socialista, eficaz, eficiente y de integración social.

La construcción de la Visión de la Nación para el 2030 requiere del perfeccionamiento y fortalecimiento de las instituciones estatales, de sus sistemas democrático, jurídico y de dirección económica y social. También demanda el perfeccionamiento de su organización territorial con el propósito de lograr una mayor articulación entre los niveles nacional, provincial y municipal a fin de potenciar la eficiencia y la eficacia de las políticas públicas y sus capacidades para promover el desarrollo.

Con el propósito de lograr lo anterior se establecen cuatro objetivos generales que se desagregan en dieciocho objetivos específicos.

Objetivos generales

1. Consolidar el Estado socialista y democrático y fortalecer la participación popular decisiva en todas las esferas.

Objetivos específicos

2. Garantizar un sistema de administración pública transparente, ágil, eficaz y eficiente, cuyo propósito esencial sea la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.

La aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, así como su actualización con la celebración del 7mo Congreso de Partido referentes a la actividad subsidios para la compra de materiales de la construcción, ha transitado por diferentes etapas en función de la necesidad de perfeccionar el proceso, relacionado con el comportamiento de Acuerdos, resoluciones y procedimientos que regulan su accionar a partir de su aplicación en el año 2012 hasta la fecha como se muestra en el cuadro 1.4.

Año 2011	Año 2013	Año 2017	Ministerios
Acuerdo No. 7155 12 de diciembre 2011	Acuerdo No. 7387 6 de abril 2013	Acuerdo No. 8093 23 de febrero 2017	Comité Ejecutivo Consejo de Ministros (CECM)
Resolución No.391 28 de diciembre 2011 Instrucción No.1/2012	Resolución No.77 23 de abril 2013	Resolución No.61 24 de marzo 2017	Instituto Nacional de la Vivienda (INV) Ministerio de la Construcción (MC)
Resolución No.539 28 de diciembre 2011			Comercio Interior (CI)
Resolución No.429 29 de diciembre 2011	Resolución No.179 24 de abril 2013 Resolución No.527 6 de diciembre 2013	Resolución No.114 23 de marzo 2017	Ministerio de Finanzas y Precios (MFP)
Resolución No.47 28 de diciembre 2013	Resolución No.47 28 de diciembre 2013	Resolución No.18 22 de marzo 2017	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)

Cuadro 1.4 Comportamiento del Marco Legal Regulatorio. **Fuente:** elaboración propia.

Antecedentes

La aplicación de los subsidios para la compra de materiales de la construcción comienza una vez concluido el 6to Congreso del PCC, para lo cual de forma ordenada se instrumenta el cumplimiento de los lineamientos que se vinculan (173, 292, 296 y 299).

Su aplicación se inicia cuando a los 4 días del mes de enero de 2012, es publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba No.001 ordinaria el Acuerdo No. 7155 del Consejo de Ministros (CECM), donde se acuerda aprobar el Reglamento para el otorgamiento de subsidios a personas naturales, para realizar acciones constructivas en su vivienda.

La práctica como criterio valorativo de la verdad ha demostrado fisuras en el decursar del tiempo, consecuentes con su actualización como sigue:

- Gaceta Oficial de la República No. 12 extraordinaria de fecha 9 de abril de 2013, Acuerdo 7387/CECM
- Gaceta Oficial No.15 extraordinaria de fecha 11 de abril de 2017, Acuerdo No.8093/CECM

Aparejada previamente a este último Acuerdo es la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril del 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio del mismo año.

Los relacionados con la actividad de subsidios materiales de la construcción quedan refrendados en el (59 y 147).

Principales aportes y brechas

Dentro de los aspectos que se incorporan fundamentalmente en la legislación vigente destacan los relacionados en el cuadro 1.5, así como las brechas en su accionar.

1.5 El cuadro de mando integral

En el presente epígrafe aborda aspectos como los antecedentes y la evolución histórica del CMI, conceptos, estructura y metodologías para su implantación.

Antecedentes y evolución histórica

La administración, que surge como ciencia a inicios del siglo pasado, desde su comienzo está marcada por una gran preocupación de los administradores por el control. Muchos han sido los criterios de los teóricos de la administración sobre sus objetivos y sus funciones, pero ninguna de las teorías ha pasado por alto la importancia del control. Aunque son evidentes los aportes de las corrientes administrativas al control de gestión, el desarrollo de este término no ha ido aparejado al gran desarrollo que ha tenido en las últimas décadas la ciencia administrativa, a partir de estas consideraciones (Kaplan and Johnson 1987) plantean que “el control de gestión tradicional detuvo su desarrollo en 1925, momento en el cual todos los procedimientos contables, aún en uso ya existían: presupuestos, costos estándar, el modelo Du Pont, etcétera.” Los sistemas de control de gestión de la mayoría de las organizaciones son contruidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo.

APORTES		
Año 2011	Año 2013	Año 2017
Aprobación del Reglamento para el otorgamiento de subsidios a personas naturales para realizar acciones constructivas en su vivienda con falta de solvencia económica.	Incorporación del gasto de transportación de los materiales adquiridos, la documentación técnica que exijan las acciones constructivas y el derecho perpetuo de superficie del terreno.	Convocatorias anuales (como mínimo 2 veces) para la recepción de subsidios a la población según el financiamiento disponible.
Disponibilidad para el financiamiento de subsidio en un 48,5 % del impuesto recaudado sobre la venta.		
Término de hasta 45 días hábiles para dar respuesta a las solicitudes de subsidios.		
		Solicitud de continuidad de subsidio aprobado a personas que ocupan el inmueble que forman parte del núcleo familiar que se beneficiaba.
		Orden de reintegro por parte del CAM a la cuenta bancaria de la UP CAM (DIM) por las causales descritas.
		Evaluación de la solvencia económica a partir de establecerse límites máximos resultante de operaciones detalladas.
BRECHAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Superficialidad en el estudio socioeconómico, referentes a los gastos básicos para la alimentación, no se reconoce el gasto por la compra de ropa y no se tiene en cuenta las remesas recibidas desde el exterior. • Límites establecidos para determinar la solvencia del núcleo familiar no afines a la realidad, considerando la pertinencia de crédito bancario en función de la capacidad de pago del solicitante, no acorde con la posible acción constructiva a ejecutar. 		

Cuadro 1.5 Principales aportes y brechas. **Fuente:** elaboración propia.

Alrededor de 1948 aparece en EE.UU el concepto de cuadro de mando de la empresa, aun cuando (Sulzer J 1976) afirma que es en Francia donde mayor repercusión tuvo este concepto, que con el nombre de *Tableau de Bord* apareció entre las dos guerras mundiales. En Estados Unidos en la década de los sesenta, la empresa General Electric desarrolló un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa.

Según (Padilla et al. 2014) ya para la década del 90, surge el *Balanced Scorecard* (BSC o CMI) para dar respuesta al nuevo escenario empresarial; y se consolida a partir de la publicación de los resultados del estudio de Kaplan & Norton. Este estudio es patrocinado por *Nolan Norton Institute*, y trata sobre la medición de los resultados en la empresa del futuro, en la creencia en que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, basados casi exclusivamente en datos contables y financieros, estaban obsoletos.

De esta manera, se reconoce el papel de los activos intangibles sobre los activos tangibles, así como el uso excesivo de las mediciones financieras ((Kaplan and Norton 2004); (Town and Kyrillidou 2013); (Calderón Molina 2014)). En este nuevo escenario, los activos intangibles garantizan el éxito a largo plazo ((Libby et al. 2004); (Membrado Martine 2008); (Castilla Polo and Gallardo Vázquez 2008); (Corrêa Gomes and Liddle 2009); (Pelegrín Entenza 2009); (Ferrer and Fuenmayor 2010); (Moyares Norchales and Falcón Pi 2010); (Uriona Maldonado and Jorge Vieira 2011); (Kaplan and Ansari 2010); (Terán et al. 2012)).

El CMI, pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para emplearlos en todos los niveles de la organización (Kaplan and Norton 2008); estos a su vez, permiten analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.5.1 Conceptualización del CMI

La primera formulación del concepto de CMI, de Kaplan y Norton fue: “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa

en un conjunto coherente de indicadores”. En publicaciones posteriores (Kaplan y Norton 1992-1993-1996a), afirman que el CMI es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, un elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Para (Howard (2008/a/); Howard (2008/b/)); (Wilsey 2009) y (Niven R 2010) el CMI es un sistema conformado por personas, estrategias, procesos y tecnologías. En un extremo, es un esquema de medición que agrupa las medidas existentes en categorías y las proyecta gráficamente; y en otro extremo, el CMI constituye una robusta planificación estratégica de amplia organización, administración y sistema de comunicación ((Harrigan and Miller 2009); (Gillicuddy John 2009); (Howard and Halbach 2008); (Howard and Larry 2008)).

Las principales características que sobresalen de los distintos conceptos que sobre el CMI se han emitido por los diferentes autores ((Kaplan and Norton 2002); (Nogueira Rivera et al. 2004); (Banker et al. 2004); (Niven R 2005); (Chris and Walter 2006); (Decoene and Bruggeman 2006); (McLean 2006); (Wegmann 2007); (Bloomquist and Yeager 2008); (Paladino and Williams 2008); (De Cárdenas Agostini et al. 2010); (Scaramussa et al. 2010); (Alveiro Montoya 2011)):

- Clarifica la estrategia, consigue el consenso sobre ella y la comunica a toda la organización (misión compartida).
- Alinea los objetivos personales y departamentales con la estrategia de la empresa.
- Facilita el control, el planeamiento y la conducción.
- Favorece la comunicación y capacitación.
- Transforma la misión y estrategia en objetivos y un conjunto coherente de indicadores de actuación, organizados en sus cuatro perspectivas.
- Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

- Los indicadores se construyen con la participación de los directivos, a partir de la estrategia de la organización. Por lo tanto, el proceso de formulación del CMI es eminentemente participativo.

1.5.2 Estructura del CMI

El CMI, es un marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia; aunque, retiene los indicadores financieros de la actuación pasada, introduce los inductores de la actuación financiera futura ((Kaplan and Norton 2002); (Rasila et al. 2010)); así como otros inductores, a través de las perspectivas de: clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento; todos ellos derivan de la traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. Surge, de esta manera, el CMI para: integrar el modelo financiero tradicional a la visión y a la estrategia, traducir los objetivos estratégicos en indicadores, convertir la estrategia de una empresa en acciones tangibles y medibles, comunicar la estrategia y la creación de un esquema integrado de gestión y mejora ((Horváth and Partners. 2003); (López Paz and Cuba. 2006); (Campbell et al. 2008); (González González 2009); (Pérez Rivera 2010); (Ramírez Ramírez 2010); (Shun Hsing 2010); (Amendola L 2011);(Comas Rodríguez 2013b)). Su aparición ha permitido una significativa maduración de los sistemas de gestión empresariales ((Andersson and Seiving 2008); (Bisbe Viñas 2010)). La concepción del CMI parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa/efecto de cada paso que dé, para obtener los resultados estratégicos deseados. Empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. Esta estrategia será representada en un mapa estratégico que si bien es cierto que existen otras herramientas para desarrollar la relación causa-efecto, la metodología internacionalmente aceptada, recomienda la utilización de un mapa, similar a los mapas conceptuales, para visualizar de una mejor forma las relaciones entre los diferentes componentes. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más

importante del CMI, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

El CMI traduce la misión, la visión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, organizadas coherentemente desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento ((Kaplan and Ansari 2010); (Al Sawalqa et al. 2011); (Berriel Caballero et al. 2014)).

La perspectiva financiera ha sido tratada por varios autores con enfoques similares. Los objetivos financieros han centrado la atención del ápice estratégico, fundamentalmente del sector empresarial con énfasis en los ingresos, las utilidades y los costos asociados ((Decoene and Bruggeman 2006); (Nogueira Rivera et al. 2009b) ;(Soderberg et al. 2011); (Nogueira Rivera et al. 2017)).

En el análisis de la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir (García et al. 2009).

Con el uso de la perspectiva de procesos internos, los directivos identifican los procesos más críticos para conseguir los objetivos financieros y de clientes ((Nogueira Rivera and Medina León 2002); (Rodríguez P et al. 2012)).

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se conciben objetivos e indicadores que contribuyen al desempeño y desarrollo en la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente, por consiguiente proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas (Kaplan and Norton (2002); (Kaplan and Norton 2005)).

1.5.3 Un nuevo diseño de perspectivas para unidades presupuestadas

Según (Rónald Miranda 2006) en las instituciones públicas como los ministerios del gobierno central, los entes reguladores, las instituciones autónomas, las universidades públicas, las organizaciones no gubernamentales, o asociaciones sin fines de lucro los mapas estratégicos muestran la ruta de sus objetivos estratégicos

hacia el cumplimiento de la misión institucional. Crear ganancias no es el fin primordial, sino cumplir una misión en la sociedad. Por eso la misión es lo que debe ubicarse en el ápice del mapa, y la perspectiva financiera se coloca en la base ya que representa sólo un medio que permite el funcionamiento de toda la maquinaria institucional. A partir de esta consideración, se podría decir que en el diseño del mapa estratégico se pueden considerar prácticamente todos los aspectos descritos para la elaboración de mapas estratégicos en el sector empresarial. A continuación a criterio del autor se sugieren algunas consideraciones más específicas adecuadas para la identificación de las perspectivas en el sector público.

Las agencias públicas tienen el rol de concretar la misión y los objetivos gubernamentales, por tanto, las responsables de prestar atención a las necesidades de los ciudadanos. Tanto (Kaplan and Norton 1999) como (Niven R 2003) destacan cómo la misión debe ser el punto de partida del CMI para el sector público; las demás perspectivas del modelo deben ser vistas como medios para alcanzar esta misión.

En el ápice conviene colocar la misión institucional. Pero en la práctica la misión puede aparecer como una declaración extensa, por lo tanto se debe identificar la idea esencial; lo sustantivo de la misión.

A continuación la perspectiva cliente contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, al contrario del sistema empresarial cubano, la perspectiva de los clientes (ciudadanos) tiene preferencia sobre los aspectos financieros (presupuesto), pues en relación con dicho sistema, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas en este sentido.

Vislumbrando un CMI que se explye por todo el ámbito de un gobierno nacional, regional o local, esta perspectiva es denominada por López A. ápod (Aguilar Titi 2017) como “Enfoque del impacto del gobierno al ciudadano” y defiende que para la

mayoría de los gobiernos e instituciones públicas es la más importante debido a que la razón de ser de dichas instituciones consiste en servir al ciudadano.

Es evidente que para la perspectiva de procesos internos resalta aquellos procesos que pueden llevar a una mayor satisfacción de la comunidad atendida por el gobierno. Como destaca (Niven R 2003), para satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos las agencias deben identificar sus procesos y competencias clave en los que deben ser sobresalientes. Su impacto sobre la sociedad ha de ser monitorizado para garantizar que los resultados sean satisfactorios.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento subyace a la de los procesos internos puesto que con el desarrollo de capacidades por parte de los trabajadores se está mejor preparado para ejecutar mejores procesos internos.

Considera López A. ápuđ (Aguilar Titi 2017) que esta dimensión es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y el de la propia institución pública (enfoque de aprendizaje y crecimiento).

Plantea además que la perspectiva financiera implica, que la institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal.

1.5.4 Aplicación del CMI en Cuba

El CMI se expande a las empresas cubanas, las cuales se han adaptado a los cambios ocurridos en el contexto internacional. El modelo de perfeccionamiento empresarial ha contribuido al desarrollo de las organizaciones. El mismo se encamina a potenciar de manera continua los niveles de eficiencia, autoridad y ejecutividad de la empresa estatal cubana como eslabón fundamental de la economía. Este proceso hace que el CMI sea un camino importante del logro de los

objetivos organizacionales porque presupone un cambio en la concepción de las formas de pensar que puede llevar a las organizaciones a un nuevo estadio.

En la literatura se describen aplicaciones del CMI en varias organizaciones cubanas como herramienta del control de gestión ((Nogueira Rivera and Medina León 2002); (Nogueira Rivera, Medina León and Nogueira Rivera 2004); (Pérez Campaña 2005); (Alemañy Vega 2009); (Nogueira Rivera et al. 2009); (Mantrana González 2010; Nogueira Rivera et al. 2009a); Mantrana González 2010; (Comas Rodríguez et al. 2010); (Comas Rodríguez 2013a); (Sánchez Gutiérrez et al. 2016)); en el control estratégico de la gestión de los recursos humanos ((López Paz 2006); (Albert Díaz and Fernández Lima 2008)); como modelo de gestión ((Soler González 2009); (Soler González and Alfonso Robaina 2009); (González Morales 2013)); y para el control del proceso de medición del capital intelectual (Pérez Contino 2011).

La irrupción más reciente de tecnologías gerenciales constituye al mismo tiempo la de carácter más transformador e integral. Estas son: la gestión por procesos como un modo avanzado de estructurar las organizaciones sanitarias y como elevar la eficiencia y el desempeño, el CMI asegura una manera de alinear las estrategias con la acción cotidiana y los sistemas integrados basados en redes informáticas y tiempo real que representan el cambio positivo de mayor valor sanitario, social y económico para estas organizaciones (Carnota Lauzán 2016).

1.6 Conclusiones parciales del capítulo I

1. La gestión pública debe enfocar su atención en aquellas actuaciones que efectivamente presenten resultados palpables y alineados con los objetivos estratégicos planteados, al optimizar la asignación de los recursos presupuestarios con eficiencia, eficacia y la satisfacción del ciudadano.
2. Las dificultades presentadas con los subsidios, como políticas derivadas de su implementación en diferentes países de latinoamérica, ratifica la pertinencia referida a la eliminación gradual de gratuidades indebidas y subsidios excesivos, bajo el principio de subsidiar a personas y no productos, tal y como

establece la política económica y social implementada por la Revolución cubana.

3. La actualización de la política trazada por el país referente a los subsidios para la compra de materiales de la construcción, denotan brechas en su accionar que demandan una solución inmediata, que contribuya a una mayor eficiencia y eficacia en su gestión.
4. El CMI desde su aparición ha sido utilizado con diversos propósitos. En su evolución natural ha pasado de ser un instrumento de medición, un conjunto de procesos gerenciales a un sistema para gestionar la estrategia en cualquier institución, fomentando una visión integral, proactiva, articulada e interconectada en los trabajadores de las organizaciones, enriqueciendo y fortaleciendo los sistemas de control de gestión en las entidades.

Capítulo II. Diseño metodológico para la elaboración de un CMI

En el capítulo 2 se expone los métodos a aplicar en la investigación, así como el diseño de la metodología a seguir para la elaboración de un CMI en el proceso subsidio materiales de la construcción en el CAM, a partir de las recogidas por la literatura referente al tema.

2.1 Métodos utilizados en la investigación

En el desarrollo de esta investigación se aplican los siguientes métodos:

Entre los métodos teóricos se encuentran:

Método histórico-lógico del surgimiento de los subsidios hasta la administración de los mismos en las particularidades del Estado cubano y el papel protagónico que en ello tienen el carácter social en sus aplicaciones, en aras de salvaguardar las conquistas sociales obtenidas sin descuidar las imposiciones que lógicamente existen en un mundo cada vez más unipolar.

Método análisis y síntesis con el propósito de profundizar en la esencia de todo el material acopiado durante la indagación, descomponer e integrar en sus múltiples relaciones los rasgos que componen el proceso objeto de estudio, tanto en el aspecto teórico, como para el procesamiento de los instrumentos empíricos lo que permitió arribar a los criterios y las conclusiones que se exponen en la tesis.

El tránsito de lo abstracto a lo concreto, el que permitió hallar lo esencial, las regularidades en la información obtenida, en la concepción, desarrollo y diseño del procedimiento.

Método inductivo–deductivo para extraer regularidades, particularmente las referidas a los requerimientos teóricos y metodológicos exigidos para el trabajo de la administración y de los subsidios que contribuyen a elaborar las conclusiones de la investigación.

Entre los métodos empíricos se encuentran:

Análisis y revisión de documentos: se realizó un estudio de los documentos que trazan las líneas fundamentales de trabajo de la organización objeto de estudio, así como la caracterización de la misma.

Enfoque de sistema: posibilita la interpretación del proceso investigativo como un conjunto de componentes interrelacionados con carácter armónico e integral y la profundización en las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales de los procesos, tanto en la etapa de diagnóstico, en la determinación de los fundamentos teóricos para el instrumento propuesto y en la determinación de las ideas más generales que aquí se exponen.

Observaciones: permite conocer la realidad mediante la sensopercepción directa de entes y procesos.

Tormenta de ideas: permite dar respuesta a problemáticas presentadas a partir del intercambio y consenso de ideas.

Entrevistas (estructurada): facilita la obtención de criterios acerca de las principales deficiencias en el proceso de subsidios para la compra de materiales de la construcción.

Cuestionarios: mecanismo de investigación diseñado con el objetivo (Medina Nogueira et al. 2018) de obtener información oportuna acerca del conocimiento del marco legal regulatorio referente a los subsidios por parte del personal de cara al proceso a evaluar por el CAM, decisor en primera instancia de la aprobación y trazabilidad del mismo.

Trabajo grupal: esta técnica se utilizó fundamentalmente en el proceso de diseño de la estrategia y del CMI con la participación de un equipo de trabajo previamente seleccionado.

Diagrama de Pareto: permite representar gráficamente cuáles son los aspectos prioritarios que se deben enfrentar, a partir de indicar empíricamente que aproximadamente el 80 % de los problemas se explica con el 20 % aproximadamente de las causas.

El diagrama Ishikawa: permite determinar las causas y las sub-causas correspondientes a las principales deficiencias detectadas en la herramienta anterior.

Microsoft Excel: es una aplicación de hojas de cálculo que forma parte de la suite de oficina Microsoft Office, que permite el despliegue del CMI propuesto.

Matriz DAFO: utilizada para diagnosticar la situación actual del proceso objeto de estudio.

2.2 Diseño de la metodología a aplicar para el despliegue del Cuadro de Mando Integral

Antes de comenzar la explicación de las etapas y fases del procedimiento adoptado a partir de las diferentes metodologías consultadas, es necesario tener en cuenta que para el diseño exitoso del CMI, una organización debe contar con tres componentes fundamentales (Kaplan and Norton 1993):

1. Un involucramiento total del equipo ejecutivo de la organización en cuyas manos está la definición de la visión y estrategia.
2. Un equipo guía que se involucre a fondo en la metodología, facilite el marco de referencia de los instrumentos, herramientas y garantice que existan las herramientas para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la organización.
3. Un facilitador del proceso, interno o externo, que conozca la metodología, oriente al equipo sobre su aplicación y transfiera los conocimientos a los miembros del equipo guía.

Con estos requisitos deberá conformarse el equipo de trabajo encargado del diseño e implementación del CMI.

Existe una diversidad de criterios relacionados con las etapas y/o fases a tener en cuenta para la elaboración de un CMI por diferentes autores consultados, encontrándose dentro de los procedimientos revisados (ver anexo 2), estableciéndose una comparación en la tabla 2.1 entre las metodologías estudiadas.

Tabla 2.1 Comparación de metodologías

Parámetros	Metodologías												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Capacitación			X	X				X	X	X	X		X
Características de la información			X		X	X		X	X	X	X	X	X
Compromiso de la alta dirección				X		X	X		X	X	X		X
Despliegue	X	X	X	X		X	X	X		X	X		
Empresa –Unidad de negocio	X	X	X			X			X		X	X	
Factores claves para el éxito		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Incentivos			X						X		X		X
Indicadores para objetivos	X	X	X	X	X	X	X		X		X		X
Mejora de procesos								X		X			
Mapas Estratégicos			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Marco empresarial	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	
Perspectivas		X		4	4	X	4	4	5	6	5		5
Personal implicado			X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Posicionamiento competitivo									X		X		
Selección de expertos									X		X		X
Tecnología			X	X		X		X	X	X	X	X	X
Tratamiento estadístico								X	X	X	X		

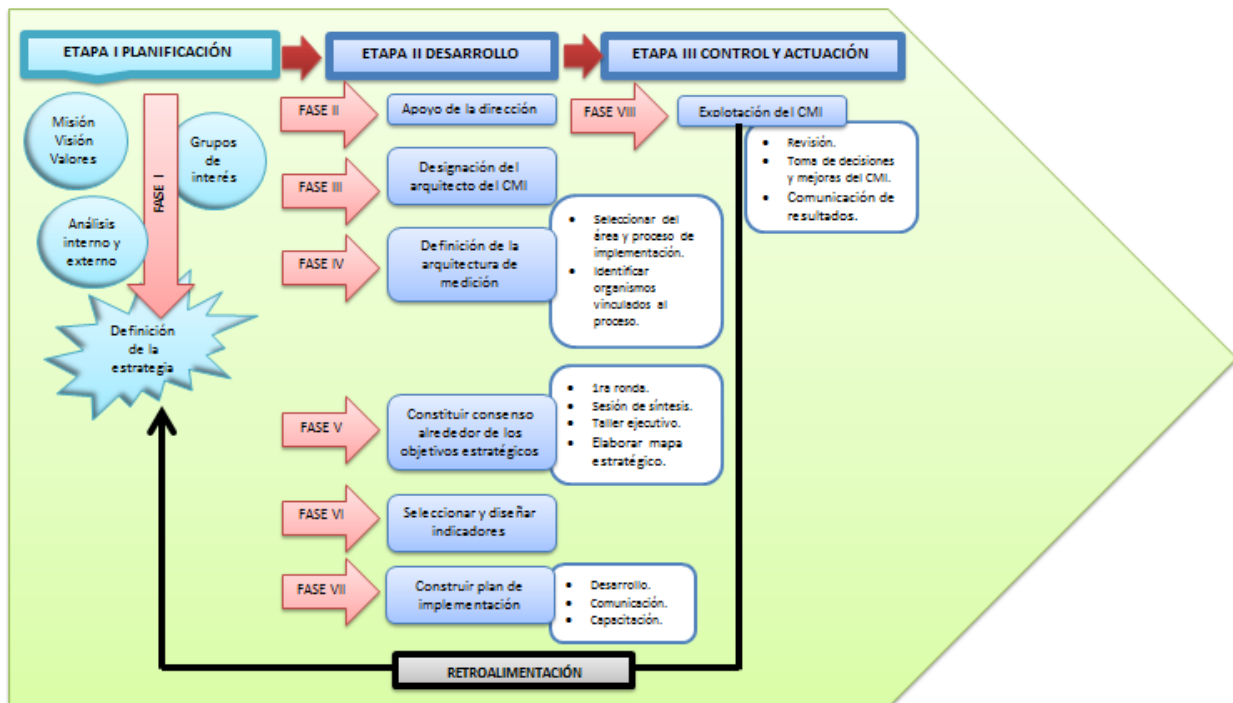
Fuente: elaboración propia en aproximación a (González Morales 2013).

En la tabla anterior se puede observar que más del 75 % de las metodologías hacen referencia al marco empresarial, los factores claves para el éxito, mapas estratégicos, características de la información, marco empresarial y personal implicado. Más del 50% tratan temas como, la tecnología necesaria, el número de perspectivas a utilizar que varía de 4 a 6, representan los mapas estratégicos y recomiendan el despliegue del CMI. Los otros parámetros como la capacitación, el compromiso de la alta dirección, la selección de expertos, la mejora de procesos, el tratamiento estadístico de la información, el posicionamiento competitivo son más novedosos por lo que aparecen en las metodologías más actuales. Esto se debe a que forman parte de procedimientos más modernos, creados por personas que le dan más importancia al tratamiento científico. Ejemplo son las metodologías RECIT y CETUM.

Otros proponen ajustar la conformación del equipo de trabajo a métodos de selección de expertos. El autor de esta investigación considera este proceder innecesario. El grupo dedicado al diseño e implementación del CMI debe estar conformado por los implicados en el proceso de dirección estratégica, es decir, todos los directivos de primer nivel y algunos mandos intermedios y fundamentalmente trabajadores comprometidos con la organización y con conocimiento de las actividades que en ella se realizan, específicamente en el proceso caso de estudio. Esto se debe a que estas personas determinarán en gran medida, el éxito o fracaso en el diseño e implementación del CMI.

En esta tesis se desarrolla un procedimiento para el despliegue del CMI, a partir del estudio del arte realizado y los planteamientos abordados por diferentes autores resumidas en la tabla 2.1 representado en la figura 2.1.

Figura 2.1 Procedimiento específico para el despliegue del CMI



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar la metodología para la creación del CMI, parte de una primera etapa (planificación), en donde se define el plan estratégico de la

organización, para pasar posteriormente a la confección del propio CMI con dos etapas (desarrollo) y (control y actuación).

Si la entidad objeto de estudio ya posee un plan estratégico bien definido, no hará falta realizar la etapa "planificación", de todas formas resulta conveniente realizar un análisis tanto interno como externo de la misma, revisar su misión y visión, para mentalizar la situación actual y objetivos a alcanzar.

Frecuentemente el proceso de creación del CMI permite a los directivos revisar sus estrategias y definir o "retocar" sus nuevas estrategias, bien definidas, según el sector donde se desarrolla.

ETAPA I Planificación

No es en la definición de la estrategia de una organización (siempre bondadosa) donde se encuentra el mayor número de fracasos, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada, el CMI no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que se tiene que hacer.

FASE 1 Definir la estrategia del proceso de subsidios materiales de la construcción

I-1 Definición de la Misión

La Misión es la "razón de ser" de una organización que debe ser transmitida a los empleados y usuarios. En el procedimiento se plantean los aspectos que debe reflejar una Misión en forma de preguntas en las que a partir de la integración de todas las respuestas se permite conformar la Misión de la organización. Se detallan en el capítulo 3.

Características de la Misión:

1. Debe cumplir la función de orientación hacia el exterior y hacia el interior.
2. Expresa un contenido genérico, lo cual contribuye a anticipar las necesidades de mañana.
3. Debe ser creíble, simple, clara, directa, motivadora, original, objetiva.
4. Debe ser revisada periódicamente.

I-2 Definición de la Visión

La visión de la organización presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la organización. La visión responde la pregunta: ¿A dónde queremos llegar? Su objetivo es establecer y caracterizar los negocios en los que competirá y se posicionará la organización en el futuro. La reflexión de cómo debe ser vista la organización por los clientes, el personal, los socios, y la comunidad, vista de forma integral permite definir la visión de la entidad.

I-3 Definición, conceptualización y operacionalización de los valores

Se deben definir aquellos valores que deben formar parte de la cultura organizacional de la organización, con el objetivo de lograr que estos se arraiguen y se gestionen. Para ello se conceptualizan y se determinan indicadores de medición que permitan conocer si existe o no el valor dentro de la entidad, para posteriormente definir el modo de actuación. Estos valores pueden medirse de forma individual o colectiva, según quede decidido.

I-4 Definición de los Grupos de Interés

Los grupos de interés son todas aquellas personas, grupos, organizaciones o sistemas, quienes afectan o pueden ser afectados por las acciones de la organización objeto de análisis. Estos pueden ser de carácter interno o externo.

Se recomienda que sea evaluado sistemáticamente el comportamiento de dichos grupos de interés, para verificar si su acción respecto a la organización se encuentra alineada con el logro de su misión y visión, se recomienda hacerse aproximadamente cada 3 o 4 meses.

I-5 Identificación de Oportunidades y Amenazas a través de las tendencias del entorno

Se deben definir las principales tendencias del entorno, se puede agrupar en 12 grupos de acuerdo a su propia naturaleza. Para ello, los expertos deben analizar las interrogantes que se muestran a continuación:

¿Cuáles son las principales tendencias políticas y económicas que el entorno le plantea a la organización?

¿Cuáles son las principales tendencias de la competencia con respecto a la organización?

¿Cuáles son las principales tendencias legales, sociales, tecnológicas que el entorno le plantea a la organización?

¿Cuáles son las principales tendencias en los proveedores y clientes de la organización?

¿Cuáles son las principales tendencias organizacionales que el entorno le plantea a la organización?

¿Cuáles son las principales tendencias de las empresas aliadas de la organización?

¿Cuáles son las principales tendencias que el sector y la naturaleza le plantean a la organización?

Posteriormente se analizan una por una las respuestas obtenidas, y se definen en amenazas u oportunidades, se particulariza en cada una de ellas su nivel de impacto con el cumplimiento de la visión definida (cómo podrían apoyar u obstaculizar el alcance de la misma), así como su relación con respecto al plazo en que se podrían dar. Esto permitirá seleccionar a las más importantes amenazas y oportunidades que conformarían el eje horizontal de la matriz DAFO.

I-6 Identificación de Fortalezas y Debilidades

A través de una tormenta de ideas se deben identificar las principales fortalezas y debilidades con que cuenta la entidad, a las cuales se les analizará su contribución o afectación al logro de la visión, así como el nivel de las mismas (bajo, mediano o alto). Este análisis permite conformar el eje vertical de la matriz DAFO.

I-7 Elaboración, análisis y plan de acción de la Matriz DAFO

Luego de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se realizará el entrecruzamiento entre ellas en la matriz DAFO, se utiliza preferiblemente una escala Likert con valores entre 1 y 5.

De este análisis se obtiene el posicionamiento estratégico de la entidad, posteriormente debe elaborarse un plan de acción de la matriz DAFO, que permite definir acciones concretas que permitan aprovechar las principales oportunidades y atenuar las esenciales amenazas, a partir de potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Evidentemente, dicho plan debe precisar fechas, ejecutantes y responsables.

El análisis de la matriz DAFO, permitirá realizar las reflexiones estratégicas siguientes:

- ¿De qué tipo es la estrategia fundamental a seguir: ofensiva, defensiva, adaptativa, o de supervivencia?
- ¿Cuáles son las oportunidades más y menos aprovechables?
- ¿Cuáles son las amenazas que más y menos pueden ser combatidas?
- ¿Cuáles son las fortalezas que podrían tener un impacto más positivo sobre oportunidades y amenazas y las que menor impacto tendrían, en igual sentido?
- ¿Cuáles son las debilidades que atenuándose tendrían mayor impacto positivo sobre oportunidades y amenazas y las que menor impacto tendrían, en igual sentido?
- ¿Cuál es el problema estratégico general que emanó de la matriz DAFO?
- ¿Cuál es la solución al problema estratégico general que emanó de la matriz DAFO?

ETAPA II Desarrollo

La primera fase y sin duda una de las más importantes, va a ser conseguir el apoyo pleno de la dirección en relación a los motivos perseguidos en el desarrollo del CMI.

FASE 2 Introducción al CMI

Esta fase reviste vital importancia ya que implantar un CMI va a requerir un cambio de mentalidad en la organización; se ha de evolucionar de modelos de gestión normalmente reactivos y basados en criterios técnico-legales, a un modelo de gestión estratégico que, sin dejar de lado esa importante y necesaria parte técnico-legal, va a focalizarse, asimismo, en elementos que aportan valor a la organización en función de

criterios holísticos y transversales, por ende es fundamental capacitar al equipo de trabajo sobre los principales beneficios de esta herramienta, con el fin de iniciar un cambio de paradigmas de la gestión actual.

Mediante el apoyo de la alta dirección de la organización (CAM) se conseguirá:

- Conocimiento global de la organización (procesos, *stakeholders*, debilidades, fortalezas) y de aspectos estratégicos de la misma.
- Aclaraciones sobre la estructura para facilitar las siguientes fases del proceso.
- Apoyo en el proceso global de gestión del CMI.
- Compromiso de los diferentes participantes (departamentos, directivos, trabajadores).

Se considera al Consejo de la Administración Municipal de Matanzas el máximo órgano colegiado responsable de la organización, el cual se compromete con el futuro diseño e implementación del CMI, una vez que en sesión/sesiones de trabajo se les argumenta de forma general el concepto, características e importancia de esta herramienta estratégica, de aplicación novedosa para el proceso de subsidios materiales de la construcción.

El resultado de esta fase será un consenso de la alta dirección en relación al proceso de gestión global del CMI.

FASE 3 Designación del “arquitecto” del CMI

Una vez obtenido el apoyo de la dirección, el siguiente paso es la designación de la persona encargada de liderar el proyecto de la implantación del CMI.

En esta fase el CAM una vez comprometido debe designar la persona (no tiene necesariamente que formar parte del CAM), que constituirá el máximo responsable de la implementación, control y seguimiento del CMI. La persona seleccionada para esta responsabilidad debe tener como atributos individuales: alto sentido de pertenencia y un conocimiento amplio del proceso de forma integral.

Esta persona, conjuntamente con el especialista o consultor que dirija la investigación serán los encargados de elaborar un cronograma que defina claramente para cada

etapa y fase, el momento de realización de las mismas, el cual debe ser aprobado por el CAM, asume entre otras las funciones siguientes:

- Guiar el proceso global de diseño, implantación y explotación del CMI.
- Programar las reuniones necesarias.
- Asegurar que la documentación e información necesaria se encuentre accesible.
- Asegurar la competencia del equipo involucrado en el diseño, implantación y explotación del CMI.
- Asegurar la continua confianza de la organización en el proyecto.
- Identificar lagunas y reticencias y proponer soluciones a las mismas.

Como se puede apreciar, el rol asumido trasciende de las típicas competencias funcionales, funciones necesarias que elevarán su desempeño a una nueva dimensión, revistiendo de competencias funcionales, transversales y actitudinales directivas. Es por ello, que se hace muy recomendable llevar a cabo un examen interno competencial para cubrir las necesidades previamente al despliegue del proceso.

El resultado de esta fase será una adecuada asignación de funciones, responsabilidades y autoridades en el proceso de gestión global del CMI.

FASE 4 Definir la arquitectura de la medición

En esta fase se deberán llevar a cabo varias tareas:

Tarea 1: Selección del proceso y área de la organización en la que se va a implantar el CMI.

Esta tarea consiste, en esencia, en delimitar el alcance del CMI: ¿a nivel de organización?, ¿a nivel departamental?, ¿a nivel de procesos o actividades?, ya que su esencia parte de la filosofía de que es más sencillo empezar por lo relativamente "fácil" que por la complejidad del todo.

En la elección del proceso caso de estudio de esta investigación, se deben tener en cuenta criterios estratégicos que integren el cumplimiento de los objetivos trazados para esta política establecida por la alta dirección del país.

El resultado de esta tarea será la definición del alcance del CMI.

Tarea 2: Identificación de las vinculaciones entre los organismos que intervienen en el proceso y el área en la que se va a implantar el CMI.

Una vez acotado el alcance del CMI, la siguiente tarea consistirá en llevar a cabo un análisis profundo de la imbricación entre los mismos, al considerar la consecución de un objetivo común, la resolución del deterioro del fondo habitacional del municipio de Matanzas.

En esta tarea se partirá del análisis abordado en la etapa I, a contemplar dentro de los aspectos específicos:

- Objetivos estratégicos específicos.
- Aspectos organizativos estratégicos (dentro de las cuatro perspectivas sobre las que pivota el CMI).
- Vínculos de la dirección (dependencia interna) con los restantes organismos que intervienen en el proceso, en representación del CAM.

Es importante que esta tarea sea llevada a cabo por los seis organismos que intervienen en el proceso, que garanticen aportaciones de datos de valor así como la preparación de la entrevista a aplicar fundamentalmente al personal comprometido con el proyecto.

El resultado de esta tarea será la disposición de la totalidad de los elementos de entrada necesarios para poder desarrollar el CMI.

FASE 5 Constituir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos

En esta fase se deberán llevar a cabo varias tareas:

Tarea 1: Primera ronda de entrevistas.

El arquitecto del CMI reúne la documentación preparada en la fase 3 y elabora un pequeño dossier que entrega a los directivos y representantes de los trabajadores del departamento (implicados dentro de la organización) sobre la que se va a implantar el CMI.

Posteriormente, se deberá reunir con ellos para terminar de recoger información relevante para el proceso:

- Información del sector público como la relativa a: sector, tendencias, competencia, objetivos estratégicos.
- *Feedback* en relación a la estrategia decidida para la implantación por si es necesario modificar algún punto para adecuarla a las características del proceso.
- Posibles reticencias y aliados que surgirán en el proceso de implantación del CMI.
- Primeras impresiones sobre la preselección de acciones (y los posibles objetivos estratégicos e indicadores de resultado) y el mapa estratégico.
- Punto de vista, opinión, sugerencias, de la representación especializada de los trabajadores.

Esta fase es importante para que el arquitecto termine de consensuar el CMI a la organización.

Tarea 2: Sesión de síntesis.

Una vez celebradas las diferentes reuniones, el arquitecto deberá, con la información previa disponible y la obtenida de las mismas, elaborar la primera lista provisional de objetivos estratégicos e indicadores de resultado (modelo 4 fases).

El resultado de esta tarea, debería ser una tabla de los principales objetivos e indicadores estratégicos por perspectiva, en la que se pueda añadir una columna para las posibles observaciones de interés relativas a la documentación analizada, entrevistas realizadas, experiencias previas, es decir, cualquier información relevante en relación a los objetivos.

Tarea 3: Taller ejecutivo: primera ronda.

En esta última tarea de la fase, se pretende llegar a un consenso, con las figuras que protagonizaron las reuniones anteriores, sobre los principales objetivos estratégicos determinados por el arquitecto así como consenso sobre el CMI: cómo se han traducido la misión, estrategia, objetivos financieros, de cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, a objetivos estratégicos preventivos dentro de las

perspectivas mencionadas y la presentación así como análisis de una primera aproximación a los objetivos operativos para su consecución.

Para ello, se usará la información obtenida en la sesión de síntesis y se llevarán a cabo las modificaciones oportunas sobre la primera identificación llevada a cabo en base a los resultados de las diferentes reuniones.

Es recomendable que esta reunión/es se focalice/n más en el consenso sobre los objetivos estratégicos y que la selección final de objetivos e indicadores operativos se reserve para la siguiente fase, ya que, el motivo de que el arquitecto presente una previa identificación global, no es otro que poder presentar, ante la organización, una lógica estructurada de actuación estratégica en el área preventiva, más que de disponer de un listado cerrado de objetivos operativos y sus correspondientes indicadores.

El resultado de esta tarea, debería ser una tabla de los principales objetivos e indicadores estratégicos por perspectiva (junto con la columna para las posibles observaciones) definitivos así como la primera aproximación a la secuencia de actuaciones para conseguir su consecución (objetivos operativos e indicadores).

Tarea 4: elaboración del mapa estratégico

Con toda esta información, el “arquitecto” del CMI deberá llevar a cabo una primera identificación de las acciones que, desde las perspectivas de proceso interno y aprendizaje y conocimiento, se podrían llevar a cabo para dar respuesta a los objetivos estratégicos financieros y de cliente.

Esta identificación de acciones será la base para la identificación de la lista provisional de objetivos estratégicos e indicadores en estas perspectivas, los cuales, una vez consensuados, pasarán a formar parte del mapa estratégico a elaborar.

Generalmente son suficientes las cuatro perspectivas clásicas propuestas por Kaplan y Norton (creadores del CMI), es decir: financiera, clientes. procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, aunque según (Rónald Miranda 2006) en las instituciones públicas como los ministerios del gobierno central, los entes reguladores, las instituciones autónomas, las universidades públicas, las organizaciones no

gubernamentales, o asociaciones sin fines de lucro los mapas estratégicos muestran la ruta de sus objetivos estratégicos hacia el cumplimiento de la misión institucional. Crear ganancias no es el fin primordial, sino cumplir una misión en la sociedad. Por eso la misión es lo que debe ubicarse en el ápice del mapa, y la perspectiva financiera se coloca en la base ya que representa sólo un medio que permite el funcionamiento de toda la maquinaria institucional. A partir de esta consideración, se podría decir que en el diseño del mapa estratégico se pueden considerar prácticamente todos los aspectos descritos para la elaboración de mapas estratégicos en el sector empresarial.

En esencia en cada perspectiva debe reflexionarse lo siguiente a partir de su adecuación a la organización y proceso objeto de estudio:

Cliente: para tener éxito con nuestra visión ¿Cómo deben vernos nuestros clientes (beneficiarios)?

Proceso Interno: para satisfacer a nuestros clientes (beneficiarios), ¿En qué procesos internos debemos ser excelentes?

Aprendizaje y Crecimiento: para tener éxito con nuestra visión ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?

Financiera: para tener éxito desde el punto de vista financiero ¿Cómo lograr una mayor gestión del presupuesto asignado?

FASE 6 Seleccionar y diseñar indicadores

En esta fase, el arquitecto, deberá conseguir fundamentalmente y mediante diferentes reuniones los objetivos siguientes:

- Afinar en la definición de los objetivos estratégicos e indicadores de resultado: cerrar los objetivos e identificar, finalmente para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores (Nogueira Rivera et al. 2014) que mejor recojan y comuniquen su intención.
- Establecer definitivamente las acciones (objetivos operacionales) definidas para la consecución de los objetivos estratégicos así como sus indicadores de medición.

- Identificar, para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesarias y las acciones a desarrollar para que la información sea accesible, responsables de la obtención de los datos.
- Identificar, para cada una de las perspectivas, los vínculos claves entre los indicadores, así como entre las perspectivas del CMI. Tratar de identificar cómo cada indicador influye en los demás.

Al ser en esta fase, y en esta tarea en particular, cuando empieza a tomar trascendencia los objetivos e indicadores decididos, se hace necesario tener en cuenta que los objetivos (estratégicos-operativos) seleccionados deben siempre responder a una relación de causa- efecto entre las acciones a desarrollar y los resultados esperados, relacionados (estratégicos) con un período relativamente largo (de 1-5 años) que respondan a políticas, misión y valores que fomenta la organización y para que cada uno de estos (operativos o iniciativas estratégicas) lleven a la consecución del objetivo estratégico del que derivan. Para esta definición se debe seguir la "estrategia" que será preguntarse: ¿qué acciones se deben llevar a cabo, dentro de las perspectivas de influencia para asegurar su cumplimiento?

Para cada uno de estos objetivos (tanto los estratégicos como lo operativos) se deberán identificar los correspondientes indicadores de medición, se ha de tener en cuenta los departamentos y personas que intervienen en el proceso, es decir, analizar uno por uno los indicadores (es recomendable no establecer más de cinco), que le darán seguimiento a los objetivos estratégicos de las respectivas perspectivas.

En cada caso debe estar apoyado en un soporte informático (Tundidor Montes de Oca et al. 2018b); (Tundidor Montes de Oca et al. 2018a) (procedimiento soportado en Microsoft Excel 2010), se ha de definir por los implicados, los rangos que caracterizan a cada indicador estratégico, en igual sentido las categorías de bien, regular y mal, a ser representadas en colores verde, amarillo y rojo, respectivamente, al establecer un símil con un semáforo. Este sistema de alerta temprana facilitaría la rápida identificación visual de la marcha de cada indicador estratégico, al agilizar el proceso de transformación sistemática de la información en acción.

Diccionario de indicadores

Cuando se han seleccionado los indicadores que se incluirán en el CMI se elabora un diccionario de indicadores que especifica el objetivo estratégico por cada perspectiva, la frecuencia de medición, el ámbito de aplicación, la forma de cálculo y la forma en que se debe interpretar un indicador, lo cual incluye esclarecer cuándo un valor alto es positivo o cuándo es negativo, además de las fuentes de información, el emisor de la misma, así como una cartera de iniciativas para la consecución de los objetivos trazados.

Definición de funciones y responsabilidades

Se deberán definir las correspondientes funciones y responsabilidades asociadas a la totalidad del proceso y estas deben quedar claras en toda la organización:

- ¿Quién es el responsable de la consecución de los diferentes objetivos?
- ¿Quién es responsable del seguimiento de los diferentes objetivos/indicadores?
- ¿Quién es responsable de la recogida de la información de los diferentes objetivos/indicadores?
- ¿Quién es el responsable del tratamiento de los diferentes objetivos?
- ¿Quién es responsable de la comunicación de los resultados de los objetivos/indicadores?
- ¿Quién tiene que hacer una u otra cosa?

FASE 7 Construcción del plan de implementación

Hay que recordar que un CMI es una herramienta, tanto de gestión, como de formación-información y de medición, por lo que su uso y apariencia debe favorecer estos fines.

- Debe ser útil para el fin perseguido (gestión, formación-información, medición y toma de decisiones). El empleo de gráficos, tablas, colores, favorecerá mucho la consecución de estos fines.
- Debe presentar la información mínima imprescindible, de forma clara y de sencilla interpretación.

- El número de objetivos e indicadores debe ser analizado, un número pequeño puede no aportar la información necesaria y un número excesivo puede hacer perder la perspectiva y el foco. No se recomienda más de diez objetivos, pese a que este número es muy relativo dado que se deberá adaptar a las necesidades, casuística y características del proceso en cuestión.
- Un CMI “atemporal” y “global” permitirá la comparativa entre diferentes años de los objetivos-indicadores al aportar datos relativos a tendencias temporales.

En esta fase se deberán llevar a cabo varias tareas:

Tarea 1: Desarrollo del plan de implantación.

Cada organización es diferente del resto, por lo que establecer un tiempo mínimo para la implantación de un CMI es complicado. Sin embargo, es recomendable que, el proceso se programe para doce meses, tiempo necesario para obtener datos representativos de muchos de los objetivos e indicadores “tipo” que se podrán manejar en un CMI.

Tarea 2: Comunicación.

Un CMI va a implicar la participación de diversas personas en la organización, relacionadas, tanto directa como indirectamente en la gestión del mismo, por lo que los procesos de comunicación necesariamente asociados al CMI van a cobrar una importancia relevante si se quiere garantizar un proceso de implantación dinámico y efectivo.

Estos procesos de comunicación van a cumplir un doble objetivo, por un lado, sensibilizar a la organización sobre la bondad del CMI alineados con la estrategia de despliegue y el objetivo con el mismo y, por otro lado, mantener, de manera constante, la motivación de las personas participantes tanto directa como indirectamente.

Tarea 3: Capacitación de las personas involucradas en el CMI.

Conseguir que los trabajadores sean competentes y tomen la conciencia adecuada sobre el proceso gestionado, referido tanto a los aspectos técnico-legales necesarios como los restantes (relativos al desempeño de una función), va a requerir, pues, que

el arquitecto del CMI lleve a cabo un previo análisis de los requisitos necesarios para las diferentes personas involucradas directa o indirectamente en el CMI.

El arquitecto, deberá trabajar, al menos en la consecución de las siguientes competencias de los trabajadores involucrados en la gestión del CMI de prevención de riesgos laborales:

- CMI: concepto, objetivo, fases, acciones a desarrollar en el caso de desviaciones de los resultados.
- Procedimientos establecidos sobre los que se trabaja: concepto, marco legal.
- Organización: definición, visión, misión, valores, estrategia.
- Habilidades transversales (liderazgo, trabajo en equipo)
- Personales (autoconfianza, superación de adversidades)

ETAPA 3 Control y actuación

Los indicadores cumplen la misión de generar información a corto plazo, para mejorar la capacidad de reacción y la puesta en marcha de las acciones necesarias para corregir las desviaciones que se generen.

FASE 8 Explotación del CMI

El CMI como herramienta de gestión, ha de ser revisado periódicamente para analizar si cada uno de los elementos constituyentes (CMI en sí, objetivos, indicadores, responsables, entre otros) ha sido adecuado a los fines perseguidos, se ha de poner especial atención en la revisión del conjunto de objetivos, tanto estratégicos como operativos y sus correspondientes indicadores, se establece para esta fase las tareas siguientes:

Tarea 1: Revisión del CMI.

Para ello, es importante establecer las fechas de control (ver tarea 1 de la fase 6) en las que el arquitecto del CMI se asegurará de revisar dichos elementos.

El arquitecto del CMI deberá establecer la periodicidad de esta revisión, al contemplar revisiones trimestrales parciales del mismo y una revisión global anual de resultados, de forma que, ante cualquier posible defecto, deficiente elección del objetivo-indicador,

problema, se disponga del tiempo necesario para poder revisar la estrategia y poder establecer soluciones alternativas.

Es de vital importancia que en el proceso de revisión se tenga en cuenta las diferentes partes interesadas pertinentes (CAM, responsables, trabajadores vinculados al proceso).

Durante estas revisiones se deberán analizar factores como:

1. Validez del CMI: se deberá analizar si el mismo es útil para representar, de forma clara, visual y útil, el comportamiento del proceso de subsidios para la compra de materiales de la construcción, en la consecución del cumplimiento de los objetivos trazados en línea con la política implementada por el país. Para ello, el arquitecto del CMI se podrá hacer preguntas como:
 - ¿El CMI aporta la visión “clave” o “estratégica” del proceso de subsidios?
 - ¿El CMI aporta información sobre los aspectos relacionados con los objetivos trazados que “aportan valor” o influyen en la consecución de los objetivos financieros, de cliente, procesos internos y de crecimiento y aprendizaje?
 - ¿El CMI aporta la información necesaria para la toma de decisiones?
 - ¿Ha habido algún cambio en la estrategia de la organización que haga necesaria la revisión del CMI?
2. Validez de los objetivos e indicadores: se deberá analizar si los objetivos e indicadores seleccionados son útiles para la organización, se ha de formular las preguntas siguientes:
 - ¿Los objetivos-indicadores definen la visión “clave” o “estratégica” del proceso de subsidios?
 - ¿Los objetivos-indicadores aportan información sobre los aspectos relacionados con los objetivos trazados que “aportan valor” o influyen en la consecución de los objetivos financieros, de cliente, procesos internos y de crecimiento y aprendizaje?
 - ¿Los objetivos-indicadores definen claramente el concepto a medir?

- ¿Los objetivos-indicadores aportan la información necesaria para la toma de decisiones?
 - ¿La forma de representación es la adecuada?
 - ¿Es la periodicidad de revisión adecuada?
 - ¿Las personas involucradas en su gestión están totalmente de acuerdo con los mismos?
3. Validez de la cadena de hipótesis: se deberá analizar si la cadena de hipótesis establecida para los objetivos estratégicos y operativos del proceso es real o, por el contrario, la consecución de los objetivos operativos no lleva a la consecución de los estratégicos de los que se derivan. En este caso, se deberá reformular la hipótesis para ajustar “el esfuerzo” de la organización y alinearlos con las estrategias.
 4. Evolución de los indicadores: para comprobar la tendencia del elemento objeto de medición, analizando los resultados obtenidos frente a los deseados. Esta evolución de los indicadores deberá ser llevada a cabo de manera conjunta, tanto con el resto de los objetivos-indicadores del CMI, como con los restantes elementos de la organización y del sistema de gestión del proceso de subsidio, de forma que se pueda llevar a cabo un análisis de conjunto con el que asegurar que la interpretación de los resultados, tendencias, hechos puntuales puestos de manifiesto, son adecuadamente analizados y entendidos.
 5. Posibles sugerencias: de las diferentes partes interesadas en relación al sistema, los objetivos, indicadores, fuentes de medición, entre otros.

El examen periódico del CMI se podrá instrumentalizar de diversas formas en función de las características e intereses de la organización:

- Se podrán definir comités de seguimiento parcial y/o global del CMI, se debe involucrar a las partes interesadas pertinentes (dirección, responsables de procesos, responsables de objetivos, trabajadores vinculados al proceso).
- Revisiones periódicas con los diferentes responsables de los procesos sobre los que se definen los objetivos e indicadores.

- Encuestas de satisfacción de clientes (población) o valoraciones de los diferentes organismos que tributan al proceso.
- Sistemas de sugerencias para la revisión y mejora de los objetivos e indicadores entre los trabajadores de cara al proceso.

Tarea 2: Toma de decisiones y mejoras del CMI.

No hay que perder la perspectiva de que el CMI es una herramienta que debe ser capaz de proporcionar la información necesaria para asegurar una adecuada gestión en la organización, por lo que se debe asegurar que, tras los correspondientes procesos de revisión periódica del CMI, tanto parciales como globales, los datos obtenidos sirvan para, en caso necesario, el establecimiento de acciones de mejora (preventivas o correctivas) para alinear las tendencias detectadas con los datos esperados.

Diseñar e implantar un CMI del que, si los datos ponen de manifiesto tendencias “negativas”, no se deriven acciones correctivas y/o preventivas, dejará vacío el principal propósito del mismo; gestionar para mejorar de forma continua el desempeño de la organización.

En la definición de las consecuentes acciones se deberá mantener la premisa definida en el proceso del CMI: definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

Tarea 3: Comunicación de resultados.

Como parte final del ciclo de gestión del CMI, se deberán definir los diferentes niveles de acceso a la información de la revisión del CMI, es decir: ¿quién?, ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?

2.3 Conclusiones parciales del capítulo II

1. La integración de diferentes métodos teóricos y empíricos que se incluyen en el procedimiento propuesto soportan las bases científicas del mismo y favorece su aplicación en el objeto de estudio práctico.
2. En la literatura se reconocen diferentes metodologías para el desarrollo de un CMI, con un énfasis marcado en el sector empresarial, no así en el sector público; sin embargo, en las fuentes consultadas no se encontró una propuesta

acorde a las particularidades requeridas para un proceso inherente a unidades presupuestadas, enmarcadas en este último sector, lo que fundamenta el problema científico definido en el cuerpo de esta investigación.

3. La metodología propuesta ofrece una guía para el diseño de los indicadores articulados con los objetivos estratégicos y factores claves, como contribución a la toma de decisiones en las entidades presupuestadas.

Capítulo III. Aplicación del diseño del Cuadro de Mando Integral

En el capítulo 3 se expone la caracterización del objeto de estudio y el despliegue del CMI para el período 2018-2021 en el CAM, como resultado de la metodología diseñada en el capítulo dos.

3.1 Caracterización del CAM. Antecedentes

Mediante el Acuerdo 6176 de fecha 13 de noviembre del 2007 "Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular" dictado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, se regulan las normas referentes a la organización, integración y las atribuciones de los Consejos de la Administración de las Asambleas del Poder Popular.

Las administraciones municipales, en su actividad, tienen como premisa el concepto constitucional de que el municipio es la sociedad local, con personalidad jurídica a todos los efectos legales, organizada políticamente por la Ley, en una extensión territorial determinada por las relaciones económicas y sociales de su población y con capacidad para satisfacer las necesidades mínimas locales, según su artículo 2.

Según su artículo 8: el Consejo de la Administración es el órgano de dirección de la administración local, tiene carácter colegiado, dirige las entidades económicas, de producción y de servicios de su nivel de subordinación y su función primordial es promover el desarrollo económico y social de su territorio. Dirige la actividad administrativa a él subordinada y controla la de las entidades de su territorio, independientemente del nivel de subordinación.

Constituye (artículo 13) dentro de sus 22 atribuciones: coordinar, controlar y fiscalizar en su demarcación la ejecución de las políticas, programas y planes aprobados por los órganos superiores del Partido, Estado y Gobierno para el territorio, dentro de los marcos fijados por la ley.

3.2 Resultado de la aplicación del diseño del Cuadro de Mando Integral

A continuación se muestra el resultado del instrumental metodológico propuesto.

Entrevistas

Para la aplicación de entrevistas y cuestionarios se consideraron los decisores, ejecutores y fiscalizadores de la actividad de los subsidios para la compra de materiales de la construcción en el CAM, identificados en el cuadro 3.1.

		Fundamentación
Decisores	Miembros del CAM	Acuerdo No. 8093/CECM (Anexo No.1) ARTÍCULO 9.1. El Presidente o Jefe del Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular, luego de recibida la propuesta de la Dirección Municipal de la Vivienda con la documentación establecida, la somete a la aprobación de Consejo para que en un término de hasta treinta (30) días hábiles decida sobre el otorgamiento del subsidio.
Ejecutores	Técnicos de la vivienda	Resolución No.60/MC ARTÍCULO 1. El presente procedimiento tiene por objeto regular la actuación de las direcciones municipales de la Vivienda, desde que las personas naturales presentan la solicitud de subsidio para realizar acciones constructivas en su vivienda, así como en el control de la ejecución de los otorgados, en lo que les compete.
	Trabajadores sociales	Resolución No.18/MTSS SEGUNDO: La evaluación de la situación socioeconómica de núcleo familiar o de las personas convivientes, se realiza por las direcciones de Trabajo municipales, e incluye la caracterización social y la insuficiencia de los ingresos para el pago de los trabajos de construcción, reparación o conservación de la vivienda.
	Departamento de subsidios	Acuerdo No. 8093/CECM (Anexo No.2) f) controlar la aplicación del proceso de subsidio e informar trimestralmente sobre su estado al Presidente o Jefe de Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular.
Fiscalizadores	municipales	Acuerdo No.6176/07 CECM Función primordial es promover el desarrollo económico y social de su territorio. Atribuciones: Coordinar, controlar y fiscalizar en su demarcación la ejecución de las políticas, programas y planes aprobados por los órganos superiores del Partido, Estado y Gobierno para el territorio, dentro de los marcos fijados por la ley.

Cuadro 3.1 Personal vinculado al proceso. **Fuente:** elaboración propia.

El cuestionario aplicado comprende 11 preguntas (ver anexo 3) a partir de la realización de entrevistas estructuradas, trazadas en función de determinar el grado de conocimiento de la actividad a desempeñar según marco legal vigente como objetivo primordial, su resultado es el siguiente:

1. El 55 % de los encuestados cree conocer el marco legal regulatorio para el proceso de subsidio.
2. El 100 % incluye erróneamente al CAM como organismo integrante del proceso de subsidio.
3. El 45 % tiene conocimiento sobre el financiamiento notificado.
4. El 91 % coincide en determinar más de dos convocatorias como mínimo a solicitudes de subsidios a la población dentro del año.
5. El 73 % desconoce con qué frecuencia se rinde cuenta a la Asamblea municipal del Poder Popular de Matanzas del comportamiento de los subsidios según indicadores requeridos por la legislación vigente.
6. El 100 % desconoce el término establecido para dar respuesta a las solicitudes presentadas.
7. El 99 % no tiene conocimiento de algún procedimiento interno para la actividad de los subsidios.
8. El 75 % identifica erróneamente los aspectos que se tienen en cuenta por el CAM para la aprobación de la propuesta de subsidio presentada por la dirección municipal de la Vivienda y Trabajo y Seguridad Social.
9. El 100 % coincide en que no existe seguimiento y control del subsidio entregado.
10. El 82 % reconoce la resolución de problemas a la vivienda en función de los subsidios entregados en su radio de acción.
11. El nivel de compromiso con la actividad de los subsidios se comporta de la manera siguiente: 59 % (medio), el 14 % (bajo) y el 27 % (alto).

El resultado muestra insuficiente conocimiento del proceso de subsidios para la compra de materiales de la construcción, al considerar las respuestas a aspectos de

vital importancia que contribuyen al uso eficiente y eficaz de los recursos que dispone el Estado para la resolución de problemas identificados en la vivienda a lo largo y ancho del territorio nacional. Si se parte de esta premisa, ¿qué análisis objetivo sustentan la aprobación o denegación de los subsidios presentados al CAM?, ¿qué se va a coordinar, controlar y fiscalizar?

A continuación (ver cuadro 3.2) se muestran los resultados de los métodos científicos aplicados, los cuales contribuyen a la identificación de las problemáticas en el proceso de subsidio para la compra de materiales de la construcción en el CAM.

ID Gráfico	Causas/Problemas/Fenómenos
P4	Desconocimiento del marco legal
P2	Personal no idóneo para la tarea
P9	Bajo compromiso con la actividad
P1	Incumplimiento de los términos
P5	No existe procedimiento interno
P7	Deficientes flujos de información
P6	Rotación del personal
P10	Inmovilidad de recursos
P8	Inversiones limitadas
P3	Inestabilidad en el mercado

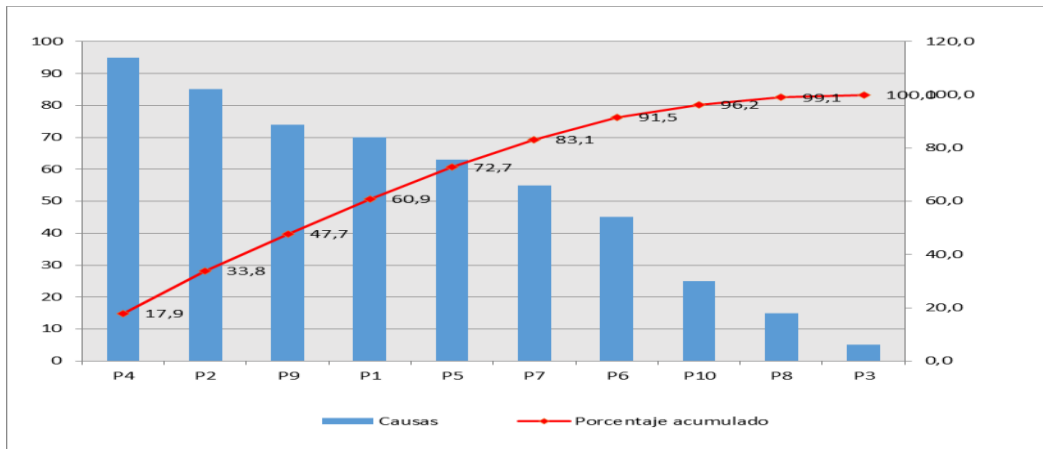
Cuadro 3.2 Problemáticas en caso de estudio. **Fuente:** elaboración propia.

Una vez identificadas las problemáticas se aplica la herramienta de Pareto con el objetivo de mostrar una gráfica que separe los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que la organización sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar.

Existen en el CAM 10 problemáticas que afectan la eficiencia y eficacia del proceso de subsidio para la compra de materiales de la construcción. Una vez analizado el gráfico que se obtiene como resultado (ver figura 3.1) se puede identificar que constituyen los pocos vitales: desconocimiento del marco legal, personal no idóneo para la tarea, bajo compromiso con la actividad, incumplimiento de los términos, no existe procedimiento interno, lo que significa que se debe enfocar los esfuerzos de la entidad en poder

atenuar las misma para así contribuir a una mayor gestión del proceso (Hernández Nariño et al. 2014).

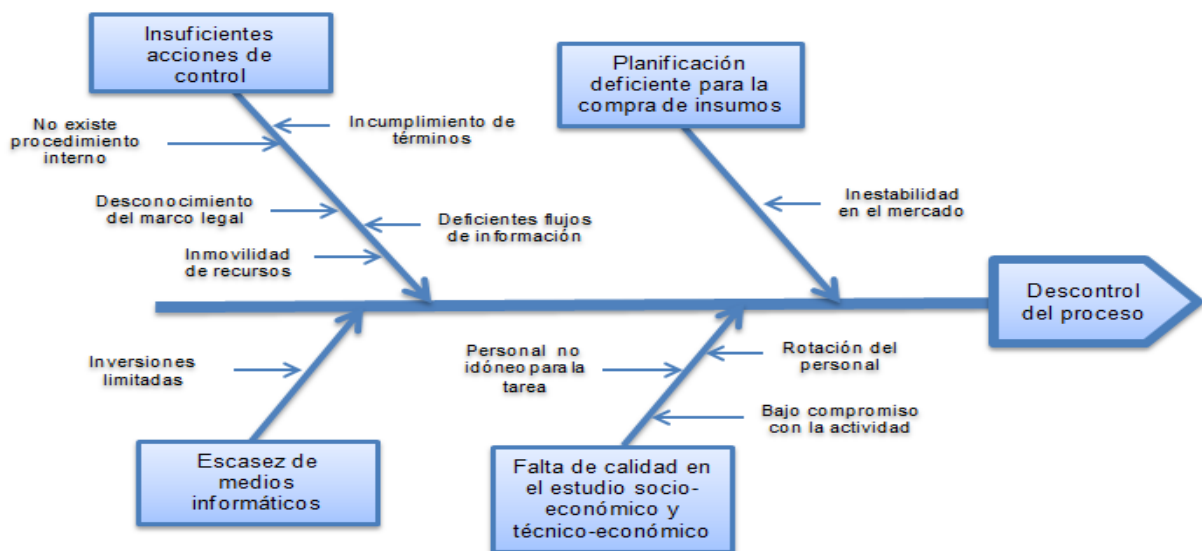
Figura 3.1 Diagrama de Pareto del CAM de Matanzas



Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta el Diagrama Causa – Efecto del proceso de subsidio para la compra de materiales de la construcción del CAM (ver figura 3.2) con el objetivo de determinar las causas y las sub-causas correspondientes a las principales problemáticas detectadas en la herramienta anterior.

Figura 3.2 Diagrama causa efecto del CAM de Matanzas



Fuente: elaboración propia.

A partir del resultado anterior se evidencia la insuficiencia y necesidad de potenciar una cultura innovadora que tributen a la implementación de modelos adecuados de gestión en la organización.

3.2.1 Entorno en que se desempeña el CAM de Matanzas

El municipio de Matanzas está ubicado al norte de la provincia, a unos 100 Km de la capital cubana, fundada en 1693 y conocida como " La Atenas de Cuba " por ser tierra de poetas y " La Venecia de Cubana" por sus puentes, ofrece a los visitantes la imagen de una urbe asentada a la orilla de una bahía de aguas tranquilas, su extensión territorial es de unos 370.86 Km², que representa el 3.14 % del área total de la provincia y una densidad poblacional de 151 694 habitantes, según Censo Poblacional de 2012.

El Consejo de la Administración Municipal de Matanzas se encuentra ubicada en la calle Magdalena No. 8305 entre Contreras y Medio, Matanzas Este, Municipio de Matanzas, en el antiguo local que sirvió de sede al Tribunal Provincial de Matanzas.

3.2.2 Estructura organizacional del CAM

La estructura adoptada por la organización es formal, lo que le permite la interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos, cuenta con escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama, presenta una clara distribución de la autoridad y la responsabilidad. Ver figura 3.3.

potencialidades endógenos y el establecimiento de prioridades, mediante un proceso diverso que responda a los intereses del contexto, con una participación activa de todas las entidades implicadas, que propicie el desarrollo local mediante la gestión de proyectos económicos capaces de auto financiarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones.

I-2 Definición de la Visión

Una estrategia efectiva que defina colectivamente el desarrollo económico y social del municipio de Matanzas, pasa a formar parte de la gestión cotidiana y que esta permita elevar el nivel de vida de la población con un nivel de coordinación y organización a fin de aprovechar eficiente y eficazmente todos los recursos a disposición y sobre todo el fortalecimiento de la estructura existente en el ámbito municipal. Encaminar el proceso de desarrollo a las actividades productivas por representar la posibilidad inmediata de dinamizar la economía local, lo cual garantiza nuevos recursos y productos. (Ver anexo. 5)

I-3 Definición, conceptualización y operacionalización de los valores

Hoy en día el prestigio y la honradez son valores tan apreciados y escasos que constituyen parte del capital intangible de cualquier organización empresarial o pública. "Es muy importante, sobre todo en los cuadros, preservar un espíritu de honradez a toda prueba, porque ese es uno de los grandes recursos que tenemos" (CASTRO RUZ 1998).

Dentro de los valores humanos que fomenta la organización destacan los relacionados en el cuadro 3.3.

Nombre del valor	Interpretación para los trabajadores de la organización	Forma de expresarse (operacionalización)
Honestidad	Precisión en el cumplimiento de los deberes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sujeción a la verdad. 2. Desarrollo de la lealtad como virtud humana. Honradez. 3. Honor. 4. Dignidad. 5. Capaz de preservar los recursos del Estado.
Efectividad	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. 2. Cumplimiento de los objetivos trazados.
Profesionalidad	Amor a la patria. Voluntad de defender nuestras tradiciones de lucha y el legado de los héroes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asimilación de los métodos de trabajo profesional más avanzados. 2. Iniciativa para aprovechar los recursos técnicos y humanos. 3. Capacidad para asimilar la carga de trabajo. 4. Actitud del hombre hacia el deber profesional, nivel de discreción (ética profesional). 5. Ser eficientes y competitivos demostrado por la calidad en el desempeño de la profesión. 6. Comportamiento acorde con las mejores prácticas de educación formal y la cortesía.
Sentido de pertenencia	Incluye o expresa un sentimiento, hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad, una institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentir como propios los problemas que afectan la imagen de la organización, los logros obtenidos y actuar en consecuencia acorde con estos para resolver los problemas y obtener resultados superiores.
Responsabilidad	Dicho de una persona, de posibles y digna de crédito. Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento del deber. 2. Alto nivel de compromiso con la tarea que desempeña. 3. Establecer métodos de dirección avanzados. Aspiración a convertirse en un líder real.

Cuadro 3.3 Definición de los valores organizacionales. **Fuente:** elaboración propia
I-4 Definición de los Grupos de Interés

Se definieron en las sesiones de trabajo los grupos de interés (ver cuadro 3.4) externos e internos para el CAM.

Para ello se propone comunicarles a los implicados por qué son importantes para la organización, qué se espera de ellos así como que su actuación será evaluada en el CAM. La periodicidad en la evaluación así como su aplicación quedan a criterio de la organización, se recomienda semestral y anual. (Ver anexo. 6)

Perspectivas	Actores interesados	Temas de interés
Beneficiario	Comunidad	Calidad de los servicios. Impacto social.
Procesos Internos	Controladores, Auditores Consejo de la Administración municipal de Matanzas	Diseño de los procesos o servicios internos de apoyo. Calidad en la gestión y gobernanza.
	Órganos globales	Sistema de gestión de la calidad.
Aprendizaje y Crecimiento	Trabajadores, funcionarios y dirigentes	Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. Clima laboral. Compensación y retribución.
Presupuesto	Consejo de la Administración municipal de Matanzas	Eficiencia presupuestaria.

Cuadro 3.4 Síntesis de las perspectivas del CMI, actores e intereses relacionados. **Fuente:** elaboración propia.

I-5 Identificación de Oportunidades y Amenazas a través de las tendencias del entorno.

A partir del análisis de las tendencias que el entorno le plantea al CAM, enfocadas fundamentalmente en el proceso objeto de estudio, como parte de un trabajo grupal previo, se muestran los resultados que resumen las principales tendencias políticas, económicas, legales, sociales, tecnológicas, clientes (beneficiarios), organizacionales y de la naturaleza y se clasificaron en amenazas u oportunidades de acuerdo al consenso de los implicados. Posteriormente se agruparon las oportunidades y amenazas quedando redactadas como sigue:

Oportunidades

1. Marco Legal Regulatorio actualizado.
2. Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
3. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.
4. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
5. Aumento del financiamiento a partir del impuesto recaudado por la venta de materiales de la construcción.

Amenazas

1. Demandas no satisfechas de entrega de materiales de la construcción.
2. Recursos financieros insuficientes.
3. Bloqueo económico y financiero de los Estados Unidos.
4. Eventos climatológicos, situaciones de desastres.
5. Proceso no visto de forma integral por los organismos que intervienen en el proceso.

Siguiendo la misma línea de trabajo se identificaron las fortalezas y debilidades hacia lo interno de la organización, quedando redactadas como sigue:

I-6 Identificación de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

1. Sistema informático contable.
2. Prioridad de la Dirección del centro en el mejoramiento continuo del proceso.
3. Implicación de los delegados en el proceso.
4. Tener identificado los riesgos inherentes a la actividad.
5. Poder de convocatoria de las partes implicadas para la conciliación del proceso.

Debilidades

1. Desorganización en la gestión del proceso.
2. Inestabilidad y falta de personal idóneo.
3. Inexistencia de una estrategia definida para los subsidios.
4. Deficiencias en los registros primarios.
5. Recursos inmovilizados.

I-7 Elaboración, análisis y plan de acción de la Matriz DAFO

Luego de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se realizó el entrecruzamiento entre ellas en la matriz DAFO, utilizando preferiblemente una escala Likert con valores entre 1 y 5, en la que el 1 correspondió a las intercepciones donde no se podía realizar acción alguna. Los resultados se muestran a continuación en la tabla 3.1

Tabla 3.1 Matriz DAFO

ANÁLISIS DAFO		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					Subtotal	Total	
		Marco Legal Regulatorio actualizado	Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.	Corrección del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.	Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030	Aumento del financiamiento a partir del impuesto recaudado por la venta de materiales de la construcción.	Subtotal	Demandas no satisfechas de entrega de materiales de la construcción	Recursos financieros insuficientes	Estado económico y financiero de los Estados Unidos	Eventos climatológicos, situaciones de desastres			Proceso no visto de forma integral por los organismos que intervienen en el mismo.
FORTALEZAS		Estrategia Ofensiva					F/O	Estrategia Defensiva						
F1	Sistema informático contable	2	2	3	3	2	12	1	1	4	2	4	12	24
F2	Prioridad de la Dirección del centro en el mejoramiento continuo del proceso.	4	5	5	4	3	21	2	2	1	1	5	11	32
F3	Implicación de los delegados en el proceso	3	3	4	3	4	17	1	1	1	2	4	9	26
F4	Tener identificado los riesgos inherentes a la actividad	4	4	3	3	4	18	4	3	4	4	4	19	37
F5	Poder de convocatoria de las partes implicadas para la conciliación del proceso.	4	4	4	3	5	20	4	3	2	5	5	19	39
Subtotal		17	18	19	16	18	176	12	10	12	14	22	140	
DEBILIDADES		Estrategia de Reorientación					D/O	Estrategia de Supervivencia					D/A	
D1	Desorganización en la gestión del proceso	5	5	5	5	3	23	2	1	1	1	4	9	32
D2	Inestabilidad y falta de personal idóneo	4	4	4	3	2	17	1	1	1	1	2	6	23
D3	Inexistencia de una estrategia definida para los subsidios	5	5	5	5	5	25	5	4	3	2	5	19	44
D4	Deficiencias en los registros primarios	5	3	3	3	4	18	1	1	1	1	3	7	25
D5	Recursos inmovilizados	4	3	3	3	5	18	1	3	1	1	5	11	29
Subtotal		23	20	20	19	19	202	10	10	7	6	19	104	
Total		40	38	39	35	37		22	20	19	20	41		

Fuente: elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos en la matriz DAFO, se establece que:

- El cuadrante de mayor puntuación fue el de la estrategia de Reorientación (202 puntos), por lo que ésta será la estrategia del CAM para los subsidios materiales de la construcción para los próximos cuatro años, a partir de una propuesta posterior de un plan de acción para cada uno de los entrecruzamientos de la matriz, además de las áreas de resultado clave identificadas.
- La oportunidad más aprovechable es el Marco Legal Regulatorio actualizado (40 puntos) y la menos aprovechable es el aumento del financiamiento a partir del impuesto recaudado por la venta de materiales de la construcción (37 puntos).
- La amenaza que más puede ser combatida es el proceso no visto de forma integral por los organismos que intervienen en el mismo (40 puntos) y la que menos puede atenuarse es la que produce el bloqueo económico y financiero de los Estados Unidos (19 puntos).
- La fortaleza que podría tener un impacto más positivo sobre oportunidades y amenazas es el poder de convocatoria de las partes implicadas para la conciliación del proceso (39 puntos) y la que menor impacto tendría sería el sistema informático contable (24 puntos).
- La debilidad que al superarla tendría mayor impacto positivo sobre oportunidades y amenazas corresponde a la inexistencia de una estrategia definida para los subsidios (44 puntos) y la que menor impacto tendría sería la inestabilidad y falta de personal idóneo (23 puntos).

El problema estratégico que emana de la matriz DAFO quedó redactado como sigue:

Si continua el acecho a la organización al no ver como un proceso integral los organismos que intervienen en el mismo (actividad de los subsidio) y esta no es capaz de darle solución a la inexistencia de una estrategia definida para los subsidios, ni siquiera al potenciar a tope el poder de convocatoria de las partes implicadas para la

conciliación del proceso, se podría aprovechar al máximo el Marco Legal Regulatorio actualizado.

También se redacta la solución estratégica a partir del problema estratégico:

Si la entidad soluciona la inexistencia de una estrategia definida para los subsidios y se potencia a tope el poder de convocatoria de las partes implicadas para la conciliación del proceso, podría aprovechar el Marco Legal Regulatorio actualizado, para atenuar el proceso no visto de forma integral por los organismos que intervienen en el mismo.

ETAPA II Desarrollo

FASE 1 Introducción al CMI

El Consejo de la Administración Local en su carácter de órgano colegiado estableció el compromiso de diseñar la estrategia y el CMI 2018-2021. El CAM está conformado por 21 miembros, se relaciona en el cuadro 3.5, los implicados directos al proceso, tanto en el diseño como en la implementación del CMI, por lo que se elaboró y aprobó el cronograma de trabajo.

Miembros del CAM	Nivel de implicación en el diseño
Presidente	Alto
Vicepresidente de la construcción	Alto
Vicepresidente para atender el órgano de la administración	Alto

Cuadro 3.5 Miembros del CAM. **Fuente:** elaboración propia.

FASE 2 Designación del “arquitecto” del CMI

Para esta fase se debe cumplimentar por parte del CAM la metodología propuesta en el capítulo 2.

FASE 3 Definir la arquitectura de la medición

Dentro de las tareas a cumplimentar definidas para esta fase se encuentra la selección del área: departamento de subsidios, parte integrante de la dependencia interna (representante del CAM) y proceso: subsidios para la compra de materiales de la construcción donde se implementará el CMI.

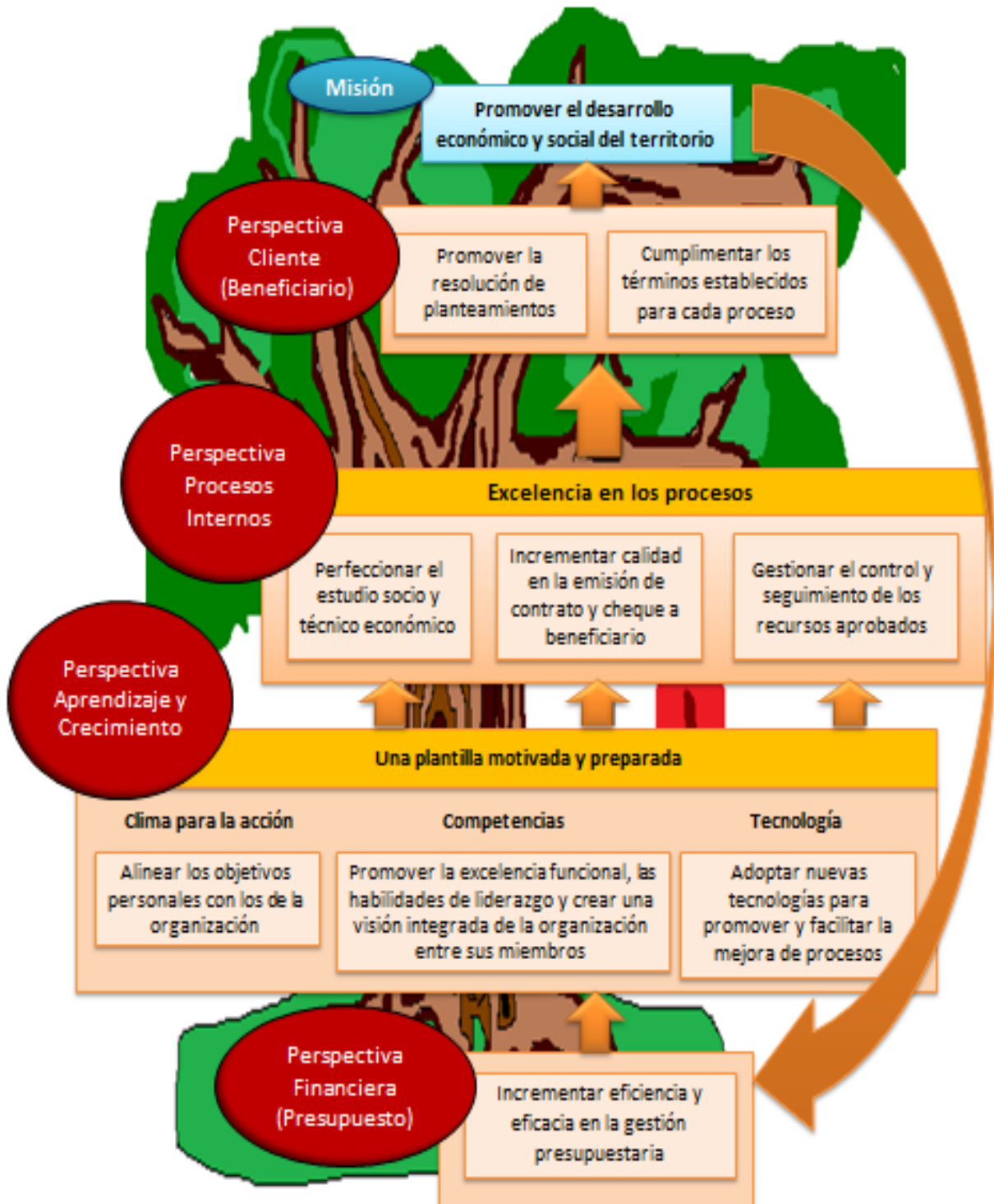
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Perspectiva de Clientes (Beneficiarios)	Promover la resolución de planteamientos	% resolución de problemas
	Cumplimentar los términos establecidos para cada proceso	% aprobación satisfacción población
Perspectiva de los Procesos Internos	Perfeccionar el estudio socio y técnico económico	Valor de las solicitudes presentadas dentro del año/financiamiento
	Incrementar calidad en la emisión de contrato y cheque a beneficiario	Cumplimiento de los términos
		Valor casos aprobados/presentados
	Gestionar el control y seguimiento de los recursos aprobados	Valor casos denegados/presentados
		Valor casos pendientes/ disponibilidad
		% cumplimiento impuesto por venta materiales de la construcción
Valor casos aprobados/financiamiento		
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Alinear los objetivos personales con los de la organización	Nº de trabajadores que participan en actividades de capacitación /Total de trabajadores
	Promover la excelencia funcional, las habilidades de liderazgo y crear una visión integrada de la organización entre sus miembros	Nº de horas de capacitación a los trabajadores por año (u otro lapso)
		Encuesta a trabajadores sobre cultura de mejora continua y conocimientos compartidos
	Adoptar nuevas tecnologías para promover y facilitar la mejora de procesos	Rotación del personal
Perspectiva Financiera (Presupuesto)	Incrementar eficiencia y eficacia en la gestión presupuestaria	% cumplimiento del Plan
		% minoración de gasto (renuncia)
		% minoración de gasto (cancelación)

Cuadro 3.6 Propuesta de objetivos estratégicos e indicadores. **Fuente:** elaboración propia.

Una vez disponible la información e identificación de las acciones que, desde las perspectivas financiera como medio de consecución de la misión en adecuación al tipo de organización y proceso, y a la de aprendizaje y crecimiento que se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor, se podrían llevar a cabo para dar respuesta a la perspectiva cliente, consecuentes con la descripción de los resultados deseados de la estrategia trazada por parte del arquitecto del CMI.

La arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla el mapa estratégico. Su construcción obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién, como se muestra en la figura 3.5.

Figura 3.5 Mapa Estratégico CAM 2018-2021



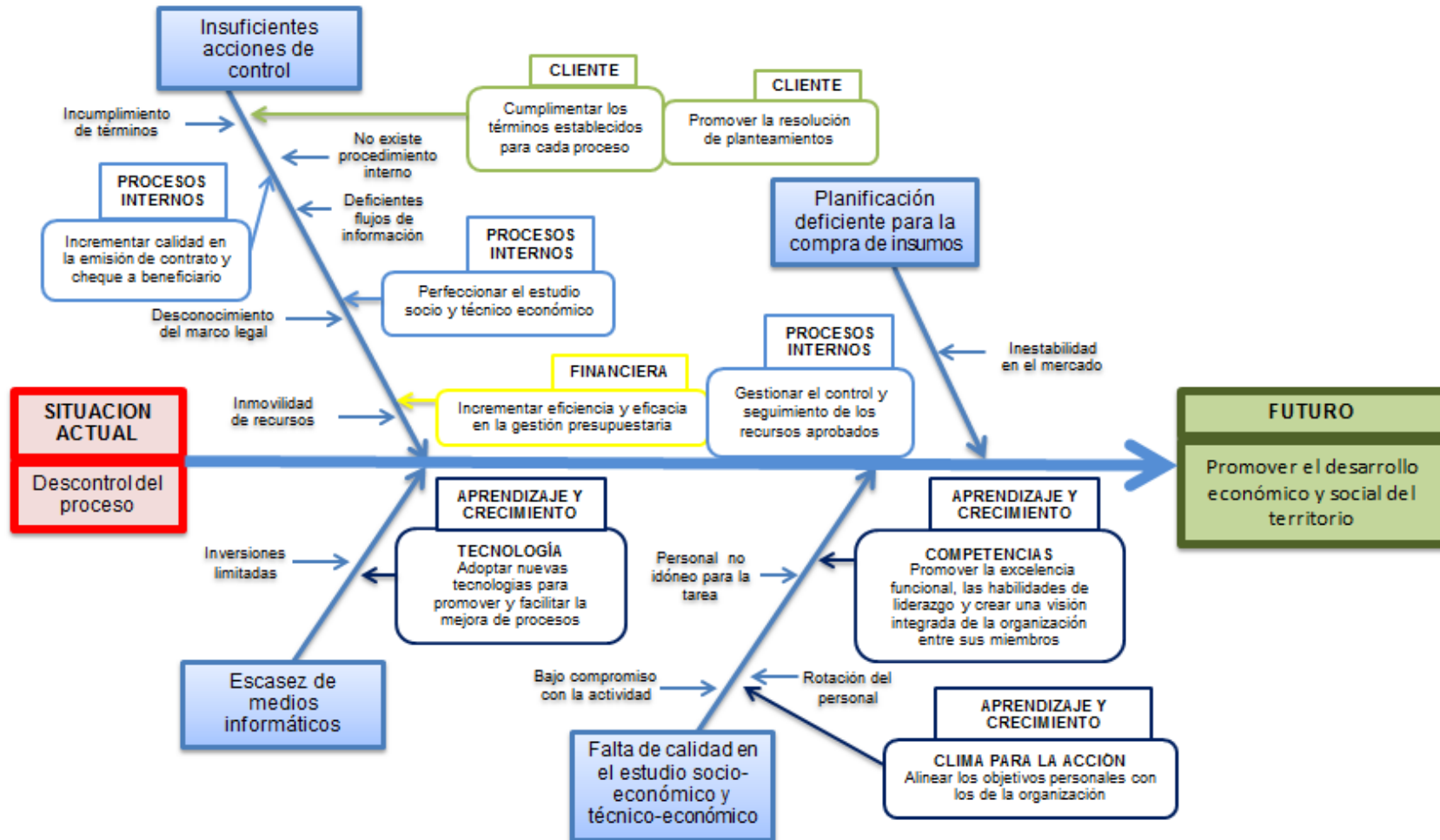
Fuente: elaboración propia

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto como se describe:

La asignación eficiente y eficaz de los recursos presupuestados (perspectiva financiera), propiciará una plantilla motivada y preparada a partir de la alineación de los objetivos personales a los de la organización, la promoción de la excelencia funcional, habilidades de liderazgo y creación de una visión integrada entre los miembros de la organización, además de la adopción de nuevas tecnologías que promuevan y faciliten la mejora de procesos de creación de valor (perspectiva aprendizaje y crecimiento), esta dimensión respaldará un desempeño excepcional en los procesos internos críticos teniendo en cuenta el perfeccionamiento en el estudio socio y técnico económico, el incremento de la calidad en la emisión de contrato y cheque a beneficiario y la gestión en el control y seguimiento de los recursos aprobados (perspectiva procesos internos), la identificación de estos procesos críticos impactará positivamente en la resolución de problemas y en el cumplimiento de los términos establecidos (perspectiva cliente), al contribuir de manera decisiva en el cumplimiento de la misión del gobierno: promover el desarrollo económico y social del territorio matancero. (Ver anexo. 8)

Adicionalmente, se ofrece un diagrama causa – efecto (figura 3.6) que simplifica los elementos que van desde el estado actual hasta el estado futuro deseado y contiene los resultados del diagnóstico en el proceso de subsidio, a través de la aplicación del método Pareto y diagrama Ishikawa, articulado con los objetivos estratégicos en cada perspectiva del CMI presentadas en el mapa estratégico.

Figura 3.6 Diagrama causa efecto /Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia

FASE 5: Seleccionar y diseñar indicadores

La afinación de los objetivos definitivos e indicadores que midan y comuniquen dichos objetivos, así como las acciones en función de la consecución de las metas establecidas y su interrelación con factores claves (ver anexo.9), se pueden apreciar en el cuadro 3.7.

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales	Factores Claves de Éxito	Iniciativas Estratégicas
Perspectiva de Clientes (Beneficiarios)	C1	Lograr el impacto social deseado	Resolución de planteamientos	Aplicar encuestas de satisfacción a la población
				Establecer canales de comunicación efectivos como retroalimentación del proceso de forma integral
				Involucrar a otras formas de gestión no estatal en las acciones constructivas a realizar por parte de los subsidiados
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Maximizar eficiencia, eficacia y calidad en los procesos	Aumentar eficiencia, eficacia y calidad en los procesos	Mejorar instalaciones y equipamientos.
	P2	Optimizar los plazos establecidos para cada proceso	Calidad inspeccionada en cada proceso	Involucrar a los delegados de circunscripción en la emisión de criterios respecto a las solicitudes presentadas
			Adecuada programación de recursos y actividades	Establecer mecanismos de seguimiento y control de los subsidios aprobados por el CAM con respecto a la disponibilidad de financiamiento
				Mejorar las prácticas de gestión interna: sistemas de toma de decisiones tales como la delegación, la descentralización y la desconcentración.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	A1	Disminuir brechas de conocimiento	Capacidad de gestión por parte de las autoridades ejecutivas	Desarrollar competencias del personal en TI
	A2	Fomentar la colaboración	Conocimiento y destreza por parte de los trabajadores	Establecer un programa de mejoras de competencias.
				Aumentar entrenamiento y desarrollo. Aplicar encuestas anuales sobre clima social
				Diagnosticar las necesidades de capacitación requeridas para las distintas categorías de puestos Construir perfiles de competencias.
A3	Retención de trabajadores	Motivación y compensación	Fomentar de los espacios de participación para los trabajadores en el análisis de problemas, la búsqueda de soluciones y el aporte de iniciativas para el mejoramiento del quehacer institucional en todos los ámbitos. Aplicar encuestas anuales sobre clima social.	
Perspectiva Financiera (Presupuesto)	F1	Incrementar el uso eficiente y eficaz de los recursos	Disponibilidad de financiamiento	Incrementar eficiencia en la gestión presupuestaria
				Introducción de mecanismos para asegurar la transparencia en el manejo de los recursos financieros.
			Manejo adecuado del Presupuesto	

Cuadro 3.7 Matriz de despliegue de objetivos. **Fuente:** elaboración propia.

A partir de los aspectos definitivos abordados en el cuadro anterior se elabora un diccionario de indicadores (ver anexo.10) que refleja todos los elementos concernientes a la temporalidad, ámbito de aplicación, forma de cálculo, rango de medición y categoría, interpretación del resultado, fuentes y emisor de la información, así como las funciones y responsabilidades (ver anexo.11) asociadas al proceso objeto de estudio.

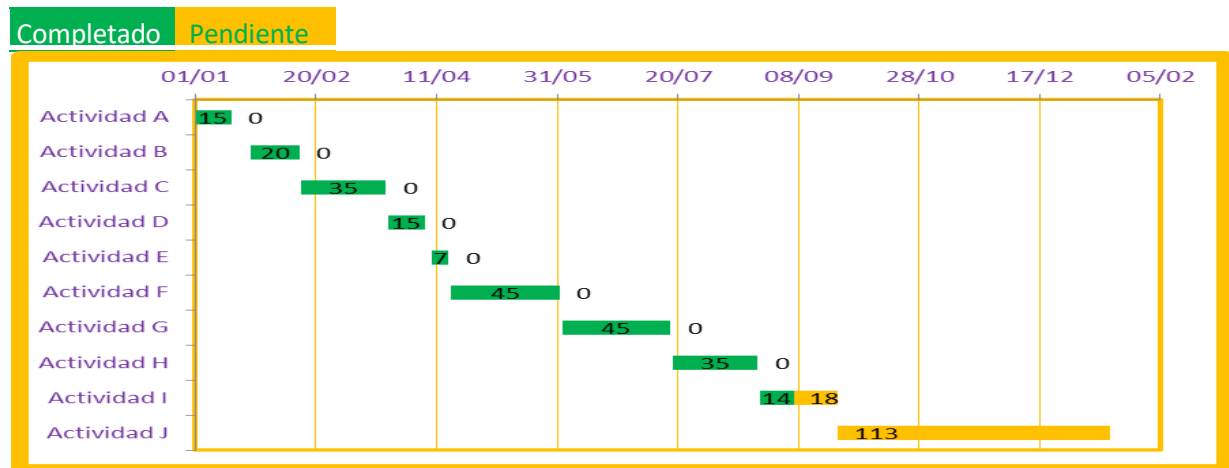
FASE 6: Construcción del plan de implementación

La implementación del CMI se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la organización en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la ejecución de acciones concretas. Es decir, a través de los indicadores recogidos en el CMI se pretende explicar la estrategia de la organización y traducirla en acciones.

La implementación del modelo de gestión sigue una planificación organizada conceptualmente en torno a 3 etapas, dichas etapas se descomponen en 8 fases consecuentes con el diseño metodológico propuesto, como se muestra a través del diagrama de Gantt (ver figura 3.7).

Figura 3.7 Plan de implementación

Actividad	Descripción de la actividad
Actividad A	Caracterizar el estado actual de la organización
Actividad B	Conocer o establecer : misión, valores, visión y grupos de interés
Actividad C	Definir estrategia de subsidios para la compra de materiales de la construcción
Actividad D	Involucrar a la alta dirección y mandos medios
Actividad E	Designar al arquitecto del CMI y definir arquitectura de la medición
Actividad F	Diseñar y establecer mapa estratégico del proceso, alineado con la estrategia de la organización
Actividad G	Definir objetivos estratégicos derivados del mapa estratégico desde las perspectivas: presupuesto, aprendizaje y crecimiento, procesos internos y beneficiario
Actividad H	Seleccionar y diseñar indicadores
Actividad I	Definir iniciativas, funciones y responsabilidades
Actividad J	Implementar CMI



Fuente: elaboración propia.

ETAPA 3 Control y actuación

La revisión periódica para analizar si cada uno de los elementos que constituyen el CMI (objetivos, indicadores, factores claves de éxito, políticas, programas de acción, entre otros), contenidos en el anexo. 12, ha sido adecuado a los fines perseguidos a partir de los requerimientos del sistema informativo (Tundidor Montes de Oca et al. 2018c) precisados para el despliegue como se muestra en el cuadro 3.8.

Perspectiva	Indicadores	Ratio				2018												
		Peligro	Precaución	Aceptable	Meta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Perspectiva de Clientes (Beneficiarios)	% resolución de problemas	75.0%	85.0%		100.0%													
	% aprobación satisfacción población	60.0%	85.0%		90.0%													
Perspectiva de los Procesos Internos	Valor de las solicitudes presentadas dentro del año/financiamiento	50.0%	80.0%	100.0%	100.0%													
	Cumplimiento de los términos	100	75		70			70										
	Valor casos aprobados/presentados	75.0%	85.0%		100.0%			100.0%	76.3%									
	Valor casos denegados/presentados	15.0%	10.0%	5.0%	0.0%				15.5%									
	Valor casos pendientes/ disponibilidad	60.0%	10.0%	100.0%	100.0%				52.9%									
	% cumplimiento impuesto por venta materiales de la construcción	70.0%	85.0%	100.0%	100.0%	90.4%	93.4%	3.0%	36.5%	66.7%	26.3%	43.1%	55.9%	117.7%	196.7%			
	Valor casos aprobados/financiamiento	70.0%	80.0%	100.0%	100.0%													
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Nº de trabajadores que participan en actividades de capacitación /Total de trabajadores	65.0%	80.0%		100.0%													
	Nº de horas de capacitación a los trabajadores por año (u otro lapso)	80.0%	95.0%		100.0%													
	Encuesta a trabajadores sobre cultura de mejora continua y conocimientos compartidos																	
	Rotación del personal	30.0%	6.0%	5.0%	0.0%													
Perspectiva Financiera (Presupuesto)	% cumplimiento del Plan	80.0%	95.0%		100.0%			100.0%		71.2%			99.0%				139.2%	
	% minoración de gasto (renuncia)	25.0%	25.0%	5.0%	0.0%								32.7%					
	% minoración de gasto (cancelación)	25.0%	25.0%	5.0%	0.0%								35.5%					

Cuadro 3.8 Despliegue del CMI. Fuente: elaboración propia

Y su posterior toma de decisiones y mejoras del CMI, determinarán las acciones de mejora (preventivas y/o correctivas) para alinear las tendencias detectadas (ver anexos. 13 y 14) con los datos esperados al operarse de manera cotidiana en un proceso que asegure la eficiencia de sus resultados siguiendo el ciclo reflejado en la figura 3.8.

Figura 3.8 Ciclo explotación CMI



Fuente: elaboración propia.

Como parte de la comunicación de los resultados al final del ciclo de gestión del CMI, se deberán definir los diferentes niveles de acceso a la información de la revisión prevista, queda este aspecto a criterio de la organización.

3.4 Conclusiones parciales del capítulo III

1. La aplicación de los métodos teóricos y empíricos, a destacar entre estos: diagrama de Pareto e Ishikawa para el diagnóstico de la situación actual en la organización, permitió obtener insuficiencias en su accionar diario relacionadas con el proceso de subsidios para la compra de materiales de la construcción.
2. Las bases teóricas y metodológicas del procedimiento diseñado para el despliegue de un CMI, aplicado de forma parcial al proceso de subsidio para la compra de materiales de la construcción, resulta una herramienta útil para la toma de decisiones en este proceso en el municipio de Matanzas.
3. La aplicación del instrumental metodológico en el Consejo de la Administración municipal de Matanzas permitió conocer las insuficiencias del proceso objeto estudio, a partir de la definición de objetivos estratégicos y del resultado parcial de indicadores por cada perspectiva prevista para esta organización.

Conclusiones

1. La asignación de los recursos presupuestarios con eficiencia, eficacia así como la satisfacción del ciudadano, demanda de un cambio de mentalidad en el fortalecimiento de los sistemas de control de gestión en las organizaciones públicas, acorde a la política económica y social implementada por la Revolución cubana.
2. La integración de diferentes métodos teóricos y empíricos que se emplean en el diseño metodológico propuesto, estructurado en sus diferentes etapas y fases, permite concebir el CMI en unidades presupuestadas del sector gobierno, vinculados a procesos con un elevado impacto social, lo que contribuye al diseño del sistema de control de gestión orientado a la integración de sus procesos.
3. Los resultados parciales obtenidos derivados de la aplicación de la metodología propuesta, contribuye a la toma de decisiones consecuentes con los objetivos e indicadores estratégicos definidos para esta organización, sobresalen dentro de estos: % cumplimiento impuesto por ventas materiales de la construcción, % cumplimiento del plan, % minoraciones de gasto (renuncia) y % minoraciones de gasto (cancelación).

Recomendaciones

1. Someter el procedimiento propuesto, y su instrumental metodológico, a consideración de las autoridades competentes para su reconocimiento y posible generalización.
2. Perfeccionar la propuesta de indicadores para mejorar la capacidad de reacción y la puesta en marcha de las acciones necesarias para corregir las desviaciones que se generen.
3. Establecer planes de acción por parte de los decisores del proceso, al considerar los resultados parciales percibidos en la aplicación del CMI desplegado.

Bibliografía

1. AGUILAR TITI, G. R. "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO POR MEDIO DEL BALANCED SCORECARD EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PARA COMPRAS DIRECTAS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA" Tesis presentada por la Bachiller: Para optar el Título Profesional de: INGENIERO INDUSTRIAL UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA FACULTAD DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, 2017.
2. AL SAWALQA, F., D. HOLLOWAY AND M. ALAM "Balanced scorecard implementation in Jordan: an initial analysis". *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 196-210. 2011.
3. ALBERT DÍAZ, M. E. AND T. FERNÁNDEZ LIMA. "Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos". In *Revista de Ingeniería Industrial*. La Habana, Cuba , vol. XXIX, No. 1, 2008.
4. ALEMAÑY VEGA, D. L. "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 2009-2012 EN LA EMPAI DE MATANZAS" Tesis en opción al grado académico de Master en Administración de Empresas. UNIVERSIDAD DE MATANZAS "CAMILO CIENFUEGOS" FACULTAD DE INDUSTRIAL - ECONOMIA DEPARTAMENTO DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN, 2009.
5. ALMAGUER LÓPEZ, R. A. *Diccionario de Contabilidad y Auditoría*. Edtion ed.: INSTITUTO CUBANO DEL LIBRO, 2013.
6. ALVEIRO MONTOYA, C. "El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa". In *Revista Visión de Futuro; Año 8*. Vol. 15, No. 2. 2011, Disponible en: http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=61.

7. AMENDOLA L, J. "Balanced scorecard en la gestión del mantenimiento". In., 2011. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/2939997/Balanced-Scorecard-en-la-Gestión-del-Mantenimiento>
8. ANDERSSON, C. O. AND E. SEIVING. "Hot or not: Scrutinizing the balanced scorecard from a management fad and fashion perspective". Göteborg University, 2008.
9. BANKER, R. D., H. CHAN AND M. PIZZINI. "The balanced scorecard: judgmental effects of performance measures linked to strategy. ". In *The Accounting Review*. vol. 79, No. 1, p. 1-23. 2004,
10. BERRIEL CABALLERO, G., L. OTERO GÓMEZ AND M. E. ALBERT DÍAZ. "Diagnóstico para valorar la introducción de un nuevo servicio". In *Revista Ingeniería Industrial*. vol. XXXV, No. 1, p. 85-93. 2014. Disponible en: <http://www.rii.cujae.edu.cu>.
11. BISBE VIÑAS, J. "La mayoría de edad del cuadro de mando integral". In *Harvard Deusto Business Review*, No. 3592. p. 49-62, 2010. Disponible en: <http://www.e-deusto.com>.
12. BLOOMQUIST, P. AND J. YEAGER "Using Balanced Scorecards to Align Organizational Strategies. ". *Healthcare executive*, Vol. 23, No. 1, p.24, 2008.
13. BONNIN CHARLES, J. *Abrégé des Principes d'Administration*. p.3-4. Edition ed. París: Amable Costes Libraire-Editeur, 1829.
14. CALDERÓN MOLINA, M. A., ET AL. "*Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees commitment, job satisfaction and job dedication? Management Decision*". Edition ed., pp. 102-130. 2014.
15. CAMPBELL, D., S. M. DATAR, S. L. KULP AND V. G. NARAYANAN. " Testing strategy with multiple performance measures evidence from a balanced scorecard at store 24". Scientific document 08-081. In., 2008.
16. CARNOTA LAUZÁN, O. "La irrupción de la gerencia en las organizaciones sanitarias del sector público" In *Revista Cubana de Salud Pública*. Escuela

- Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. , vol. 42 (4) , 2016 Disponible en: scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v42n4/spu10416.pdf.
17. CARRILLO CASTRO, A. (1973). *La Reforma Administrativa en México*. México: INAP.
18. CARRILLO OSORIO, M. I. Evolución de la administración y la teoría administrativa. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA, 2018.
19. CASTILLA POLO, F. AND D. GALLARDO VÁZQUEZ "La decisión de divulgar intangibles a través de una estrategia de triangulación teórica." *Estudios de Economía Aplicada*. Edtion ed., 2008. p.79-103. Disponible en: <http://www.redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCre=30113187005>
20. CASTRO MORALES, Y. "El costo de un Presupuesto humanista". GRANMA, Órgano Oficial del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2018.
21. CASTRO RUZ, F. D. E. L. R. C. L. P. P. D. P. P., DIARIO GRANMA, MARZO 3, LA HABANA, CUBA. GRANMA, Órgano Oficial del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 1998, (Discurso en la reunión con los Presidentes Provinciales del Poder Popular, Diario Granma, Marzo 3, La Habana, Cuba.).
22. CASTRO RUZ, R. Discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en la clausura del Sexto Período Ordinario de Sesiones de la Séptima Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de Convenciones, el 18 de diciembre de 2010, "Año 52 de la Revolución". In., 2010.
23. CASTRO RUZ, R. Informe Central al 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba, presentado por el Primer Secretario del Comité Central, General de Ejército Raúl Castro Ruz, La Habana, 16 de Abril de 2016, Año 58 de la Revolución. In., 2016.
24. COMAS RODRÍGUEZ, R., D. NOGUEIRA RIVERA, E. DALMAU GARCÍA AND O. CASANOVA REYES. Procedimiento para el desarrollo de un cuadro de mando integral. Caso de estudio en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuarios de Sancti Spíritus. In Revista electrónica "Observatorio de la

- Economía y la Sociedad Latinoamericana”, No. 134. Indexada por IDEAS-RePEc. 2010 Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rrgr.htm>.
25. COMAS RODRÍGUEZ, R. "Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad “Camilo Cienfuegos” de Matanzas. Cuba., 2013a.
26. COMAS RODRÍGUEZ, R. "Propuesta metodológica para la formulación del problema científico". In *Revista de Ingeniería Industrial*. Cuba, vol. XXXIV, No. 2, p. p.188 - 197, 2013b Disponible en: <http://www.rii.cujae.edu.cu>.
27. COMERCIO INTERIOR, M. Resolución No. 539/2011 "Reglamento para el otorgamiento de subsidios a personas naturales para realizar acciones constructivas en su vivienda". In. La Habana. Cuba: Gaceta Oficial No. 001 Ordinaria de 4 de enero de 2012, 2011.
28. COMITÉ EJECUTIVO CONSEJO DE MINISTRO, C. Acuerdo 6176 de fecha 13 de noviembre del 2007 "Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular". In., 2007.
29. COMITÉ EJECUTIVO CONSEJO DE MINISTRO, C. Acuerdo No. 7155/CECM Gaceta Oficial de la República No. 001 ordinaria de 4 de enero de 2012. In., 2011.
30. COMITÉ EJECUTIVO CONSEJO DE MINISTRO, C. Acuerdo No. 7387/CECM Gaceta Oficial de la República No. 12 extraordinaria de fecha 9 de abril de 2013. In., 2013.
31. COMITÉ EJECUTIVO CONSEJO DE MINISTRO, C. Acuerdo No.8093/CECM Gaceta Oficial No.15 extraordinaria de fecha 11 de abril de 2017. In., 2017.
32. CONSTRUCCIÓN, M. Resolución No. 61/2017 "Procedimiento para la actuación de las direcciones municipales de la vivienda en el otorgamiento de subsidios a las personas naturales, con destino a acciones constructivas en su

- vivienda". In. La Habana. Cuba: Gaceta Oficial No. 015 Extraordinaria de 11 de abril de 2017, 2017.
33. CORRÊA GOMES, R. AND J. LIDDLE "The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes foundation". Brazil. Brazilian. Administration Review., Vol.6, No.4, 2009.
34. CHRIS, P. AND E. WALTER " *Implementing the Balanced Scorecard at a college of business.*". Edtion ed., p.15. 2006.
35. CHUDNOVSKY, M. AND C. H. ACUÑA "12 notas de concepto para entender mejor al Estado, las políticas públicas y su gestión". Edtion ed.: © 2017 Corporación Andina de Fomento., 2017.
36. DE CÁRDENAS AGOSTINI, L. G., S. MUÑOZ GUTIÉRREZ AND Y. ZALDIVAR LLANES. "Enfoque estratégico para la integración del sistema de dirección en una empresa de servicios ingenieros". In *Revista de Ingeniería Industrial*. Cuba, vol. Vol. XXXI, No. 2, p.6. 2010. Disponible en: <http://www.rii.cujae.edu.cu>
37. DECOENE, V. AND W. BRUGGEMAN "Strategic alignment and middle-level managers motivation in a balanced scorecard setting. ". International Journal of Operations & Production Management., Vol. 26, No. 3/4. 2006. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1545260>).
38. DIMOCK MARSHALL, E. "The Meaning of Scope in Public Administration" Edtion ed., p.12. 1937. Disponible en [:http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/csa/principio/leccion11.html#definicion](http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/csa/principio/leccion11.html#definicion)
39. DUHARTE DÍAZ, E. Y. C. "La Política: Relaciones interdisciplinarias: Teoría y Procesos Políticos Contemporáneos". Edtion ed. La Habana: Editorial Félix Varela, Tomo I. p.1. 2006.
40. ELGOUACEM, A., K. FRANZEN, W. JENSEN DÍAZ, J. MUTH, et al. Alianza Energética entre México y Alemania Eliminando Progresivamente Subsidios

- Ineficientes a los Combustibles Fósiles. México y Alemania en el proceso de revisión por pares de G20 2017.
41. ESPINO VALDÉS, A. "CONTRIBUCIÓN AL CONTROL DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE CAMPISMO POPULAR SOPORTADO EN UNA PLATAFORMA DE CAMBIO" Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS. FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, 2014.
 42. ESPINO VALDÉS, A., NOGUEIRA RIVERA, D., SÁNCHEZ SÁNCHEZ, R., AGUILERA MARTÍNEZ, A. "La sostenibilidad como perspectiva del cuadro de mando integral." *Revista Ingeniería Industrial*. Vol.36, No.3, p.328-339. 2015.
 43. FERRER, M. AND R. FUENMAYOR *"El balanced scorecard y la ética empresarial como elemento estratégico en la gerencia pública. "Formación Gerencial. . Edtion ed., p.79-93. 2010.*
 44. FINANZAS Y PRECIOS, M. Resolución No. 429/2011 "Procedimiento para el financiamiento de los subsidios a personas naturales para acciones constructivas en su vivienda". In.: Gaceta Oficial No.001 Ordinaria de 4 de enero de 2012, 2011.
 45. FINANZAS Y PRECIOS, M. Resolución No. 179/2013 "Procedimiento para el financiamiento de los subsidios a personas naturales para acciones constructivas en su vivienda". In.: Gaceta Oficial No.012 Extraordinaria de 6 de mayo de 2013, 2013.
 46. FINANZAS Y PRECIOS, M. Resolución No. 114/2017 "Procedimiento para el financiamiento de los subsidios a personas naturales interesadas en realizar acciones constructivas en su vivienda". In.: Gaceta Oficial No.15 Extraordinaria de 11 de abril de 2017, 2017.
 47. FIORES GÓMEZ, FRANCISCO JAVIER "Del modelo clásico de la administración pública a la nueva gerencia pública" [online]. IEXE Universidad Escuela de Políticas Públicas, 2018.

48. FRAGA MOURET, G. *"Derecho Administrativo"*. Edtion ed. México, Porrúa, 1997. p.119. Disponible en: <http://www.tfifa.gob.mx/investigaciones/pdf/administraciongeneralypublica.pdf>
49. GARCÍA, T., E. MULERO AND D. REVUELTA "Relating the perspectives of the balanced scorecard for R&D by means of DEA.". *European Journal of Operational Research*, No.196, pp. 1177-1189. 2009. Disponible en: http://www.elsevier.com/wps/product/cws_home/505543.
50. GARCINI GUERRA, H. *"Derecho administrativo"*. Edtion ed. La Habana, p.19 . 1986.
51. GILLICUDDY JOHN. " Using the balanced scorecard to move from "Management by experts" to managing for results through data-driven decisions.". In.: *Balanced Scorecard Institute. Strategy Management Group*. 2009. Disponible en: <http://www.balancedscorecard.org>
52. GONZÁLEZ GONZÁLEZ, P. "La integración del balanced scorecard y el analytic hierarchy process para efectos de jerarquizar medidas de desempeño y toma de decisión en una institución financiera". In *Revista Universo Contábil.*, Vol. 5, No. 2, p. pp. 87-105. 2009. Disponible en: <http://www.furb.br/universocontabil>.
53. GONZÁLEZ MORALES, Y. "DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA INTEGRAL CUBANACAN PENINSULA DE ZAPATA" Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. UNIVERSIDAD DE MATANZAS "CAMILO CIENFUEGOS" SEDE UNIVERSITARIA JAGUEY GRANDE, 2013.
54. GRAN DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, L. E., S.L. Disponible en: <HTTPS://ES.THEFREEDICTIONARY.COM/SUBSIDIO>. Edtion ed., 2016.
55. GUERRERO OROZCO, O. *Principios de la Administración Pública*. Bogotá, Colombia: Escuela superior de Administración pública. 1997.
56. GUERRERO OROZCO, O. *La administración pública a través de las ciencias sociales*. México. 2010.

57. GUERRERO OROZCO, O. LOS GRANDES MAESTROS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: JUSTI, STEIN, BONNIN Y GONZÁLEZ. In *Revista de Gestión Pública*, vol. IV, p. 5-24. 2015.
58. HARRIGAN, M. G. AND E. R. MILLER. "A journey of change. ". In.: Balanced Scorecard Institute. Strategy Management Group, 2009. Disponible en: <http://www.balancedscorecard.org>,
59. HERNÁNDEZ NARIÑO, A., A. MEDINA LEÓN, D. NOGUEIRA RIVERA, E. NEGRÍN SOSA, et al. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. . In *Revista DYNA*. Medellín, Colombia., vol. 81, No. 184, p. 191-198. 2014. Disponible en: <http://dyna.medellin.unal.edu.co/>. Indexada por Thomson Reuters.
60. HOBBS, T. "*Del Ciudadano y Leviathan*". *Antología de textos Políticos*. Caracas, Instituto de Estudios Políticos. Edtion ed., p. 464. 1966. Disponible en : <http://www.iapgroo.org.mx/website/biblioteca/PRINCIPIOS%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf>.
61. HOOD, C. AND M. JACKSON "*La Argumentación Administrativa. Nuevas lecturas de política y gobierno*". Edtion ed. México, Fondo de Cultura Económica, 1997.
62. HORVÁTH AND PARTNERS. "*Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual práctico basado en más de 100 experiencias*". edited by E.G. S.A. Edtion ed. Barcelona. España, 2003.
63. HOWARD, R. "Using the balanced scorecard to align your organization. ". Balanced Scorecard Institute. Strategy Management Group. January 2008. 2008/a/. Disponible en: <http://www.balancedscorecard.org>
64. HOWARD, R. "A balancing act: Developing and using balanced scorecard performance systems. ". In.: Balanced Scorecard Institute. Strategy

- Management Group, vol. 2. 2008/b/, Disponible en: <http://www.balancedscorecard.org>
65. HOWARD, R. "Improving government performance. Using the balanced scorecard to plan and manage strategically.". In.: Balanced Scorecard Institute. Strategy Management Group, 2009. Disponible en: <http://www.balancedscorecard.org>
66. HOWARD, R. AND J. HALBACH. "Is there any strategic plan?". In.: Balanced Scorecard Institute. Strategy Management Group, 2008. Disponible en: <http://www.balancedscorecard.org>
67. HOWARD, R. AND H. LARRY. "A balancing act: Sustaining new directions.". In.: Balanced Scorecard Institute. Strategy Management Group, Vol.3. 2008. Disponible en: <http://www.balancedscorecard.org>
68. IBARRA CARRERA, O. S. "LA FOCALIZACIÓN DEL SUBSIDIO A LOS COMBUSTIBLES Y SU INCIDENCIA EN LAS FINANZAS PÚBLICAS" p.4. UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, 2015.
69. KAPLAN, R., S. AND D. P. NORTON *"Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles"*. Edtion ed. Gestión 2000. Barcelona., 2004.
70. KAPLAN, R., S. AND D. P. NORTON. "Creando la organización focalizada en la estrategia." Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative. In., 2002. Disponible en: <http://www.bscoll.com>.
71. KAPLAN, R. S. AND D. P. NORTON *"The Balanced Scorecard – Measures that drive performance"*. Edtion ed.: Harvard Business Review, January-February, p. 71 p. 1992.
72. KAPLAN, R. S. AND D. P. NORTON *"Using the Balanced Scorecard as a strategic management system"*. Edtion ed.: Harvard Business Review, p. 75-85. January-February, 1992-1993-1996a.

73. KAPLAN, R. S. AND D. P. NORTON. Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral. In: Harvard Business Review (septiembre-octubre), 1993.
74. KAPLAN, R. S. AND D. P. NORTON "El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard". Edtion ed. Barcelona: Gestión 2000 S.A., 1999. p.36 p.
75. KAPLAN, R. S. AND D. P. NORTON. "Creating the office of strategy management". In *Harvard Business Review*. vol. 83, No. 10, p. p.64-74. 2005. Disponible en: <http://www.e-deusto.com>.
76. KAPLAN, R. S. AND D. P. NORTON "The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.". Edtion ed. Barcelona: Ediciones Deusto.(primera edición). 2008.
77. KAPLAN, R. S., NORTON, D.P. AND S. ANSARI "The execution Premium: linking strategy to operations for competitive advantage.". The Accounting Review, Vol. 85, p.1475 - 1477. 2010.
78. KAPLAN, S. R. AND T. H. JOHNSON "Relevance Lost. The Rise and fall of Management Accounting". Edtion ed. Boston: Harvard Business School Press., 1987.
79. LIBBY, T., S. E. SALTERIO AND A. WEBB "The balanced scorecard: the effects of assurance and process accountability on managerial judgment.". The Accounting Review, Vol.79, No.4, p.1075-1094. 2004.
80. LÓPEZ PAZ, C. R. "Aplicación del cuadro de mando integral y el data warehouse a la gestión de los recursos humanos". In *Revista de Ingeniería Industrial*. La Habana, Cuba., vol. XXVII, No. 2. 2006.
81. M. BONDOREVSKY, D. Repensar la política regulatoria ante el retiro de los subsidios a la electricidad. Documento de Políticas Públicas/Análisis N°195. Buenos Aires: CIPPEC., 2017.
82. MABEL IVANEGA, M., E. ALONSO REGUEIRA AND R. ARROYO JIMÉNEZ *EL CONTROL DE LA ACTIVIDAD ESTATAL*. Edtion ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Asociación de Docentes de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, 2016.

83. MANTRANA GONZÁLEZ, M.
 "PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN Y COMBINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL CONTROL DE LA GESTIÓN. CASO DE APLICACIÓN". Tesis presentada en opción al grado de Master en Administración de Empresas. UNIVERSIDAD DE MATANZAS "CAMILO CIENFUEGOS" FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y ECONOMÍA, 2010.
84. MCLEAN, R. "Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.". Australian Journal of Management., Vol. 31, No.2, p. 367. 2006.
85. MEDINA NOGUEIRA, Y. E., Y. EL ASSAFIRI OJEDA, D. NOGUEIRA RIVERA AND A. MEDINA LEÓN. Aplicación de un cuestionario para auditar la gestión del conocimiento. In *Revista Coloquio Internacional de Investigación Transdisciplinaria*. Instituto Tecnológico de Matamoros, 2018, vol. III, p. 16-24.
86. MEMBRADO MARTINE, J. "Cuadro de mando integral y modelo EFQM: algunas reflexiones." Documento presentado en el XIII Congreso de valores de empresa y sociedad, Madrid. In., 2008.
87. MESA VILLAFAÑA, R. La Política de la vivienda proyecta solución integral a problema sensible y priorizado por el Gobierno. GRANMA, Órgano Oficial del Comité Central del Partido Comunista de Cuba., 2018.
88. MONTERO S *"Una visión prospectiva de la administración pública para la sociedad mundial al 2050"*. Edtion ed. Mexico: Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C., 2014.
89. MOYARES NORCHALES, Y. AND G. FALCÓN PI "El capital intelectual del centro de tecnologías para la formación: propuesta de indicadores para medir su capital humano. En memorias del XI Seminario Iberoamericano para el intercambio y la actualización en Gerencia del Conocimiento y la Tecnología para el desarrollo sustentable. Del 10 al 12 de noviembre, La Habana. Cuba 2010.

90. MUÑOZ AMATO, P. *Introducción al estudio de la administración pública*. México DF: FCE. 1973.
91. MUÑOZ GONZÁLEZ, R. AND J. M. GARCÍA VÁZQUEZ. "El problema de la vivienda en Cuba en el periodo 2011-2018: situación y principales desafíos.". In *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 2018.
92. NACIONAL DE LA VIVIENDA, I. Resolución No. 391/2011 "Procedimiento para la actuación de las direcciones municipales de la vivienda en el otorgamiento de subsidios a personas naturales, con destino a acciones constructivas en su vivienda". In. La Habana. Cuba: Gaceta Oficial No. 001 Ordinaria de 4 de enero de 2012, 2011.
93. NACIONAL DE LA VIVIENDA, I. Resolución No. 77/2013 "Procedimiento para la actuación de las direcciones municipales de la vivienda en el otorgamiento de subsidios a las personas naturales, con destino a acciones constructivas en su vivienda". In. La Habana. Cuba: Gaceta Oficial No. 012 Extraordinaria de 6 de mayo de 2013, 2013.
94. NIVEN R, P. " *El Cuadro de mando Integral paso a paso*". Edtion ed. Barcelona, p.33-35. 2003.
95. NIVEN R, P. "Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard. The Journal for Quality and Participation.", vol. 28, No.4, p.21. In., 2005.
96. NIVEN R, P. "Maintaining the balanced scorecard. ". In.: Balanced Scorecard Institute. Strategy Management Group, 2010. Disponible en: <http://www.balancedscorecard.org>
97. NOGUEIRA RIVERA, D. AND A. MEDINA LEÓN. "Procesos internos y dimensión financiera del control de gestión". In *Revista Ingeniería Industrial*. Ciudad de La Habana; Cuba, vol. XXIII; No. 3, p. 77. 2002.
98. NOGUEIRA RIVERA, D., A. MEDINA LEÓN, A. HERNÁNDEZ NARIÑO, R. COMAS RODRÍGUEZ, et al. Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. In *Revista Ingeniería Industrial.*, vol. 38, No. 1 p. 106-115. 2017.

99. NOGUEIRA RIVERA, D., A. MEDINA LEÓN, A. HERNÁNDEZ NARIÑO, R. COMÁS RODRÍGUEZ, et al. El análisis económico-financiero dentro del control de gestión. Caso de aplicación. In *Revista Economía y Negocios*. Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador. , vol. 5, No. 1, p. 41-51. 2014.
100. NOGUEIRA RIVERA, D., A. MEDINA LEÓN, G. HERNÁNDEZ PÉREZ AND A. HERNÁNDEZ NARIÑO. Modelo de control de gestión. Su vínculo con el cuadro de mando integral. In *Revista electrónica "Avanzada Científica"*., vol. 12, No. 3. 2009a. Disponible en: <http://www.atenas.inf.cu/publicaciones/revistas/index.php/avanzada/article/view/229/0>
101. NOGUEIRA RIVERA, D., A. MEDINA LEÓN, G. HERNÁNDEZ PÉREZ, C. NOGUEIRA RIVERA, et al. Controle de gestão e balanced scorecard: ênfase na perspectiva financeira – aplicação em uma empresa de serviços de informática. In *Revista Administração de lá Universidade de São Paulo (RAUSP)*. Brasil, vol. 44, No. 3, julho-setembro, p. 25-32. 2009b .Disponible en: <http://www.rausp.usp.br>. Indexada por Thomson Reuters.
102. NOGUEIRA RIVERA, D., A. MEDINA LEÓN AND C. NOGUEIRA RIVERA "Fundamentos para el control de la gestión empresarial. ". Edtion ed. Ciudad de la Habana, Cuba.: Editorial Pueblo y Educación., p.132. 2004.
103. PADILLA, A., DAIMEÉ, J. A. ACEVEDO SUÁREZ, A. LAGE DÁVILA AND F. FIGAREDO CURIEL "El Cuadro de Mando Integral en el Centro de Inmunología Molecular" Universidad de La Habana., vol.35 no.2, La Habana. Cuba 2014. Disponible en: scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815.
104. PALADINO, B. AND N. WILLIAMS. "Moving Strategy Forward: Merging the Balanced Scorecard and Business Intelligence". In *Business Performance Management Magazine*, Vol. 6, No. 2, p.12. 2008.

105. PEDRAZA RODRÍGUEZ, L. Aprueban diputados proyecto de Ley del Presupuesto del Estado para el 2018. GRANMA, Órgano Oficial del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2017a.
106. PEDRAZA RODRÍGUEZ, L. Informe de la liquidación del presupuesto del Estado en el año 2016. GRANMA, Órgano Oficial del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2017b.
107. PEDRAZA RODRÍGUEZ, L. Informe de liquidación del Presupuesto del año 2017. GRANMA, Órgano Oficial del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2018.
108. PEDRO DA FONSECA, J., A. HERNÁNDEZ NARIÑO, A. MEDINA LEÓN AND D. NOGUEIRA RIVERA. Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. In *Revista Ingeniería Industrial.*, vol. 35, No. 1, p. 105-111. 2014.
109. PELEGRÍN ENTENZA, N., ET AL., (2009): . "Procedimiento para la aplicación del cuadro de mando integral en hoteles todo incluido." Documento presentado en la VII Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración, La Habana. Cuba. In., 2009.
110. PÉREZ CAMPAÑA, M. "Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras" Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu " de Las Villas. Cuba, 2005.
111. PÉREZ CONTINO, T. "Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de Proyecto". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Cuba., 2011.

112. PÉREZ RIVERA, E. J. " Implementación de un modelo balanced scorecard sustentado en el software BSC Designer". Tesis presentada en la Universidad de Antioquia., 2010.
113. RAMÍREZ RAMÍREZ, C. P. "El balanced scorecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín". Tesis de Especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín., 2010.
114. RASILA, H., J. ALHO AND S. NENONEN "Using balanced scorecard in operationalising FM strategies". *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 12, No. 4. 2010.
115. REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, D. D. L. L. E. *Diccionario de la lengua española*. edited by D. EDICIÓN. Edtion ed. Madrid: Espasa-Calpe, 1970.
116. REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY, C. D. S., SECRETARÍA. SISTEMA DE SUBSIDIOS A LA DEMANDA HABITACIONAL. In. Tercer Período Disponible en: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/.../aresuelveref.aspx?...S/>, 2017.
117. RODILES PLANAS, S. C. Intervención del Excelentísimo Sr. Samuel Carlos Rodiles Planas, Presidente del Instituto de Planificación Física de la República de Cuba, en la III Conferencia sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible (Hábitat III). In., 2016.
118. RODRÍGUEZ P, AIBAR B AND LIMA L. "O tableau de borde o balanced scorecard: uma analise comparativa". In *Revista de contabilidade e controladoria.*, vol. 4, No. 2, p. 128-150, 2012. Disponible en: <http://www.ojs.c123sl.ufpr.br/ojs122/index.php/rcc/issue/archive>.
119. RÓNALD MIRANDA , C. "Elaboración del Cuadro de Mando Integral" Material didáctico diseñado para la capacitación y formación en Gerencia Estratégica. Escuela de Ciencias Ambientales. Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica, 2006. Disponible en: www.ucipfg.com/.../Elaboracion_del_CMI_R._Miranda.pdf

120. SÁNCHEZ GUTIÉRREZ, M., M. GONZÁLEZ PÉREZ AND C. VALDÉS GARCÍA "Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Eléctrica Pinar del Río" , v. 18, n. 4 p. 345-353, 2016. Disponible en: <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/183>.
121. SCARAMUSSA, S., V. K. REISDORFER AND A. A. RIBEIRO. " La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia". In *Revista Visión de Futuro.*, Vol. 13, No. 1, año 7, 2010. Disponible en: http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=51.
122. SHUN HSING, C. "The establishment and comparison of the balanced scorecard for profit and non-profit organizations". *African Journal of Business Management*, vol. 4 No. 14, p. 3005-3012, 2010. Disponible en: <http://www.academicjournals.org/AJBM/index.htm>.
123. Simon, H., Thompson, V., & Smithburg, D. *Public Administration*. New York, USA: Transaction Publishers. 1991.
124. SODERBERG, M., S. K. N. T. AND S. G. V. YANATHAN "When is a balanced scorecard a balanced scorecard?". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60, No. 7 pp. 95-91. 2011.
125. SOLER GONZÁLEZ, R. H. "Procedimiento para la implementación del balanced scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas". Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría. Cuba., 2009.
126. SOLER GONZÁLEZ, R. H. AND D. ALFONSO ROBAINA. "Experiencias en el diseño e implementación del cuadro de mando integral". In *Revista de Ingeniería Industrial*. Cuba, vol. XXX, No. 2, 2009.
127. SULZER J, R. "*Comment construire le tableau de bord. Les objectifs et les méthodes d'élaboration*". Edtion ed. Dunod, París., 1976.

128. TABARES NEYRA, L. M. *Administración Pública: conceptos y realidades*. Edtion ed., p .41. 2016.
129. TERÁN, O. E., I. SÁNCHEZ DEL ROSARIO AND M. E. RUIZ. "Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano (primera parte). *Omnia*. Vol. 18 no. 1, p.121 – 134 Universidad de Zulia, Venezuela, 2012. Disponible en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=73722545010>
130. TOWN, J. S. AND M. KYRILLIDOU "*Developing a values scorecard. Performance Measurement and Metrics*". Edtion ed., 2013.
131. TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, M. Resolución No.47/2011 "Procedimiento para la evaluación integral de la situación socioeconómica de las personas naturales solicitantes de subsidios para acciones constructivas en su vivienda". In. La Habana. Cuba: Gaceta Oficial No.001 Ordinaria de 4 de enero de 2012, 2011.
132. TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, M. Resolución No.18/2017 "Procedimiento para el análisis de la solvencia económica de los núcleos familiares solicitantes de subsidios para realizar acciones constructivas en su vivienda". In. La Habana. Cuba: Gaceta Oficial No.15 Extraordinaria de 11 de abril de 2017, 2017.
133. TUNDIDOR MONTES DE OCA, L., D. NOGUEIRA RIVERA AND A. MEDINA LEÓN. Exigencias y limitaciones de los sistemas de información para el control de gestión organizacional. In *Revista Universidad y Sociedad*. , vol. 10, No. 1, p. 3-10. 2018a. Disponible en: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.
134. TUNDIDOR MONTES DE OCA, L., D. NOGUEIRA RIVERA AND A. MEDINA LEÓN. Organización de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial. In *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas (COFIN)*. vol. 13, No. 1, p. 88-110. 2018b.
135. TUNDIDOR MONTES DE OCA, L., D. NOGUEIRA RIVERA, A. MEDINA LEÓN AND A. SERRATE ALFONSO. Requerimientos de los sistemas

- informativos para potenciar el control de gestión empresarial. In *Revista electrónica "Ciencias Holguín"*. vol. 24, No. 1. 2018c.
136. UNLP, W. D. L. S. D. C. Y. T. D. L. Subsidios de ayuda para viajes, estadías e inscripción a congresos de la UNLP. Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales. Universidad Nacional de la Plata. In., 2016.
137. URIONA MALDONADO, M. AND R. JORGE VIEIRA. "Integrando técnicas de simulação com balanced scorecard na gestão de operações de serviços." *Ingeniería Industrial*. Año 10, no. 1, pp.29–40. 2011.
138. VII CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA, P. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. In V.C.D. PCC. 2016.
139. VII CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA, P. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. In. IMPRESO EN LA UEB GRÁFICA. EMPRESA DE PERIÓDICOS, p.32. 2017.
140. WEGMANN, G. "The Balanced Scorecard as a Knowledge Management Tool: A French Experience in a Semi-Public Insurance Company." SSRN Working Paper Series., 2007.
141. WHITE, L. *Introducción al estudio de la administración pública*. D. F, México: Compañía general de ediciones, S. A. 1964.
142. WILSEY, D. "Improve your performance news." In.: Balanced Scorecard Institute. Strategy Management Group, 2009. Disponible en: <http://www.balancedscorecard.org>

Anexo 1. Definiciones de administración pública según el criterio de diferentes autores

Autores	Conceptos
(Bonnin 1829)	[...] es, en efecto, la ciencia de las relaciones entre la comunidad y los individuos, y de los medios de conservación de esas mismas relaciones por la acción de las leyes y los magistrados sobre las personas y las propiedades, en todo lo que interesa el orden social.
(Dimock 1937)	La Administración Pública es el Estado en acción, el Estado como constructor.
(White 1964)	La Administración Pública consiste en “todas las operaciones que tienen por objeto la realización o la observancia de la política del estado.”
(Hobbes 1966)	La Administración Pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad.
(Diccionario de la lengua española 1970)	Es la acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos y a resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado. Es el conjunto de organismos encargados de cumplir esta función.
(Carrillo 1973)	La administración pública es la organización que tiene a su cargo la dirección y la gestión de los negocios estatales ordinarios dentro del marco de derecho, las exigencias de la técnica y una orientación política.
(Munoz 1980)	humana que determina cómo se distribuye y ejerce la autoridad política”.
(Garcini 1986)	La Administración puede ser considerada como un sistema constituido por oficios públicos, mediante los cuales el Estado provee permanentemente el ejercicio activo de sus potestades para la satisfacción de las necesidades colectivas.
(Smithburg y Thompson 1991)	“Administración pública significa, en el uso corriente, las actividades de las ramas ejecutivas de los gobiernos estatales y locales, las juntas y comisiones independientes creadas por el Congreso y las legislaturas de los estados, las corporaciones del gobierno y ciertas otras entidades de carácter especializado.”
(Fraga 1997)	La Administración Pública “debe entenderse desde el punto de vista formal como “el organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales.”
(Guerrero 1997)	“la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen.”
(Hood y Jackson 1997)	Sistema de capacidades, comunicación, realización, cooperación y ejecución, que tiene por objeto traducir en resultados lo que se concibe como idea y proyecto del Estado.
(Duharte 2006)	La Administración Pública significa estudio de los poderes y problemas, la organización y el personal, así como los métodos de dirección involucrados en la ejecución de las leyes y políticas de las autoridades gubernamentales.
(Guerrero 2010)	“La administración pública es la fase del gobierno que consta de la ordenación cooperativa de personas mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta, para la realización de los fines del sistema político”
(Montero 2014)	“el gobierno en acción, se encarga de un conjunto de operaciones para cumplir o hacer cumplir la política pública, los mandatos de la sociedad, direccionados a través de un gobierno y sus instituciones gubernamentales.”

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Metodologías propuesta por diferentes autores

Autores	Propuesta de fases para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral
(Kaplan y Norton 1999)	<p>Definir la arquitectura de la medición: Seleccionar la unidad de la organización adecuada. Identificación de los vínculos entre la corporación y las Unidades Estratégicas de Negocios. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos: Realizar la primera ronda de entrevistas. Sesión de síntesis. Taller ejecutivo: 1ra ronda. Seleccionar y diseñar indicadores: Reuniones de subgrupos. Taller ejecutivo: 2da ronda. Construcción del plan de implementación: Desarrollo del plan de implementación. Taller ejecutivo: 3ra ronda. Finalizar el plan de implementación.</p>
(Olve, Roy y Wetter 2000)	<p>Paso-1: Definición y descripción del sector. Papel de la empresa. Paso-2: Establecimiento de la visión empresarial. Paso-3: Definición de las perspectivas. Paso-4: Desglose de la visión y formulación de metas estratégicas generales trabajar. Paso-5: Identificación de factores críticos. Paso-6: Desarrollo de indicadores e identificación de la relación causa-efecto. Paso-7: Establecimiento del Cuadro de Mando Integral al más alto nivel. Paso-8: Desglose del Cuadro de Mando Integral e indicadores por unidad organizativa. Paso-9: Formulación de metas. Paso-10: Desarrollo de un plan de acción. Paso-11: Implementación del Cuadro de Mando Integral.</p>

(Biasca y López 2002)	<p>Orientación al diseño: Empresa, negocio, fórmula de éxito. Los gerentes y los conceptos de <i>management</i>. Arquitectura de indicadores: El tablero de comando para la alta dirección. Objetivos, metas, indicadores, y responsables por nivel. Remuneración variable transformación empresarial. Fórmula de cálculo. Benchmarking, comparaciones, representación gráfica. Informática: Sistemas de Información Gerencial. Utilización: Comunicación y capacitación. Integración con toda la empresa y sus procesos.</p>
(Nogueira Rivera 2002)	<p>Orientación al diseño: 1. Caracterización de la organización. 2. Seleccionar la unidad de la organización adecuada. 3. Explicación detallada del CMI. Definir la arquitectura de indicadores: 4. Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos. 5. Identificar las relaciones causa-efecto. 6. Selección de indicadores. 7. Expresión de cálculo y frecuencia de análisis. 8. Benchmarking, comparaciones y representación gráfica. Informática: 9. Sistema de información gerencial. Implantación: 10. Comunicación y capacitación. 11. Integración a todas las fases de la gestión empresarial. 12. Análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas.</p>

(CMI Servicios 2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de satisfacción de los clientes actuales. 2. Definición de la Matriz DAFO. 3. Definición de la estrategia competitiva. 4. Definición de la misión, visión y valores de la empresa. 5. Definición del mapa estratégico. 6. Definición de los Factores Clave de Éxito. 7. Definición del CAME. 8. Definición de los objetivos estratégicos. 9. Definición del plan estratégico. 10. Definición de los planes tácticos. 11. Definición de metas y su relación con objetivos estratégicos. 12. Definición del método de cálculo y definición de Indicadores para el Cuadro de Mando Integral, en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. 13. Definición y validación definitiva del Cuadro de Mando Integral. 14. Comunicación Interna.
(Oliek González Solán 2003).	<p>Definición de la participación de la Unidad Estratégica de Resultado (UER) en la Misión y Visión de la organización.</p> <p>Discusión de los implicados y clientes de la organización, en busca de cuáles son los clientes más importantes y cuál o cuáles empresas son las que más influyen en el cumplimiento de la misión.</p> <p>Descripción de las actividades que generan y las que no generan valor. Cadena de Valor.</p> <p>Estos dos pasos para establecer una política acerca de la propuesta de valor al cliente.</p> <p>Análisis DAFO en busca de los elementos a potenciar.</p> <p>Análisis y discusión por perspectivas de los factores que se consideren, son elementos claves en el éxito de la organización.</p> <p>Discutir sobre las relaciones causa-efecto.</p> <p>Relación DAFO – temas de la estrategia. Solución general estratégica.</p> <p>Definir el lugar que ocupa cada área de resultado dentro del mapa estratégico de la UER.</p> <p>Desarrollar por Área de resultados claves (ARC) los criterios de medida, iniciativas, planes,</p>

	<p>proyectos, programas y responsables de cada uno de los factores claves de éxito bajo su gestión.</p> <p>Analizar cómo el sistema de políticas ofrece respuesta a la implementación de la estrategia de acuerdo con las condiciones concretas de la Universidad.</p> <p>Presentación por ARC de:</p> <p>Objetivos.</p> <p>Criterios de Medida.</p> <p>Políticas, planes, proyectos, programas.</p> <p>Lugar en el mapa estratégico.</p> <p>Relaciones entre cada objetivo.</p> <p>Fuente de obtención de los indicadores y periodicidad.</p> <p>Descripción de la estrategia general y relación con los temas estratégicos, sistema de políticas.</p> <p>Articular el sistema de información en función de la facilitación de los indicadores con vistas a controlar la gestión.</p>
(Carmen Jorge 2005)	<p>Definir la Visión de Éxito y la misión.</p> <p>Contemplar la actuación organizativa desde las cuatro perspectivas estratégicas.</p> <p>Determinar las metas estratégicas (Objetivos corporativos a largo plazo).</p> <p>Identificar los factores críticos de éxito de los que depende su logro (Objetivos específicos).</p> <p>Seleccionar indicadores estratégicos y establecer Targets values (valores cuantitativos o estándares) para cada uno de ellos.</p> <p>Definir planes de acción (implica elaborar la Pirámide de cuadros de mando organizativo: de CMI se desglosan distintos cuadros de mando por nivel organizativo que traducen a indicadores los objetivos tácticos operativos en que se desglosan los estratégicos).</p>
(RECIT 2005)	<p>FASE 0: Preparación para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral.</p> <p>Compromiso de la Alta Dirección.</p> <p>Capacitación del personal.</p> <p>Diseño y comunicación de la política de incentivos.</p> <p>Selección de agentes relacionados con la organización</p> <p>Selección de expertos.</p> <p>FASE 1: Elaboración de la estrategia de la organización.</p>

	<p>Establecimiento, modificación o confirmación de la MISIÓN. Análisis estratégico de la situación actual Establecimiento de la VISIÓN. Establecimiento del Problema estratégico general. Propuesta de solución al Problema estratégico general. FASE 2: Diseño del Cuadro de Mando Integral. Definición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Diseño del mapa estratégico. Diseño del Cuadro de Mando Integral. FASE 3: Diseño del Sistema de Información. Definición sobre quién crea suministra y accede a la información. Definición sobre cuando se crea y suministra la información. Definición sobre cómo se crea y suministra la información. FASE 4: Implementación del Cuadro de Mando Integral. Desarrollo del sistema de alerta temprana. Análisis del comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones. Implementación de la política de Incentivos.</p>
(Grupo Kaizen 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Primera Etapa: Investigación y Diagnóstico • Charla de Sensibilización Plan Estratégico. Encuesta a clientes (el propósito es determinar los aspectos que son relevantes para el cliente, según cada segmento definido: atributos básicos (necesarios pero no suficientes) y atributos de diferenciación). Esto se trabaja en la perspectiva del cliente junto con la propuesta de valor. • Encuesta al personal (esto es para desarrollar la agenda de cambio en el capital organizacional, aspectos que son relevantes para tener un clima de trabajo adecuado). Determinación de la situación actual de la entidad. 1. Segunda Etapa: Planificar A. Desarrollo del Plan Estratégico. A.1 Evaluación del entorno. A.2 Validación de la Misión.

- A.3 Validación de Visión.
- A.4 Definición de la Estrategia de diferenciación.
- A.5 Identificación de Oportunidades y Amenazas.
- A.6 Identificación de los Factores Claves de Éxito.
- A.7 Identificación de Fortalezas y Debilidades.
- A.8 Desarrollo del análisis DOFA.
- B. Desarrollo de la Estrategia.
 - B.1 Definición de los principales temas Estratégicos.
 - B.2 Definición de las principales hipótesis estratégicas (Mapa Estratégico).
 - B.3 Desarrollo de la Matriz del Cuadro de Mando.
 - B.4 Desarrollo del Cuadro de Mando del Primer Nivel.
- C. Alineamiento y sincronización de procesos.
 - C.1 Desarrollo del Mapa de Procesos.
 - C.2 Alineamiento Estratégico.
 - C.3 Definición de los objetivos de contribución por área.
 - C.4 Sincronización de las interacciones entre proceso.
 - C.5 Desagregación de Objetivos Estratégicos.
- 2. Hacer
 - Proceso de Implementación.
 - 2.1 Formalización de Indicadores.
 - 2.2 Análisis de datos y definición de metas.
 - 2.3 Priorización de Iniciativas (QFD modificado).
 - 2.4 Formalización de Iniciativas.
 - 2.5 Definición de Competencias.
- 3. Verificar
 - Seguimiento y Retroalimentación.
 - 3.1 Revisión por la Dirección.
 - 3.2 Auditoria de resultados.
 - 3.3 Validación de indicadores.
 - 3.4 Análisis de datos (algunas medidas de tendencia central de los procesos (media, moda,

	<p>mediana) y de variación como la desviación estándar, curtosis, etc. 3.5 Análisis de capacidad de procesos. (ver la capacidad de alcanzar una meta propuesta o bien determinar si el proceso es capaz de lograrla o bien determinar los límites. 3.6 Evaluación del riesgo. 4. Actuar Documentar las mejoras en los procesos. Sistema de documentación ISO 9001:2000.</p>
(CMI-IRIS 2007)	<p>Fase 1. Definición del marco empresarial. Fase 2. Diseño del Cuadro de Mando. Fase 3. Diseño y Mejora de procesos. Fase 4. Despliegue del Cuadro de Mando. Fase 5. Validación del CMI. Fase 6. Implantación del CMI. Fase 7. Control y Seguimiento del CMI.</p>
(CETUM 2007).	<p>FASE I. Preparación para el diseño de la Estrategia. I-1 Compromiso de la Alta Dirección. I-2. Selección de Expertos. I-3. Capacitación del personal. I-4. Identificación de los principales problemas de la organización. FASE II. Elaboración de la estrategia de la organización. II-1 Definición de la Misión. II-3 Definición, conceptualización y operacionalización de los valores. II-4 Definición de los Grupos de Interés. II-5 Identificación de Oportunidades y Amenazas a través de las tendencias del entorno. II-6 Identificación de los Factores Críticos de Éxito. II-7 Identificación de Fortalezas y Debilidades. II-8 Elaboración, análisis y plan de acción de la Matriz DAFO. II-9 Definición de los Escenarios. II-10 Definición de la Propuesta de Valor y los principales Temas Estratégicos. II-11 Definición de las principales Hipótesis Estratégicas (Mapa Estratégico).</p>

	<p>II-12 Diseño de la Matriz del Cuadro de Mando Integral. II-13 Diseño del Alineamiento Estratégico por Áreas de Resultados Claves. II-14 Diseño del Cuadro de Mando Integral del Primer Nivel. FASE III. Diseño del Sistema de Información. FASE IV. Implementación del Cuadro de Mando Integral.</p>
CMI de Wikipedia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación y obtención de información. 2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales. 3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo. 4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional. 5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control. 6. Configuración del Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.
(Espino Valdés 2014)	<p>Preparación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y entrenamiento del personal implicado. 2. Definición de las perspectivas y su vinculación con los objetivos estratégicos. <p>Arquitectura:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Selección de indicadores por perspectivas. 4. Expresión de cálculo y frecuencia de análisis. 5. Identificar las relaciones causa-efecto. <p>Implantación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Análisis de la implicación de las relaciones causa-efecto. 7. Establecer el mapa estratégico. 8. Soporte informático para el análisis y la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Encuesta al personal vinculado al proceso de la entidad objeto de estudio

Estimado Compañero (a).

Para lograr un uso eficiente y eficaz del Presupuesto destinado por el Estado Cubano para los subsidios materiales de la construcción, así como el impacto social deseado y la contribución a la mejora continua de los procesos internos establecidos para esta actividad se hace necesaria su colaboración en la respuesta veraz a las preguntas formuladas:

Marque con una X su respuesta.

1. ¿Conoce usted el marco legal regulatorio para los subsidios materiales de la construcción? Si No
2. ¿Qué organismos intervienen en el proceso?

<input type="checkbox"/> CI (Comercio)	<input type="checkbox"/> MTSS (Trabajo)	<input type="checkbox"/> MFP (Finanzas)
<input type="checkbox"/> MC (Construcción)	<input type="checkbox"/> MEP (Economía)	<input type="checkbox"/> CAM (Gobierno)
<input type="checkbox"/> IPF (Vivienda)	<input type="checkbox"/> BCC (Banco)	
3. ¿Tiene conocimiento sobre el financiamiento notificado (subsidio) hasta la fecha?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------
4. ¿Con qué frecuencia se convocan a presentar solicitudes de subsidios a la población del municipio de Matanzas dentro del año?

<input type="checkbox"/> Entre 1 y 2	<input type="checkbox"/> Más de 2	<input type="checkbox"/> Nunca
--------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------
5. ¿Cuán frecuente se informa a la Asamblea del Poder Popular sobre el proceso de subsidio en el municipio (aspectos precisados en la legislación)?

<input type="checkbox"/> Mensual	<input type="checkbox"/> Bimestral	<input type="checkbox"/> Trimestral	<input type="checkbox"/> Semestral	<input type="checkbox"/> Nunca
----------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------
6. ¿Conoce usted el término establecido para dar respuesta a las solicitudes de subsidios?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Refleje el término <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------	---------------------------------------------
7. ¿Tiene conocimiento de la implementación de algún procedimiento interno para la actividad de subsidios?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

8. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para la aprobación o denegación de las solicitudes (expedientes de subsidiados) presentadas al CAM? Marque tantas creas posibles.

- | | |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Afectaciones climatológicas | <input type="checkbox"/> Desastres naturales |
| <input type="checkbox"/> Hacinamiento | <input type="checkbox"/> Estudio socio-económico |
| <input type="checkbox"/> Solvencia económica | <input type="checkbox"/> Vulnerabilidad |
| <input type="checkbox"/> Desastres | <input type="checkbox"/> Estudio técnico-económico |
| <input type="checkbox"/> Insuficiencia de ingresos | |

9. ¿Cree usted que exista un seguimiento y control del subsidio entregado?

Si No

Argumente.

10. ¿Ha percibido en su radio de acción (comunidad) la resolución a problemas de la vivienda en función de subsidios entregados?

Si No

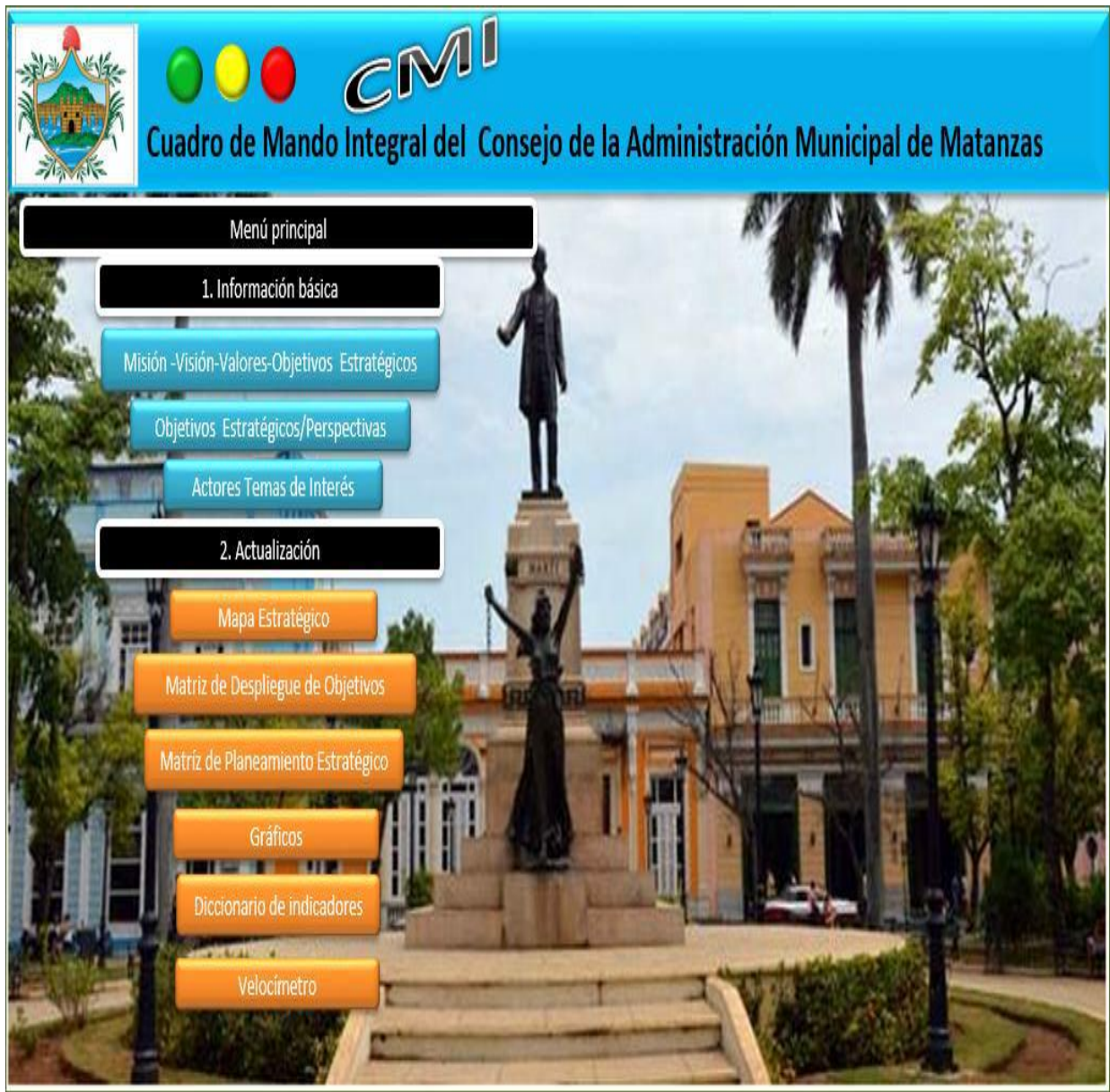
Argumente.

11. ¿Cuál es su nivel de compromiso con la actividad de los subsidios?

Alto Bajo Medio

Fuente: elaboración propia.


Anexo 4. Menú



Fuente: elaboración propia.

Anexo 5. Misión - Visión

Regresar Menú



Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando Integral(BSC)		
Misión		
El Consejo de la Administración Municipal de Matanzas, tiene como misión, organizar e implementar el desarrollo integral y sostenible del territorio, a partir de las potencialidades endógenas y el establecimiento de prioridades, mediante un proceso diverso que responda a los intereses del contexto, con una participación activa de todas las entidades implicadas, que propicie el desarrollo local mediante la gestión de proyectos económicos capaces de auto financiarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones.		
Visión		
Una estrategia efectiva que defina colectivamente el desarrollo económico y social del Municipio de Matanzas, pasando a formar parte de la gestión cotidiana y que esta permita elevar el nivel de vida de la población con un nivel de coordinación y organización a fin de aprovechar eficiente y eficazmente todos los recursos a disposición y sobre todo el fortalecimiento de la estructura existente en el ámbito municipal. Encaminar el proceso de desarrollo a las actividades productivas por representar la posibilidad inmediata de dinamizar la economía local, lo cual garantiza nuevos recursos y productos.		
Valores		
Honestidad	Profesionalidad	Responsabilidad
Efectividad	Sentido de pertenencia	
Objetivos Estratégicos		
Promover la resolución de planteamientos		Cumplimentar los términos establecidos para cada proceso
Perfeccionar el estudio socio y técnico económico	Incrementar calidad en la emisión de contrato y cheque a beneficiario	Gestionar el control y seguimiento de los recursos aprobados
Alinear los objetivos personales con los de la organización	Promover la excelencia funcional, las habilidades de liderazgo y crear una visión integrada de la organización entre sus miembros	Adoptar nuevas tecnologías para promover y facilitar la mejora de procesos
Incrementar la eficiencia y la eficacia en la gestión presupuestaria		

Fuente: elaboración propia.



Anexo 6. Actores y temas de interés

Regresar Menú

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando Integral(BSC)

Síntesis Perspectiva CMI Actores e Intereses relacionados

Perspectiva	Actores Interesados	Temas de Interés
Perspectiva de Clientes (Beneficiarios)	Comunidad	Calidad del servicio
		Impacto social
Perspectiva de los Procesos Internos	Contralores, auditores	Diseño de los procesos o servicios internos de apoyo
	Consejo de la Administración municipal de Matanzas	Calidad en la gestión y gobernanza
	Órganos globales	Sistemas de gestión de la calidad
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Trabajadores, funcionarios, dirigentes	Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional
		Clima laboral
		Compensación y retribución
Perspectiva Financiera (Presupuesto)	Consejo Administración Municipal de Matanzas	Eficiencia Presupuestaria

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7. Objetivos estratégicos

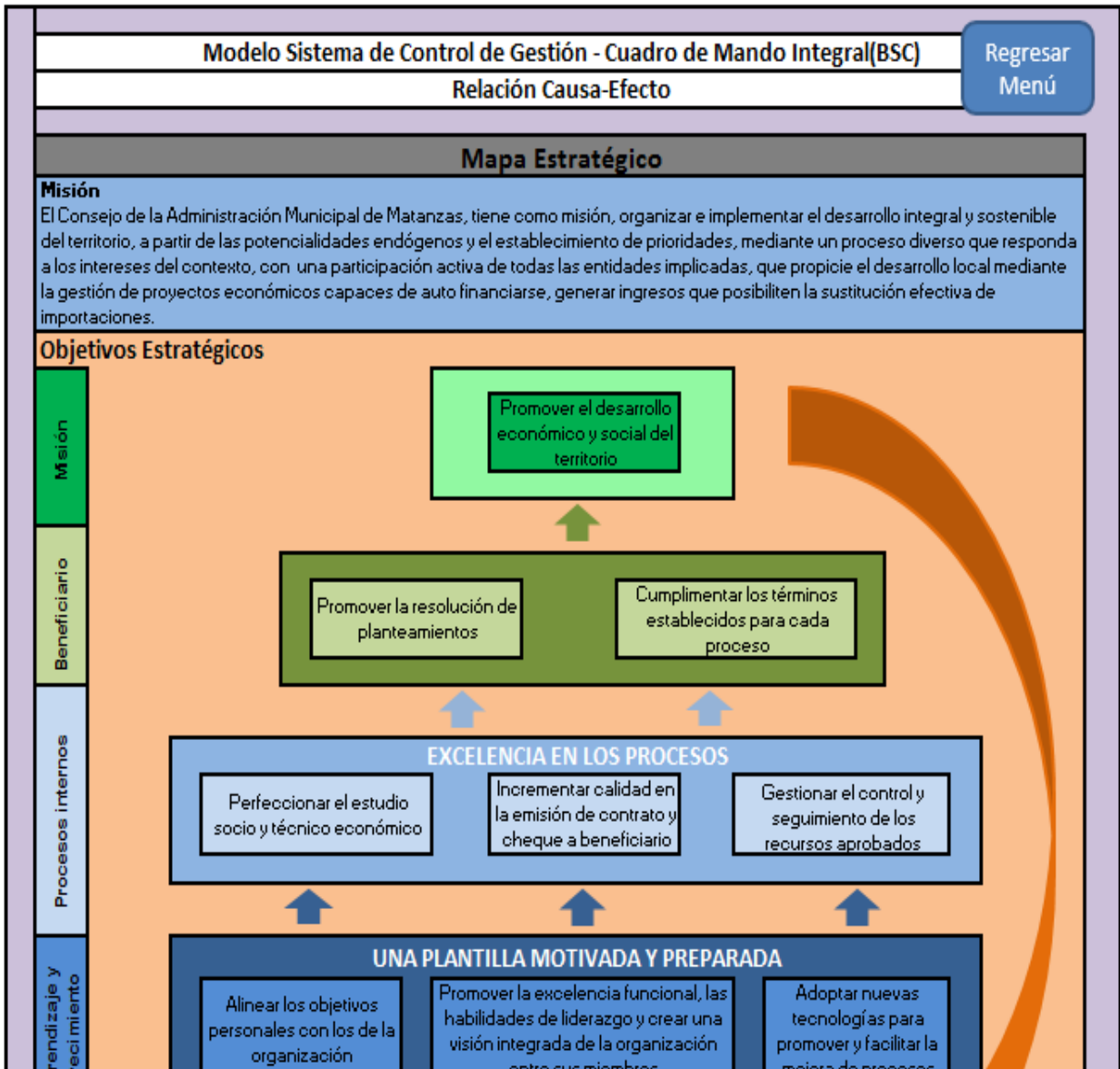
Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando Integral(BSC)		
Listado de Objetivos Estratégicos		
Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos
Perspectiva de Clientes (Beneficiarios)	C1	Promover la resolución de planteamientos
	C2	Cumplimentar los términos establecidos para cada proceso
	C3	
	C4	
	C5	
	C6	
	C7	
	C8	
	C9	
	C10	
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Perfeccionar el estudio socio y técnico económico
	P2	Incrementar calidad en la emisión de contrato y cheque a beneficiario
	P3	Gestionar el control y seguimiento de los recursos aprobados
	P4	
	P5	
	P6	
	P7	
	P8	

Regresar
Menú





Fuente: elaboración propia.

Anexo 8. Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

Anexo 9. Matriz despliegue de objetivos

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando Integral(BSC)					
Matriz Despliegue de Objetivos					Regresar Menú
Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos	Factores Claves de Éxito	Políticas/Inductor	Iniciativas Estratégicas
 <p>Perspectiva de Clientes (Beneficiarios)</p>	C1	Promover la resolución de planteamientos	Resolución de planteamientos	Seguimiento y control del proceso de forma integral en función de las metas	Aplicar encuestas de satisfacción a la población Establecer canales de comunicación efectivos como retroalimentación del proceso de forma integral Involucrar a otras formas de gestión no estatal en las acciones constructivas a realizar por parte de los subsidiados
	C2	Cumplimentar los términos establecidos para cada proceso			
	C3				
	C4				
	C5				
	C6				
	C7				
	C8				
	C9				
	C10				
		P1	Perfeccionar el estudio socio y técnico económico	Aumentar eficiencia, eficacia y calidad en los procesos	
					Involucrar a los delegados de circunscripción en la emisión de criterios respecto a las solicitudes

Fuente: elaboración propia.

Anexo 10. Diccionario de indicadores

Regresar Menú											
Código y denominación	% resolución de problemas			Código y denominación	% cumplimiento del plan			Código y denominación	Valor de las solicitudes presentadas		
Objetivo estratégico	Promover la resolución de planteamientos	Perspectiva	Cliente	Objetivo estratégico	Incrementar eficiencia y eficacia en la gestión presupuestaria	Perspectiva	Financiera	Objetivo estratégico	Perfeccionar el estudio socio y técnico económico		
Temporalidad	Mensual	Ámbito de aplicación	Dpto. Atención a la Población	Temporalidad	Trimestral	Ámbito de aplicación	Dpto. Subsidio	Temporalidad	Mensual		
Cálculo	Subsidios concluidos/Solicitud*100			Cálculo	Registro Gasto/Financiamiento*100			Cálculo	Solicitud valorada/Fir		
Interpretación	Mide la capacidad de control y seguimiento a los términos establecidos para la conclusión de una acción constructiva.	Mal	75,0% ≤	Interpretación	Evidencia el incumplimiento de los términos establecidos, desde la solicitud hasta su aprobación y registro contable por la emisión del cheque al beneficiario	Mal	79,0% ≤	Interpretación	El % excedido de las solicitudes presentadas con respecto a la cifra financiada, constituye un elemento a tener en cuenta referente a la demanda (problemáticas de la vivienda).		
		Regular	75% ≤ n ≤ 85,0%			Regular	80,0% ≤ n ≤ 90,0%				
		Bien	85,0% ≥			Bien	90,0% ≥				
Fuentes de información	Certificación de acciones constructivas concluidas según subsidios aprobados		Emisor de la información Dirección Municipal de la Vivienda	Fuentes de información	Certificación desviaciones del presupuesto		Emisor de la información Dependencia Interna (Dpto. Económico)	Fuentes de información	Certificación solicitudes presentadas (Modelo)		
Iniciativas	Aplicar encuestas de satisfacción a la población			Iniciativas	Incrementar eficiencia en la gestión presupuestaria			Iniciativas	Mejorar instalaciones y equipamientos.		
	Establecer canales de comunicación efectivos como retroalimentación del proceso de forma integral				Introducción de mecanismos para asegurar la transparencia en el manejo de los recursos financieros				Involucrar a los delegados de circunscripción en las solicitudes presentadas		
	Involucrar a otras formas de gestión no estatal en las acciones constructivas a realizar por parte de los subsidiados				0				Establecer mecanismos de seguimiento y control respecto a la disponibilidad de financiamiento		
	0				0				Mejorar las prácticas de gestión interna: sistemas de delegación, la descentralización y la desconcentrac		
0			0			0			0		

Fuente: elaboración propia.

Anexo 11. Funciones y responsables

Objetivos	Indicadores	Funciones y Responsables				
		Consecución de objetivos	Seguimiento objetivos/indicadores	Recopilación de la información objetivos/indicadores	Tratamiento de objetivos	Comunicación de resultados objetivos/indicadores
Promover la resolución de planteamientos	% resolución de problemas	CAM	APP	Dpto. Atención a la población	APP	APP
Cumplimentar los términos establecidos para cada proceso	% aprobación satisfacción población					
Perfeccionar el estudio socio y técnico económico	Valor de las solicitudes presentadas dentro del año/financiamiento	DMV - DTSS - Dpto. subsidio - CAM		Dpto. subsidio	CAM	Dependencia Interna
Incrementar calidad en la emisión de contrato y cheque a beneficiario	Cumplimiento de los términos					
	Valor casos aprobados/presentados					
	Valor casos denegados/presentados					
	Valor casos pendientes/ disponibilidad					
Gestionar el control y seguimiento de los recursos aprobados	% cumplimiento ventas materiales de la construcción					
Alinear los objetivos personales con los de la organización	Valor casos aprobados/financiamiento	Dpto. RRHH	CAM	Dpto. RRHH	Dependencia Interna	CAM
	Nº de trabajadores que participan en actividades de capacitación /Total de trabajadores					
	Nº de horas de capacitación a los trabajadores por año (u otro lapso)					
	Encuesta a trabajadores sobre cultura de mejora continua y conocimientos compartidos					
Adoptar nuevas tecnologías para promover y facilitar la mejora de procesos	Rotación del personal					
Promover la excelencia funcional, las habilidades de liderazgo y crear una visión integrada de la organización entre sus miembros	% cumplimiento del Plan	CAM	Dpto. Contabilidad	Dpto. Contabilidad	CAM-DMFP	APP
	% minoración de gasto (renuncia)					
	% minoración de gasto (cancelación)					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 12. Matriz planeamiento estratégico

rol de Gestión - Cuadro de Mando Integral(BSC)					Regresar Menú												
Metas - Indicadores					2018												
Perspectivas	Indicadores	Rangos de Medición				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
		Peligro	Precaución	Aceptable	Meta												
Perspectiva de Clientes (Beneficiarios)	% resolución de problemas	75,0%	85,0%		100,0%												
	% aprobación satisfacción población	60,0%	85,0%		90,0%												
Perspectiva de los Procesos Internos	Valor de las solicitudes presentadas dentro del año/financiamiento	50,0%	80,0%		100,0%												
	Cumplimiento de los términos	100	75		70			70									
	Valor casos aprobados/presentados	75,0%	85,0%		100,0%			100,0%	76,9%								
	Valor casos denegados/presentados	15,0%	10,0%	5,0%	0,0%				15,5%								
	Valor casos pendientes/ disponibilidad	60,0%	10,0%		100,0%				52,9%								
	% cumplimiento impuesto por venta materiales de la construcción	70,0%	85,0%		100,0%	90,4%	93,4%	3,0%	36,5%	66,7%	26,3%	49,1%	55,9%	117,7%	196,7%		
	Valor casos aprobados/financiamiento	70,0%	80,0%		100,0%												

Fuente: elaboración propia.

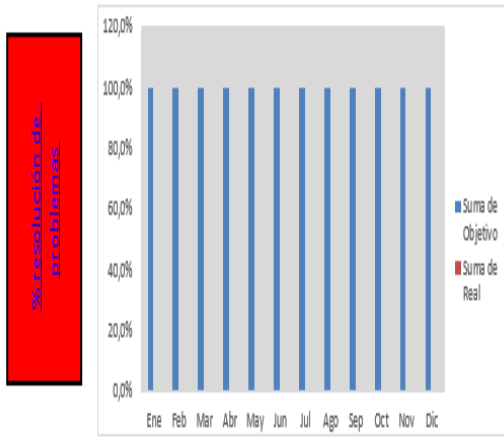
Anexo 13. Gráficos

Regresar Menú

PERSPECTIVA CLIENTE (BENEFICIARIO)

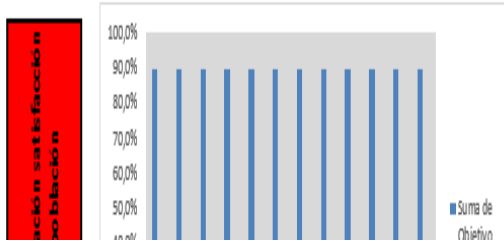
Meses

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic



Meses

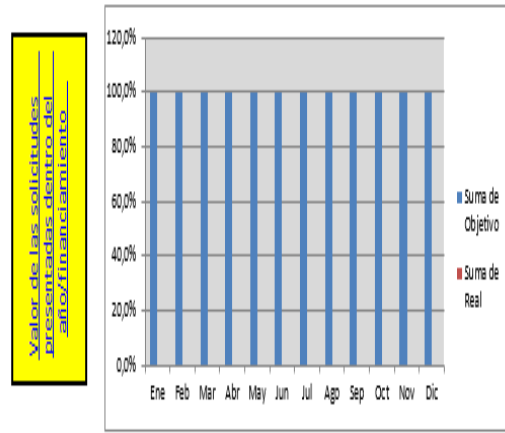
Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic



PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Meses

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic



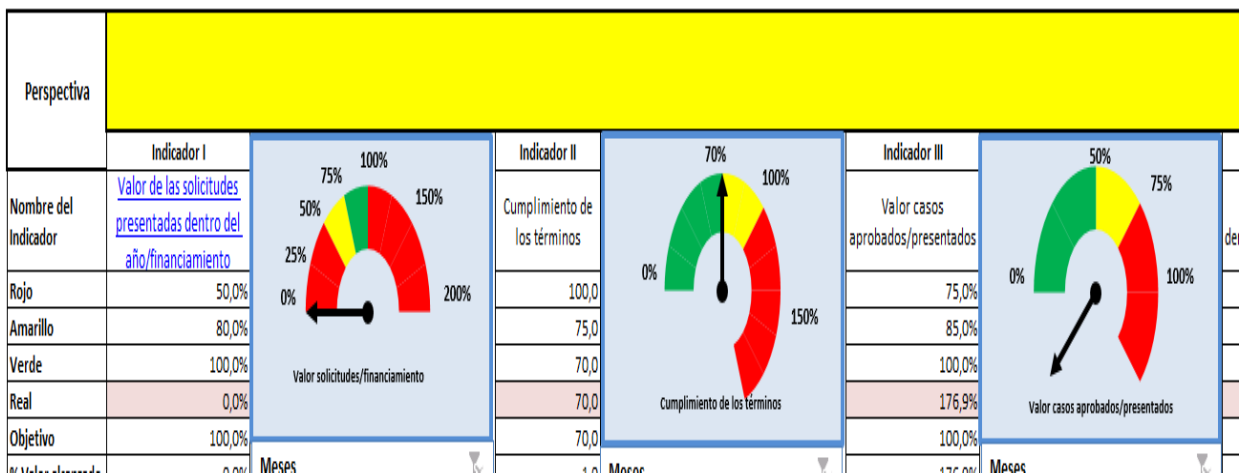
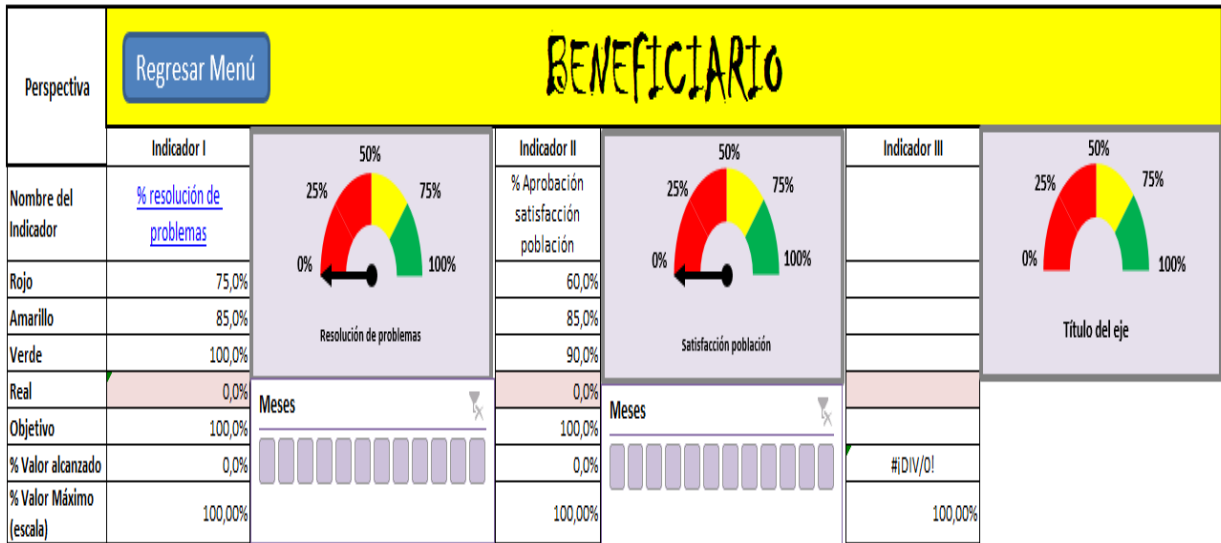
Meses

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic



Fuente: elaboración propia.

Anexo 14. Velocímetro



Fuente: elaboración propia.

