

**Universidad de Sancti Spíritus  
José Martí Pérez  
Facultad de Contabilidad y Finanzas  
Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección**



**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**VII EDICIÓN**

**Título: “Desarrollo de un procedimiento para la implementación de la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus”.**

**Autora: Lic. Lisbet López Francisco**

**Tutor: M. Sc. Omar Pérez García**

**Sancti Spíritus, Cuba**

**2015**

**“Unos ven para ahora, y son los más, y cuya vista alcanza menos. Otros ven para ahora y para luego, que es como se deben ver las cosas de los pueblos, para quienes lo presente no es más que la manera de ir al porvenir”.**

**José Martí Pérez, 1885**

## AGRADECIMIENTOS

A mi princesa, por ser mi luz.

A mi hermana, por estar siempre.

A mami, sin la cual no hubiera sido posible llegar hasta aquí.

A mi abuela, por sus desvelos para ver cumplidos mis sueños.

†A mi abuelo, donde quiera que esté, por acompañarme siempre.

A Zuleika y Ania, por su apoyo incondicional.

A mi tutor, por sus oportunos consejos.

A Leonardo y Paul, por su fiel compañía.

A la madre patria, por su imprescindible ayuda.

A todos los que me ayudaron a recorrer el camino.

El presente trabajo se propone la revisión de un procedimiento para la implementación de la estrategia de dirección, mediante la utilización del método de control de gestión OVAR, en la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus. Esta herramienta se encuentra estructurada en cuatro etapas: Familiarización, Revisión del plan estratégico, Aplicación y Control, y con su puesta en práctica se busca que la organización se enfoque en el cumplimiento de los objetivos que le permitan proyectarse con solidez hacia el futuro. Durante la investigación se demuestra que con el empleo del procedimiento mediante el método OVAR se logra la participación de todos los trabajadores en el proceso de dirección estratégica, permite un seguimiento sistemático a los resultados que se van alcanzando de forma que se pueda corregir cualquier desviación que se presente y se logra un alto grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las acciones planificadas, por lo cual se convierte en un instrumento imprescindible para la toma de decisiones de los directivos .

This investigation reviewing a proceeding for the implementation of the proposed management strategy, using the method of management controls OVAR in the CITMA Territorial Delegation of Sancti Spiritus. This proceeding is structured in four stages: familiarization, review of the strategic plan, implementation and monitoring, and its implementation is intended that the organization is focused on meeting the objectives that allow him solidly projected into the future. During the investigation it is demonstrate that the use of proceeding intervening OVAR's method the participation of all workers in the process of strategic direction is achieved, it allows a systematic follow-up result are reached so you can correct any deviations that may arise, and achieves a high degree of efficiency and effectiveness in carrying out the planned actions, for that it becomes a must for making management decisions.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: Referentes teóricos y metodológicos de la estrategia de dirección, eficiencia y eficacia. ....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 La estrategia en el tiempo .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.1 Evolución del pensamiento estratégico .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.2 Presencia de la planeación estratégica en Cuba .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Control de gestión: medio para la implementación de la estrategia. ....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 OVAR: Herramienta para la implementación y control de estrategias de dirección.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4 La eficiencia y eficacia: indicadores del avance de la organización.....</b>	<b>24</b>
<b>1.4.1 Indicadores de eficiencia y eficacia .....</b>	<b>27</b>
<b>1.5 La planeación estratégica para el logro de la eficiencia y eficacia en las entidades presupuestadas.....</b>	<b>29</b>
<b>1.6 Conclusiones parciales .....</b>	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO 2: Procedimiento para la implementación de estrategias de dirección mediante la aplicación del método de control de gestión OVAR... ..</b>	<b>32</b>
<b>2.1 Caracterización de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus. ....</b>	<b>32</b>
<b>2.2 Revisión del procedimiento para la implementación de la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus. ....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.1 Etapa 1: Familiarización.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.2 Etapa 2: Revisión del plan estratégico. ....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.3 Etapa 3: Aplicación.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.4 Etapa 4: Control .....</b>	<b>48</b>

2.3	Indicadores para la medición de las variables .....	49
2.4	Conclusiones parciales .....	51
<b>CAPÍTULO 3: Aplicación y evaluación del procedimiento utilizado para la implementación y control de la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus.....</b>		
<b>52</b>		
3.1	Implementación del procedimiento.....	52
3.1.1	Etapa 1: Familiarización.....	52
3.1.2	Etapa 2: Revisión del plan estratégico .....	53
3.1.3	Etapa 3: Aplicación.....	62
3.1.4	Etapa 4: Control .....	71
3.2	Evaluación de la aplicación del procedimiento.....	72
3.3	Conclusiones parciales .....	73
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>74</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>83</b>

## INTRODUCCIÓN

“Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”.

Fidel Castro, 26-07-1984

Se vive en un mundo competitivo donde ocurren cambios todos los días y solo triunfan aquellas organizaciones que son capaces de avizorar las transformaciones que se avecinan, se preparan para ellas y se proyectan hacia el futuro.

Por eso en las condiciones actuales de un mundo globalizado, de cambios constantes, donde la operatividad se impone, en muchas ocasiones, sobre la planificación, se hace necesario reconducir resultados, conductas y actitudes hacia los fines estratégicos de la organización. Sobre este asunto se comparte el criterio del profesor Humberto Blanco (2000), cuando refiere que la necesidad de adaptarse proactivamente al contexto, de anticipar cambios y crear la organización capaz de ello, es algo que trasciende el marco estrecho de un sector en competencia y constituye una necesidad para cualquier organización, no importa a qué sector pertenezca.

Las organizaciones pueden ser descritas en términos de una cierta configuración estructural y de comportamiento, la que en un momento dado necesita ser modificada producto de la etapa de desarrollo de la organización y los requerimientos contextuales. La clave de la dirección estratégica radica en ofrecer una perspectiva y con ello sostener una estabilidad orientada al futuro deseado y a la vez, identificar periódicamente la necesidad de transformación organizacional y saber manejar este momento adecuadamente.

Es por ello que se hace necesario ver la estrategia de dirección no como un accesorio, sino como parte fundamental del desempeño de una organización, que

tiene el propósito de eliminar el trabajo que de forma operativa da respuesta a los problemas que se presentan; y busca trabajar en la proyección de las metas (colectivas e individuales), en función de cómo desea verse la organización en los próximos años.

Todo proceso de dirección estratégica que se implementa en empresas lucrativas o no lucrativas cuenta de varias etapas las cuales necesitan una base que las mantenga cohesionadas e integradas; esta base la constituyen tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

Es importante que la alta dirección de la organización y todos los trabajadores estén comprometidos con la estrategia, pues si no se asignan los recursos necesarios y no se crea una cultura y un clima interno que la apoye, nunca tendrá éxito.

El proceso de dirección estratégica, incluye no solo la planificación, sino también la implementación y el control, pasos estos fundamentales para ver logrados los resultados esperados. Con su diseño y puesta en práctica se busca lograr en las organizaciones una mayor eficiencia, eficacia y productividad. (Flores, 2012)

La autora Marina Menguzatto (citada en Flores, 2012) señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección, el cual permita la rápida adaptación de la empresa ante un entorno turbulento, donde la dirección de la empresa se mueva a partir del ámbito interno y la eficiencia hasta las relaciones empresa – entorno y la eficacia, esta última es considerada por la autora como el centro de la dirección estratégica, en otras palabras, esta debe centrarse en el cumplimiento de los objetivos tanto con eficiencia como eficacia.

En su implementación, se debe desarrollar una estructura organizativa capaz de alcanzar los objetivos previstos. Además, se debe asegurar que todas las

actividades diseñadas se cumplen eficazmente y establecer un sistema de control capaz de evaluar los desvíos producidos (Flores, 2012).

Los estudiosos del tema coinciden en señalar que la implementación y control de la estrategia son las etapas más difíciles de ejecutar, de ahí la importancia que juegan las herramientas de control de gestión las cuales permiten alinear a la organización con la estrategia. Entre ellas se encuentran el cuadro de mando integral y el método OVAR.

Una entidad con determinado grado de centralización, de producción única, y estable en cuanto a su cuota de mercado, de pequeño tamaño y con criterios de supervivencia, no tendrá las mismas necesidades de control que una de gran tamaño, gran diversidad en su estructura, un entorno turbulento, y con criterios de lograr una máxima eficiencia.

En el contexto cubano, donde las organizaciones se encuentran en un entorno quasi estático, pero de mucha incertidumbre, se comienza a orientar a partir del año 2000 que las organizaciones tracen una planeación estratégica para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Con esta medida se empieza a tener una actitud abierta al cambio y una crítica de la propia concepción y práctica directiva, lo cual supone una cultura organizativa que tiene en cuenta la percepción del cambio como una dinámica normal, el interés en la acumulación de un potencial para cambios futuros, el énfasis en la innovación y la flexibilidad en la organización y en el propio sistema de administración.

Su puesta en práctica adquiere mayor vigencia, cuando en estos momentos se trabaja guiados por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y su esencia radica en aplicar medidas que ayuden a elevar la eficiencia de la economía del país (Castro, 2010). Este proceso se caracteriza por un grupo complejo de cambios sustentados en las potencialidades de los cuadros y trabajadores así como del desarrollo de nuevas metodologías tanto organizativas como técnicas.

En este contexto se le pide a las unidades presupuestadas "(...) máximo ahorro del presupuesto del Estado en recursos materiales y financieros, garantizando un

servicio eficiente y de calidad” (L.31, p.5), por lo que se hace necesario aprovechar las oportunidades que ofrece una correcta planeación estratégica.

En este sentido, las unidades presupuestadas del Estado, deben trazar su proyección estratégica en consonancia con la política del país. Esta proyección estratégica constituye una herramienta de trabajo que permite alcanzar niveles de gestión y resultados cualitativamente superiores.

La Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus, trazó su actual proyección de trabajo 2012-2016 enfocada a “Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades (...)”. (CITMA, 2013).

De ahí que uno de sus grandes retos, sea mantener servicios eficientes y eficaces y cumplir con las funciones asignadas, con un óptimo empleo de los recursos puestos a su disposición. Para alcanzar estos propósitos, juega un papel decisivo la correcta implementación de la estrategia y la participación que tengan todos los miembros de la organización en su cumplimiento.

Sin embargo, un estudio diagnóstico preliminar y la propia experiencia de trabajo de la autora de la presente investigación revelan la existencia en la organización que se ha tomado como muestra (Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus) la siguiente situación problemática:

- ✓ No existe un procedimiento de implementación de la estrategia que permita, una vez que está diseñada, llevarla a la práctica. Este proceso está caracterizado por el empirismo y falta de unidad de todos los factores que deben participar.
- ✓ Se toman decisiones sin tener en cuenta las metas previstas a largo plazo, por lo que no existe correspondencia entre los resultados alcanzados y la estrategia de la organización; por tanto, en la práctica no se logra trazar una proyección de trabajo a largo plazo.
- ✓ Falta de correspondencia entre acuerdos tomados en eventos de dirección y los objetivos estratégicos y el hecho de que las desviaciones se detectan por lo

general cuando ya existen e implican la necesidad de ejecutar medidas correctivas que a su vez constituyen, en cierta medida, nuevas desviaciones.

- ✓ Se planifican los objetivos de trabajo anual sin tener presente los objetivos estratégicos previstos para la etapa.
- ✓ Los trabajadores muestran poco dominio de los objetivos estratégicos.

A partir de la situación antes descrita se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cómo implementar la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus, para alcanzar mayor eficiencia y eficacia?

A partir de esta interrogante se toma como **objeto de estudio** el proceso de dirección estratégica y como **campo de acción** el procedimiento de implementación de la estrategia de dirección en la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus, con el empleo del método de control de gestión OVAR.

El sistema de objetivos de la presente investigación está compuesto por el **objetivo general**, que consiste en:

- ✓ Desarrollar un procedimiento, mediante el método de control de gestión OVAR, para la implementación de la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus, con el fin de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Sistematizar las principales concepciones teóricas acerca de la dirección estratégica, el control de gestión, la eficiencia y la eficacia.
- ✓ Revisar el procedimiento diseñado, mediante el método de control de gestión OVAR, con el fin de utilizarlo en la implementación de la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus, para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia.
- ✓ Aplicar el procedimiento revisado, con el fin de implementar la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia.

- ✓ Evaluar los resultados del procedimiento aplicado para la implementación de la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia.

A partir de los objetivos planteados se elabora la siguiente **hipótesis**:

Si se aplica un procedimiento, mediante el método de control de gestión OVAR, para la implementación de la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus se alcanzará mayor eficiencia y eficacia.

Como antecedentes de la presente investigación se encuentran los siguientes trabajos:

- ✓ Tesina “*Método OVAR. Su aplicación en la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad*” (2002-2003) del M. Sc. Norberto Pelegrín Entenza, Lic. Oscar Valenzuela Batista y M. Sc. Rogelio Montero Delgado.
- ✓ Tesina “*Aplicación del método OVAR en la Gerencia territorial de SEPSA Cienfuegos*” (2005) de M. Sc Omar Pérez García, Lic. Ángel Moreno Ramírez y Lic Ariel E. González Ocampo.
- ✓ Tesis en opción al grado científico de máster “*Implementación de la estrategia de dirección con ayuda del método OVAR en la UEB Manolo Solano, adscrita al CAI Arrocero Sur del Jíbaro*” (2007) de Yosvany Aquino Palmero.

En todos los casos se trata de investigaciones donde se implementan las estrategias de dirección con ayuda del método de control de gestión OVAR y se muestran los favorables resultados alcanzados en las organizaciones en las que fue aplicado. La preferencia por la utilización de esta herramienta se debe a que permite ver la organización como un sistema y la implicación de sus miembros en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La importancia del presente trabajo radica en la puesta en práctica de un procedimiento que va a posibilitar implementar de manera efectiva la estrategia de dirección, con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en el trabajo de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus, propósito al cual están llamadas todas las entidades presupuestadas del país.

Con esta propuesta se persigue mantener un control sistemático sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, tener una posición proactiva que permita alertar con tiempo cuando se presente alguna situación que atente contra la obtención de los resultados esperados y se puedan tomar a tiempo las medidas pertinentes. Además, se pretende dejar trazado el camino para la implementación de las futuras estrategias que se diseñen en la entidad.

La viabilidad de este trabajo se encuentra en que la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus, tiene proyectada su actual estrategia en el período 2012-2016, por lo que resulta pertinente aplicar, a la mitad del actual ciclo estratégico, un procedimiento que permita su implementación y control, de forma que se pueda ir perfeccionando y se esté en mejores condiciones de enfrentar el próximo ciclo.

Lo relevante de esta investigación desde el punto de vista metodológico radica en la revisión de un procedimiento para su adaptación a las características de una entidad presupuestada, como es el caso de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus; mientras que en la parte práctica permitirá aplicar un procedimiento para lograr una correcta implementación y control de la estrategia en la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus, con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en dicha organización y de esta forma mejorar sus resultados.

El valor social está dado por la contribución al mejoramiento de la planificación, organización y control de todos los recursos que maneja la organización objeto de estudio y que a su vez redunde en la obtención de mejores resultados en su trabajo; y por tanto en un aumento de la eficiencia y la eficacia.

A partir de los elementos antes expuestos se prevé la obtención de los siguientes resultados:

- ✓ Poseer una herramienta mediante la cual se implementen las estrategias que se elaboren en la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus.
- ✓ Rediseñar la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus.

- ✓ Alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en las funciones que realiza la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus.

El tipo de investigación a realizar es correlacional porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más categorías o variables en un contexto en particular (Sampieri, 2010). En este caso se trabaja con la variable independiente estrategia de dirección y con las dependientes eficiencia y eficacia.

Para desarrollar el presente trabajo investigativo se utilizan los siguientes **métodos teóricos de investigación:**

**Analítico-sintético:** Se utiliza para el análisis de los pasos establecidos para la implementación de un procedimiento.

**Histórico-lógico:** Permite relacionar el proceso de dirección estratégica, la implementación y control de la estrategia, las herramientas de control de gestión y su vinculación para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus.

**Inducción-deducción:** Se analiza la evolución que ha tenido la planeación estratégica en el mundo y en Cuba y a partir de estas experiencias, llevarla a cabo en la entidad tomada como muestra para la presente investigación.

**Hipotético-deductivo:** Se tiene en cuenta cómo se definen los conceptos con los cuales se trabaja en la presente investigación a partir de las características de la organización objeto de estudio. Permite probar la hipótesis propuesta a partir de los resultados que se alcanzan.

**Técnicas utilizadas:**

**Análisis de documentos:** En la presente investigación se consultaron las estrategias de dirección que ha tenido la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus desde que se puso en práctica en el año 2000 este método de dirección. Además, se revisó el Reglamento del Consejo de Dirección, el Reglamento Orgánico y el Manual de funcionamiento, entre otros documentos del archivo de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus.

**Observación directa:** Posibilita conocer los problemas que presenta la organización para la implementación de su estrategia de dirección. Permite un seguimiento a la propuesta realizada para evaluar si se alcanzaron los resultados esperados.

**Lluvia de ideas:** Permite confrontar ideas en el Consejo Técnico Asesor de la Delegación con el fin de que sus miembros revisen la estrategia vigente hasta el momento y propongan cambios con vistas a su inmediata implementación.

**Cuestionario:** Se utiliza para conocer la opinión de aquellos que participaron directamente en la implementación de la estrategia, si consideran que es útil y necesaria para su trabajo.

La investigación está dividida en tres capítulos: En el I se analiza la evolución que ha tenido la planeación estratégica en el mundo y en Cuba, el control de gestión y su herramienta OVAR y lo investigado hasta el momento sobre eficiencia y eficacia. El capítulo II presenta el procedimiento seguido para la implementación de la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus. El capítulo III permite mostrar los resultados alcanzados en la implementación de la estrategia de dirección. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO 1: Referentes teóricos y metodológicos de la estrategia de dirección, eficiencia y eficacia.

El objetivo que persigue este capítulo es sistematizar las principales teorías acerca de la dirección estratégica, el control de gestión, el método OVAR y la eficiencia y eficacia en el campo de las entidades presupuestadas, lo cual se refleja en el siguiente hilo conductor. (Gráfico 1.1)

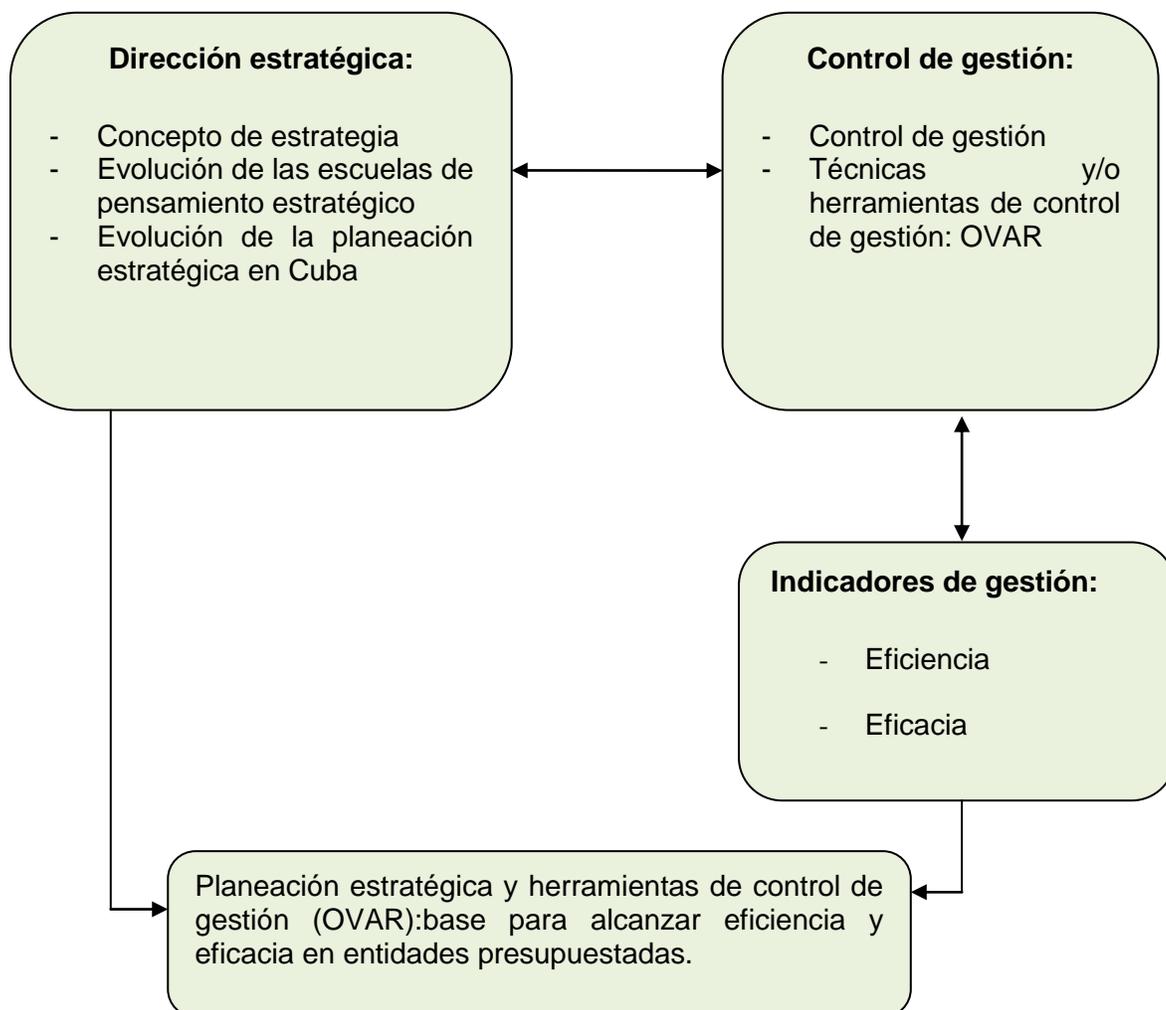


Gráfico 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

**Fuente: Elaboración propia**

## 1.1 La estrategia en el tiempo

En la literatura consultada la palabra estrategia es definida por el Diccionario de la Lengua Española (2004) como el arte de dirigir las operaciones militares u otros asuntos. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (Stratos = ejército y Agein = conductor, guía) y sus orígenes están relacionados con lo militar.

Los autores Ronda y Marcané (2001) señalan que para hablar del concepto “estrategia” y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, el libro *El Arte de la Guerra* de SunTzu (544 - 496 a.n.e), en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

En el mundo helénico, se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofonte (430-335 a.n.e) y de Tucídides (454 a.n.e - ¿?), los cuales marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar. En Roma se tienen a Polibio (200-118 a.n.e), Plutarco (46-120) y Tito Livio (59 a.n.e 17 d.n.e) los cuales relataron sus experiencias estratégicas.

Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo (1469-1527), que escribe su libro *El Príncipe*, en el cual hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del Estado.

Con la Revolución francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz (1780-1851), el que en su obra *De la Guerra*, sistematiza el conocimiento acumulado sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales. Durante todo ese tiempo el concepto estuvo vinculado al tema bélico.

El concepto “estrategia” se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por John von Newman (1903-1957) y Oskar Morgerstern (1902-

1977) y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962.

A partir de su introducción en el campo de la administración y con ello los nuevos enfoques que ha ido asumiendo, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, para lograr el éxito en su gestión y funcionamiento, planifica sus actividades en función del cumplimiento de la estrategia elaborada para un determinado período de tiempo.

### **1.1.1 Evolución del pensamiento estratégico**

En un breve recorrido por la evolución de los estudios de dirección estratégica, la escuela clásica constituye históricamente la primera reconocida sobre el estudio de la estrategia en la administración. Reconoce el papel del entorno, de los empleados y está basada en la confianza de que el futuro de la organización se puede moldear con acciones adecuadas.

Representante de esta escuela es Alfred Dupont Chandler (1918-2007) quien en su libro *Estrategia y estructura* (1962), la define como las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

Otro de los representantes de esta escuela, Kenneth Andrews (1916-2005) la limita en 1971 como el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser.

A esta escuela le corresponde el mérito de ser la primera sistematización en el campo de la administración sobre el proceso y contenido de la estrategia, en un contexto lo suficientemente predecible y estable como para formular sus postulados. Constituyen sus aportes fundamentales en el desarrollo de la dirección estratégica algunos de sus enunciados como el análisis conjunto del ambiente externo y la situación actual de la organización (el clásico análisis DAFO) para la formulación de una estrategia a nivel organizacional y la necesidad de congruencia entre estructura y estrategia.

A mediados de los 60 aparece la escuela de planeación estratégica con el libro de Igor Ansoff (1918-2002), *Estrategia Corporativa* (1965), el cual tuvo su florecimiento pleno en los años 70 y constituye un desarrollo de las ideas principales planteadas por Andrews, compartiendo su modelo básico y transformándolo en una secuencia programada y detallada de pasos a seguir, ejecutado por un equipo de planificadores encargado de desarrollar el proceso, cuyos resultados serían aprobados por la dirección general.

Aunque a la luz de esta escuela proliferaron una gran cantidad de modelos de planeación estratégica, en su esencia todos se reducen a la determinación de amenazas y oportunidades externas y fortalezas y debilidades internas, la determinación posterior de objetivos a largo plazo y las estrategias correspondientes, culminando en los planes de acción y presupuestos.

Más tarde aparece en los 80, como escuela dominante la de posicionamiento competitivo, que tiene como a uno de sus representantes al norteamericano Michael Porter (1947- ). Por primera vez se aborda la estrategia no sólo desde la dimensión del proceso, sino básicamente orientada hacia su contenido, concentrando su atención en cómo crear y sostener una posición competitiva en el mercado que resulte imbatible por el resto de los competidores en el sector de negocios. Además señala que existe un conjunto limitado de decisiones estratégicas (estrategias genéricas) que esencialmente describen la manera en que la empresa se propone competir en su sector de negocios, de acuerdo con la estructura del mismo.

En esta escuela pueden distinguirse dos tendencias principales en orden de aparición: los trabajos de importantes firmas consultoras internacionales con sus matrices de cartera de negocios o "portafolio planning" y las contribuciones de Michael Porter (2010). Con él se establecen 5 fuerzas competitivas cuyo comportamiento determina la estructura del mismo e influye sobre el modo de competir de las empresas que lo constituyen, a saber: la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder negociador de proveedores y clientes

respectivamente, la intensidad de la rivalidad en el sector, y los productos sustitutos.

Estas estrategias genéricas se clasifican, de acuerdo a la ventaja competitiva a desarrollar y a la cobertura o nicho de mercado seleccionado, de la siguiente forma: Liderazgo en costo, Diferenciación, Segmentación o estrategia de enfoque.

En 1996, Porter publica un importante artículo donde amplía algunos de los conceptos enunciados en sus libros. La esencia de la estrategia, de acuerdo con estas ideas estaría en tres cuestiones: crear una posición única, diferente, hacer concesiones, o sea, decidir en qué concentrarse y sobre todo qué no hacer y crear ajustes o congruencia entre las actividades, en tanto el sistema completo y no una parte aislada es lo que hace crecer la ventaja competitiva. (Porter, 2010)

Por su parte, la escuela de “aprendizaje estratégico” se sitúa a inicios de los años 80 en tanto hace énfasis no en cómo debiera abordarse la formulación de la estrategia, sino en describir su surgimiento a lo largo del proceso organizacional, cuestionándose tanto la forma en que el proceso estratégico tiene lugar como el carácter predeterminado de la estrategia y su posterior conversión en acciones, y el papel de la alta dirección en la formulación de la estrategia.

Uno de los iniciadores de esta corriente de pensamiento James B. Quinn (1980) refiere que:

Las estrategias reales evolucionan como la integración de decisiones internas y eventos externos que fluyen juntos para crear un nuevo y amplio consenso entre los miembros del equipo de la alta dirección. Los gerentes efectivos guían estas corrientes y acciones de forma incremental hacia estrategias conscientes (...) construyen las bases para la comprensión, identificación y compromiso con los procesos que crean las estrategias. Mientras la estrategia comienza a cristalizarse y enfocarse, ya partes de la misma están siendo implementadas. (p. 15 y 145)

Esta escuela presenta su teoría alrededor de las organizaciones inteligentes o abiertas al aprendizaje, las barreras que limitan la capacidad de aprendizaje

organizacional y las denominadas cinco disciplinas cuyo dominio conformaría la organización inteligente, a saber: el pensamiento sistémico, el trabajo en equipo, la creación de una visión compartida, el dominio personal y los modelos mentales. Tiene entre sus peculiaridades está la de insertarse también en la escuela de aprendizaje estratégico. Esta escuela oscila entre el carácter prescriptivo y descriptivo de la formación de estrategias.

Para Barney y Grant (1991, citados en Bowman, 1996) las estrategias se forman en un proceso de interacción social, de creencias y experticidad compartidas que son transferidas en un proceso de socialización a los nuevos miembros. Se basa fundamentalmente en determinar y explotar aquellos recursos distintivos que han ido formándose a lo largo de la vida organizacional y que constituyen la fuente de ventajas competitivas sostenibles, lo que convierte a la estrategia en un proceso deliberado de identificación, protección y utilización de dichos recursos. La cultura organizacional tiende a perpetuar la estrategia basada en los mismos, y a lo sumo tenderá a cambiar la interacción con el entorno a partir de esos recursos.

Por tanto, a partir del análisis realizado anteriormente lleva a tomar como concepto de dirección estratégica el siguiente:

La dirección estratégica es un enfoque distinto de practicar la Dirección que toma como punto de partida y llegada el entorno cambiante, a partir de la síntesis integrada del pensamiento estratégico que, como parte de la cultura organizacional garantiza la proactividad de manera iterativa y holística de la gestión, concretada en la estrategia, su implementación y en el control estratégico para cumplir la misión de la organización. (Ferriol, 2009, p. 46)

Aunque desde la década del 60 ya se estaba hablando de dirección estratégica como una forma superior de dirigir los procesos en el campo de la administración y daba muestras de los resultados superiores que traía su aplicación, no fue hasta varias décadas más tarde que sus postulados fueron presentados en Cuba.

### **1.1.2 Presencia de la planeación estratégica en Cuba**

En nuestro país, a finales del año 1986, profesores universitarios y empresarios iniciaron intercambios sobre temas gerenciales con un grupo de especialistas norteamericanos. A partir de esta fecha se inició la preparación en técnicas novedosas de dirección mediante la selección de 26 especialistas, entre profesores del Ministerio de Educación Superior y directivos de empresas. Estos especialistas posteriormente replicaron, mediante cursos y talleres en las Instituciones de Educación Superior, las experiencias obtenidas con los consultores norteamericanos. De esta manera se inicia la introducción de la planeación estratégica en el país. (Ronda, 2009)

A la introducción y generalización de la Dirección por Objetivos en 1995, indicada por la Dirección del Gobierno Cubano a todos los Organismos de la Administración Central del Estado, a los Consejos de la Administración Territorial y a las Entidades, se sumó la Planificación Estratégica en el año 2000.

Se orientó elaborar la proyección del período 2001-2003 en todas las entidades de la nación. Más adelante se prosiguió con un segundo proceso para el trienio 2004-2006, que tuvo su continuidad con el correspondiente al 2007-2009 y así sucesivamente. En todos los casos ha existido la posibilidad de que las entidades proyecten para un período mayor o como en el caso del Instituto Nacional de Deporte y Recreación (INDER) de forma cuatrienal, en correspondencia con el ciclo olímpico.

Sin embargo, el enfoque estratégico en la dirección aún no constituye una práctica generalizada en nuestras organizaciones, ya sean empresariales o de la administración pública, donde enfrentar la urgencia y la dinámica permanente no es asunto fácil.

En el caso del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente a partir de su primera proyección, orientada 2001-2003, ha mantenido su trabajo en esta dirección y actualmente se encuentra en el ciclo estratégico 2012-2016. Para la elaboración de la estrategia siempre se ha seguido el mismo procedimiento: a nivel de Ministerio se emite una propuesta que se tiene en cuenta en el momento

de realizar el ejercicio de planificación estratégica en la Delegación Territorial de cada provincia. Por tanto los objetivos estratégicos en ese período constituyen punto de partida en el proceso de puntualización de los objetivos de trabajo.

A pesar de la experiencia acumulada en la planeación estratégica y de ser conocidos los resultados que aportan a las organizaciones su uso adecuado, se logra en pocas ocasiones pasar de la planificación de la estrategia a su implementación y control. Esto es uno de los grandes problemas que enfrentan hoy en día las entidades, por lo que requiere de un control sistemático.

Se puede apreciar claramente la tendencia sostenida de centrar la atención de sus definiciones en los términos relacionados con la fase de planeación o formulación, no prestando atención a las fases de implantación, ejecución y control. Esto demuestra la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

Estudios realizados por la Escuela de negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile (citado en Flores, 2012) señalan que apenas un 15% de las empresas reportan estar satisfechas con la implementación de su estrategia. Es una realidad que la insuficiente integración de la planeación estratégica, con los procesos para su implantación y control, limita a la organización en el logro de los objetivos estratégicos.

Cuba no está exenta de este fenómeno. En un artículo publicado sobre “La planificación estratégica y la dirección por objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al MES”, los profesores Fermín Ferriol y José Luis Almuñás (2010) refieren que:

Es necesario diseñar un sistema de dirección estratégica en cada Instituto de Educación Superior que integre realmente la estrategia, su implementación y control. Se requiere además contar con un modelo de control de gestión que permita el seguimiento y control de la estrategia institucional. Esta situación se extiende más allá de los marcos de la Educación Superior. (p.8)

Es una realidad que a pesar de la experiencia acumulada en la planeación estratégica y de ser conocidos los resultados que aportan a las organizaciones su empleo adecuado, se logra en pocas ocasiones pasar de la planificación de la estrategia a su implementación y control. Por tanto, uno de los momentos más complicados es cuando se hace necesario llevar a la práctica, es decir, a su implementación, la estrategia diseñada. Es aquí donde juega un papel decisivo el control de gestión.

## **1.2 Control de gestión: medio para la implementación de la estrategia.**

El control ha sido definido como una de las funciones de la administración y juega un papel determinante para su buen funcionamiento . Dentro de los clásicos de la administración existen diversos criterios sobre control, pero a los fines de esta investigación se comparte el concepto de Daft (2004), para el cual el control significa:

Vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de las metas y tomar las acciones correctivas que vayan necesitándose. Los directivos deben asegurarse que la empresa se dirija a la obtención de sus metas. Las tendencias recientes al empowerment (delegar el poder o facultar) y dar confianza a los empleados han hecho que muchas compañías den ahora menos importancia al control de arriba abajo y más a capacitar a sus empleados para que vigilen y se corrijan ellos mismos. (p.34)

También el control es reconocido como la función integradora de la gestión; sin embargo, en la práctica empresarial es la parte a la cual por lo general, menor atención se le presta por los directivos, siendo la fase, según algunos autores, que muchos olvidan (Betancourt, 2009).

El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos, para que se alcancen los objetivos de la mejor manera. Así, las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que la acción que se realice, se haga exactamente de acuerdo con lo que se pretendía realizar.

Dentro de los controles, el de gestión ha evolucionado según los requerimientos que imponen los entornos competitivos de cada empresa, transitando desde el rol de control interno asociado a temas contables hacia la conformación de una unidad que entregue sólidas bases de información para el proceso de toma de decisiones. De este modo, la alineación de las acciones y la estrategia que persigue la organización es vital.

Algunos autores como Michel Fiol (1999) señalan la naturaleza del control de gestión en el dominio, conocimiento de la gestión en cada uno de los centros de responsabilidad y áreas de la organización; más que en la verificación e inspección.

Por su parte Pérez Campaña (2002), señala una serie de aspectos que deben estar presentes cuando se hable de control de gestión:

- ✓ El reconocimiento del control de gestión como un proceso y de que los objetivos y las estrategias constituyen las categorías rectoras.
- ✓ La transición del control de gestión involucrado con las actividades de verificación, presupuestos, análisis de desviaciones, entre otras, todas con carácter retrospectivo, al diagnóstico y evaluación sistemática del desempeño para que de forma proactiva se adopten las acciones correctivas y de mejora, que conduzcan a la organización al cumplimiento exitoso de sus objetivos estratégicos con la eficiencia y eficacia requerida.
- ✓ El cambio de la concepción del control económico como la responsabilidad de los directivos vinculados directamente con los departamentos afines a identificar el control de gestión como una vía para favorecer la coordinación entre los diferentes responsables e integrarlos en el cumplimiento de los objetivos y estrategias globales de la organización.

Por tanto, se puede entender el sistema de control de gestión como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, el cual queda determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo.

Es una estimulación organizada para que los "managers" descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, y que ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia.

Es una vía para favorecer la coordinación entre los diferentes responsables e integrarlos fuertemente a la organización, siendo la práctica más generalizada la de evaluación de los objetivos y estrategias globales de la organización.

Este hecho implica un enorme desafío a las funciones tradicionales de control de gestión: convertirse en control de gestión estratégico. Producto de que un sistema de control eficaz debe diseñarse en función de la estrategia y la estructura, la formulación de objetivos organizacionales ligados a la estrategia es el punto de partida del proceso de control.

Horowitz (1993) plantea que el control estratégico debe prestar atención a cuatro aspectos fundamentales: Cuáles son las hipótesis fundamentales sobre las que se base la estrategia, cuáles son los factores críticos para el éxito de la organización, cuáles son las principales competencias distintivas y cuáles son las prioridades clave y los resultados esperados.

Para Koontz, 1994 el control estratégico es:

El encargado de supervisar el comportamiento y la efectividad de la estrategia seleccionada. Supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica. Se ha de centrar en: Si la estrategia se está implementando como se planificó y si los resultados obtenidos por la estrategia son los esperados. Introduce a la estrategia como un elemento básico que debe ser objeto también de análisis por parte del controlador. (p.42)

Por tanto, el **control de gestión** consiste en un conjunto de procedimientos, técnico, especialmente cuantitativo, que ayudan a una gestión planificada y

ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos. (Pérez García, O. et al: 2005)

De ahí que sea de suma importancia manejar conceptos y herramientas que permitan monitorear los diferentes objetivos definidos en la planificación estratégica de una organización, siendo un real aporte a la dirección de las organizaciones y obteniendo ventajas competitivas perdurables a largo plazo. Además, esto permitirá contribuir a la eficiencia de la organización en la medida en que los indicadores y criterios de medida reflejen de manera relevante cómo se desempeña cada área de resultado clave y cómo se gestiona cada factor clave de éxito.

Actualmente existen herramientas que en dependencia de las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización pueden ser preferidas, en mayor o menor medida, para realizar la implementación y control de la estrategia, con el propósito de garantizar la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. Una de ellas es: el método OVAR.

### **1.3 OVAR: Herramienta para la implementación y control de estrategias de dirección.**

Toda organización que desee cambiar y ser competitiva tiene que involucrar a su personal en el proceso de toma de decisiones y lograr la coordinación entre sus diferentes eslabones, empleando la práctica del trabajo en equipo como vía de garantizar el aprendizaje organizacional. Es vital para el éxito de una organización su coherencia en la toma de decisiones (Fiol et al, 1995).

OVAR (Objetivo, Variable de Acción, Resultado) se presenta como una herramienta de control de gestión, que contribuye a la implementación de las estrategias planteadas y por lo tanto al logro del cambio deseado (Fiol et al, 1995). Se integra a todo el equipo en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y con el propósito de mejorar su eficiencia.

El método OVAR fue creado a principios de los años 80, por los profesores de Control de Gestión del Groupe H.E.C. concebido inicialmente para elaborar el tableau de bord (tablero de control) del dirigente. En la actualidad es utilizado para reforzar la coherencia y la cohesión de equipos directivos (siendo la elaboración de un tablero de control de los directivos, una pequeña parte de esta problemática) y se aplica en numerosas organizaciones de todo tipo en diversas partes del mundo.

Se define la coherencia de un equipo directivo como la capacidad colectiva de diferenciar los campos de acción de sus miembros y a integrarlos en un conjunto que respeta y mantiene su diversidad y su especificidad y los orienta en la misma dirección, así mismo definen el término cohesión de un equipo directivo como su capacidad de funcionar como un solo cuerpo, una sola voz, una sola alma, es decir como un todo unitario, solidario, compacto y homogéneo, en el cual cada miembro se identifica con todo el equipo y el equipo se identifica con cada uno de sus miembros.

Michel Fiol *et al*, 1995 define OVAR como “un proceso de gestión destinado a facilitar el funcionamiento de los equipos de dirección mediante una acción coordinada”. Entre los elementos que deben coordinarse se encuentran:

- ✓ La definición de los objetivos de progreso para cada responsable.
- ✓ La identificación de los medios para llegar a esos objetivos.
- ✓ La concepción de los sistemas de información para evaluar las aportaciones individuales a los objetivos colectivos.

La matriz OVAR presenta ventajas como: el establecimiento de un diálogo constructivo entre el equipo directivo, permite un aprendizaje colectivo, conduce a un mejor control de la empresa, facilita la descentralización de responsabilidades, permite una mayor integración ascendente, ayuda a detectar problemas estructurales, da información pertinente para el seguimiento y ayuda a la medición del desempeño de los colaboradores.

Esta herramienta está dividida en cuatro etapas:

**1ra etapa: Capacitación a todos los trabajadores que formarán parte de la implementación de la herramienta.**

Se realiza fundamentalmente en varias sesiones de trabajo consistentes en el desarrollo de conferencias relacionadas con: Método OVAR: Fundamentación teórico-metodológica, Vinculación con otras filosofías de dirección.

**2da etapa: Confección de la 1era versión de la parrilla, reunión con los responsables.**

- 1) Elaboración de las primeras parrillas.
- 2) Análisis individual de las parrillas entre sus principales responsables y los facilitadores.

**3ra etapa: Presentación y análisis de la 1ra versión de las parrillas.**

- 1) Presentación y análisis de la parrilla del director del Centro y de los responsables de los objetivos. (Junta de Integración).
- 2) Principales valoraciones o aspectos señalados a estas parrillas por los colaboradores.
- 3) Presentación y análisis de la parrilla modificada de cada colaborador.
- 4) Principales valoraciones o aspectos señalados a cada uno de los colaboradores.
- 5) Presentación y aprobación de las parrillas finales.

**4ta etapa: Elaboración de los indicadores y tablero de control.**

- 1) Se confecciona por cada responsable de objetivo sus indicadores y el tablero de control que le facilitará darle seguimiento a lo propuesto.

En Cuba se empezó a utilizar a partir de la realización del Diplomado Europeo de Alta Dirección de Empresa (2003-2005), en la cual los creadores de este método impartieron clases. De la investigación realizada se tiene conocimiento que ha sido utilizado por profesores del Centro de Estudio de la Universidad de Cienfuegos, de

Holguín y de la Universidad de Sancti Spíritus, en aquellos momentos filial. En todos los casos se han respetado las etapas propuestas por sus creadores, la novedad ha estado en su puesta en práctica en las distintas organizaciones objeto de estudio.

Con la utilización de esta herramienta se busca efectividad en la implementación y control de la estrategia y por tanto efectividad en la aplicación del procedimiento; con el fin de mejorar los resultados de la organización.

#### **1.4 La eficiencia y eficacia: indicadores del avance de la organización.**

Disímiles han sido los conceptos dados sobre eficiencia y eficacia en el campo de la administración. En este sentido se debe señalar que eficiencia proviene del latín *efficientia* que significa: acción, fuerza, virtud de producir, es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

Desde el ámbito de la administración Robbins y De Censo (1996), la definen como "obtener los mayores resultados con la mínima inversión". Para Idalberto Chiavenato (2004) " es la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

Koontz y Weihrich (2004) la ven como "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" y para Reinaldo O. Da Silva, (2002) la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

Por tal motivo, la medición general de la eficiencia se desarrolla relacionando resultados (producción o servicios) con los recursos consumidos en el proceso. Eficiencia, por tanto, es hacer las cosas correctamente; es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000:2000). Es la óptima utilización de los recursos asignados a la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

La "eficacia" es un término que inunda los discursos, programas y medidas políticas, que justifica todas las reformas y preside, igualmente, la mayor parte de las acciones administrativas. La eficacia lo justifica todo y permite mantener como

adecuadas las soluciones más diversas y contrapuestas. Por ello, tratar de resumir y concentrar su significado, desde la perspectiva de este trabajo, no resulta fácil.

"Eficacia" es "la virtud, actividad y poder para obrar". Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz. Se refiere a los "resultados" en relación con las "metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente. Es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000:2000).

Chiavenato (1994) la define como: una medida normativa del logro de los resultados, que puede medirse en función de los objetivos logrados. Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios.

La eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, mientras que la eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Es decir que la eficiencia es un concepto más económico, por cuanto implica la idea de gestionar recursos escasos de forma eficaz. Ser eficiente es asignar mejor los recursos disponibles, por definición escasos o limitados. La eficiencia implica pues una elección, establecer una prioridad. No hay una fórmula automática para saber qué es lo más eficiente. La eficiencia de un gasto depende de los objetivos que se persigan; y la fijación de esos objetivos exige la concurrencia de argumentos, deliberación y convicción, se trata de una decisión de oportunidad o política.

Resulta importante precisar de inmediato que si bien es cierto que la eficacia es susceptible de análisis y estudio desde muy diversos enfoques científicos, en particular, desde la economía y la teoría de la organización y de su gestión, puede quizá convenirse que normalmente aparece precisada de manera estricta por relación a la noción bien cercana, pero en todo caso distinta, de la eficiencia, de tal manera que mientras la primera, la eficacia, evoca siempre la idea de conquista o consecución de los objetivos establecidos la segunda, la eficiencia, apela mejor a

la relación existente entre los recursos empleados y los resultados obtenidos (Parejo Alfonso, 1995: 91, citado en: Descalzo, A. 2014).

Ello no obstante, resulta igualmente frecuente y perfectamente aceptado condensar ambas nociones para establecer una de más amplio radio donde, en lo que ahora sólo importa, la eficacia administrativa comprende tanto la “capacidad de las Administraciones públicas de lograr los objetivos que se propone como también, eso sí, de alcanzarlos utilizando tan solo los recursos que sean estrictamente necesarios” (Gómez-Pomar, 2007: 132, citado en: Descalzo, A. 2014).

Igualmente, resulta importante, justa y ciertamente, intentar determinar con cierta precisión los modelos, criterios o técnicas de evaluación de la eficacia administrativa dada la especial complejidad que rodea al objeto último de estimación: la realización del interés general. Pues, la estimación de la eficacia administrativa requiere un parámetro distinto al utilizado para medir la legalidad de actuación de la Administración.

De este modo, todo apunta a considerar la oportunidad de establecer métodos propios de evaluación de la eficacia administrativa entre los que quizá merece destacarse el llamado método de la calidad total (Parejo Alfonso, 1999: 3-23 citado en: Descalzo, A. 2014). Buena prueba de la aceptación de este sistema, presidido por la idea de una permanente autoevaluación de las organizaciones públicas a través de criterios estandarizados que permiten la competencia entre ellas.

En resumen, "eficiencia" es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. "Eficacia" es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Administrador eficaz y eficiente será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos con el menor costo posible.

Se puede ser eficiente en hacer cosas inútiles y en este caso no se es eficaz. La eficacia es la base del éxito y la eficiencia es un requisito mínimo para sobrevivir una vez alcanzado el éxito. La eficiencia está relacionada con hacer las cosas bien. La eficacia con hacer lo que se debe hacer.

A continuación se presenta una tabla donde se realiza un resumen de las principales características que diferencian un concepto de otro: (Tabla 1)

<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>
Hacer las cosas bien.	Hacer las cosas correctas.
Hacer mejor lo que ya se está haciendo.	Implica aprovechar las oportunidades, cambiar las condiciones para obtener mejores resultados.
Se puede ser eficiente haciendo cosas inútiles.	Se puede ser eficaz haciendo bien lo mejor
Requisito mínimo para sobrevivir una vez alcanzado el éxito.	Base del éxito.

Tabla 1: Resumen de las principales diferencias existentes entre los conceptos de eficiencia y eficacia.

**Fuente: Tesis en opción al grado de Máster de Yosvany Aquino Palmero.**

Una organización debería preocuparse también por alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de recursos, es decir, además de la eficacia debería considerar la eficiencia en los procesos. Esto es indispensable si se desea avanzar hacia el éxito. Debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados, para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición adecuados.

#### **1.4.1 Indicadores de eficiencia y eficacia**

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y su evolución a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones o no de actuar sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

**Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

**Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Es necesario conocer las cualidades que debe poseer un buen indicador, entre las que se pueden resaltar:

- Sencillo y fácil de interpretar.
- Fiable.
- Coherente
- Ni complicado ni costoso en la búsqueda de datos.
- Midiendo el fenómeno “lo más temprano posible”
- Que sea significativa, que permita comparaciones.
- Puesto en perspectiva con respecto al objetivo.

Se recomienda además tener en cuenta los siguientes requisitos básicos:

- **Pertinencia:** deben reflejar integralmente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Independencia:** los indicadores deben evitar estar condicionados a factores externos, tales como accionar de terceros, ya sean del ámbito público o privado.

- Públicos: deben ser conocidos y accesibles a todos los niveles de la administración, así como del público usuario.
- Generación participativa: los indicadores deben emanar de una actividad participativa, o sea, en el proceso de elaboración se debe involucrar a todos los actores relevantes, de manera tal que se garantice la legitimidad de los mismos y se refuerce el compromiso con la tarea de evaluación y medición.

Por tanto, se hace necesario ser cuidadosos en la selección de los aspectos que se tendrán en cuenta para medir los indicadores de eficiencia y eficacia, pues ellos son los que al final van a determinar si avanza o no la organización.

### **1.5 La planeación estratégica para el logro de la eficiencia y eficacia en las entidades presupuestadas.**

Alcanzar eficiencia en las organizaciones cubanas ha sido un llamado realizado de forma permanente por los máximos dirigentes del país en los últimos años. El presidente Raúl Castro, en la clausura del VI Período Ordinario de Sesiones de la Séptima Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, 2010 en el Palacio de las Convenciones refería que “(...) en estos momentos el ahorro de recursos de todo tipo continúa siendo una de las fuentes principales de ingresos del país (...)” y en ese mismo espacio señalaba que uno de los propósitos fundamentales de la implementación de los lineamientos era elevar la eficiencia de la economía.

Este llamado se hace con mayor fuerza en las entidades presupuestadas que son definidas por López, Martín, Hurtado & Vega, 2012 como:

(...) entidades jurídicas creadas por el Estado con el objetivo de controlar y utilizar con una mayor racionalidad los recursos puestos a su disposición por el presupuesto estatal. Tienen como característica fundamental la prestación de servicios sociales sin fines lucrativos, vinculándose con el presupuesto de manera diferenciada aportando todos sus ingresos y recibiendo de éste los recursos necesarios para financiar sus gastos hasta el importe aprobado con estos fines. (p. 120)

Por ello en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución cuando se aborda el sistema presupuestario refiere el Lineamiento 31 que: “Se reducirá la cantidad de unidades presupuestadas hasta el número mínimo que garantice el cumplimiento de las funciones asignadas, donde prime el criterio de máximo ahorro del presupuesto del Estado en recursos materiales y financieros, garantizando un servicio eficiente y de calidad”.

Se busca incrementar la eficiencia del sistema económico y al mismo tiempo eficacia, pues se propone lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

En la bibliografía consultada se hace referencia a que el Estado debe ser primero eficaz y después eficiente, (Manene, 2010) con la cual no se está de acuerdo pues no se consigue nada con tener excelentes resultados a costo de un excesivo gasto que al final pueda llegar a ser no rentable.

En Cuba se está llevando a cabo un proceso de actualización económica catalogado como el paso más importante y profundo al que se enfrenta la sociedad cubana. Su objetivo principal es incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad de las entidades, sobre la base de otorgarles facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa y responsabilidad de todos los directivos y trabajadores.

### **1.6 Conclusiones parciales**

- ✓ No solo las empresas sino también las organizaciones pertenecientes al sector público necesitan estrategias que le permitan proyectarse en un medio que cambia rápidamente, lo que obliga a tener una visión de futuro. Por eso la óptica que debe prevalecer, independientemente del carácter de la organización, es la orientación a la satisfacción de sus públicos objetivos, con el desarrollo de una visión a largo plazo que promueva la transformación organizacional.

- ✓ La necesidad de la aplicación de estrategias de dirección en las condiciones actuales de Cuba ha suscitado un interés creciente en organizaciones empresariales o de la administración pública que por diferentes vías se esfuerzan por escapar del círculo vicioso de la operatividad y se enfrascan en el empeño de visualizar el futuro y concebir un salto en la organización, adoptando las decisiones correspondientes.
- ✓ Si las organizaciones cuentan con estrategias y adecuados procesos de implementación y control estratégico es posible lograr que las mismas sean eficientes, eficaces y competitivas.

## **CAPÍTULO 2: Procedimiento para la implementación de estrategias de dirección mediante la aplicación del método de control de gestión OVAR.**

En este capítulo se presentan los pasos que tiene el procedimiento que se propone para la implementación de la estrategia de dirección, con la aplicación del método de control de gestión OVAR, en la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus. Se comienza realizando una caracterización del centro y a continuación se detallan los pasos a seguir en cada una de las etapas.

### **2.1 Caracterización de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus.**

La Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus (Delegación del CITMA) cita en Bartolomé Masó No. 2, esq. Avenida de los Mártires, se fundó en abril de 1994, a partir de la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente por el Decreto Ley No. 147 de 21 de abril de 1994 “De la Reorganización de los organismos de la Administración Central del Estado”. Esta organización ha transitado por varias etapas, que van desde la creación en 1977 de una representación de la Academia de Ciencia en nuestra provincia con subordinación territorial hasta su actual estructura.

Tiene funciones globales de carácter estatal, dirigidas a todos los sectores de la economía y la sociedad en el territorio, y al propio tiempo, ejecuta acciones de investigación, innovación, servicios y producciones altamente especializadas.

#### **Las funciones específicas de la Delegación del CITMA son:**

1. dirigir y controlar el trabajo de los especialistas municipales y el Órgano de Montaña Bamburanao;
2. dirigir y controlar, en coordinación con los órganos y organismos que correspondan y con la participación científica, el proceso de elaboración, ejecución y evaluación de los programas territoriales priorizados de investigación científica y de innovación tecnológica;

3. promover la incorporación de la dimensión ambiental en las políticas, planes, proyectos, programas y demás acciones que realicen los Consejos de la Administración provincial y municipal del Poder Popular y otras entidades del territorio y controlar su cumplimiento;
4. dirigir, propiciar y controlar, según el caso, el proceso de integración de los factores científico, tecnológicos, productivos y otros, en la generación y utilización de conocimientos científico-técnicos, a través del polo científico productivo, los frentes temáticos y otras formas de integración que se establezcan relacionadas con actividades priorizadas, gestionar la integración de otros factores como las Brigadas Técnicas Juveniles, la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores y el Fórum;
5. promover la más amplia utilización en la práctica económica y social de los resultados científicos, las invenciones y soluciones tecnológicas generadas nacionalmente y establecer los mecanismos necesarios para la gestión y el control del proceso de su introducción y generalización;
6. actualizar y controlar el desarrollo del potencial humano vinculado a la actividad científico-técnica, así como proponer la política de su reconocimiento en el ámbito de su competencia;
7. dirigir y controlar la política y los marcos normativos para el ordenamiento jurídico de la propiedad industrial en diversas disciplinas y ejecutarlos, en cuanto competa. Asegurar la implementación del Sistema Nacional de Propiedad Industrial establecido;
8. promover y establecer, en coordinación con los organismos que correspondan, la política ambiental y controlar su cumplimiento. Desarrollar y controlar las estrategias, planes y programas para la protección del medio ambiente, el uso racional de los recursos naturales y los ecosistemas priorizados, con atención especial al manejo integrado de las cuencas hidrográficas, bahías y costas, zonas montañosas y áreas protegidas, evaluando su impacto sobre la economía y la sociedad;

9. establecer y controlar las políticas dirigidas al desarrollo de producciones limpias, aprovechamiento económico de los residuales, la promoción para el uso de energías renovables y la introducción de sistemas de certificaciones y otras formas de reconocimiento ambiental;
10. controlar en los órganos y organismos correspondientes, el cumplimiento de las regulaciones establecidas para la protección y conservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos renovables;
11. establecer y controlar, según proceda, la aplicación de medidas regulatorias relativas a la conservación y uso racional de los suelos, los recursos minerales, las aguas terrestres y marítimas, los bosques, la atmósfera, la flora y fauna y a la prevención de la contaminación en general
12. establecer y garantizar el cumplimiento de la estrategia y políticas en materia de seguridad biológica, estableciendo las regulaciones y supervisando las medidas que aseguren su cumplimiento;
13. controlar en lo que le compete, el funcionamiento de las entidades del sistema del organismo que radiquen en el territorio, en estrecha coordinación con sus direcciones nacionales;
14. dirigir, promover y controlar la vigilancia meteorológica, del clima, de la composición química y de contaminación general de la atmósfera; la vigilancia radiológica ambiental y el servicio sismológico, así como los estudios de riesgo de peligrosidad sísmica, meteorológica y radiológica;
15. dirigir y controlar la política en materia de archivos y conservación de la documentación de valor permanente; y
16. controlar la aplicación de la política estatal en materia de normalización, metrología y control de la calidad.

Actualmente el CITMA en el territorio cuenta con una estructura orgánica que va dando respuesta a los objetivos de desarrollo científico tecnológico y medio ambiental. La Delegación del CITMA está formada por la Oficina del Delegado, la Unidad de Medio Ambiente, la Unidad de Ciencia y Tecnología, la Unidad de

Organización y Gestión Integral y el Órgano de Montaña. A su vez se subordinan a ella el Archivo Histórico Provincial, el Centro de Servicios Ambientales y la Unidad Presupuestada de Aseguramiento y Logística. A su vez cuenta con 3 centros adscritos: el Centro de Información y Gestión Tecnológica, la Unidad Territorial de Normalización y el Centro Meteorológico Provincial. **(Anexo 1)**

**Unidad de Ciencia y Tecnología (UCT):** Tiene la misión de coordinar, dirigir y ejecutar las políticas y la proyección estratégica para la organización, integración y control de la ciencia, la tecnología y la innovación, con el fin de elevar su contribución al desarrollo económico y social de la provincia.

**Unidad de Medio Ambiente (UMA):** Tiene la misión de dirigir la aplicación de la política ambiental y proponer las bases para su mejor introducción en el contexto del desarrollo sostenible de la provincia.

**Unidad de Organización y Gestión Integral (UOGI):** Tiene la misión de elaborar y controlar los planes de trabajo de la Delegación, los objetivos de trabajo para un período determinado, controlar el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección, dirigir el proceso de perfeccionamiento en el Sistema del Organismo, ejecutar el plan de controles integrales en el Sistema de la Delegación y en el resto de los organismos de la Administración Central del Estado.

**Órgano de Montaña (OM):** Tiene la misión de contribuir al desarrollo sostenible en los territorios del macizo, priorizándose el sector tabacalero, agropecuario y los servicios a la población con mayor eficiencia económica, logrando indicadores de calidad de vida superiores a través de la integración del sistema de ciencia, innovación tecnológica y la protección del medio ambiente.

**Unidad Presupuestada de Aseguramiento y Logística (UPAL):** Tiene la misión garantizar todos los servicios técnicos y logísticos necesarios para el cumplimiento de la misión y funciones de la Delegación.

**Centro de Servicios Ambientales (CSA) :** Tiene la misión de realizar proyectos de investigación científico-técnicos, de innovación tecnológica y servicios científico-técnicos encaminados a resolver los problemas ambientales del

territorio, así como comercializar productos y servicios provenientes de su actividad.

**Archivo Histórico Provincial (AHP):** Tiene la misión de dirigir metodológicamente la política de gestión documental en el territorio y de salvaguardar la memoria histórica de la provincia, para lo cual garantiza el procesamiento, conservación, uso, acceso y difusión de los fondos documentales que custodia.

**Centro Meteorológico Provincial (CMP):** Adscripto a la Delegación del CITMA y subordinado al Instituto de Meteorología, tiene como misión suministrar información meteorológica y climática autorizada, confiable y oportuna sobre el estado y comportamiento futuro de la atmósfera, la que está dirigida a velar por la seguridad de la vida humana y a reducir las pérdidas de bienes materiales ante desastres naturales de origen meteorológico, contribuyendo directamente al bienestar de la comunidad y al desarrollo sostenible.

**Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET):** Adscripto a la Delegación del CITMA y subordinado al Instituto de Documentación e Información Científica Técnica, tiene como misión ofrecer productos y servicios científicos y tecnológicos, en información, propiedad industrial y consultorías integrales, así como rectorar la Red de Información; todo ello encaminado a favorecer la toma de decisiones, la planificación y la solución de problemas, haciendo énfasis en los sectores priorizados de la provincia.

**Unidad Territorial de Normalización (UTN):** Adscripta a la Delegación del CITMA y subordinada a la Oficina Territorial de Normalización de Villa Clara, tiene como misión coadyuvar al mejoramiento continuo de la calidad de la producción y de los servicios en función del crecimiento de la economía nacional y a la elevación de la calidad de vida de la población, a través de la aplicación de la política estatal en materia de Normalización, Metrología y Calidad.

Por otra parte, se cuenta con un personal preparado, capaz de dirigir la actividad de ciencia, la innovación tecnológica y el medio ambiente hacia mayores y

mejores resultados en el territorio y que permiten responder a las tareas que se asignan. (Tabla 2)

<b>Centro</b>	<b>Total de trabajadores</b>	<b>Universitarios</b>	<b>Masters</b>
Delegación	68	49	23
UPAL	29	3	-----
CSA	98	31	11
AHP	53	30	6
CMP	75	27	4
CIGET	30	18	6
UTN	31	15	5
-----	384	173	55

Tabla 2. Recursos Humanos del sistema CITMA.

**Fuente: Informe del cumplimiento anual del plan de capacitación 2014 de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus.**

Presenta la Delegación del CITMA dos órganos colegiados de dirección: el Consejo de Dirección y la Comisión de Cuadros y tres órganos consultivos: el Comité de Prevención y Control, el Consejo Económico y el Consejo Provincial de las Ciencias Sociales y Humanísticas.

## **2.2 Revisión del procedimiento para la implementación de la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus.**

A partir de la búsqueda realizada sobre el uso que se ha hecho del método de control de gestión OVAR, tanto en el mundo como en Cuba, se determinó tomar como base el procedimiento aplicado por Yosvany Aquino Palmero en la UEB Manolo Solano en el año 2007.

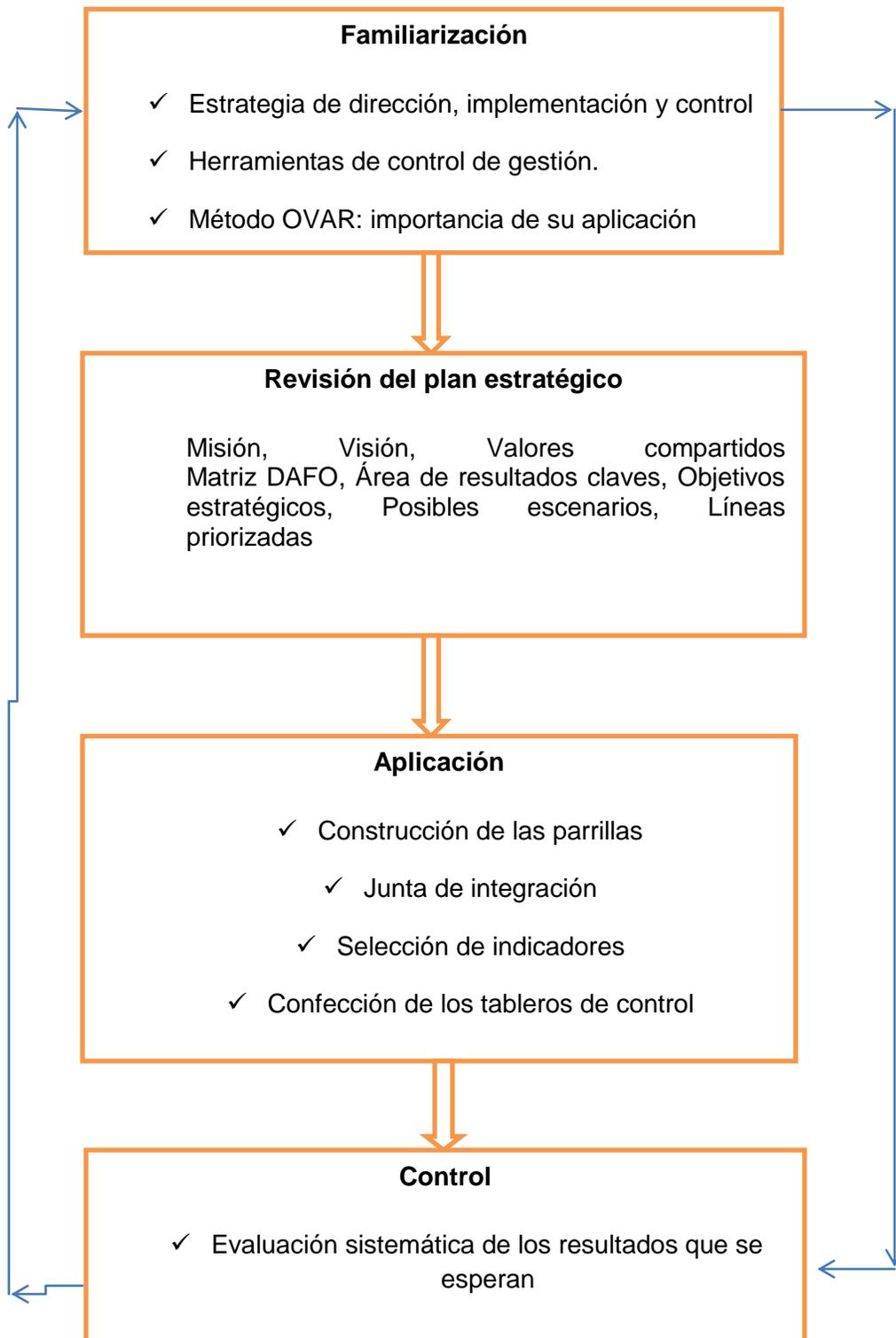


Gráfico 2.1: Modelo del procedimiento a utilizar

**Fuente: Elaboración propia.**

Para ello se tiene en cuenta que inicialmente este procedimiento está diseñado para entidades con las particularidades que presenta la UEB Manolo Solano por lo que se hace necesario adaptar el procedimiento a las características de la Delegación del CITMA

Se respetan las 4 etapas propone el diseño original del procedimiento, las cuales son: Familiarización, Revisión del plan estratégico, Aplicación y Control. Sin embargo, las modificaciones se concentran en la forma en cómo será aplicada cada una de ellas.

### **2.2.1 Etapa 1: Familiarización.**

Los objetivos generales que se persiguen en esta etapa son:

- ✓ Mostrar en los participantes la importancia que tiene para el cumplimiento de la estrategia la aplicación del enfoque OVAR como método de control de gestión que favorece la implementación de la estrategia, así como su control.
- ✓ Lograr que el equipo comprenda la necesidad de la formulación correcta de objetivos que permitan avances en el trabajo.
- ✓ Generar en los participantes las habilidades y destrezas para la definición, utilización e interpretación de indicadores de gestión administrativos y financieros que les permitan mejorar y orientar los recursos físicos, técnicos y humanos en el cumplimiento de metas y objetivos individuales y de la entidad.
- ✓ Proyectar de manera conjunta la forma en que se quiere llevar a vías de hecho la implementación y control de la estrategia de la entidad.

Para el efectivo cumplimiento de lo expuesto anteriormente se tiene en cuenta que en la organización deben crearse todas las condiciones, antes de introducir algún cambio. Por tanto, se tienen que planificar varias sesiones de trabajo dedicadas a la capacitación sobre los temas que son necesarios conocer. Estas pueden ser dadas por el facilitador externo del proceso o el máximo directivo de la entidad,

con el fin de que exponga una información general sobre planeación estratégica, herramientas de control de gestión; método OVAR; herramienta necesaria en la implementación de estrategias y eficiencia y eficacia en entidades presupuestadas; presentación del procedimiento que se utilizará para la implementación de la estrategia de dirección. Con la preparación anterior se persigue que se vaya creando una conciencia en los participantes sobre las características de la actividad a realizar y con ello un desarrollo de su pensamiento lógico, con el propósito de que sean entes activos en la aplicación del procedimiento.

El modo de formación a utilizar para la capacitación puede ser elegido en consenso por el equipo, puede ser taller, curso o entrenamiento. Estas acciones deben partir de un enfoque de Formación – Acción, ya que la finalidad es preparar a las personas en saber – hacer. En este momento se puede incluir información sobre los resultados alcanzados por otras entidades con la aplicación del método tanto en el país como en la provincia, de esta forma se busca lograr la activa participación de los involucrados en el proceso

Además se presentan las etapas a seguir y las acciones previstas a realizar en cada momento. Aquí se incluye el aseguramiento de la logística necesaria para cada actividad.

### **2.2.2 Etapa 2: Revisión del plan estratégico.**

El objetivo de esta etapa es analizar si la estrategia diseñada responde realmente a las metas de la entidad en estos momentos, y además diagnosticar los aspectos específicos relacionados con el método OVAR. Este análisis consiste en la revisión del plan estratégico, para lo cual se verifica cómo se tiene en cuenta para su elaboración los análisis externos e internos.

Del análisis externo se tienen en cuenta las condiciones generales de la economía, todas las esferas del saber vinculadas con la entidad y la política, el pensamiento y la sociedad. Estos elementos se analizan partiendo de la premisa de qué implicación tiene cada uno de ellos para la entidad en un mediano y largo plazo.

El análisis interno debe estar orientado a una evaluación de las potencialidades de la entidad, es decir, la cantidad y calidad de los recursos y capacidades con que cuenta para enfrentar el entorno. Este análisis se realiza a partir de los elementos: estrategia, estructura y los recursos humanos.

### Análisis de la Estrategia

Al analizar la estrategia es recomendable tener en cuenta los aspectos siguientes:

1. Existencia o no de una proyección estratégica con bases objetivas de acuerdo a las características de la entidad, si se conoce por parte de todo el colectivo.
2. Si se utiliza el sistema informativo hacia el conocimiento del entorno, que permita avizorar con tiempo los cambios para estar preparados
3. Existencia del trabajo en equipo para el desarrollo de la función estatal así como la flexibilidad de la estructura para el desarrollo de la estrategia.
4. Análisis de los objetivos: se tendrá en cuenta el cumplimiento de su objetivo económico y los que dan cumplimiento a su función rectora. Que los mismos expresen lo que en realidad la entidad se propone alcanzar así como el nivel de coherencia.

En el objetivo económico se revisará la eficiencia y la eficacia. En los no económicos que resultan estratégicos para la entidad se verán: los objetivos que permitan cumplir con las funciones que tienen asignadas la organización.

Como parte del análisis de la estructura se toma como base el análisis de la Matriz DAFO, por cuanto permite establecer la correspondencia entre los objetivos que se trazarán en las parrillas en los diferentes niveles de dirección con los objetivos del plan estratégico, así como la relación de las variables de acción con las estrategias contenidas en el mismo.

Este análisis debe hacerse desde el interior de la organización, manteniendo las perspectivas del entorno, pues, es con respecto a él, que debe hacerse el análisis de la organización. Se hace en grupo, bajo la premisa de que cada uno de los componentes del equipo de dirección acepte que sus compañeros juzguen y evalúen lo positivo y negativo de su centro.

### Análisis de la estructura

El análisis de la estructura organizativa, es la adecuación a las condiciones del entorno, a la tecnología y a la estrategia de la entidad. Se analiza la estructura con el fin de conocer cómo fluye la comunicación entre los niveles tanto horizontal como vertical, para ello es recomendable estudiar el esquema de relaciones, el que establece pautas de funcionamiento de la estructura a través del conocimiento del sistema de información, cuáles son los tipos de especialización, cómo funcionan los sistemas de coordinación, cómo se encuentra el sistema de comunicación entre los diferentes niveles, y el nivel de informatización interna de la organización.

Estos elementos analizados debidamente, permiten evaluar si la estructura actual facilita la introducción de cambios y modificaciones en el sistema de gestión para el desarrollo de la estrategia.

### Análisis de los recursos humanos

Se hace necesario conocer cómo se comportan en la organización la función directiva y la de recursos humanos con el objetivo de saber en qué medida existe el trabajo en equipo, la motivación y la recompensa, la promoción, el clima organizacional, la toma de decisiones y estilos de dirección, lo que permite valorar el grado de cohesión existente y el doble rol del dirigente. Para realizar este análisis se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Sistema de reclutamiento. ¿Contrata la organización a sus empleados solo después de un cuidadoso reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas?
- ✓ Eficiencia de los Recursos Humanos. ¿Posee la organización un sistema efectivo de evaluación del desempeño?
- ✓ Sistema de promoción, incentivos y recompensas. ¿Promueve a sus empleados desde adentro?
- ✓ Seguridad del trabajo. ¿Son limpias, seguras las condiciones de trabajo y se poseen los medios de protección adecuados?

- ✓ Participación e integración del trabajo en equipo. ¿Se promueve el trabajo en equipo? ¿Son buenas las relaciones sindicato-administración?
- ✓ La gestión del conocimiento. ¿Posee la organización sistemas efectivos de adiestramiento, desarrollo gerencial, y planificación profesional para sus miembros?

### **2.2.3 Etapa 3: Aplicación**

La finalidad de esta etapa es llevar a cabo la aplicación del método OVAR propiamente dicho; por lo que será necesario cumplimentar cada uno de los siguientes pasos:

#### 1. *Elaborar la parrilla OVAR del máximo representante y la de sus colaboradores*

Consiste en pedir a cada miembro del equipo, de pensar, de proyectar, de imaginar su función con un horizonte, como tal quisiera que fuera si se le otorgara la libertad de planear y actuar.

Esta construcción de su función toma la forma de una matriz que representa en columnas los principales objetivos de progreso que este directivo desea fijarse, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización y, en filas, las variables de acción o medios que éste se propone poner en práctica para alcanzar sus objetivos.

El cruce entre los objetivos y las variables de acción es muy útil pues permite verificar los modelos de cualidades del directivo (las relaciones de causa-efecto entre variables de acción y objetivos), la calidad y la pertinencia de los objetivos propuestos en función de los medios para alcanzarlos (un objetivo es un voto piadoso mientras no se designan por lo menos dos variables de acción defendibles para realizarlos), la creatividad en la selección de las variables de acción, la complementariedad o la confusión de los objetivos, la naturaleza y la fuerza del impacto de cada variable de acción sobre los objetivos, etc.

En la elaboración de las parrillas se deben tener en cuenta los resultados del diagnóstico obtenidos en el Plan Estratégico, resaltando: el diagnóstico de la

situación, la misión, el análisis de la estructura, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y los objetivos estratégicos.

Por último, se detallan algunas recomendaciones generales para elaborar una parrilla:

- ✓ utilizar siempre un verbo de acción para expresar tanto los objetivos como las variables de acción.
- ✓ expresar un objetivo o una variable de acción, pensar en la posibilidad de observar su alcance o medir su realización.
- ✓ hacerse la pregunta ¿para qué? si la respuesta conduce a uno de los objetivos generales (a más de un año), es un objetivo, si no, no es un objetivo.
- ✓ no confundir objetivo general y objetivo específico.
- ✓ no redactar dos objetivos en uno.
- ✓ preguntarse ¿si se alcanzan estos objetivos, se podrá considerar que se hace todo lo que se debe hacer?
- ✓ no confundir objetivo (resultado a alcanzar) y variable de acción (acción, esfuerzo a realizar).
- ✓ obligarse a ser preciso en la formulación de los objetivos y de las variables de acción para evitar confusiones.
- ✓ en la formulación de una variable de acción, indicar someramente cómo se va hacer para llevarla a cabo, sin ser exhaustivo a fin de no confundir variables de acción y planes de acción (se trata de delimitar, no de detallar).
- ✓ preguntarse: ¿se tienen todas las variables de acción para un objetivo?, ¿con las variables de acción que se tienen para un objetivo, se dan los medios de alcanzarlo?
- ✓ considerar solamente el titular de la parrilla y sus colaboradores directos entre los responsables.

- ✓ preguntarse: ¿si se presenta la parrilla a los demás colaboradores directos, entenderán claramente lo que se quiere decir?
- ✓ al elaborar una parrilla, revisarla en reiteradas ocasiones pues se debe recordar que todo puede de ser mejorado.

Esta primera parte se termina con la designación, por el directivo, de las personas que según él deben estar ligadas a la puesta en práctica de cada variable de acción. Estas personas pueden ser responsables (o co-responsables) de la realización de la variable de acción, estar asociadas a esta realización sin ser responsables, o bien ser contribuyentes cuando no se puede prescindir de su apoyo.

Estos últimos son generalmente los colaboradores directos del directivo o sus partes responsables de otras funciones; pero, a veces las personas asociadas o contribuyentes pueden ser el superior jerárquico, los beneficiarios, los proveedores de servicio interno u otras personas ajenas a la organización. Esta designación es un momento crucial del ejercicio, ya que permite entender cómo el directivo “construye” la función de sus diferentes compañeros de trabajo.

Una vez elaboradas todas las parrillas previstas desde el primer momento, se procede al siguiente paso.

## 2. Realizar la Junta de Integración

Este paso consiste en una reunión mediante la cual los miembros del equipo directivo trabajan juntos sobre el alcance de sus matrices y buscan mejorar, lo más que se pueda, la coherencia entre sus diferentes perspectivas. Uno tras otro, empezando por el máximo dirigente, cada directivo somete su parrilla o matriz a la consideración de los demás.

Después de cada presentación, se hacen los ajustes necesarios para que la matriz analizada se integre adecuadamente al conjunto de las otras matrices con el fin de reforzar la coherencia del equipo directivo. Como se había planteado, es un momento muy importante y definitorio en el proceso, es donde se logra o no la coherencia y cohesión del colectivo.

La finalidad de este momento está dada tanto para un responsable como para el equipo directivo, resaltándose a continuación la significación que debe tener para cada uno de ellos.

Para un responsable:

- ✓ Tener su entidad “bajo control” (orientaciones y seguimiento).
- ✓ Representarse mejor la situación de su entidad, cruzando puntos de vista sobre ella.
- ✓ Formalizar el reparto de responsabilidades en su equipo.

Para el equipo directivo:

- ✓ Aprender a definir objetivos.
- ✓ Permitir una mejor integración descendente y ascendente.
- ✓ Mejorar la coherencia de las decisiones individuales.
- ✓ Reforzar el diálogo y las interacciones entre sus miembros.

Como resultado de esta junta se logran las versiones finales de cada una de las parrillas propuestas, por lo que ya se está en condiciones de comenzar la elaboración de los planes de acción e indicadores, que sería el próximo paso a emprender.

3. Planes de acción, selección de indicadores y tableros de control

Consiste sucesivamente en la elaboración, por el directivo o por las personas que designe como responsables, de los planes de acción ligados a las variables de acción de su matriz OVAR (uno por variable de acción). Estos planes de acción operacionalizan la realización de las variables de acción.

Posteriormente se seleccionan los indicadores más pertinentes para seguir la realización de los objetivos, de las variables de acción y de los planes de acción y se construye el tablero de control de cada directivo en función de los indicadores que habrá seleccionado.

El momento de realizar los **planes de acción**, es otro de las claves para la eficacia del método, por ello se recomiendan las siguientes interrogantes para su elaboración:

- ✓ ¿Qué? En cuanto al objetivo.
- ✓ ¿Cómo? Descripción de las diversas etapas.
- ✓ ¿Por qué así? Justificación del cómo que se expone. Sirve para que una vez elegida la modalidad se justifique las opciones frente a la jerarquía (Director General).
- ✓ ¿Impacto esperado? Se refiere a los impactos de las parrillas.
- ✓ ¿Quién? Responsable y participantes.
- ✓ ¿Cuándo? Tiene que ser específico.
- ✓ ¿Cuánto? ¿Cuánto va a costar?, ¿Cuánto va a ingresar?, ¿Qué activos: Inventarios, créditos?, ¿Qué pasivos: Préstamos, subvenciones?
- ✓ ¿Con cuales indicadores? Cómo medir lo que se está haciendo. Definir indicadores.
- ✓ ¿Qué grado de prioridad? Urgente y vital. Necesario. Al año siguiente.

Es recomendable tener en cuenta los siguientes principios básicos para lograr la eficacia de los planes de acción:

- ✓ Tener coherencia.
- ✓ Superioridad sobre la competencia.
- ✓ Ser realista y ambicioso.
- ✓ Ser realista tomando en cuenta los recursos que se poseen.

En este caso, se analizó que no era necesario que existiera duplicidad de información, por lo que se hará coincidir el plan de acción con el plan de actividades de la Delegación. Este segundo documento se confecciona según lo indica la Instrucción 1. Aquí se reflejan todas las actividades que serán realizadas durante el año pero se le dará especial atención las que determinan el

cumplimiento de los objetivos estratégicos y que responden a las variables de acción presentes en las parrillas.

#### Elaboración de los Tableros de Control.

El tablero de control es el instrumento de información y de acción a corto plazo elaborado por cada responsable, focalizado en indicadores-clave que le permiten enterarse del estado y de la evolución del sistema que maneja, permitiéndole anticipar y tomar rápidamente acciones correctivas. Contiene información sintética para la acción y deben ser fáciles de leer y utilizar.

Se debe tener en cuenta en su elaboración que los tableros de control deben cumplir con las siguientes características:

1. Seleccionan un número limitado de datos importantes.
2. Demandan rapidez en la obtención de la información.
3. Abordan diversas áreas. (indicadores diversificados).
4. Proporcionan información para uso interno (Gestores).
5. Tratan específicamente la realización de objetivos de cada centro de responsabilidad.

#### **2.2.4 Etapa 4: Control**

Esta etapa tiene como finalidad evaluar constantemente el proceso, a fin de conocer su efectividad. Sentar las pautas que reflejen la necesidad de ver este enfoque como parte del sistema de dirección de la organización, teniendo en cuenta que esto significa la introducción de cambios en dicho sistema, así como la implementación de conceptos novedosos en la forma de gestionar para lograr los objetivos estratégicos. Por tener este procedimiento la característica de ser iterativo, está presente en cada una de las etapas anteriores.

Se propone que se diseñe un sistema de control que permita:

- Determinar si es necesario realizar una nueva preparación para cumplir con los cambios que se propongan o los planes que se diseñan.

- Evaluar los resultados de la capacitación.
- Comprobar la correspondencia del diagnóstico con el plan estratégico trazado por la empresa.
- Evaluar la calidad con que se aplican los instrumentos.
- Evaluar el estado del clima laboral.
- Elaborar planes para introducir cambios (si fuera necesario).

### 2.3 Indicadores para la medición de las variables

Resulta de gran importancia la selección de los indicadores más pertinentes para seguir la realización de los objetivos, de las variables de acción y de los planes de acción. Establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

Es importante conocer hacia qué perspectivas dirigir la búsqueda de indicadores. Desde el punto de vista de la ciencia, tecnología y medio ambiente, indicadores que miden el trabajo realizado con el fin de implementar la mayor cantidad de resultados de la ciencia en la producción de alimentos y el mejoramiento de la situación ambiental de la provincia. La selección de los indicadores se hará a partir de lo que se desea lograr en los objetivos propuestos. (Tabla 3).

Variables	Indicadores
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiempo utilizado para capacitación sobre introducción de la ciencia en la producción de alimentos</li> <li>✓ Tiempo utilizado para el control de los centros de ciencia.</li> <li>✓ Cantidad de objetivos del Programa de Implementación 2014 de la EAP (2011-2015) a controlar.</li> <li>✓ Cantidad de controles ambientales a realizar.</li> <li>✓ Cantidad de inspecciones estatales de calidad a</li> </ul>

	<p>realizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cantidad de servicios de calibración y verificación a realizar.</li> <li>✓ Cantidad de acciones realizadas para la prevención de riesgos del patrimonio documental.</li> <li>✓ Horas dedicadas a la digitalización</li> <li>✓ Cantidad de controles realizados</li> <li>✓ Horas dedicadas a la capacitación</li> <li>✓ Cantidad de parrillas y tableros analizados</li> <li>✓ % de cumplimiento del presupuesto</li> </ul>
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cantidad de resultados de la ciencia introducidos en los programas de las empresas.</li> <li>✓ Cantidad de actividades realizadas de conjunto los centros de ciencia, con la Universidad y los centros productivos.</li> <li>✓ % de cumplimiento de los objetivos del Programa de Implementación 2014 de la EAP (2011-2015) controlados.</li> <li>✓ % de disminución de la carga contaminante.</li> <li>✓ % de inspecciones estatales de calidad realizadas</li> <li>✓ % de servicios metrológicos realizados</li> <li>✓ % de acciones cumplidas</li> <li>✓ Cantidad de documentos digitalizados</li> <li>✓ % de controles realizados</li> <li>✓ Cantidad de actividades de capacitación realizadas</li> <li>✓ % de implementación del método OVAR</li> <li>✓ % Cumplimiento de los objetivos de trabajo</li> </ul>

Tabla 3: Indicadores de eficiencia y eficacia a utilizar en el tablero de control del Delegado.

**Fuente: Elaboración propia**

Los indicadores los confecciona el jefe o director de cada unidad o centro, a partir de los que presenta el Ministerio y los propone al Delegado. Pueden variar cada año, debido a que las variables de acción pueden cambiar. En el caso del CITMA, junto con los objetivos de trabajo, se establecen las normas para su evaluación y

estas fueron tenidas en cuenta para determinar los indicadores a ubicar en los tableros de control. Entre las cualidades que debe poseer un buen indicador se pueden resaltar:

- ✓ Sencillo y fácil de interpretar.
- ✓ Fiable.
- ✓ Coherente
- ✓ Ni complicado ni costoso en la búsqueda de datos.
- ✓ Limitan los “efectos perversos”.
- ✓ Midiendo el fenómeno “lo más temprano posible”
- ✓ Que sea significativa, que permita comparaciones.
- ✓ Puesto en perspectiva con respecto al objetivo.

#### **2.4 Conclusiones parciales**

- ✓ La revisión del procedimiento escogido y su adecuación a las características de la Delegación del CITMA, permite tener una herramienta factible de utilizar en la implementación y control de la estrategia de dirección del centro.
- ✓ La utilización del método OVAR permite una integración coherente entre la planificación y la implementación y control de la estrategia y de esta forma permite dejar a un lado el empirismo que caracteriza esta actividad.

### **CAPÍTULO 3: Aplicación y evaluación del procedimiento utilizado para la implementación y control de la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus.**

Para lograr la aplicación del procedimiento se creó un equipo de trabajo formado por los miembros del Consejo de Dirección y algunos especialistas de las entidades que por sus años de trabajo podían aportar con su experiencia al desarrollo de este ejercicio. Los talleres de capacitación fueron impartidos de conjunto por el M.Sc. Omar Pérez García, el cual fungió como facilitador externo de este proceso y la Lic. Lisbet López, autora de la presente investigación.

No se apresuró la duración de cada etapa de trabajo pues estas se desarrollaron en dependencia de cómo fueron asimiladas y poniéndose en práctica los conocimientos adquiridos. A pesar de la complejidad de la tarea, que en un primer momento exigió dedicarle un número considerable de horas, se entendió la importancia de la actividad a realizar para lograr los resultados planteados en la estrategia; una vez implementado facilitó el trabajo de los directivos por lo que se convirtió en una herramienta imprescindible.

#### **3.1 Implementación del procedimiento.**

##### **3.1.1 Etapa 1: Familiarización**

Para la realización de esta etapa, el primer paso fue, una reunión de coordinación del facilitador externo y la autora de la presente investigación con el Delegado del CITMA en la provincia M.Sc Leonel Díaz Camero para informarle sobre la necesidad de realizar al menos 4 sesiones de trabajo que le permitiera a los miembros del Consejo de Dirección conocer todo lo relacionado con el método de control de gestión OVAR, el papel que juega en la implementación y control de la estrategia y los resultados que se esperan con su puesta en práctica.

Se propuso que los encuentros fueran los viernes para tener menos carga de trabajo, y en el horario de la mañana pues los directivos se encuentran en mejores condiciones de asimilar los conocimientos que serán impartidos. Esto tuvo lugar en el salón de reuniones de la Delegación. Las clases fueron impartidas por la

autora de la investigación y el facilitador externo intervenía cuando era necesario realizar alguna aclaración. Se decidió que se realizara en forma de taller para propiciar un clima adecuado al intercambio y a la retroalimentación de ambas partes.

**1er encuentro:** se explicó la importancia de usar herramientas de control de gestión para la implementación de la estrategia; se realizó una explicación de las herramientas más utilizadas en el mundo y en Cuba, el por qué se decide utilizar el método OVAR; las facilidades y ventajas de su aplicación.

**2do encuentro:** se enfatizó en la importancia de la correcta formulación de objetivos que permita los avances esperados en el proceso y de la correcta identificación de indicadores.

**3er encuentro:** se mostraron los distintos pasos que conforman el procedimiento que se propone aplicar en la organización.

**4to encuentro:** se realizó un intercambio con los participantes sobre la mejor manera de comenzar la aplicación del procedimiento; todos los presentes estuvieron de acuerdo en señalar la necesidad de su puesta en práctica de forma inmediata. Aquí se incluyó todo lo relacionado con la logística y la importancia de prestarle la máxima atención a la tarea, a pesar del cúmulo de actividades que aparecen todos los días sin estar planificadas, pues de esto depende el éxito del ejercicio a realizar y la obtención de los resultados esperados.

### **3.1.2 Etapa 2: Revisión del plan estratégico**

Para la revisión de la estrategia de dirección de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus se reunió el Consejo Técnico Asesor de la Delegación, en la cual están incluidos los miembros del Consejo de Dirección, en varias sesiones de trabajo. El ciclo estratégico en el cual se está inmerso es 2012-2016. Se aclaró desde el primer momento que el propósito de estos encuentros era revisar la estrategia ya elaborada para precisar si era necesario actualizar algunos de los elementos incluidos en ella.

### **Misión:**

La Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus, es el Organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en materia de ciencia, tecnología, medio ambiente, información científico técnica y gestión documental así como las actividades relacionadas con la normalización, la metrología, la gestión de la calidad y la meteorología propiciando su integración coherente para contribuir al desarrollo sostenible de la provincia.

### **Visión**

La Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus, como organismo rector de estas actividades, contribuye con su gestión integradora al exitoso cumplimiento de los programas priorizados del país para lo cual se incrementan los impactos de la ciencia, la tecnología y la innovación en la economía, la sociedad y el medio ambiente y se alcanzan niveles cualitativamente superiores en los indicadores ambientales del país. Además, se consolidan los valores patrióticos, revolucionarios, profesionales, éticos y morales de la comunidad científica y de los trabajadores del CITMA en general, fortaleciéndose la integración, la disciplina consciente y se logran resultados positivos en la lucha contra las ilegalidades, las manifestaciones de corrupción y el delito.

## **VALORES COMPARTIDOS**

### **FIDELIDAD A LA PATRIA**

Somos fieles a la defensa de la Patria y de la Revolución Socialista porque estamos comprometidos con la obra humana, justa y solidaria de la Revolución, de nuestro único partido revolucionario, martiano y marxista leninista y por ende comunista. Fidelidad en todos los terrenos de la Revolución Socialista es nuestra primera motivación y condición de principio.

### **HONESTIDAD**

Actuamos de acuerdo a la moral socialista, no mentir, ni violar principios éticos forma parte consustancial de nuestro actuar. Rechazamos toda manifestación de ilegalidad, delito y corrupción que dañe nuestra organización y nuestro país y

somos intransigentes a toda manifestación que propicie o provoque hechos de ese tipo.

## **INTEGRACIÓN**

Trabajamos en función de lograr la integración al interior de nuestra organización, diseñando nuestras acciones de manera que propicien la integración interna y con el resto de las organizaciones del país.

## **EFICIENCIA Y EFICACIA**

La eficiencia, profesionalidad, creatividad, rapidez de nuestra acción conducen a la solución eficaz de cada una de las tareas que desarrollamos. Para ello hay que ser audaz, cambiar todo lo que necesite ser cambiado, combatir la inercia y la inmovilidad y trabajar con consagración.

## **ETICA HUMANISTA**

Creamos un clima donde todos sean tratados y traten a los demás con humanismo y respeto. Todos los miembros de la organización con independencia del lugar que ocupen son importantes, sus criterios se escuchan y participan de algún modo en la organización y se logra un clima de trabajo de confianza y respeto mutuo.

## **Diagnóstico (Matriz DAFO por impacto cruzado)**

Diagnóstico de la situación actual

### **Amenazas**

1. Permanencia del bloqueo de Estados Unidos hacia Cuba.
2. Cambio climático y su incidencia en todos los ámbitos de la sociedad.
3. Insuficiente comprensión de empresarios de la necesidad de armonizar los aspectos ambientales con las inversiones y el negocio.
4. Insuficiente cultura de la población, empresarios y funcionarios de diferentes niveles de gobierno en temas de la ciencia, la innovación, ambientales, propiedad industrial, normalización, metrología, gestión de la calidad y

conservación de los documentos entre otros relacionados con la actividad del CITMA.

5. Atraso tecnológico en muchas ramas productivas e insuficiente infraestructura nacional de telecomunicaciones.

### **Oportunidades**

1. Perfeccionamiento empresarial.
2. Interés de algunos gobiernos municipales y de las empresas por la innovación y los aspectos ambientales.
3. Paulatina recuperación económica del país con crecimientos sostenidos del PIB.
4. Perspectivas de colaboración que se abren con la nueva ley de inversión extranjera y la creación de la zona especial del Mariel.
5. Impulso que se le ha dado a la utilización de fuentes de energías renovables.
6. Tendencia internacional de reconocimiento de la calidad como elemento clave en la comercialización de productos y servicios.

### **Debilidades**

1. Obsolescencia e insuficiente equipamiento tecnológico de los centros.
2. Tendencia a trabajar por estructuras y no por procesos.
3. Insuficiencias en el cumplimiento del papel rector y de control del CITMA.
4. Dificultades en las comunicaciones, el transporte, combustible, el estado de los inmuebles y el nivel de informatización.
5. Insuficiente uso de los planes, presupuestos y programas como herramientas de dirección.
6. Insuficiencias en la renovación y estimulación de los recursos humanos.

## **Fortalezas**

1. Alto nivel de profesionalidad y de conciencia político-ideológica de los recursos humanos.
2. Servicios, información y conocimientos únicos en una serie de áreas.
3. Capacidad de convocatoria del organismo para agrupar a investigadores y profesionales en torno a tareas priorizadas de la provincia.
4. Alto sentido de pertenencia de los trabajadores del sistema CITMA.
5. Comunicación abierta y positiva entre dirigente y dirigido.
6. Sólido trabajo realizado por el Centro Meteorológico Provincial, el Centro de Información y Gestión Tecnológica y la Unidad Territorial de Normalización, que los convierte en referencia a nivel nacional.

## Matriz DAFO

	Oportunidades						Amenazas					
<b>Fortalezas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Totales</b>
<b>1</b>	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	X	11
<b>2</b>	x	x		X	x	X		x	x	x	X	9
<b>3</b>	x	x	x	X	x			x	X			7
<b>4</b>		x	x	X			x		x	x	X	7
<b>5</b>		x	x	X			x		x	x	x	7
<b>6</b>	x	x	x	X	x	x		x	x	x	x	10
<b>Debilidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>1</b>	x	x	x	X		X	x	x	x	x	X	10
<b>2</b>	x	x	x	X	x	X	x		x	x	X	10
<b>3</b>		x	x	X	x	X	X	x	x	x	x	10
<b>4</b>	X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	X	11
<b>5</b>	x	x	x	X	X		X	x	x	x	x	10
<b>6</b>				x	x	x	x	x	x	x	x	8
<b>Totales</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>134</b>

Impactos por cuadrantes:

- Cuadrante I: 28 impactos
- Cuadrante II: 23 impactos
- Cuadrante III: 30 impactos
- Cuadrante IV: 29 impactos

El cuadrante que tiene la mayor cantidad de impactos es el III, lo que indica que la organización debe diseñar una estrategia de dirección que le permita convertir las debilidades en fortalezas, aprovechando las oportunidades para atenuar las amenazas del entorno.

### **Áreas de resultados claves de la Delegación.**

1. Perfeccionamiento y cumplimiento de la función rectora
2. Perfeccionamiento institucional.
3. Eficiencia económica

### **Objetivos estratégicos**

Durante el análisis realizado para la conformación de los objetivos estratégicos se comprobó que no se tiene en cuenta la actividad que realiza el CMP, el CIGET, el CSA y el OM, solo aparecen incluidos en alguna acción a realizar para dar respuesta a un indicador determinado. Esta es una deficiencia que aunque el delegado en el territorio puede dar determinada solución, le corresponde al Ministerio realizar los ajustes pertinentes para que todos los centros estén representados en la proyección estratégica.

1. Implementar acciones de ciencia, tecnología e innovación con resultados que apoyen el desarrollo de la economía y la sociedad.
2. Aumentar el número de acciones para el control y prevención de la contaminación ambiental.
3. Alcanzar mayor impacto de la normalización en los OACE y OSDE.

4. Incrementar el trabajo de los archivos en la conservación de la memoria histórica.
5. Alcanzar mayor control del funcionamiento de la organización.
6. Mantener la adecuada correspondencia del Plan Económico y el Presupuesto para el 2014 con las prioridades establecidas en los niveles de actividad, asegurando el cumplimiento de las misiones encomendadas al Organismo por el país.

Existían en la primera versión de la estrategia revisada siete objetivos pero se analizó que podían quedarse en 6.

Se valoraron 3 posibles escenarios:

Este fue otro de los aspectos que tuvo modificación porque la estrategia que se revisó fue confeccionada a finales de 2011 y esta revisión se realizó a principios del año 2014, por lo que fue necesario incrementar algunos acontecimientos ocurridos en los últimos años.

Escenario ALTO: Hay un mejoramiento sustancial de la situación económica del país que se refleja en la provincia motivado por el levantamiento de parte de las restricciones del bloqueo, el incremento de las posibilidades de crédito internacional y la mejora de las relaciones comerciales de intercambio. Se profundiza la integración latinoamericana a partir del ALBA y la CELAC. Se obtienen en la provincia y el país resultados significativos en las exportaciones de bienes y servicios de alto valor agregado; lo cual redundará en la posibilidad de que el Estado centralmente dedique más fondos a la ciencia y el medio ambiente. Mejora sustancialmente la cultura general e integral de la población y la comprensión de los decisores en relación con la importancia de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente. Se cumple lo recogido en los lineamientos según lo planificado.

Escenario MEDIO: La situación económica de la provincia y el país es semejante a la del trienio 2009-2011, caracterizada por el férreo bloqueo y la guerra económica impuesta a Cuba por el gobierno norteamericano; dificultades en cuanto a la

liquidez financiera y posibilidades limitadas de acceso a créditos internacionales. La situación social del país ha variado. Se intensifica la batalla por un mayor control de los recursos y contra la corrupción y el delito. Las investigaciones sociales adquieren mayor relevancia para la toma de decisiones por parte del Partido y el Gobierno. A la ciencia y la tecnología se le exige una incidencia mayor en el pronóstico de tales fenómenos, en la evaluación de sus impactos y en la toma de medidas para la mitigación de los efectos de estos.

Escenario BAJO: La situación económica del país es más difícil que en el trienio anterior debido al agravamiento de la coyuntura internacional y la agresividad del imperialismo. Se arrecia a niveles más elevados el bloqueo económico contra Cuba. Como consecuencia de ello se continúan deteriorando los indicadores relacionados con la liquidez monetaria y por ende se restringen aún más las inversiones para la ciencia, la tecnología y el medio ambiente.

Se consideró como más probable en la proyección estratégica el Escenario Medio.

Se determinaron las siguientes prioridades del CITMA en el territorio:

Ciencia e innovación tecnológica:

- ✓ Aplicación de la ciencia en la producción de alimentos y en la sustitución de importaciones.
- ✓ El impulso en la obtención de renglones que sustituyen importaciones.
- ✓ Apoyar e impulsar la implantación del Sistema de Gestión de la Innovación y el de Gestión de la Calidad (SGC) así como la certificación de productos espirituanos.
- ✓ Continuar orientando e impulsando con acciones de ciencia, innovación tecnológica y medio ambiental la implementación de la estrategia de desarrollo de los 8 municipios de la provincia.

## Medio Ambiente

- ✓ Impulsar el uso de energías renovables.
- ✓ Asesorar a las autoridades del territorio en la implementación de los estudios de PVR en cada municipio.
- ✓ Impulsar la realización de inversiones ambientales.

Se encuentra establecido y funciona correctamente el flujo de información del centro; todo lo que se emite al Ministerio pasa primero por la oficina de la UOGI y a su vez de aquí sale toda la información que se emite a los centros. Como se pudo ver en el organigrama, por el momento presenta una estructura compleja que debe ser cambiada en los próximos años.

Existe un buen clima laboral. La selección de los trabajadores se realiza a través del Comité de Expertos; el personal está preparado y capacitado en las materias afines con su puesto. Existen buenas condiciones de trabajo y un clima laboral favorable para el trabajo en equipo. Se detecta que no están definidos los perfiles de competencia de los puestos de trabajo, lo cual afecta realizar una buena evaluación del trabajador.

### **3.1.3 Etapa 3: Aplicación**

Para la elaboración de las Parrillas OVAR se tomaron como base los objetivos estratégicos establecidos, de esta forma se orientó la realización de manera independiente de la parrilla del Delegado y de los responsables del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Una vez elaboradas las parrillas, de manera individual, el Facilitador Externo del proceso procedió a reunirse con cada uno de los responsables; el trabajo se inició por la parrilla del Delegado, donde se buscó, que no se confundieran objetivos con funciones o con variables de acción, que no se incluyeran dos objetivos en uno, que las variables de acción planteadas garantizaran el alcance de los objetivos y que existiera una adecuada distribución de las responsabilidades.

Es necesario señalar que se fue muy estricto en la confección individual de las parrillas, en no permitir intercambio de opiniones entre los miembros del equipo directivo durante el proceso de elaboración de las parrillas y se trabajó de forma totalmente independiente.

Para la elaboración de la primera versión de las parrillas se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico, es decir, las estrategias y objetivos estratégicos que se trazó la organización hasta el año 2016, ya reflejado en anteriores momentos de la presente investigación y su confección tuvo un largo proceso de preparación por parte de sus responsables. (Anexos 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8).

## **Desarrollo de la Junta de Integración**

### **Junta de Integración**

En la Junta de Integración cada uno de los responsables llevó la segunda versión de la parrilla en copia dura y en digital para ser mostrada, a través del data show, al resto de los responsables y proceder a su modificación, si fuera necesario. Se comenzó por la exposición de la parrilla del Delegado, que explicó el porqué de cada objetivo, variable de acción y las responsabilidades que dispuso; recibió los criterios de los responsables y se tomaron por acuerdo los cambios a efectuar.

A su vez los responsables, con su parrilla impresa iban anotando las adiciones que debían hacer a sus parrillas dado que ya tenían conocimiento de cómo era el proceso de integración. Una vez aprobada la parrilla del Delegado se procedió a exponer la parrilla de cada uno de los responsables, ellos propusieron los arreglos derivados de la parrilla del Delegado y a su vez el resto de los responsables teniendo en cuenta las funciones de la Unidad o Centro le sugirió algunos cambios que en caso de ser aprobados constituyeron integración ascendente de la parrilla del Delegado.

En algunos casos estos cambios generaron cambios en las parrillas de otros responsables constituyendo integración descendente y a su vez se produjo la integración horizontal cuando un responsable veía en una de sus variables de

acción la participación determinante del responsable de otra área, lo que generaba a su vez modificaciones en las responsabilidades de la parrilla del Delegado.

El proceso fue largo pero muy productivo. En la entrevista del Facilitador externo con cada uno de los responsables se consumió como promedio una hora por responsable, y para el proceso de integración, donde se sacaron las versiones definitivas de las parrillas, se mostraron al resto y se verificó finalmente que estuvieran correctas, se utilizaron varias jornadas de trabajo.

El criterio de los responsables de manera general es que les sirvió para organizar su trabajo del año, para ver la organización como un sistema, para la delegación de responsabilidades y el control, así como en la formulación de objetivos diferenciándolos de funciones y variables de acción.

#### **Agenda de Trabajo para ejecutar la junta de integración:**

- Explicación introductoria.
- Presentación, análisis y sugerencias a la Parrilla del Delegado.
- Presentación, análisis y sugerencias de la Parrilla del Jefe de la UCT.
- Presentación, análisis y sugerencias de la Parrilla del Jefe de la UMA
- Presentación, análisis y sugerencias de la Parrilla de la Directora del AHP
- .Presentación, análisis y sugerencias de la Parrilla del Director de la UTN.
- Presentación, análisis y sugerencias de la Parrilla del Jefe de la UOGI
- Presentación, análisis y sugerencias de la Parrilla de la directora de la UPAL
- Orientar la elaboración de los tableros de control.

#### **Junta de Integración**

**Lugar:** Salón de reuniones de la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus.

**Fecha:** 13 de marzo de 2014.

**Hora:** 9:00 a.m.

**Participantes:**

- Delegado.
- Jefe de la UCT
- Jefe de la UMA
- Director de la UTN
- Directora del AHP
- Jefe de la UOGI
- Director de la UPAL.

**Orden del día:**

Análisis e integración de las parrillas OVAR.

**Desarrollo:**

Comienza la reunión el Delegado explicando la importancia que tiene para la Delegación del CITMA la tarea que se va a realizar. Por ello pide la mayor colaboración de todos los presentes; señala que es el espacio indicado para aclarar cualquier duda sobre lo recibido hasta el momento y que después de estos encuentros viene la parte de verlo puesto en práctica. Da la palabra al facilitador externo, el cual será el encargado de dirigir la actividad.

**Parrilla modificada del Delegado. (Anexo 9)**

- ✓ Se decide modificar la segunda variable de acción y queda como propuesta definitiva: “Controlar el cumplimiento de la política aprobada para el reordenamiento de las Entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación”, pues resulta por el momento bien difícil que se pueda medir el impacto de la ciencia en la producción de bienes y servicios pues al no existir una ley que permita exigir sobre estos aspectos queda por interés de la empresa aplicar los adelantos científicos-tecnológicos.

- ✓ Se incluyeron como participantes de la variable de acción tres el director del Órgano de Montaña, el CMP y la directora del CSA, pues en la estrategia ambiental provincial se encuentran acciones que le corresponden ejecutar
- ✓ Se incluyen todos los directores de centro como responsables de la variable de acción nueve pues aunque no aparecen reflejados todos en los objetivos estratégicos, lo cual ha sido señalado como una deficiencia sí tributan con su trabajo a la función rectora de la organización.
- ✓ Se incluye en el objetivo cinco, la variable referida a la aplicación del método OVAR pues su aplicación resulta una herramienta fundamental para el control de los centros y que también da respuesta al objetivo seis pues una vía es una forma de trabajar en función de lograr mayor eficiencia.
- ✓ A la variable de acción seis pongo como responsable a todos los directivos pues todos tributan a la evaluación del objetivo económico.
- ✓ Se deja señalado, una vez más, que aunque el Delegado, como máximo responsable del trabajo del sistema CITMA en la provincia debe velar por el cumplimiento de todo lo propuesto, cada objetivo se dirige a un área específica frente a la cual se encuentra un jefe de área o director de entidad.

#### **Parrilla modificada del Jefe de la UCT (Anexo 10)**

- ✓ La variable de acción una se consideró incompleta de la forma expuesta inicialmente y se le decidió agregar el motivo por el cual se realizaba esa búsqueda de información. Por tanto, quedó elaborada de la siguiente manera: “Identificar, seleccionar y evaluar el 100% de los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación concluidos por los centros del CITMA y los centros de investigación para apoyar su introducción y generalización en los centros productivos”.
- ✓ Se decidió que la variable de acción una también da respuesta al objetivo dos, pues constituye otra forma de buscar la integración entre los centros de ciencia y los productores de alimentos.

- ✓ Debido a las modificaciones que recibe la variable de acción una se determina que los especialistas que atienden la actividad de proyectos, el MINAG y las empresas priorizadas y en perfeccionamiento también tributan a su cumplimiento.
- ✓ La variable de acción tres da respuesta al objetivo dos, pues las empresas priorizadas y en perfeccionamiento juegan un papel fundamental en la producción de alimentos y por tanto el trabajo sistemático que se realiza con ellas es otra forma de buscar integración con los centros productivos.
- ✓ La variable de acción cinco da respuesta al objetivo IV pues como resultado de los proyectos también se derivan resultados de ciencia que más tarde son llevados a la producción.
- ✓ La variable de acción cinco da respuesta en mayor o menor grado a los cuatro objetivos, todos tienen algún tipo de participación en ella, pues en todos los campos se elaboran proyectos que buscan la aplicación de la ciencia en la producción de alimentos y su generalización.
- ✓ Se elimina la variable de acción seis pues se consideró que es una acción que se puede incluir como parte de la variable cinco.
- ✓ Se le incluye, al igual que las demás, la implementación del método OVAR.

#### **Parrilla modificada del Jefe de la UMA (Anexo 11)**

- ✓ Se decide eliminar el objetivo tres pues su contenido puede ser incorporado como una variable de acción del objetivo cuatro y que con esta modificación queda como número tres.
- ✓ Se indica que la variable de acción uno da respuesta a todos los objetivos porque en la estrategia ambiental están incluidas, de una u otra forma las principales acciones a realizar durante el período 2011-2015. Por la misma razón, todas las variables de acción dan respuesta a este objetivo.
- ✓ Se deja señalado que como responsable de la variable de acción seis deben ser todos los especialistas, pues es una actividad global.

- ✓ Se incluye como variable de acción tres: “Controlar el cumplimiento de los compromisos asumidos por los OACE en el Programa de erradicación de fuentes contaminantes”, el cual da respuesta a los objetivos uno y dos.
- ✓ Otra variable de acción que es necesario agregar es la referida al control del cumplimiento de las medidas de enfrentamiento a las ilegalidades en la zona costera.
- ✓ Se debe incluir como responsable de la variable de acción uno a todos los especialistas, no solo los de Gestión Ambiental pues también se incluyen acciones relacionadas con la parte regulatoria.
- ✓ Implementación del método OVAR

En el caso de la actividad medioambiental, todos los participantes en la Junta de Integración estuvieron de acuerdo en señalar lo amplia que puede resultar esta parrilla pero que en ella han quedado reflejados los aspectos más importantes, lo restante puede ser reflejado en el plan de acción.

#### **Parrilla modificada del director de la UTN (Anexo 12)**

- ✓ Se modifica el objetivo uno pues se analizó que era lo mismo que estaba expresado en la primera variable de acción. Por tanto queda reelaborado como: Cumplir con el cronograma de inspecciones planificadas para el año.
- ✓ Se incluye la variable de acción referida a: “Cumplir al 100% el plan anual de Inspección estatal de Calidad”, el cual da respuesta al objetivo uno y fundamentalmente al tres pues forma parte de las acciones que realizan para formar en los directivos la cultura de la calidad.
- ✓ Se incluye la variable de acción referida cinco referida a: Controlar los planes de certificación de productos y sistemas de gestión de las empresas del territorio.
- ✓ Se incluye la variable de acción referida a la inclusión de: Cumplir con el plan de supervisiones metrológicas planificadas, pues se recuerda que la UTN no solo ofrece este servicio sino que también realiza verificaciones

para velar porque estén correctamente funcionando los instrumentos de pesa que se utilizan.

- ✓ Se señala que todas las variables de acción de una u otra forma responden al objetivo tres, pues redundan en un aumento de la cultura de la calidad.
- ✓ Permanece como una constante la inclusión de la implementación del método OVAR.

#### **Parrilla modificada de la Directora del AHP. (Anexo 13)**

- ✓ Se modifica el objetivo dos pues se considera que tiene cierta ambigüedad, ya que no queda claro lo que se desea expresar. Por tanto, en la parrilla modificada se redacta de la siguiente forma: Lograr mayor cantidad de acciones en la esfera de prevención del patrimonio documental.
- ✓ La variable de acción cinco responde al cumplimiento de los tres objetivos, pues con la capacitación a los compañeros que atienden esta actividad en los distintos organismos ayudan a fortalecer la gestión archivística en la provincia.
- ✓ Se deja señalado que en la variable de acción cinco el principal impacto recae en el objetivo tres porque el método OVAR permite la organización de forma que se puedan alcanzar resultados superiores y en este caso el trabajo con los archivos de los OACE, determina la imagen que se tenga sobre el AHP.

Por último, señala la directora del AHP que aunque no tiene tantos objetivos y variables de acción como las anteriores parrillas analizadas, considera que están reflejados los aspectos fundamentales que deben guiar la actividad archivística, las restantes acciones que se realizan están en función de complementar las que están allí expresadas.

#### **Parrilla modificada del Jefe de la UOGI (Anexo 14)**

- ✓ En la variable de acción uno, deben estar incluidos todos los especialistas como responsables de su cumplimiento pues estos controles son realizados por la UOGI a todos los centros del sistema CITMA.

- ✓ Se elimina la variable de acción dos que aparece en la parrilla original pues en su cumplimiento intervienen los directores de todos los centros.
- ✓ Se incluye en la variable de acción tres al especialista de Seguridad Informática pues es necesaria su participación en esta actividad para la base de datos que se quiere realizar con el propósito de digitalizar la información que se archiva.

Sobre esta Unidad se aclara que su trabajo está relacionado directamente con el funcionamiento interno de la organización. Atiende actividades globales: cuadro, recursos humanos, planificación, objetivos de trabajo y por tanto sus resultados dependen de la información que tributen los centros.

**Parrilla modificada del Director de la UPAL (Anexo 15)**

- ✓ Se incluye la variable de acción: Lograr disminución en el consumo de los portadores energéticos, el cual da respuesta al objetivo I. Se busca el cumplimiento de las actividades necesarias pero con el ahorro necesario de los recursos puestos a disposición de la organización. Con esto se hace referencia al ahorro del combustible, a partir de controles integrales, que permitan trasladar a un grupo de especialistas de distintos centros en un mismo medio de transporte o el apagado de los aires acondicionados en el horario de 11:00am a 1:00pm.
- ✓ Además se adiciona la variable de acción referida a: Gestionar compra de gomas para aquellos medios de transporte que no se le han asignado hace tres años.
- ✓ Se analiza que en el caso de la variable de acción referida a: Cumplir el total de acciones previstas en el Plan de Capacitación, debe ser responsabilidad de todos los miembros y no solo de Recursos Humanos. Se revisa que en el caso de ese centro donde la mayoría de sus trabajadores tiene bajo nivel de escolaridad se hace necesario reforzar las acciones de capacitación para que puedan brindar un servicio de calidad.

Una vez revisadas todas las parrillas, corresponde la elaboración del plan de acción. En este momento se acuerda que como ya está elaborado el Plan anual de actividades correspondiente al año 2014, el cual se revisa y se comprueba que están incluidas una parte de las actividades que dan respuesta a las variables de acción de las parrillas, se decide que las nuevas que sean necesario incorporar se pondrán como nueva tarea en el plan de actividades mensual. Una vez más se llega al consenso que no es necesario duplicar la información, confeccionando un plan de acción aparte.

Definida esta parte, se indica la elaboración de los indicadores, una de los momentos más importantes y complejos del procedimiento, pues por lo general los únicos que son tomados en cuenta eran los emitidos por el Ministerio. Este fue un trabajo que implicó varias horas de análisis, donde participó tanto el Delegado como el facilitador externo. Una vez definidos, se pasó a la confección de los tableros de control del Delegado y Jefe de la UCT. Se priorizaron estos dos para ir tomando una idea de cómo iría marchando la aplicación del procedimiento. (Anexos 16 y 17). Ellos fueron permitiendo el control sistemático del cumplimiento de los indicadores más importantes.

#### **3.1.4 Etapa 4: Control**

El control realizado fue sistemático, de forma semanal se iba revisando el cumplimiento de las actividades y se buscaba rápidamente solución cuando algún indicador no marchaba según lo planificado. Un elemento imprescindible en esta etapa fue el plan de trabajo mensual de la Delegación pues en él se dejaban plasmadas todas las acciones realizadas y se convertía por tanto en una herramienta que ayudaba al proceso de control. Además se logró que al final de cada mes el informe del cumplimiento mensual del plan de actividades no fuera algo meramente formal; si no que realmente se expresara en esos encuentros si había existido dificultad para realizar lo planificado en el mes y así lograr que la comunicación fluyera de ambas partes. A lo anterior se une el tablero de control, el cual permitía ir siguiendo paso a paso el control de los aspectos más importantes. Como se ha señalado en otros momentos del trabajo no fue control por el mero

control de problemas, si no con el ánimo de mejorar continuamente el proceso, corregir lo mal hecho y responder de forma inmediata a lo nuevo que pudiera presentarse.

### **3.2 Evaluación de la aplicación del procedimiento.**

El tiempo no permitió aplicar alguna técnica que determinara la validez de la implementación del procedimiento en la Delegación Territorial del CITMA, Sancti Spíritus. Sin embargo, sí se puede señalar que la observación directa de la investigadora comprobó que existió interés por parte de los directivos en tener a su disposición una herramienta que le permitiera un mejor control del cumplimiento de sus objetivos de trabajo y le facilitara la toma de decisiones.

Es válido señalar que en un primer momento existió, como es normal, reacción al cambio, a lo nuevo y a lo engorroso que resulta la parte teórica, la confección de las parrillas y el tablero, pero su puesta en práctica, demostró que todo el proceso anterior era necesario y que al final rendía frutos.

La aplicación del procedimiento permitió tener una herramienta para la implementación de las futuras estrategias que se diseñen en la Delegación del CITMA y el rediseño de la estrategia de dirección actual pues los cambios son constantes.

Los indicadores mostrados en los tableros de control, y las tablas de resultados muestran los avances obtenidos en comparación con el año anterior. Ahora se analizan con más profundidad cuáles son las tareas principales, a las cuales hay que dedicarle más atención pues de ellas dependen el progreso de la organización y un avance en su eficiencia y eficacia.

Además ayudó al cambio en la forma de pensar y actuar de los directivos y todos los trabajadores participantes de la actividad. Mayor toma de decisión de los directivos sin tener que depender tanto del jefe superior, en este caso el delegado. Se logró más integración en el cumplimiento de los objetivos, permitió ver el CITMA como un sistema e integrar a los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Anexos 18 y 19).

En el caso de la Unidad de Ciencia y Tecnología fue un poco más complejo evaluar su trabajo a partir de la puesta en marcha del método OVAR pues hasta el momento no se cuenta con una ley que controle la actividad de ciencia del país y hasta que sea aprobada, ya fue presentada una primera versión de ella, no hay un marco legal que respalde a los especialistas. Esto quiere decir que no pueden exigir a las empresas que introduzcan los avances de la ciencia, de la innovación, solo se le puede realizar acciones de capacitación y explicarle los beneficios de la puesta en práctica de los adelantos científicos. En este caso se buscó tener un mejor uso del tiempo y a su vez mantener o mejorar los resultados alcanzados el año anterior. El empleo de la parrilla permitió analizar más claramente, actividades que podían ser realizadas de manera conjunta por varios especialistas y de esta buscar no solo ahorro del tiempo sino también de combustible, pues ello también implica ahorro de combustible al reducirse la cantidad de viajes que se tuvo que dar a los centros de ciencia o las empresas. (Anexo 19).

### **3.3 Conclusiones parciales**

- ✓ La puesta en práctica del procedimiento no solo permitió actualizar la estrategia de dirección de la Delegación del CITMA, sino además su implementación y control.
- ✓ La confección de las parrillas permitió mayor integración entre los centros y trabajar de forma cohesionada en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## CONCLUSIONES

- ✓ Los estudios realizados demuestran que hoy en día se hace cada vez más necesario que las organizaciones se proyecten hacia el futuro y se preparen para los cambios, por lo cual es imprescindible la adecuada implementación y control de la estrategia de dirección.
- ✓ Es importante utilizar herramientas de control de gestión que ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y de esta forma lograr mayor eficiencia y eficacia en su funcionamiento.
- ✓ El procedimiento revisado y adecuado a las características de la Delegación del CITMA debe ser incorporado continua y paulatinamente en la cultura de esta organización para lograr efectividad en el proceso de implementación y control de la estrategia de dirección.
- ✓ Se demostró que a pesar de lo engorroso que resulta la implementación del procedimiento en un primer momento, dado el tiempo que es necesario dedicar a la elaboración de la parrilla y el tablero de control, al final se convierte en un instrumento imprescindible para la toma de decisiones de los directivos, facilita su trabajo y ayuda a mejorar los resultados de la organización.
- ✓ El procedimiento implementado en la Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus permitió trabajar como un sistema y de forma cohesionada en la toma de decisiones. Además, logró mayor integración y participación de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del centro y un mayor control de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Elaborar un programa informático que facilite, con ayuda del tablero de control, dar un seguimiento sistemático al cumplimiento de los indicadores.
- ✓ Confeccionar los perfiles de competencia de los puestos de trabajo de la Delegación del CITMA para de esta forma lograr una mejor evaluación del desempeño de sus trabajadores.
- ✓ Comunicar al Ministerio, a través del Delegado, la necesidad de que se establezcan objetivos para el CIGET, CMP, CSA, las cuales forman parte del sistema CITMA pero no aparecen reflejados en su proyección estratégica.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Albert, M. E., & Hernández, M. (2006). La matriz OVAR. Herramienta para la implementación y el control estratégico (En línea). Ingeniería Mecánica, I, 47-50 Disponible en: [www.ingenieriamecanica.cujae.edu.cu/index.php/revistaim/article/.../482](http://www.ingenieriamecanica.cujae.edu.cu/index.php/revistaim/article/.../482) [Consultado: 22/01/2014].
2. Álvarez, L., & Barreto, G. (2010). El arte de investigar el arte. Santiago de Cuba
3. Amat, J. (1989). La importancia del Control de Gestión en el proceso directivo. *Revista Nova máquina*, 149, Marzo, 45-48.
4. Aquino, Y. (2007). Proceso de implementación de la estrategia de dirección para el logro de adecuados resultados económicos y productivos en la UEB Manolo Solano. Memoria para optar al Título de Máster en Dirección, Universidad José Martí Pérez, Sancti Spíritus, Cuba.
5. Betancourt, D., & García, G. (2009). "El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano". (En línea) Observatorio de la Economía Latinoamericana. N° 110, 2009. Disponible en: [www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bpgv.htm](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bpgv.htm) [Consultado: 22/01/2014].
6. Blanco, H. (2000) Notas sobre dirección estratégica. Material de apoyo a la docencia. Maestría en Consultoría gerencial. Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana.
7. Bowman, C. (1996). La esencia de la administración estratégica. Boston, Prentice Hall.
8. Castellanos, R. (2007). Implementación de la estrategia. Contribuciones a la economía. (En línea) Disponible en: [www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0709.htm](http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0709.htm) [Consultado: 22/01/2014].

9. Castro, R. (2010) Clausura del VI período ordinario de sesiones de la 7ma legislatura de la ANPP, La Habana, Política.
- 10.\_\_\_\_\_. (2011) Instrucción 1 “Para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y a las administraciones locales del Poder Popular”. Septiembre, La Habana.
- 11.Centro Coordinador de Estudios de Dirección (1998). Compendio de artículos sobre *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La Experiencia Cubana*. La Habana, Ministerio de Educación Superior.
- 12.Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración*. 3ra edición. México: McGraw Hill.
- 13.Columbié, M. (1998). Compendio de artículos sobre *Dirección por Objetivos: desarrollo en Cuba, una experiencia inédita. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana*. La Habana, CCED-MES.
- 14.Cubillos, M. & Núñez, S. (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. (En línea) Bogotá, Agosto, Departamento Administrativo de la Función Pública. Disponible en: [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1445). [Consultado: 24/07/2015]
- 15.*Delegación Territorial del CITMA de Sancti Spíritus (2012). Reglamento Orgánico*.
- 16.\_\_\_\_\_ (2012). *Manual de funcionamiento*.
- 17.\_\_\_\_\_ (2013). *Informe del cumplimiento anual de los objetivos de trabajo*.
- 18.\_\_\_\_\_ (2014). *Informe del cumplimiento anual de los objetivos de trabajo*.
- 19.\_\_\_\_\_ (2014) *Informe del cumplimiento anual del plan de capacitación*.

20. Descalzo, A. (2014). Eficacia administrativa. *Revista Voces de la cultura de la legalidad*, (En línea) 2, marzo-agosto 2014, 34-45. Disponible en: <http://eunomia.tirant.com/?p=982>. [Consultado: 24/07/2015]
21. Díaz, C. (1990). *Métodos para el perfeccionamiento de la dirección*. La Habana: Ciencias Sociales.
22. Diccionario de la lengua española (2004) España, Everest Editorial, (2 da edición)
23. Drucker, P. (1988). Llega una nueva organización a la empresa. Harvard-Deusto Business Review.
24. Ferriol, F. & Almuiñas, J. (2010) "La planificación estratégica y la dirección por objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al MES". (En digital).
25. Fiol, M. & et al. (1995). Control de gestión: ¿qué estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas? *Gestión y Política Pública*, IV (2), 305-317.
26. Fiol, M. (1999). *Introducción al Control de Gestión*. Material de estudio. Licenciatura & MBA, ESADE. Barcelona.
27. Flores, M. (2012). *Dirección estratégica empresarial. Evolución, entorno y actitud*. (En línea) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/direccion-estrategica-empresarial-evolucion-entorno-y-actitud/>[Consultado: 24/07/2014]
28. González, M. V & Molina, M. (2008). La evaluación de la ciencia y la tecnología: revisión de sus indicadores. (En línea) *Acimed*, 18(6). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol18\\_6\\_08/aci031208.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol18_6_08/aci031208.htm) [Consultado: 24/07/201].
29. Guerras, L. A., & Navas, J. E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. España, Deusto Editorial.

30. Hernández, M. & Guerrero, D. (2000). La brecha entre el control de gestión y la estrategia. *Revista Folletos Gerenciales*, 11, 10-20. Noviembre, La Habana, CCED del MES.
31. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
32. Horowitz, J. (1993). *La satisfacción total del cliente*. España, McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA.
33. ISO 9000:2000 (2000). Sistema de Gestión de la Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Secretaria General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza.
34. Jordán, H. (1996). *Control de Gestión*. Documentos del DEADE.
35. Jordán H., & Michel F. (2002-2003). *Control de gestión*. DEADE, Comisión Europea.
36. Jordan, H. (2005). *Técnicas avanzadas de control de gestión*. Materiales del Programa DEADE. Cuba. La Habana.
37. Kenneth, A., (1971). *El concepto de estrategia corporativa*. México, McGraw-Hill Interamericana.
38. Koontz, H. (1994). *Elementos de Administración*. México, McGraw-Hill/Interamericana.
39. Koontz, H., & Wehrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global* (12a ed.): McGraw-Hill Interamericana.
40. López, Cl., Martín S., Hurtado B. & Vega V. (2012). “Plan de acciones para desarrollar de manera eficaz el control interno en las unidades presupuestadas de la salud en Cuba” (En línea) en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 169. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>[Consultado: 24/07/201].

41. López, L. (2010). Jóvenes ante el reto de la vida laboral. Tesis en opción al grado científico de licenciado en Sociología. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
42. Manene, L. (2010). La eficiencia y la eficacia en administraciones públicas y organizaciones privadas. (En línea) Disponible en: <https://luismiquelmanene.wordpress.com/2010/08/19/la-eficiencia-y-la-eficacia>. [Consultado: 24/07/2014].
43. Martí, J. (1885). Carta al director del Avisador cubano en Obras Completas T. I. Pueblo y Educación, La Habana.
44. Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas, Panapo Editorial.
45. Menéndez, A. (2011). *La lucha por una administración eficiente*. (En línea) Disponible en: <http://www.uria.com/documentos/publicaciones/3190/documento/art06.pdf?id=3335> . [Consultado 24/03/2014]
46. Menguzzato, M. & Renau, J. (1997). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. La Habana, Ministerio de Educación Superior.
47. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (2013) *Objetivos de trabajo del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente para el año 2014*. Diciembre, La Habana.
48. Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (2000). *Planificación Estratégica hasta el año 200*. MIC, Diciembre.
49. Mintzberg, H. (1991) *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo. (Digital).
50. Mintzberg, H., Ahlstrand & Lampel, J. *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. (Digital).
51. Newman. W. H. (1968). *Programación, organización y control*. Editorial DEUSTO.

52. Ohmae, K. (1983). *La mente del estratega*. McGraw-Hill Interamericana.
53. Oliveira, R. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores, S. A. de C.
54. Parejo, L. (1999). "El reto de la eficaz gestión de lo público", *Revista Sistema*, Núm. 149, pp. 3-23.
55. Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
56. Pelegrín, N., Valenzuela, O., & Montero, R. (2003). *Método OVAR. Su aplicación en la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad*. DEADE. La Habana.
57. Pérez, M. (2002). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. Memoria para optar al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
58. Pérez, O., Moreno, A., & González, A. (2005). *Aplicación del método OVAR en la GT SEPSA Cienfuegos*. DEADE. La Habana.
59. Pérez, O et al (2005). Tesis final en opción al título DEADE. La Habana.
60. Pérez, R. (2010). Evaluación del desempeño en el sector público. Ilustre colegio de abogados de Lima.
61. Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámides, S.A
62. \_\_\_\_\_ (2012) *Ser competitivo*. Ediciones Deusto.
63. Portuondo, A. (1997): ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? *Rev. Folletos Gerenciales*, I, 4, Abril. La Habana: CCED del MES.

64. Quinn, J. B. (1980) "Estrategias para el cambio" en *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* de Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Voyer, J. (1997) 1ra edición, México.
65. Robbins, S. & De Cenzo, D. (1996) *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones*, México.
66. Rodríguez, G., Gil, J. & García, G. (2002) *Metodología de la investigación cualitativa*. Santiago de Cuba.
67. Ronda, G. A & Marcané, J. A. (2001) *De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo*. (En línea) Disponible en: <http://www.uh.cu/sitios/reddees/sites/default/files/Articulo%20de%20Ronda.pdf> [Consultado 24/03/2014]
68. Ronda, G. A. (2009) Base intelectual de la investigación en dirección estratégica en Cuba: un análisis bibliométrico de Folletos Gerenciales, 1997-2007. *Ciencias de la Información*, Vol. 40, No.3, septiembre-diciembre. (En línea) Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181421561004.pdf> [Consultado 24/03/2014]
69. Simons, R (1994) *Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estratégica*. Rev. Harvard Business School, Deusto, Bilbao.
70. Stoner, J.; Freeman, R. & Gilbert, D. (1996) *Administración*. (6 Ed.), México.
71. Yáñez, E. (1982) *Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas*. La Habana, Pueblo y Educación.

## ANEXOS

