

Centro Universitario José Martí Pérez, Sancti Spiritus
Facultad de contabilidad y finanzas.



Trabajo de Diploma

**Título: Sistema de Indicadores para evaluar
el desempeño de la gestión de la dirección,
Sucursal CIMEX, Sancti Spiritus.**

Autor: Mildrey Maria González Barea.

Tutor: Msc Sonia Hernández La rosa.

Curso 2007-2008

PENSAMIENTO:

“El cuadro, es un creador, es un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede, razonando dialécticamente, llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección.”

Ernesto Guevara

RESUMEN:

La presente investigación tiene como objetivo general proponer un sistema de indicadores para la evolución del desempeño de la gestión de la dirección, que posibilite la información necesaria para la toma de decisiones, contribuyendo de esta manera a elevar la eficacia en la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus.

En el desarrollo de este trabajo se realiza la fundamentación teórica que permitió profundizar de forma general en la Gestión, específicamente definición y sus elementos también se analiza de la estrategia su elaboración, planificación, formulación, implementación y evaluación, así como, la elaboración, características y medición de los indicadores del desempeño. De igual forma fueron analizados los indicadores asociados a la productividad.

A partir de la caracterización de la entidad objeto de estudio y el análisis de su Estrategia se obtiene mayor conocimiento de la misma. Mediante la aplicación de instrumento como la encuesta y la entrevista se profundiza en la integración y funciones del consejo de dirección Reducido y el Ampliado, como Órganos de Dirección Colectivo de la Sucursal, así como otros Órganos Asesores existentes que facilitan el cumplimiento de las funciones y análisis asignados a los Órganos de Dirección Colectiva.

Apoyados en los resultados obtenidos de esta investigación, se propone un sistema integrado por 17 indicadores, para la evolución del desempeño de la gestión de la dirección en dicha entidad, además se introduce para la valoración de los indicadores un rango entre tres valores (Máximo, Satisfactorio, mínimo) con el fin de generar un proceso de toma de decisiones productivas efectivas, y la metodología para su aplicación, efectuando la validación del sistema; como consecuencia de la validación se realizan ajustes al sistema.

INDICE:

Página

Introducción -----

Capítulo 1: Fundamentación teórica -----

1.1 Introducción del capítulo -----

1.2 Gestión. Definición -----

1.2.1 Elementos de la Gestión -----

1.3 Estrategia -----

1.3.1 Elaboración de Estrategias -----

1.3.2 Planificación Estratégica -----

1.3.3 Formulación de la Estrategia -----

1.3.4 Implantación de la Estrategia -----

1.3.5 Evaluación de la Estrategia-----

1.4 Indicadores de Desempeño-----

1.4.1 Elaboración de los Indicadores. Características -----

1.4.2 Medición de los Indicadores -----

1.4.3 Indicadores asociados a la productividad: la efectividad, la eficiencia
y la eficacia -----

Conclusiones del capítulo-----

Capítulo 2: Caracterización de la entidad.

2.1 Introducción del capítulo -----

2.2 El Sistema de Dirección -----

2.3 Caracterización de la entidad -----

2.3.1 Cuerpo de la Guía -----

2.4 Resultados de la aplicación de la guía -----

2.4.1 Diagnósticos Estratégico -----

2.4.1.1	Objeto social de la Sucursal-----
2.4.1.2	Misión de la empresa -----
2.4.1.3	Visión de la empresa -----
2.4.1.4	Políticas-----
2.4.1.5	Áreas de Resultados Claves /Objetivos Estratégicos-----
2.4.1.6	Unidades Estratégicas de Negocios-----
2.4.1.7	Factores Claves de Éxito-----
2.4.1.8	Análisis Estratégicos-----
2.4.1.9	Problema Estratégico -----
2.4.1.10	Solución Estratégica -----
2.5	Otras técnicas para la recolección de información utilizada -----
2.5.1	Cuestionarios y entrevistas aplicadas-----
2.5.2	Revisión de las Actas del Consejo de dirección -----
2.5.2.1	Resultados de la revisión de las Actas del Consejo de Dirección--
2.5.3	Entrevistas a Miembros del Consejo de Dirección -----
2.5.3.1	Miembros del Consejo de Dirección -----
2.5.3.2	Resultados de la entrevistas -----

Conclusiones del capítulo -----

Capítulo 3: Sistema de Indicadores propuesto, metodología para su aplicación. Validación del Sistema.

3.1	Introducción -----
3.2	La Dirección-----
3.3	Metodología General para el establecimiento de un Sistema de Indicadores propuesto-----
3.3.1	Metodología para el establecimiento de un Sistema de Indicadores para medir el desempeño de la gestión de la Dirección -----
3.3.1.1	Contar con Objetivos y Estrategias -----
3.3.1.2	Identificar los factores claves de éxito-----

3.3.1.3	Establecer indicadores para cada factor clave de éxito -----
3.3.1.4	Determinar para cada indicador, Estado, Umbral y Rango de Gestión -----
3.3.1.5	Diseñar la medición -----
3.3.1.6	Medir, Validar y Ajustar el Sistema de Indicadores de Gestión de la Dirección -----
3.3.1.7	Mantener y mejorar continuamente -----
3.4	Propuesta de Sistema de Indicadores para la evaluación del Desempeño de la Gestión de la Dirección en la Sucursal Cimex Sanctí- Spiritus -----
3.4.1	Contar con objetivos y planes -----
3.4.2	Identificación de los factores -----
3.4.3	Definición de Indicadores de Gestión de la Dirección para cada factor clave de éxito -----
3.4.3.1	Indicadores de Gestión de la Dirección -----
3.4.4	Determinación, para cada indicador propuesto, Umbral y Rango de Gestión -----
3.4.5	Diseño de la medición -----
3.4.6	Validación y Ajuste del Sistema de Indicadores de Gestión de la Dirección en la Sucursal Cimex, Sanctí-Spiritus-----
3.4.6.1	Validación del Sistema -----
3.4.6.2	Resumen de los resultados obtenidos por cada indicador -----
3.4.6.3	Ajustes del Sistema-----
	Conclusiones del capítulo -----
	Conclusiones -----
	Recomendaciones -----
	Bibliografía -----

INTRODUCCION

El funcionamiento de la economía cubana se encuentra en un proceso de transformaciones importantes, a partir de los 90 cambian las técnicas del control, intensificándose éste, se descentralizan las estructuras empresariales y de mercado, surgen nuevos mecanismos financieros, nuevos métodos de planificación y dirección dando lugar a un nuevo modelo de gestión tanto para empresa como para unidades presupuestadas. A esto cambios no queda exento el Ministerio de Comercio insertándose en el nuevo Modelo de Gestión de la dirección, que exige incrementar la productividad del trabajo, y con menos costo lograr mejores resultados ; para de esta manera alcanzar una gestión mas eficiente en la actividad empresarial .

En tal sentido el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz. En el informe del congreso del partido comunista de Cuba efectuado en el año 1986 expreso “ **todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales a la reducción de los costos y el aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia** ” 1

La medición de la eficiencia de la gestión empresarial se logra mediante la aplicación de los índices, indicadores o criterios específicos, los que a pesar de las políticas adoptadas por los Órganos Centrales del Estado, han sido utilizados de forma limitada o no han sido utilizados como herramienta de dirección para evaluar los factores que inciden en los resultados de la empresa.

El objetivo inicial desde los años 80 fue introducir los temas económicos en los análisis de los consejos de dirección, para la década del 90 numerosas criticas planteaban que los indicadores no eran los mas adecuados para mostrar un análisis para la toma de decisiones. No es hasta el año 2000 que como herramienta de dirección, se comienza a perfeccionar el análisis a través de

indicadores, dirigido hacia el comportamiento de las actividades fundamentales para medir y corregir las desviaciones del plan. El Análisis de índices e indicadores constituye un medio indispensable de estudio de la gestión en los diferentes niveles y es parte integrante de la planificación.

Para este trabajo se ha seleccionado la Corporación CIMEX, dicha empresa es importadora y exportadora; compuesta por 80 entidades, con una dirección en la capital y sucursales territoriales que abarcan todo el país; en este caso se escogió a la Sucursal Sancti Espíritus para la realización de la presente investigación. Esta última cuenta con una Gerencia General, Administrativa y Tecnológica, las cuales se encuentran ubicadas en la cabecera provincial y la de los complejos que radican en sus respectivos municipios. Para el desarrollo del trabajo se tuvo presente que los directivos de esta entidad no contaban con un sistema de indicadores para evaluar el desempeño de la gestión empresarial; que posibiliten la toma de decisiones adecuada para lograr resultados efectivos, en el mismo se profundiza en los métodos y técnicas del análisis, se propone el diseño de un sistema de indicadores para la entidad objeto de estudio.

El problema científico de la presente investigación lo constituye, la necesidad que tiene la sucursal CIMEX Sancti Spíritus de contar con un Sistema de Indicadores que le posibilite evaluar el desempeño de la gestión de la dirección.

En correspondencia con el problema científico la hipótesis de investigación expresa que si la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus contara con un Sistema de Indicadores que posibilite la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección, se lograría la información necesaria para la toma de decisiones contribuyendo de esta manera a elevar su eficacia.

El objetivo general

Proponer un sistema de indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección, que posibilite la información necesaria para la toma de

decisiones, contribuyendo de esta manera a elevar la eficacia en la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus

Dicho objetivo general fue desglosado en los objetivos específicos que siguen:

- Identificar y precisar los diferentes enfoques en materia de gestión empresarial de forma general y de la gestión de la dirección en particular, mediante la construcción del marco teórico- referencial de la investigación.
- Diagnosticar la situación actual que presenta la entidad objeto de estudio en cuanto a la evaluación de la gestión empresarial a través de indicadores de gestión.
- Elaborar un sistema de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección, en la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus, que posibilite la información necesaria para la toma de decisiones contribuyendo de esta manera a elevar su eficacia.
- Validar el sistema de indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección en la Sucursal Sancti Spiritus de la Corporación CIMEX.

En la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos: Análisis, síntesis, inducción, deducción, generalización y observación directa, revisión documental, la entrevista, la encuesta y el trabajo en grupo; para el procesamiento de los datos se hizo uso de la computación. Sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

El trabajo esta estructurado en tres capítulos:

Capitulo 1: Marco teórico – referencial de la investigación.

Capitulo 2: Caracterización de la entidad y propuesta del sistema de indicadores.

Capitulo 3: Evaluación del desempeño de la gestión de la dirección en la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus, a través del sistema de indicadores propuesto.

Conclusiones, recomendaciones bibliografía utilizada.

CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.1 INTRODUCCIÓN DEL CAPÍTULO.

En este capítulo se expone la argumentación teórica consultada y de forma reducida recopilada mediante estudios realizados a través de diferentes fuentes bibliográficas (revistas especializadas, textos, tesis, consultas en Internet.), su objetivo representa sustentar la fundamentación teórica relativa al problema de investigación planteado, lo que implica exponer y analizar aquellas teorías, enfoques teóricos, resultados de investigaciones precedentes y antecedentes en general, que se consideren válidos para la construcción del marco teórico-referencial de la misma.

Para lograr este objetivo resulta esencial analizar la conceptualización de la Gestión como elemento fundamental en el proceso de desarrollo de las Empresas, así como la importancia en su efectividad.

1.2 GESTIÓN. DEFINICIÓN.

La Gestión comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación del desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente.

1.2.1 Elementos de la Gestión.

Establecimiento de Objetivos y Metas: Este elemento es fundamental de la Gestión, la administración necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa; estos deben determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.

Planeación y Organización: Constituyen las actividades más importantes para una Gestión eficaz. Por lo general, las tareas principales que se ejecutan en esta etapa del proceso de gestión son las siguientes:

- Anotar lo que debe hacerse.
- Formular un programa que vincule todas las tareas a realizar en función de su duración, teniendo en cuenta su fecha de inicio y término.
- Estimar el tiempo requerido para la ejecución del proyecto y su costo.
- Determinar los recursos y habilidades necesarias, y asignar responsabilidades.

La programación implica ordenar en forma secuencial las tareas por realizar y relacionarlas con los recursos necesarios para efectuar el trabajo o cumplir el objetivo establecido, de forma tal que se cumplan los plazos determinados.

La elaboración del presupuesto exige que la administración estime y asigne los recursos requeridos para la ejecución de cada una de las tareas planeadas.

Definidos los objetivos y las metas, formulados los planes, programadas las tareas y actividades y presupuestados los recursos, la administración necesita organizarlos.

La organización de recursos comprende cuatro elementos principales:

- Orientación y capacitación.
- Dividir cada tarea en sub.-tareas, asociadas con sus períodos de ejecución y sus presupuestos.
- Asignar a los subordinados la responsabilidad de las distintas tareas y sub.-tareas.
- Determinar los servicios de apoyo que se requerirán y hacer los arreglos necesarios para obtenerlos.

Control: El administrador revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados, sobre todo debe actuar oportunamente, para resolver las dificultades que surjan. Para ejercer un control eficaz, el administrador deberá mantenerse constantemente informado del trabajo que se realiza.

El papel del administrador es controlar el trabajo de otros, lo cual conlleva a:

- Dirigir a los subordinados, por lo que debe supervisar su trabajo, cerciorarse de que éste se ejecute conforme con los objetivos trazados y apoyarlos para facilitar el mismo y solucionar los problemas que surjan.
- Guiar la ejecución del trabajo mediante la aplicación de patrones de desempeño preestablecidos. Para ello, la administración deberá evaluar detenidamente los resultados y verificar que los recursos utilizados correspondan a los previstos. Esta actividad permitirá que el administrador detecte los problemas e identifique aquellas áreas que requieren más atención.

Supervisión: Las cuatro actividades principales de este elemento del proceso administrativo son:

- Obtener información.
- Evaluar la información obtenida.
- Analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos.
- Tomar acciones correctivas.

La atención de la administración debe concentrarse principalmente en:

- Las normas de calidad.
- El programa.
- El presupuesto.

Informe y Evaluación: La administración mantiene informado a sus subalternos de los avances de la Gestión, como lo hace con sus superiores. La comunicación debe ser franca y sincera.

La evaluación es un proceso constante de la gestión que continúa incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una valoración constante de la forma en que las actividades han sido ejecutadas con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficaces para la ejecución.

1.3 ESTRATEGIA.

1.3.1 Elaboración de Estrategias.

Concepto de Estrategia.

Como se plantea en el material elaborado por un grupo de expertos de la DPO y la Planificación Estratégica del MES nombrado Elementos metodológicos y conceptuales básicos para el proceso de Diseño, Implementación y Control de la Planificación estratégica y la Dirección por objetivos basada en Valores (2007), actualmente no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia, siendo utilizado el término con diversas acepciones por muchos autores. Gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones. Varios autores la definen como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, otros la definen como un conjunto de objetivos y políticas de la institución, para este trabajo sin embargo, se ha tomado la siguiente definición, donde se describe la estrategia como un conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado.

En el material elaborado por el grupo de expertos de la DPO y la Planificación Estratégica del MES, (2007) se plantea que según Mintzberg, todo ese conjunto de definiciones puede contribuir en la elaboración de este difícil concepto:

- Estrategia como plan: La estrategia es un plan, una especie de curso de acción consciente determinado, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos establecidos. Aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir, cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y qué significan en realidad las mismas. Tienen dos aspectos esenciales: antes se elaboran las acciones en las que se aplicarán, y se desarrollan de manera consciente con un propósito determinado.
- Estrategia como pauta de acción: Se utiliza una maniobra para ganar la partida al contrincante, convirtiéndose la amenaza en la verdadera estrategia,

no la expansión. La estrategia nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.

- Estrategia como patrón: Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más estrategia. Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón de la forma consciente en que se creó, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización. De esta forma la estrategia permite a los líderes saber como intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones, y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados.
- Estrategia como posición: Es un medio para ubicar una organización en el entorno. La estrategia viene a ser la fuerza mediadora o acoplamiento entre la organización y el medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y externo. Esta definición puede ser compatible con cualquiera de las anteriores o con todas, es decir, se puede aspirar a una posición, mediante un plan o patrón de comportamiento. La estrategia nos incita como posición a considerar las organizaciones en su entorno competitivo, cómo se encuentran sus posiciones y cómo las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.
- Estrategia como perspectiva: Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de participar en la percepción del mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella, por ejemplo la Hewlert-Packard ha desarrollado el "Modelo H-P" sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto la Mc.Donald se ha hecho famosa en base a su énfasis en "la calidad, el servicio y la limpieza". En este caso la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Como perspectiva la estrategia plantea cuestionamientos en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.

Si definimos organización como una acción colectiva de una misión común, entonces la estrategia postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas, para que sean compartidas como normas y valores sociales, y cómo se involucran y aprenden los patrones de comportamiento.

Según el material Elementos metodológicos y conceptuales básicos anteriormente mencionado, Borges-Andrade destaca que lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser eliminadas y brechas para ser superadas.

Partiendo de que no se conoce una definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia es recomendable insistir en las características comunes y no complicarse con definiciones.

Sobre la elaboración de la Estrategia.

Para la elaboración de la Estrategia, se plantea en el material mencionado, también conocido como “Lo último en estrategia” que es necesario:

- Definir con claridad y precisión los objetivos a lograr. Mirar los contextos internos y externos en sus diferentes dimensiones.
- Mirar los diferentes grupos de actores externos e internos que pueden incidir.
- Evaluar los factores externos e internos que resulten útiles para el logro del objetivo.
- Pensar en acciones a corto, mediano y largo plazo. Los pasos lógicos de la estrategia y su secuencia para combinar actores, factores y acciones.

Antes de plantearse la elaboración de una estrategia, debe asegurarse que quienes decidan sobre ella tienen que estar suficientemente comprometidos, y que actuarán con vista a lograr el objetivo propuesto. Es decir, después de la claridad y precisión de los objetivos, el compromiso y la participación de los principales implicados, es el factor principal para el éxito de la estrategia.

Los elementos esenciales de las estrategias son los siguientes:

- ❖ Las metas u objetivos más importantes que deban alcanzarse.
- ❖ Los lineamientos o políticas más significativas que guiarán las acciones.
- ❖ Las principales secuencias de acciones que permitirán lograr las metas.

La técnica más empleada en la elaboración de las estrategias es la de la Matriz DAFO, la cual se emplea interpretando en cada uno de los cuadrantes los diferentes tipos de estrategias: Primer cuadrante: Oportunidades y Fortalezas - Estrategias Ofensivas, Segundo cuadrante: Debilidades y Amenazas – Estrategias Defensivas, de adaptación y de subsistencia.

Evaluación y selección de la Estrategia

Las opciones estratégicas, que fueron formuladas en correspondencia con las hipótesis realizadas, deben ser estudiadas para determinar la viabilidad de las mismas, es decir, la posibilidad real que tienen de ser aplicadas. El análisis de viabilidad puede incluir su evaluación, pero no la selección de las estrategias de contingencia.

Los elementos principales para lograr la viabilidad y evaluación de la Estrategia son los siguientes:

- 1.- Descripción de la Estrategia: Lo más simple que sea posible, en términos que permita tener una clara idea de las acciones que de ella se desprenden.
- 2.- Objetivos: Indicar el objetivo al que está dirigida, así como el resto de los objetivos con el cual está relacionada.
- 3.- Factores relacionados: Se describen los factores externos en términos de oportunidades y amenazas, así como los internos en fortalezas y debilidades, los mismos están relacionados con la estrategia propuesta.
- 4.- Orientación estratégica del riesgo: Indicar si la orientación estratégica está encaminada al sostén de la organización, la adaptación a las condiciones futuras o a los cambios organizacionales e innovaciones. Es posible que tenga una o varias orientaciones simultáneamente.
- 5.- Demanda estimada de recursos: Estimar la demanda de los recursos financieros, clasificados en moneda nacional y divisas, en tres grupos: baja, media y alta.
- 6.- Resultados esperados: Estimar la contribución al logro del objetivo y el plazo previsto en tres grupos: bajo, medio y alto.

Aún cuando cada situación estratégica sea única, existen algunos criterios básicos comunes que tienden a definir lo que es una buena estrategia, como por ejemplo: Objetivos claros y decisivos, conservación de la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido, sorpresa, seguridad, entre otros.

Criterios de Medida: Son los indicadores y las magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento, la precisión, la aplicación del sistema de seguimiento y la evaluación de los objetivos, además, su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación.

Es determinante considerar que los criterios de medidas no son propiamente los objetivos.

Diseño de los criterios de medida:

- Deben expresarse de modo que puedan ser medibles y verificables.
- Deben ser claros y precisos.
- Deben concretarse los indicadores a utilizar para medir el objetivo.
- Deben estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- Se subordinan al objetivo, no es el objetivo en sí.
- No deben incluirse las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado.
- Se redactan en presente y hasta en pasado. Nunca en infinitivo como el objetivo.

Planes de Acción: Son las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas.

Diseño del plan de acción:

- En el plan de acción debe reflejarse:
 - Tarea o acción.
 - Responsable.
 - Participantes en la ejecución.

- Período de cumplimiento.
- Recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.

Debe existir un Plan de acción por cada estrategia propuesta.

Grado de Consecución de los Objetivos: Establece los niveles del cumplimiento de los objetivos en una etapa determinada, o sea, hasta qué punto debe llegar la magnitud del indicador en ese momento. Los mismos permiten tener en cuenta las condiciones objetivas existentes para alcanzar el cumplimiento de los objetivos mediante su dosificación, considerando así mismo la acción progresiva de transformación de esas condiciones. Además, facilitan el proceso de autocontrol y autoevaluación, permiten un mejor seguimiento de los objetivos y la realización de los ajustes necesarios para garantizar su cumplimiento.

Diseño del grado de consecución.

- Deben ser diseñados como parte del proceso de Planificación Estratégica.
- Se deben tener en cuenta los períodos críticos y las condiciones objetivas previstas para cada etapa.
- Su diseño se puede apoyar en la Matriz DAFO.

Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos: Consiste en el seguimiento a la evolución del entorno y la organización, así como el análisis de la eficacia en la implementación y el logro de los objetivos estratégicos, y la toma de medidas para corregir las desviaciones y vencer los obstáculos. El mismo debe ser anticipado y proactivo, e incluir un conjunto de subsistemas que abarquen desde la detección de señales en el entorno que constituyan anticipos de cambios que pudieran hacer variar la estrategia formulada, hasta la validación de las premisas y supuestos sobre los cuales se formuló la estrategia y los planes correspondientes, lo cual puede conducir al rediseño, según el caso, de la estrategia propiamente dicha.

Diseño del Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos

- Debe contener las variables correspondientes basadas en los criterios de medida establecidos, las fuentes de captación y análisis de información externa e interna, y los procedimientos de acción.
- Debe ser objetivo, sistemático, veraz, rápido, que atienda sólo lo necesario, utilice métodos y técnicas apropiadas, de bajo costo, pero además que capte la información lo más cerca posible de su origen.
- Debe reflejarse la información relevante para darle seguimiento, sobre todo los elementos que permiten determinar las causas reales de los incumplimientos o sobrecumplimientos, para poder trabajar las soluciones potenciales. Esto facilita la implementación, el control interno y externo, además del autocontrol.

1.3.2 Planificación Estratégica

El término estrategia es de origen griego. Estrategia, estrategos, o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: estratos (ejército) y agein. (Conducir, guiar).

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad, competencia. En el mundo helénico, se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides, ellos marcaron el inicio de la estrategia como ciencia militar. En Roma se tienen a Polibio, Plutarco y Tito Livio, que relataron sus experiencias estratégicas, pero el máximo representante de esta era se considera al Emperador Julio César. Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro "El Príncipe", en él 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, el que en su obra " De la Guerra", editado en La Habana en 1961, sistematiza el

conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica. El pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales.

El concepto "estrategia" se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y expuesto en el libro de Igor Ansoff , "Estrategias Corporativas"(1965).

Sergio Valdivieso Guardia (2003), en su artículo sobre Planeación Estratégica, plantea que la vida se vive hacia delante, pero se le entiende hacia atrás, según Mitzberg. Recoger las experiencias pasadas, positivas o negativas, e incorporarlas a los planes, debería ser la tarea de todo planificador que busca la excelencia. Lo anterior lleva a pensar que muchas empresas han descuidado, o nunca han incorporado a sus actividades, un proceso formal de planeación, parte inicial de un proceso administrativo. Por tanto, no pueden quejarse de los resultados obtenidos, ya que lo que se siembra se cosecha. Algunas empresas dicen saber hacia donde se dirigen, pero en realidad, están siendo llevados por factores ajenos a su dominio.

Estos factores ajenos determinan la naturaleza y el rumbo de la empresa, dado que sobre ellos no se tiene poder de influencia , cuando la ocurrencia es inminente, provoca pánico, al no encontrar soluciones racionales para salir o aprovechar la situación.

Fred David, Planeación estratégica (7ma edición 1999) establece un procedimiento lógico que permite formular, implementar y evaluar las decisiones de los diversos departamentos de una organización para alcanzar sus objetivos.

La Planeación estratégica, para que tenga éxito, deben tomarse en cuenta tres elementos:

La comunicación y la participación permiten que todo el personal se motive y por ende, existirá un compromiso con la organización. Fruto de la motivación y el compromiso, es la productividad y la menor oposición al cambio, elementos esenciales para la viabilidad de las empresas. Si no se logra el compromiso a corto plazo se puede lograr la permanencia en el mercado, pero a largo plazo no.

El tercer elemento de éxito es el entorno, que sugiere un estudio del pasado, presente y futuro del mismo, la tarea es crear escenarios en los que se desenvolverá la empresa . El análisis del entorno no sólo debe ser a nivel local, si el caso amerita, internacional, global y mundial.

El proceso de administración estratégica consta de tres pasos: formulación, implementación y evaluación, los cuales serán desarrollados a continuación:

1.3.3 Formulación de la Estrategia.

En el material elaborado por el Grupo de expertos de la DPO y la Planificación por objetivos del MES, al cual se ha hecho referencia anteriormente se plantea que la Dirección del Gobierno ha indicado a todos los Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de la Administración Provinciales y Entidades Nacionales, desde hace más de 8 años, la introducción y generalización de la Dirección por Objetivos, a lo cual se suma posteriormente la Planificación Estratégica y el trabajo con los valores en la dirección, como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno que se ha estado realizando en el país, y con la finalidad de avanzar hacia la Dirección estratégica y conformar una cultura organizacional socialista, ajustada a la sociedad y a los propósitos del país. Este trabajo ha alcanzado la madurez suficiente como para acometer un proceso de análisis y búsqueda de consenso, acerca de los diversos enfoques y definiciones de un mismo concepto o elemento de los que integran el modelo definido para la generalización en el país de la dirección estratégica y por objetivos basada en valores, a modo de identificar y definir aquellos componentes básicos que lo integran, y que deben estar presentes en cualquier diseño que se aplique, sin llegar a la homogenización ni la estandarización, sólo a definir los componentes básicos del modelo, los que lo caracterizan y lo hacen único e integral, con sus problemas principales y prácticos.

Estos elementos metodológicos y conceptuales básicos que no pueden dejar de estar presentes en los procesos de formulación estratégica son los siguientes:

- ◆ Misión.
- ◆ Visión.
- ◆ Políticas.
- ◆ Diagnóstico Estratégico a base de: Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades.
- ◆ Áreas de Resultados Claves.
- ◆ Objetivos Estratégicos.

Cada organismo tiene la facultad de utilizar el proceso metodológico para la proyección de la planificación que considere más acorde, no obstante, la misma recogerá los elementos básicos antes señalados y que se describen con detalle más adelante. El resto de los elementos que contemple el diseño de la Planificación Estratégica quedará a decisión del organismo o territorio.

Conceptos Básicos.

Misión

El término misión proviene del latín **mittere** que significa arrojar, soltar o enviar, pero como tiene una marcada connotación militar y religiosa, algunos autores prefieren el término: propósito, derivado también de un vocablo del latín **proponere**, que implica, declarar. Es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta tanto su trabajo, como la Planificación Estratégica. No obstante a lo anterior, la misión debe enfocarse hacia el exterior: el cliente y la sociedad en general, cuyos intereses supremos determinan todo el accionar de las organizaciones socialistas. Elaborar la misión es el elemento central que guiará todas las actividades de la empresa, y por ende, de sus empleados. Definir el propósito de la empresa y el negocio en el que se encuentra, ayudará a formular la misión. La misma debe ser de conocimiento de todos los trabajadores y clientes reales y potenciales de la empresa, debe despertar sentimientos positivos en los trabajadores, de esta manera, ellos estarán conscientes que con su trabajo, simple o complejo, ayudan a lograr el propósito de empresa. Para los directivos de la empresa, la misión

ayuda fundamentalmente a seleccionar estrategias, entre las posibles de aplicación.

Con relación a la duración de la misión en el tiempo y la amplitud de su enunciado hay variados criterios: unos consideran que como el cambio es permanente y brusco, la misión debe reelaborarse sistemáticamente, y recomiendan incluso no editarlas en bellos y costosos formatos, otros entienden que tienen que tener una larga duración, para que el colectivo laboral la interiorice y luche por ella sin estar sometido a cambios constantes.

Con respecto a la extensión, hay quien considera que deben ser cortas e impactantes, de manera que se identifique y se recuerde, otros en cambio, entienden que debe ser amplia y que permita a los que deben darle vida, conocer qué es realmente lo que necesita y quiere de ellos la organización.

Dadas las posiciones contrapuestas en estos dos últimos aspectos, tanto de los autores extranjeros como de los consultores cubanos, lo recomendable es como en todo: observar el equilibrio, no cambiarla tanto que no se conozca cuál es la vigente, y no hacerla tan larga que no sea posible recordar su contenido fundamental.

Una buena misión debe entonces:

- ◆ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ◆ Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo.
- ◆ Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- ◆ Ser motivadora para el colectivo.
- ◆ Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- ◆ Tener credibilidad para los usuarios y clientes (Externos e Internos).

Visión

Es una imagen del futuro que queremos o aspiramos crear para la organización. Su raíz etimológica es **vidire**: expresión latina que quiere decir ver a lo lejos. Tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues más de lo mismo, sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa

todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio. La concepción dialéctica marxista nos indica la necesidad del cambio permanente con un carácter proactivo, por ello, en términos teóricos, la visión es inalcanzable por cuanto al acercarse de manera práctica al ideal delineado, toda organización debe reformular nuevamente su visión, planteándose retos superiores. De manera que lo recomendable es siempre tener presente la realidad objetiva y no olvidar nunca que todo proceso creativo incluye tanto la fase de generación de ideas, como la de evaluación de éstas.

En la visión es importante el horizonte, no puede tener un corto plazo si nos proponemos cambios significativos y de gran alcance. Al igual que la misión, tiene que elaborarse con una amplia participación de los trabajadores, para que realmente sea compartida por la gran mayoría, así como, estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como internos.

En cuanto a su orientación, es también similar a la misión, es decir, debe enfocarse tanto a los clientes externos como internos. Esto último es básico en las nuevas condiciones donde el capital humano se ha transformado en el más importante recurso estratégico de cualquier organización.

Una buena visión debe entonces:

- ◆ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ◆ Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- ◆ Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.
- ◆ En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- ◆ Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
- ◆ Fomentar el compromiso con el futuro.
- ◆ Ser motivadora y retadora para el colectivo.

Políticas

El término proviene del griego **politike**: Arte, doctrina u opinión referente al gobierno. Por extensión: arte de conducir un asunto para alcanzar un fin.

Representan guías de actuación o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Su función es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión, por consiguiente, son enunciados o acuerdos sobreentendidos que encauzan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. O sea, limitan el campo de la toma de decisiones y aseguran coherencia con los objetivos. Entre las estrategias y las políticas a cada nivel debe existir una coherencia lógica para contribuir al logro de la misión, la visión y los objetivos. Las políticas esclarecen los comportamientos deseados, mejoran las coordinaciones entre eslabones de las organizaciones, reducen el tiempo para la toma de decisiones y elevan la coherencia interna entre estas, en áreas de resultados claves, por lo que una clara definición de políticas permite ganar mayor claridad acerca del rumbo a seguir y posibilita una mayor participación e independencia en la toma de decisiones.

Una buena política debe:

- ◆ Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.
- ◆ Estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización.
- ◆ Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos.
- ◆ Responder a asuntos claves y establecer que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.
- ◆ No interferir o contradecir otras de igual o mayor nivel jerárquico.

Diagnóstico Estratégico

Comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto, etc., como base para diseñar posteriormente la Estrategia. Además, revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico no sólo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su

existencia y desarrollo, algunos autores hablan de Diagnóstico estratégico para referirse a dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas análisis **externo** e **interno**. La evaluación de los factores **internos** (Fortalezas y Debilidades) y **externos** (Oportunidades y Amenazas) deben ser listados y enfrentados entre sí, para encontrar caminos viables que favorezcan a la empresa.

Análisis Externo:

Oportunidades: Se trata de eventos, tendencias o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la Misión, si se actúa en esa dirección.

Amenazas: Son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades, o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

Análisis Interno:

Fortalezas: Son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes, en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades, o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la Misión.

Debilidades: Son los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles, y que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.

Para elegir la estrategia empresarial, es necesario contar con una serie de estrategias posibles y elegir la que mejor aproveche los factores internos y

externos. Por lo tanto, las estrategias viables deben surgir de analizar en conjunto las siguientes variables:

- La fortaleza financiera de la empresa, la estabilidad del ambiente externo, la fortaleza del sector empresarial y la ventaja competitiva de la empresa.
- El crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa.

Luego de encontrar una serie de estrategias viables, deben ser sometidas a una confrontación con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para determinar cuál de ellas será la estrategia que permita alcanzar los resultados más óptimos para la empresa. La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente.

Los métodos e instrumentos para la realización del análisis estratégico son muy variados y diversos:

- Métodos de trabajo en equipo.
 - Generación de ideas.
 - Métodos de expertos.
 - Grupos nominales.

- Métodos analíticos
- Métodos estadísticos
- Métodos de interrogación.
- Métodos de observación.
- Matriz DAFO.

La elaboración de la Proyección Estratégica para cualquier entidad, y dentro de la misma el Diagnóstico estratégico, constituye de cierta complejidad, porque para dirigir su elaboración, se requiere de personas con calificación y experiencia en esta tarea.

Áreas de Resultados Clave

Representan áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la institución lleve a cabo con éxito su Misión, y para que cumpla con las expectativas generadas.

Las mismas no llegan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño de la organización. Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa.

Deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos. A la vez que permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada área de resultados claves.

Algunos criterios a tener en cuenta para identificar las Áreas Clave:

- Elementos de salida de la organización.
- Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento mismo de la institución.
- Otros elementos vinculados a prioridades que, a nivel estatal o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

Objetivos Estratégicos

En el proceso estratégico, el papel fundamental que juegan los objetivos estratégicos es el de servir de vínculo entre Planeación y Ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones. Los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de Dirección Estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro. En sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones dentro de una organización. Reflejan el estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Representan las metas que se persiguen y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales. Representan además una herramienta movilizativa importante de los esfuerzos y

recursos organizacionales, pues no existe un elemento más básico y decisivo en el establecimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño por permitir que las personas conozcan sus propósitos y objetivos. Si se desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber qué se espera que logren.

A diferencia de la misión y la visión, los objetivos estratégicos se determinan para un lapso específico de su realización. Esta es la razón por la cual los objetivos permiten concretar la misión y la visión en horizontes de tiempo definidos. Los objetivos, dado su carácter más específico y concreto, permiten concretarse para cada uno de los eslabones o subsistemas de la organización.

Los objetivos estratégicos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y prosperidad de la organización, por lo que su formulación debe estar precedida por la determinación de determinadas áreas de resultados claves en las organizaciones, las cuales se concretan y validan en el proceso de Dirección estratégica, delineándose a partir de los postulados establecidos en la Misión y la Visión de la organización. Antes de fijar los objetivos estratégicos de la organización, es necesario tomar en consideración el sentido y las perspectivas de las categorías estratégicas básicas: conocer para qué existe la organización, hasta dónde se quiere llegar, qué estado deseado se pretende alcanzar, cómo se quiere actuar en consecuencia con la Misión y la Visión y qué habilidades, características o competencias son imprescindibles para alcanzar el éxito de la organización en el desarrollo de su actividad específica.

Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos.

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación se recomiendan las siguientes:

- Identificar las áreas de resultados claves.
- Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, políticas) y demás normas y reglamentos generales de la organización.

- Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización y cómo.
- Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados.
- Fijar los objetivos por escrito.
- Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número.
- Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.
- Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización.
- Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo.

1.3.4 Implementación de la Estrategia.

Básicamente es la puesta en marcha de la estrategia definida en el proceso de formulación de la estrategia, las tareas centrales de este proceso son:

- Establecer objetivos a corto plazo.
- Definir las políticas.
- Motivar a los trabajadores.
- Asignar recursos.

1.3.5 Evaluación de la Estrategia.

Muchas veces, ya sea por los resultados positivos o negativos, no se realiza el proceso reflexivo de analizar el accionar que tuvo la empresa, o bien, no se cuenta con un proceso sistemático, que permita mejorar la planificación futura.

Las empresas cometen una y otra vez los mismos errores, no pasan por un proceso de aprendizaje que permita superarse de manera rápida y eficiente. Es por esto que la evaluación pasa por tres actividades básicas:

- Estudiar los factores internos y externos (análisis DAFO).

- Comparar los resultados reales, para identificar las áreas causantes de desvíos.
- Tomar medidas correctivas con el fin de retroalimentar el proceso en general y lograr mejores resultados en el futuro.

1.4 INDICADORES DE DESEMPEÑO.

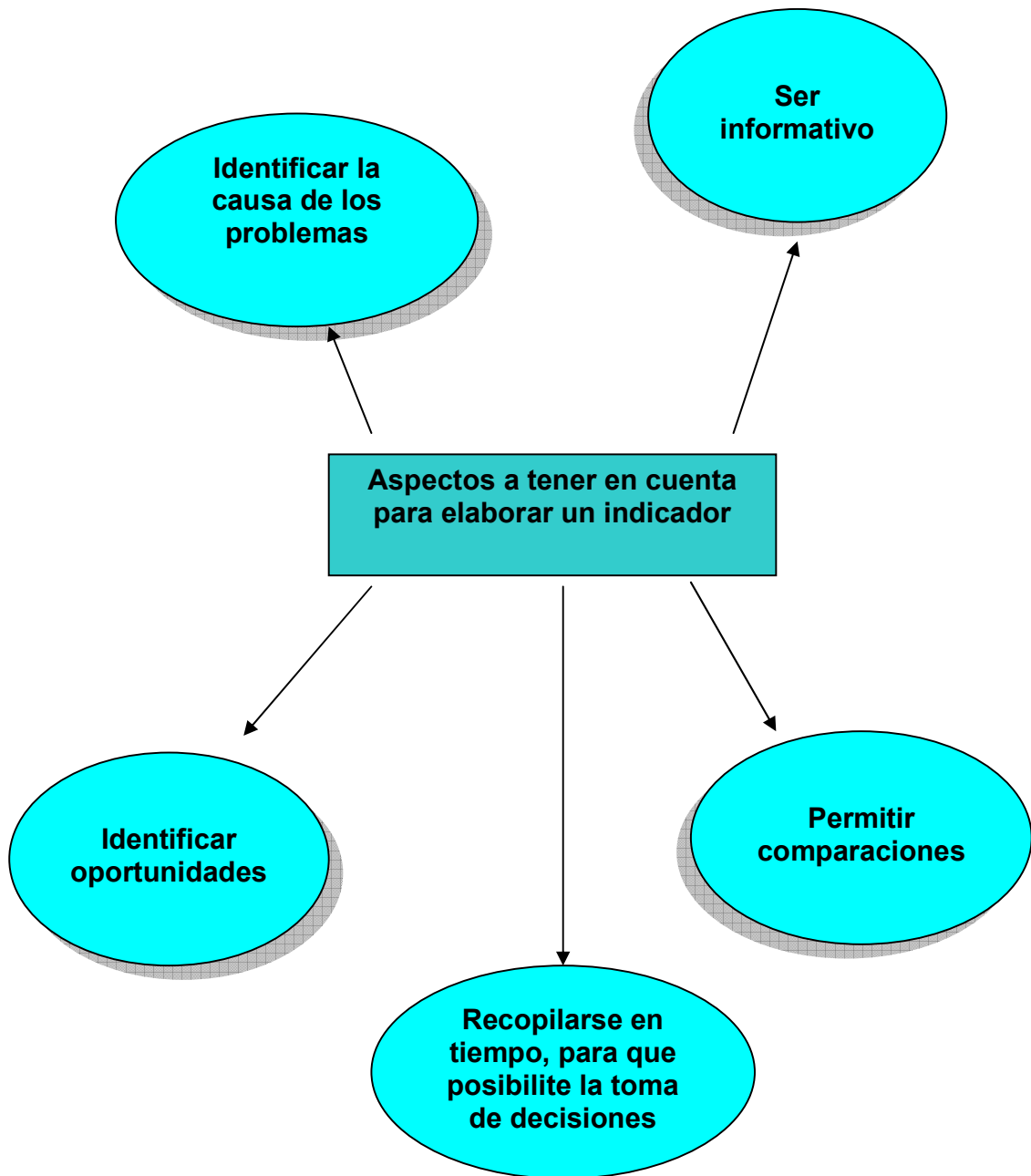
Los indicadores se pueden definir como una expresión que puede ser numérica, simbólica o verbal, utilizada para caracterizar, tanto en términos cuantitativos, como cualitativos, con el objetivo de evaluar el valor de la actividad de que se trate , así como el método asociado, los indicadores pueden ser de diversos tipos, y se utilizan para evaluar todos los aspectos del funcionamiento de una organización, sin embargo, la aplicación de ellos debe ser de forma paulatina, prácticamente no es posible aplicar en una primera y única etapa indicadores que son necesarios, pues cada uno de ellos requiere ser bien analizado antes de su aplicación, para posteriormente validar la información que ofrece durante un tiempo y como se pudiera decir, ponerlos a punto.

Hay indicadores que son de uso general para cualquier tipo de empresa y hay otros que son particulares, en dependencia de la Misión de cada organización. Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

1.4.1 Elaboración de los Indicadores. Características.

El Indicador de desempeño no es más que la expresión numérica, verbal, o símbolo que se deriva de las estadísticas y datos utilizados para caracterizar el desempeño de una organización.

A continuación se muestra en gráfico los aspectos a tener en cuenta para la elaboración de los Indicadores:



Fuente: Elaboración Propia

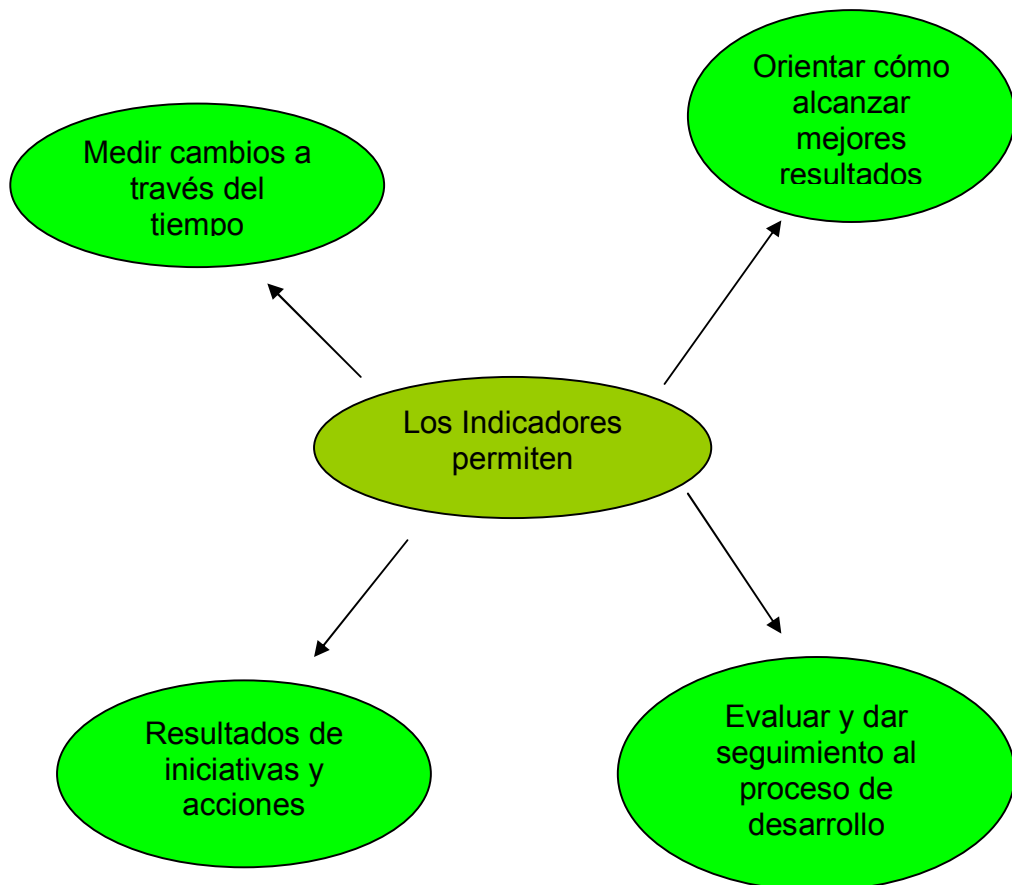
Existen y pueden elaborarse indicadores para poder evaluar la actividad que así se requiera, pues este es un aspecto indispensable para lograr la calidad que aspira tener en cualquier organización. La medición del desempeño según Daniels and Burns (1997) es "...determinar cuan exitosa es una organización o una persona al alcanzar sus objetivos y estrategias".

Entre las varias formas existentes para realizar las mediciones necesarias, esta puede ser una de ellas: se pueden definir los atributos que se quieran evaluar en un esquema, donde debe incluirse el formato en que se va a recoger la información, y las expresiones métricas que se requieran. Esto puede utilizarse tanto para evaluar una organización o más de una.

Un sistema para gerenciar el desempeño dependerá grandemente de los indicadores de desempeño definidos, tanto para la organización propia, como para aquellas que quieran ser estudiadas.

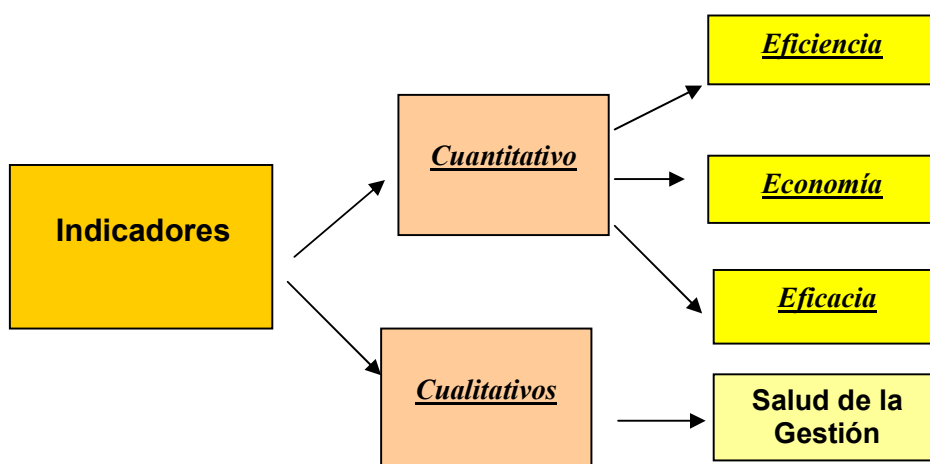
El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser números, medidas, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

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



Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y eficacia de la ejecución de la gestión. Los mismos pueden ser:

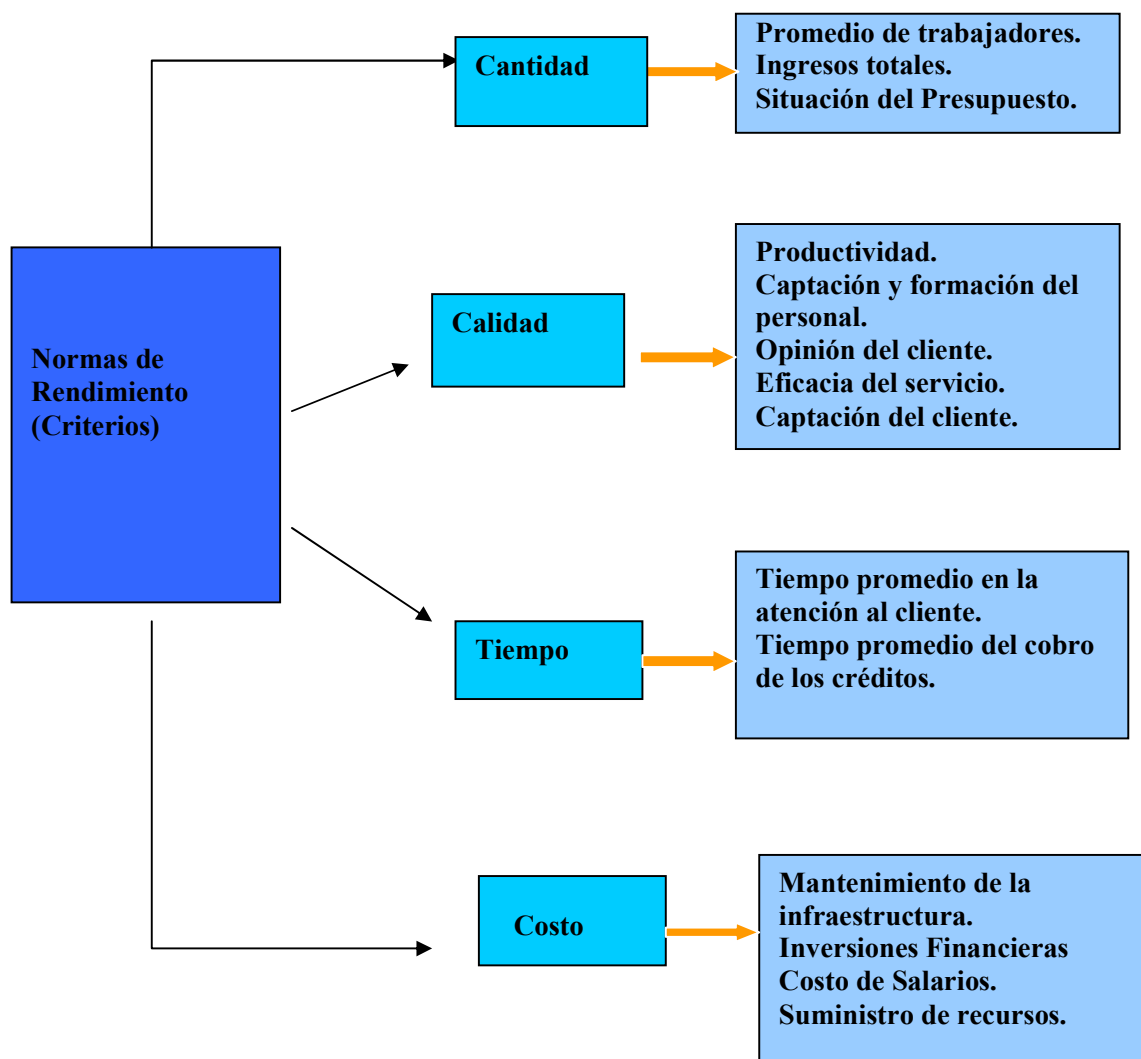


Fuente: MsC. Sonia de la C. Hernández de la Rosa. Modificado

Los indicadores de eficiencia relacionan volumen de trabajo con los recursos, son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir más servicios al mismo costo por concepto de la fuerza de trabajo, o los mismos servicios a un menor costo de la fuerza de trabajo. Los indicadores de economía, relacionan los precios pagados por remuneraciones, con respecto a lo predeterminado. Y los indicadores de efectividad, miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la actividad, se orientan hacia los resultados.

Los indicadores cualitativos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

Las Normas de Rendimiento (Criterios) por su parte, se refieren a mediciones cuantitativas y cualitativas de cuál es el nivel que se considera como deseado o esperado. Estos se determinan cuando se elaboran los objetivos.



Fuente: MsC. Sonia de la C. Hernández de la Rosa. Modificado

1.4.2 Medición de los Indicadores.

Se podrían seguir enumerando razones, sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos, ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa para gerenciar su mejoramiento. El conocimiento profundo parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas, y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa. Muchas veces se interpreta que la medición sólo es útil para conocer las tendencias promedios, olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo se presentan y procesan, y que cuando se dirigen procesos dentro de la empresa no bastan sólo las tendencias "promedios", sino que se debe ir más allá, conociendo como precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación. Sin medición no se puede realizar con rigurosidad y sistematicidad las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más. Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos, y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado. Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente, deberán reunir y tener una serie de atributos indispensables.

Las características y atributos de una buena medición son los siguientes:

. Pertinencia.

Las mediciones que se hagan deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toma sobre la base de la misma.

En cualquier departamento o sección de la empresa se pueden hacer mediciones sobre un sin número de características, comportamientos, situaciones, pero ¿para

qué se hace cada una de éstas?, ¿cuál es realmente la utilización que se hace de la información obtenida?

El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo. Es de resaltar, además, que el grado de pertinencia de una medición, es relativa al conjunto de mediciones a realizar, debido a los recursos y capacidades de procesamiento y dirección que se tenga. Por demás, a medida que se coloca un sistema bajo control, se pueden gerenciar por excepción un conjunto de variables, y ello contribuiría a concentrarse en otras que requieren mayor dedicación.

. Precisión.

Este término hace referencia al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que se quiere analizar o corroborar, lo que interesa es conocer un proceso, tomar decisiones para tener resultados esperados, de ahí entonces la importancia de conocer a fondo la precisión del dato que se está obteniendo.

Para lograr la precisión de una medición, deben darse los siguientes pasos:

- a) Realizar una buena definición operativa, o definición de las características de las unidades en escala de medición, número y selección de las muestras, cálculo de las estimaciones y errores permisibles (toleraciones de la medición).
- b) Elegir un instrumento de medición con el nivel de apreciación adecuado.
- c) Asegurar que el dato dado por el instrumento de medición sea bien recogido por el operador, gerente, oficinista o inspector a cargo de hacerlo. Ello supone adiestrar al personal, pero también supone tener un buen clima organizacional donde todos estén interesados en la fidelidad de la lectura.

. Oportunidad.

La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que permite tomar decisiones más adecuadas, bien sea para corregir estableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir y tomar decisiones antes de que se produzca la anomalía indeseada o más aún, para

diseñar, incorporando elementos que impiden que las características deseadas se salgan fuera de los límites de tolerancia.

Por ello, la necesidad de contar oportunitades con la información procesada de la manera más adecuada que nos dan las mediciones, es un requisito al que deben atenerse quienes diseñen un sistema de medición.

. Confiabilidad.

Si bien esta característica no está desvinculada de las anteriores, especialmente de la precisión, se refiere fundamentalmente al hecho de que la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, por el contrario, es un acto repetitivo y de naturaleza realmente periódica. Si se quiere estar seguro que lo que se mide es la base adecuada para las decisiones que se tomarán, se debe revisar periódicamente todo sistema de medición.

.Economía.

Aquí la justificación económica es sencilla y compleja a la vez: sencilla, porque se refiere a la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos en la medición de una característica o hechos determinados, y los beneficios y relevancia de la decisión que se soporta con los datos obtenidos. Pero cuantificar esta proporcionalidad no es fácil en muchos casos, he ahí lo complejo de la tarea: cuantificar importancia y relevancia de las decisiones. En todo caso es claro que la actividad de medición debe ajustarse también a los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

1.4.3 Indicadores asociados a la productividad: la efectividad, la eficiencia y la eficacia.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos, por lo que resulta conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la productividad.

Eficacia.

La Eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con la adecuación al uso, la satisfacción del cliente, considerando esta en su sentido amplio: Calidad del Sistema.

La 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. La misma 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. Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia por que no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor. La Eficiencia es hacer las cosas bien, la Eficacia es hacer las cosas debidas.

Un buen comentario para terminar con esta identificación y distinción de conceptos, es tener presente que 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. Un Administrador eficaz será aquel que seleccione los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado, por que no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

Efectividad.

La Efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué

costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo), sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, "Este año se sobrecumplió el plan....", pero nunca dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes. No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros que toda organización debe preestablecer, y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado. La elevación de la efectividad de la producción es una tarea de todo el pueblo. El Partido enseña que sólo aumentando la efectividad económica pueden garantizarse los recursos y medios suficientes para asegurar simultáneamente un incremento considerable del bienestar de los trabajadores y el desarrollo sucesivo de la producción. La efectividad de la producción es el desarrollo económico de la actividad productiva, los cálculos de esta permiten relacionar e integrar en un plan único los volúmenes y ritmos de crecimiento de la producción en correspondencia con las necesidades sociales, por una parte y las magnitudes de los gastos productivos por otra. El aumento de la efectividad de la producción constituye la orientación más importante de la economía socialista, tiene que brindar una atención muy seria al problema del volumen de gasto necesario para crear uno u otro tipo de producto. El ahorro de los recursos materiales es una de las tareas más importante para la realización de un régimen de economía, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.
- El aumento de localización de la producción.
- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo.
- Uso racional de los fondos productivos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección Económica

Ejemplos de indicadores para medir la efectividad de la producción:

1. Productividad del trabajo: es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.
2. Gastos de materiales por peso de producción: es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.
3. Gasto de salario por peso de producción: es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.

La base para lograr el aumento de la efectividad, es decir, los puntos de partida de un plan de producción son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos.

Eficiencia.

La Eficiencia se define como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. En Economía se le define como el empleo de medios en tal forma que satisfagan

un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos.

En otras palabras, consiste en el buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que se cuenta. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, eficiente será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. Eficiente es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone. La Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtienen mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: Costo y Tiempo. El concepto de hacer bien las cosas debidas, brinda con más claridad la capacidad de entender el vocablo de "Eficiencia". Se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible. Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo, sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que se desean analizar. Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

La "eficiencia" como categoría económica en la economía política se muestra como la correlación entre la magnitud de los gastos de trabajo muerto y el trabajo vivo, añadiendo la magnitud de los productos obtenidos mediante estos gastos. La "eficiencia" económica de la producción social constituye una premisa objetiva del socialismo y al mismo tiempo un factor fundamental para el incremento de la riqueza social, existiendo un vínculo estrecho entre la categoría eficiencia y la ley económica fundamental del socialismo que determina el objetivo de la producción socialista encaminada a la plena satisfacción de las crecientes necesidades de la sociedad. La "*eficiencia*" expresa la cualidad de la gestión económica

característica de la formación económica dada. En el Capitalismo el indicador de eficiencia de la producción es como se sabe, la cuota de ganancia, cuyo criterio es la satisfacción de los intereses económicos privado, pero no expresa los intereses económicos de la clase dominante en su conjunto, pues cada capitalista lucha por tener más y vivir mejor que otros de su misma clase. Sin embargo, en el socialismo se lucha por obtener cada vez un mayor crecimiento de la eficiencia económica, la misma responde a los intereses de todas las sociedades, pues ella es la única dueña de los medios de producción, y los mayores resultados que se obtengan con el nivel mínimo de los gastos beneficiará a toda la sociedad en su conjunto, mediante la aplicación de un sistema de leyes propia del socialismo.

Por otra parte, por eficiencia se entiende la eficacia de una forma socioeconómica determinada de administración, desde el punto de vista del criterio que emana del carácter de las relaciones de producción, de los gastos que halla que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todos los fondos necesarios de producción para el logro de la máxima satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Eficiencia social: Se determina por la medida del nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad, en los bienes materiales y espirituales y los servicios incluyendo la creación de las comisiones necesarias para el desarrollo libre, multilateral y armónico de todos los miembros de la sociedad.

Eficiencia económica: Refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen, esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.

Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración:

1. La utilización de la producción de los adelantos en la ciencia y la técnica.
2. El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
3. El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
4. La elevación de la calidad de la producción.

5. La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción y la utilización racional de los recursos naturales.

La eficiencia y la eficacia en general, no sólo redundan en las utilidades de una empresa, sino que contribuyen notablemente a la superación personal, desarrollo y progreso del individuo, de la sociedad y del país en que vive. En el país, quizá no todos comprendan bien esto, y por ello frecuentemente se subutilizan las capacidades que se poseen. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

Los países industrializados, llamados también desarrollados, se caracterizan por ser eficientes y eficaces. Seguramente éste debe ser su primer mandamiento para mantenerse en su avanzado y envidiable estado de evolución. En Cuba se puede, al menos, tratar de seguir su ejemplo.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

El estudio bibliográfico efectuado permite crear una concepción teórica sobre una base científica, que contribuye positivamente en el desarrollo de la presente investigación. El desarrollo del capítulo permitió profundizar de forma general en la Gestión, realizar un análisis de los elementos básicos que conforman la Estrategia, su elaboración, planificación, formulación, implementación y evaluación, así como, la elaboración, características y medición de los Indicadores de desempeño. De igual forma fueron analizados los indicadores asociados a la productividad.

CAPITULO 2: CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD

2.1 INTRODUCCIÓN DEL CAPÍTULO.

En el presente capítulo se caracteriza la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus mediante la aplicación de una guía elaborada al efecto, donde se abordan aspectos tales como: la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los planes de acción, las políticas y la estructura organizacional. Además, se aplican otras herramientas como la Matriz DAFO, la cual permite ampliar el conocimiento de la entidad al determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

2.2. EI SISTEMA DE DIRECCION

El Sistema de Dirección se refiere a la capacidad de los niveles estratégicos y gerenciales de la organización para analizar y lograr una visión sistémica de la organización que le permita dar direccionalidad y control a los procesos de una manera efectiva, mediante la planeación, organización, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos, para lo cual usan la lógica y los métodos para pensar a través de objetivos y acciones; disponen y asignan el trabajo, la autoridad y los recursos para lograr, de manera eficiente, los objetivos de la organización; motivan e influyen en los empleados para que realicen tareas esenciales y aseguran que una organización se desplace hacia sus objetivos.

En la práctica, el proceso de dirección no incluye cuatro conjuntos aislados o poco conexos de actividades, sino un grupo de funciones interrelacionados

Además contiene los mecanismos de evaluación y reajuste de la organización que le permiten avances seguros hacia el logro de los objetivos y las metas, dentro del marco legal y normativo que le regula. En este ámbito se consideran entre otros: el estilo de liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional

2.3 CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD

Para caracterizar la entidad se procede a la aplicación de una guía con los propósitos específicos de verificar la manera en que las actividades de la organización se dividen y coordinan en función del cumplimiento del objeto social aprobado y verificar los procesos relacionados con la toma de decisiones vinculados al establecimiento de políticas, objetivos y metas y la evaluación de su cumplimiento.

2.3.1 Cuerpo de la Guía.

Estructura organizacional.

Estructura Formal

1. ¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?
2. ¿Cuál es su actividad fundamental o misión encomendada?
3. ¿Cuál es la estructura organizativa de la entidad?
4. ¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?
5. ¿Se encuentran definidos los Puestos de trabajo y la descripción de funciones?
6. ¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?
7. ¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?

Estructura Informal

1. ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?
2. ¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?

3. ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?
4. ¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?

Objetivos y Metas.

Objetivos

1. ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?
2. ¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese?:
 - a) objetivos generales,
 - b) objetivos principales y
 - c) ¿objetivos individuales?
3. ¿Dispone la entidad de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional?
4. ¿Tiene en cuenta la alta dirección de la entidad en el proceso de definición de los objetivos los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados subordinados?
5. ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?

Estrategias

1. ¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?
2. ¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de las estrategias de la entidad?
3. ¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen?:
 - a) cambios tecnológicos.
 - b) nuevas necesidades de los clientes o usuarios
 - c) ¿tendencias políticas?

4. ¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables?

Planes

1. ¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo alcance?
2. ¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?
3. ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?
4. ¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad?
5. ¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?
6. ¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad?
7. ¿Los informes confeccionados por la dirección se ajustan a las necesidades de?:
 - a) la propia dirección
 - b) del personal operativo
 - c) de terceros

Políticas

1. ¿Existen en la entidad Políticas de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada?
2. ¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya?:
 - a) formulación
 - b) difusión
 - c) educación

- d) aceptación
 - e) aplicación
 - f) interpretación
 - g) control
3. Cada política:
- a) está basada en los objetivos de la entidad
 - b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad
 - c) está en conformidad con las normas éticas establecidas
 - d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores
 - e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes
 - f) tiene alcance amplio
 - g) es complementaria para coordinarla con otras
 - h) es suplementaria de una política superior
4. ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas aprobadas?
5. ¿Son examinadas, actualizadas y corregidas sistemáticamente?
6. ¿Se integran armónicamente?:
- a) los objetivos de la entidad
 - b) los planes
 - c) las estrategias
 - d) las políticas

2.4 Resultados de la aplicación de la guía.

La corporación cubana CIMEX (Corporación importadora y exportadora) con más de veinte años de fundada está compuesta por 80 empresas, con una dirección

en la capital y sucursales territoriales que abarcan todo el país y responden al interés comercial y económico de un territorio.

La actividad de compra y distribución esta conformada a partir de una red electrónica de información y dirección que enlaza en un todo la central de compras, sus bases de almacenes y sus divisiones especializadas lo que les permite operar en el mercado de forma rápida y profesional.

Para la importación y exportación de productos y mercancías CIMEX tiene su propia infraestructura:

- La naviera Melfi Marine que cubre rutas regulares en los puertos más importantes del Caribe.
- Zona Franca de Ciudad Habana.

El presente trabajo se desarrolla específicamente en la Sucursal de CIMEX en Sancti Spiritus donde se cuenta con una Gerencia General, Administrativa y Tecnológica; las cuales se encuentran ubicadas en la cabecera provincial y la de los Complejos que radican en sus respectivos municipios. La actividad desplegada por dicha organización comprende amplios e importantes sectores de la economía nacional. Hoy día está presente en el sector turístico muy especialmente en la agencia Havanatur y en la rentadora de autos Havanautos.

Cuenta además con una tienda perteneciente a la red mayorista y sus respectivos almacenes.

En cuanto al mercado minorista, CIMEX en Sancti Spiritus desarrolla sus actividades comerciales, en todos los municipios de la provincia a través de cinco cadenas de establecimientos los cuales se muestran a continuación:

- Tiendas panamericanas: donde se oferta una gran variedad de productos tanto alimenticios como calzados, tejidos, perfumería, el departamento todo por un precio, etc.
- Los servicentros Cupet Cimex: que se mantienen abiertos las 24 horas, que además de combustible ofrecen otros servicios complementarios como venta de partes, piezas, accesorios para autos, miscelánea y las ya conocidas Sodas.

- Las cafeterías El Rápido: donde se brinda un servicio de alimentos adecuados para cualquier hora del día.
- Las tiendas fotográficas Photoservice que ofrece servicio de revelado, venta y reparación de cámaras fotográficas, servicio para bodas, cumpleaños, encuentro sociales y familiares, impresión de pulloveres, gorras y otros.
- Vídeo centro: el más joven de los establecimientos pero no por eso es el menos importante, en el cual se brindan servicios de alquiler y venta de películas, equipos de audio, video, accesorios y misceláneas.

Los principales competidores de CIMEX están presente en:

- Cubase con los Servicentros y tiendas.
- Rumbos
- Isla Azul con los Deprisa
- Las tiendas recaudadoras de divisas: Universo, TRD Caribe, entre otros.

Aplicada la Guía para la caracterización de la entidad se comprobó que en la Sucursal objeto de análisis, de forma general las actividades propias de la institución se dividen, organizan y coordinan en función del cumplimiento de su objeto social. Se comprobó también que los procesos relacionados con la toma de decisiones se vinculan al establecimiento de objetivos, políticas y metas de la organización. Además, se pudo verificar que la capacidad de información es disponible, segura e importante para los empleados, los cuales se encuentran en la línea de la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización examinan la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la propia organización, integrándose armónicamente los objetivos, las estrategias y las políticas de la entidad.

2.4.1 Diagnóstico Estratégico

En el proceso de realización del Diagnóstico estratégico de una empresa se revelan una serie de particularidades específicas del sistema en cuestión, en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. Este diagnóstico comprende la revisión de la misión, la visión y los valores de la empresa, así como las condiciones externas e internas del sistema objeto de

análisis, en función de, posteriormente, diseñar la estrategia. Algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse específicamente a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno. La evaluación de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) deben ser listados y enfrentados entre sí, para encontrar caminos viables que favorezcan a la empresa. Se deben encontrar factores de éxito comunes a las empresas que compiten en el sector, tal como calidad, precio, posición financiera, etc., de esta manera se podrá evaluar bajo los mismos parámetros a la empresa y sus competidores, y encontrar puntos aprovechables ya sea para acercarse o alejarse de ellos.

2.4.1.1 Objeto social de la Sucursal:

El Objeto Social está en plena correspondencia con el objeto social de la Corporación CIMEX que contempla la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios. Este objeto fue aprobado por la Escritura Pública No. 1071 de fecha 30 de Abril del año 2001, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba y se corresponde con la misión de la organización y la visión que a mediano y largo plazo la misma ha trazado.

La Sucursal tiene aprobada la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, entre las que se pueden relacionar con carácter enunciativo, pero no limitativo, las siguientes:

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y

de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.

- Comercialización mayorista y minorista en MLC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, así como de publicaciones tales como libros y revistas.
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento energético y de bienes muebles e inmuebles.
- Prestación de servicios de garantía y posventa de las producciones y mercancías que comercializa.
- Prestación de servicios relacionados con Western Unión.
- Producción y comercialización Espejos y cristales, muebles y toldos. Procesamiento de espejos y cristales, grabado y serigrafía de los mismos, distribución especializada de cristales o espejos en huacales o formatos. Producción de cuadros en madera y aluminio. Montaje de enchapes en espejos.

2.4.1.2 Misión de la empresa

Somos una sociedad mercantil económica socialista cubana que importa, exporta, comercializa, produce bienes y servicios que generan divisas frescas para el país, orientada a satisfacer, de manera innovadora, las crecientes necesidades del

cliente con soportes tecnológicos de avanzada, alta credibilidad nacional e internacional y una calidad renovada brindada por mujeres y hombres que se distinguen por su disciplina, profesionalidad, honradez y responsabilidad social. Somos CIMEX.

2.4.1.3 Visión de la empresa

Somos una organización económica socialista de alto desempeño, con un nivel de integración, innovación, dinamismo y flexibilidad en la gestión de nuestros procesos que garantiza niveles superiores de satisfacción a nuestros clientes y trabajadores, ingresos de 1 330 millones con una tasa de ganancia de 15 ctvos, mayor aporte al país con alta eficiencia y eficacia y el cumplimiento de nuestra responsabilidad social, siendo la honradez y la conciencia revolucionaria los valores que limitan las manifestaciones de corrupción y de delito.

Grupos Implicados.

Proveedores, clientes potenciales, organizaciones, radio, TV

2.4.1.4 Políticas

1. El logro de las metas económicas se alcanzará a partir del incremento de las ventas y de los servicios, sobre la base de una mayor calidad y diversidad en la oferta, una mejor relación precio-calidad, la apertura de nuevos negocios o asociaciones y la ampliación de nuestra presencia en el mercado interno y externo. Las exportaciones deberán constituir una de las actividades de mayor dinámica para este propósito. La garantía de las acciones anteriormente descritas se encuentran en el reforzamiento y sistematización de los estudios de mercado, el trabajo con los productores nacionales y la reorientación de los mercados de importación

2. El logro de resultados superiores estará también sujeto a la aplicación de las políticas de ahorro de los recursos y de incremento de la eficiencia en la gestión. Principal atención se deberá brindar al tema de la administración de los inventarios y para ello es necesario perfeccionar el sistema logístico a todo lo largo de dicho proceso. Se requerirá de nuevos estudios y análisis de dicho sistema abarcado la integralidad de todas las actividades que lo comprenden y procurando la sincronización de las mismas y su real efecto como sistema que cumpla los requisitos de eficiencia y efectividad. De igual forma se requiere del máximo control sobre el empleo de los portadores energéticos y de las medidas para la disminución en su consumo.
3. Trabajar en la aplicación generalizada de sistemas de pago vinculados a los resultados a partir de la ejecución de estudios de organización del trabajo que promuevan mayor eficiencia en el empleo de la fuerza de trabajo y satisfacción de los trabajadores. Perfeccionar las acciones de capacitación promoviendo su efectividad a partir de la detección de las necesidades y requerimientos de cada área y puesto de trabajo. Los sistemas evaluativos de Cuadros, Reservas y Trabajadores deberán dirigirse a la potenciación de los valores de la organización.
4. Declarar el bienio 2007-2008 de la Calidad en la Corporación y trabajar en un fuerte programa de divulgación y preparación del personal en ese sentido que tenga como principio la mejora continua en busca de la satisfacción más plena de todos nuestros clientes. Continuar avanzando en el programa de certificación de los SGC en cada una de las entidades, estableciendo un chequeo sistemático del cumplimiento del mismo. De forma paralela avanzar en la implementación del Perfeccionamiento Empresarial en las entidades que aún no cumplen este requisito e iniciar paulatinamente la evaluación de las que ya implementan a partir de la metodología establecida por GECYT. Se trabajará en el diseño e implementación de un sistema de gestión único que se adapte a las características de la Corporación y responda a las indicaciones

que en este sentido ha emitido el país. Dicho sistema estará enfocado hacia la calidad y a la Gestión por Procesos como sistemas básicos.

5. Aprovechar al máximo los valores existentes en aras de fortalecer nuestra imagen como empresa socialista en defensa de los principios de la Revolución. Trabajar sobre la moral de los trabajadores y principios éticos de los Cuadros del Estado Cubano como vía esencial para combatir las manifestaciones de corrupción o delito. Emplear esta estrategia desde la selección y a través de todo el proceso de desarrollo de los cuadros, reservas y trabajadores de la Corporación. Identificar los riesgos en cada proceso y revisar el sistema de normas y procedimientos establecidos en cada una de las actividades a fin de mejorar los mecanismos de control y fiscalización. Elevar y fortalecer el papel de la auditoría y de los procesos de Análisis Integral de la Gestión, así como el de la evaluación del desempeño de todos los trabajadores y cuadros. En cada uno de estos elementos del sistema de control, será importante la evaluación de las medidas adoptadas en la lucha contra la corrupción y el delito y los resultados de las mismas. Continuar avanzando en la elaboración e implementación de los planes para la defensa y contra desastres, incorporando a las unidades o entidades que aún no cumplen la medida a la categoría de Listos para la Defensa en su segunda etapa. Se hace necesario trabajar en el control de los recursos y las actividades dirigidas a la atención a los Planes Especiales de la Revolución y a la Batalla de Ideas, con el objetivo de garantizar el máximo de eficiencia, el reforzamiento a los aportes al país y de la imagen de la Corporación en el cumplimiento de su responsabilidad social.

2.4.1.5 Áreas de Resultados Claves / Objetivos Estratégicos.

ARC. Gestión Económica – Financiera.

Objetivo Estratégico: Aumentar de forma sostenida nuestra participación en los aportes a la Reserva del país, a partir de una mayor rentabilidad y eficiencia; con énfasis en los ingresos por la venta de bienes y servicios, la gestión de

inventarios, la disminución de gastos y el aumento de la productividad, en correspondencia con la variación de los precios.

Objetivos de Trabajo para el 2008

1. Crecer en no menos del 1.4% en los aportes totales a la Reserva del País con relación al año precedente.
2. Alcanzar ingresos por valor no menor de 38,500.0 MCUC.
3. Lograr una tasa de ganancia superior a 23.30 ctvs. por CUC de ingreso.
4. Lograr una tasa de gasto inferior a 22.31 ctvs. por CUC de ingresos.
5. Lograr que el 88% de las unidades cumplan el plan de ingreso al finalizar el año.
6. Alcanzar un 50% de participación de los productos nacionales en las ventas excluyendo el combustible.
7. Alcanzar un índice de intensidad energética de 74 Kw. por cada mil CUC de ingresos.
8. Alcanzar un índice de toneladas de combustible convencional de 30 TCC por cada mil CUC de ingresos.

ARC. Gestión de RRHH

Objetivo Estratégico: Alcanzar la consolidación del sistema de gestión de los RRHH garantizando niveles superiores de satisfacción de nuestros trabajadores y la potenciación de la Honradez, como valor esencial de la cultura de nuestra organización.

Objetivos de Trabajo para el 2008

1. Continuar elevando los resultados a partir de la aplicación del sistema de pago y estimulación vinculado a los resultados.

- Logrando que el 60% de los trabajadores como promedio sean beneficiados con el pago por resultados
- Alcanzado un índice menor que la unidad en la correlación salario medio / productividad.

2. Lograr un mayor grado de satisfacción de los trabajadores y de profundización de los valores compartidos de la organización.

- Alcanzando un 82% de satisfacción en las encuestas realizadas con los trabajadores.
- Manteniendo un 92% de retención de la fuerza laboral.
- Cumpliendo con el 80% de las acciones del Programa de Ética.

3. Alcanzar el uso más eficiente de la fuerza de trabajo elevando la preparación cultural, técnica y profesional de los Cuadros, Reservas y trabajadores.

- Alcanzando una productividad por trabajador superior al año precedente.
- Logrando un índice de utilización de la fuerza laboral de 98%.
- Recibiendo un promedio de 12 acciones de capacitación por cada trabajador.
- Cumpliendo con un 85% del plan de preparación de la reserva.

4. Elevar la eficacia en el desempeño de los cuadros y reservas de la Sucursal

- Considerando que el 30% de las reservas estén listas para ser promovidas.

- Alcanzando un índice de desempeño que, como promedio, en las evaluaciones de cuadros y reservas se encuentre entre 0.85 y 1.00.
- Logrando un 70% de estabilidad en los cargos de cuadros.
- Logrando que el 75% de las promociones provengan de las reservas.

ARC. Gestión de la Calidad

Objetivo Estratégico: Alcanzar niveles superiores de satisfacción al cliente, con una elevada integración de los procesos, consolidando una cultura de la calidad en toda la organización.

Objetivos de Trabajo para el 2008

- 1. Incrementando en un 80% el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, basado en las Normas ISO 9001.**
- 2. Mantener los niveles adecuados de imagen y del patrimonio de la Sucursal.**
 - Ejecutando el mantenimiento M1 y M2 en el 100% de las unidades y entidades según plan.
 - Cumpliendo con el 100% del Plan de Comunicación Social de la Sucursal.
 - Reponiendo el 50% de los equipos que están llegando a su vida útil y que su estado técnico lo aconseje.
- 3. Evaluar todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad.**
 - Logrando que el 75% de los procesos sean eficaz.

4. Evaluar periódicamente la Satisfacción al Cliente Externo.

- Alcanzando 4 puntos en la satisfacción al cliente.

ARC. Cumplimiento de la responsabilidad social

Objetivo Estratégico: Consolidar la ética y la moral que caracterizan a las organizaciones socialistas en defensa de los principios de la Revolución.

Objetivos de Trabajo para el 2008

1. Elevar la preparación para la defensa y para la reducción de desastres.

- Completando y preparando las plantillas hasta nivel de Unidad en un 100%.
- Alcanzando la condición de Listos para la Defensa en la 2da. Etapa en las 2 Unidades que no tienen la condición
- Manteniendo la condición de Listo para la Defensa en la 2da. Etapa en el 100% de las unidades y entidades.
- Declarando preparado ante desastres al 100% de las unidades, entidades y a la Sucursal.

2. Profundizar y consolidar las medidas de Control Interno para disminuir al mínimo causas y condiciones para el delito, las indisciplinas y manifestaciones de corrupción.

- Garantizando que el 100% de las entidades tengan elaborados, actualizados y controlados, los planes de enfrentamiento a la corrupción, el delito y las ilegalidades.
- Reduciendo el número de auditorias deficientes o mal respecto al año precedente.

- Logrando la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de los Planes de Medidas en un 85% derivados de acciones de auditorias.

Disminuyendo el delito interno respecto al año precedente.

2.4.1.6 Unidades Estratégicas de Negocios

- U E B Transporte
- U E B Almacenes
- U E B Trinidad

2.4.1.7 Factores Claves de Éxito

1. Gestión de recursos humanos
2. Sistema de gestión
3. Logística
4. Imagen (posición en el mercado, desde el punto de vista de la imagen real y la imagen percibida)

2.4.1.8 Análisis Estratégico

Al realizar el diagnóstico estratégico no sólo se tiene en cuenta el sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, por lo que deben ser objetos de análisis tanto los factores internos como externos.

Evaluación de factores externos:

Oportunidades: Se trata de eventos, tendencias o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la Misión, si se actúa adecuadamente en esa dirección.

Amenazas: Son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

Evaluación de factores internos:

Fortalezas: Son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes, en los cuales puede apoyarse para trabajar, en función de aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la Misión.

Debilidades: Representan los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales deben ser superados para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.

Para elegir la estrategia empresarial, es necesario contar con una serie de estrategias posibles y elegir la que mejor aproveche los factores internos y externos.

Resultados del Análisis DAFO.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Concepción estructural integrada para su gestión	Mercado interno insatisfecho y mercado externo que posibilita la exportación
Capacidad financiera y Solvencia económica	Incremento del turismo
Adecuada gestión del los RRHH	Posibilidad de nuevos mercados para las importaciones
Desarrollo Tecnológico y de infraestructura	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Lenta reacción ante los cambios y decisiones estatales.	Aumento de la competencia.
Problemas en la calidad de productos y servicios	Incremento de las limitaciones para el financiamiento de inversiones.
Insuficiente integración practica de los conceptos de la logística que provoca problemas en la planificación y coordinación de la cadena de suministro interno	Baja oferta, calidad de los productos y servicios e Inestabilidad de los proveedores nacionales.
Insuficiente orientación al mercado.	Posibilidad de nuevos cambios en materia de regulaciones y/o decisiones económicas.

2.4.1.9 Problema Estratégico

Si aumenta la competencia, se incrementan las limitaciones para el financiamiento de inversiones, se acentúa la inestabilidad y la baja calidad y oferta de los productos y servicios de los proveedores nacionales y además se producen nuevos cambios en materia de regulaciones y/o decisiones económicas; considerando nuestra lenta reacción ante los mismos, los problemas que subsisten en la calidad de productos y servicios que ofertamos, la insuficiente integración práctica de los conceptos de la logística y de orientación al mercado; no podremos emplear nuestra concepción de estructura integrada, ni la capacidad financiera y solvencia, o la adecuada gestión de los RRHH y el desarrollo tecnológico y de infraestructura; para aprovechar la insatisfacción del mercado, las posibilidades de exportación y de importación desde nuevos mercados así como el incremento del turismo.

2.4.1.10 Solución Estratégica.

Utilizando plenamente la integración de nuestras estructuras, la capacidad financiera y solvencia, la adecuada gestión de los RRHH y el desarrollo tecnológico e infraestructural para aprovechar la insatisfacción del mercado interno y las posibilidades de exportación, el incremento turístico y los nuevos mercados de importación, podremos minimizar el efecto del aumento de la competencia, el incremento de las limitaciones para el financiamiento de inversiones y atenuar las consecuencias de la inestabilidad y la baja oferta y calidad de los productos y servicios de los proveedores nacionales, así como de la posibilidad de nuevos cambios en materia de regulaciones y/o decisiones económicas; superando así nuestra lenta reacción ante los cambios y decisiones estatales, los problemas con la calidad de productos y servicios, la insuficiente integración práctica de los conceptos logísticos y de orientación hacia el mercado.

2.5 Otras técnicas para la recolección de información utilizadas

Para la recolección de la información, que permitiera ampliar el conocimiento sobre la entidad se utilizaron además, otras técnicas, como son: la verbal y ocular, la revisión documental, mediante las cuales se aplicaron encuestas y entrevistas a directivos y subordinados, fueron revisadas Actas del Consejo de dirección, de Consejos, de Asambleas con los trabajadores, revisión la legislación, de planes y su cumplimiento, de informes financieros y de gestión, obteniendo los siguientes resultados:

2.5.1 Cuestionarios y Entrevistas aplicadas

2.5.2 Revisión de las Actas del Consejo de Dirección

Para la revisión de las actas del Consejo de Dirección se aplicó el Cuestionario de Control siguiente, tomándose como muestra el primer trimestre del año 2008.

Objetivo. Evaluar el grado de análisis y de toma de decisiones, en las actas del Consejo de Dirección, de las acciones relacionadas con la implementación y perfeccionamiento continuo del SCI.

INDICADORES	SI	NO	NO PROCEDE
Se evalúan, al menos trimestralmente, la situación de la contabilidad y la información financiera derivada de ella.	X		
Se verifica y evalúa, al menos trimestralmente, el avance del proceso de implementación del SCI.	X		
Se comprueba y evalúa, al menos trimestralmente, el comportamiento de las acciones y medidas de prevención de cada área.	X		

Se valoran las decisiones tomadas en el Consejo de Dirección sobre los objetivos, estrategias, planes financieros, proyecciones principales de trabajo, entre otros.	X		
Se aprueban en el Consejo de Dirección las decisiones tomadas sobre los objetivos, estrategias, planes financieros, proyecciones principales de trabajo, entre otros.	X		
Se analizan los resultados de las auditorías, comprobaciones e inspecciones y adoptan las medidas necesarias para solucionar las deficiencias.	X		
Se desarrollan los análisis de riesgos y el plan de prevención y se adoptan medidas correctivas.	X		
Se le da tratamiento al proceso de comprobación física de los inventarios y activos.	X		
Se desarrollan los análisis de los resultados obtenidos y su comparación con planes, presupuestos o periodos anteriores.	X		
Se evalúan los controles realizados por las diferentes estructuras internas relacionadas con el Control Interno, el proceso de implementación de las Resoluciones en todas sus áreas y dependencia.	X		
Se anexan a los controles realizados las copias de los organigramas de las áreas subordinadas.	X		

Se precisan las funciones del Comité de Control relacionado con el seguimiento a este tema.	X		
Se analizan y evalúan los resultados de los controles a las acciones contenidas en plan de prevención de la entidad.	X		

2.5.2.1 Resultados de la revisión de las Actas del Consejo de Dirección

Fueron revisadas tres actas del Consejo de Dirección ampliado de los meses de enero, febrero y marzo del 2008, en el mes de febrero se realizó una reunión extraordinaria para el análisis del Balance del año con el Consejo reducido, pero no se tuvo en cuenta.

Como resultado de la revisión de las actas del Consejo de Dirección en el período seleccionado se comprobó que la situación económica financiera se evalúa mensualmente constituyendo este aspecto, de forma permanente, el punto No. 3 del acta. La implementación del Sistema de Control Interno se verifica y evalúa todos los meses en el Consejo de Dirección ampliado y de igual forma por el Comité de Control que sesiona mensualmente.

Se pudo verificar que trimestralmente se comprueba y evalúa el cumplimiento del Plan de prevención.

Existe una planificación para valorar las decisiones tomadas por el Consejo de Dirección sobre los objetivos, estrategias, planes y proyecciones, cumpliéndose con lo planificado. Aprobándose estas decisiones, con carácter obligatorio, por éste órgano de dirección.

Atendiendo a la planificación de las auditorías internas y las externas recibidas, en caso de existir alguna con calificación de Deficiente o Mal, es analizada en un punto del Consejo.

El análisis de los riesgos y el plan de prevención se efectúan mensualmente como un punto del Consejo de Dirección ampliado y en el Comité de Control.

La empresa por encontrarse en Perfeccionamiento Empresarial, el análisis de los resultados obtenidos y su comparación con los planes, presupuestos o períodos anteriores constituyen un punto permanente en el Consejo de Dirección.

Todas las áreas cuentan con el organigrama correspondiente, los cuales son objeto de revisión por el personal que realiza los diferentes controles, pero éstos no son anexados a los resultados de los controles.

Los resultados de los controles a las acciones contenidas en el plan de prevención son analizados y evaluados por el Comité de Control y el Consejo de dirección.

2.5.3 Entrevistas a Miembros del Consejo de Dirección

Se efectuaron además, entrevistas a una muestra de 10 miembros del Consejo de Dirección ampliado para un 40% del total.

Objetivo: Verificar que los miembros del Consejo de Dirección como máximo órgano de dirección colectiva de la organización conoce:

- a) La definición y control de los objetivos de trabajo y estrategias.
- b) Los criterios y propuestas que corresponda formular al organismo en relación con los planes anuales y perspectivas.
- c) La aprobación del proyecto de presupuesto anual y de sus entidades, así como el control de su ejecución.
- d) Los proyectos de modificación estructural, de funciones y de plantilla del organismo y las propuestas de creación, modificación, fusión o extinción de las entidades del sistema y dependencias subordinadas.
- e) Los resultados de las principales inspecciones y auditorías.
- f) La evaluación y control de las medidas para fortalecer la gestión de calidad.
- g) Las cuestiones relativas a la política de cuadros.
- h) El análisis del comportamiento del Plan de Inversiones.

- i) Cuenta la entidad con indicadores que posibiliten la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección?

El Consejo de Dirección celebrará sesiones ordinarias y extraordinarias. La sesión ordinaria se celebrará una cada mes y será válido con el 80% de asistencia de sus miembros y las extraordinarias, cuantas veces resulte necesario, para efectuar estas sesiones y considerarlas válidamente constitutivas se requerirá la presencia del 85% de sus integrantes. La hora y la fecha serán aprobadas en el Plan de Trabajo para cada mes.

2.5.3.1 Miembros del Consejo

La Directiva No. 01/05, modificada por la Directiva 25/07 de la Corporación CIMEX Sucursal Sancti Spiritus, establece el Reglamento del Consejo de Dirección y el Consejo de Dirección Ampliado, estableciendo en su artículo No. 4 que el Consejo de dirección estará presidido por el Gerente general de la Sucursal e integrado por los siguientes compañeros:

- ❖ Gerente Administrativo
- ❖ Gerente Comercial
- ❖ Gerente Económico
- ❖ Gerente de Recursos Humanos
- ❖ Gerente de Auditoria
- ❖ Gerente de Servicios Tecnológico
- ❖ Gerentes de Complejos
- ❖ Administrador de la Tienda Mayorista
- ❖ Asesor Legal

Serán invitados permanentes al Consejo de Dirección:

- ❖ Secretario del núcleo del PCC y UJC
- ❖ Secretario de la Sección Sindical de la Sucursal

En el Artículo 22 del citado Reglamento se establece que el Consejo de Dirección Ampliado está integrado por los compañeros antes relacionados, incluyendo además los jefes de departamentos o grupos de las distintas Gerencias de la Sucursal, integrados por los siguientes compañeros:

2.5.3.2 Resultados de la entrevista

Todos los miembros del Consejo de dirección entrevistados manifestaron conocer los objetivos de trabajo y la estrategia de la Sucursal y que participan además en su definición y control.

Sobre el conocimiento que poseen de los criterios y propuestas a formular al organismo con relación a los planes tanto anuales como perspectivas, manifestaron que lo conocían ya que se hace desde la base con todos los trabajadores y así se van debatiendo y discutiendo por toda la estructura. De igual forma se procede para la aprobación del proyecto del presupuesto anual, siendo su ejecución controlada mensualmente en el Consejo de Dirección.

Siempre que proceda un proyecto de modificación estructura de funciones o de plantilla, así como, propuestas de creación, modificación fusión o extinción de alguna entidad o dependencia del sistema, es presentada y discutida en el Consejo de dirección para su posterior aprobación por parte de la Corporación.

De forma sistemática son evaluados los resultados obtenidos en las principales inspecciones y auditorias efectuadas a las diferentes dependencias de la Sucursal, analizándose la responsabilidad administrativa de los implicados y aprobándose los correspondiente planes de mediadas con vista a la solución de las deficiencias detectadas.

Con relación a la evaluación y control de medidas que coadyuven al fortalecimiento de la gestión de la calidad, los entrevistados manifestaron que sí conocían sobre este aspecto, que cuando correspondía era tratado en un punto

del consejo de dirección y que además existe un Organismo asesor del Organismo de Dirección Colectiva que es el Comité de Calidad.

Sobre la política de cuadros manifestaron que en el Consejo de dirección se informa periódicamente sobre las actividades realizadas por la Comisión de cuadros de la Sucursal y que también se traza y controla la política a mediano y largo plazo para el desarrollo del trabajo con los cuadros.

La Sucursal cuenta con un organismo asesor para las inversiones; el Comité de inversiones. En el Consejo de dirección se traza la política a seguir, tanto a mediano como a largo plazo, analizándose con profundidad el cumplimiento del plan de inversiones.

La Sucursal tiene establecido indicadores que posibiliten la evaluación del desempeño de la gestión para las áreas claves, a los que denominan Cuadro de Mando, aunque éstos aún presentan algunas limitaciones. La Dirección como área de gestión no tiene establecido su cuadro de mando, evaluando su desempeño sólo por el alcanzado por el resto de las áreas de resultado clave.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

El desarrollo de este capítulo permitió a partir de un resumen de la caracterización de la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus y el análisis de su Estrategia, permitió obtener un conocimiento general de la misma. Además fueron aplicados otros instrumentos como la encuesta y las entrevistas que posibilitaron profundizar sobre la integración y funciones del Consejo de dirección y el Consejo de dirección ampliado, como Organismos de Dirección Colectiva de la Sucursal, así como, otros Organismos Asesores existentes que posibilitan el cumplimiento de las funciones y análisis asignados a los Organismos de Dirección Colectiva.

Se pudo constatar, además que la evaluación de la gestión empresarial se manifiesta de manera insuficiente, debido a que no utilizan un sistema de

indicadores que permitan obtener evidencia objetiva de su desempeño y garantice el perfeccionamiento continuo de la gestión de la dirección.

A continuación se exponen en el capítulo III, los resultados obtenidos de esta investigación, mediante el análisis y evaluación del desempeño de la gestión, proponiendo alternativas de solución a los problemas.

CAPÍTULO 3: SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTO, METODOLOGÍA PARA SU APLICACIÓN. VALIDACIÓN DEL SISTEMA.

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se propone la metodología general para el establecimiento del Sistema de indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño de la gestión de la dirección en la Sucursal CIMEX de Sancti Spiritus.

La metodología consta de siete pasos, los cuales son desarrollados en el capítulo, lo cual permite la validación y ajuste del sistema planteado.

3.2 LA DIRECCIÓN

Uno de los principios fundamentales para la toma de decisiones y la calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante éstos y después. La dirección dentro de sus acciones debe determinar qué se debe hacer y cuándo se debe hacer, propiciando que todos trabajen en estrecha colaboración brindando lo mejor de sus capacidades, además debe medir y supervisar los resultados, comparar las mediciones con los planes y cuando sea necesario tomar medidas correctivas.

Hoy en día, amén de reconocer que el control es una labor natural y absolutamente necesaria para el éxito de cualquier gestión, a todo nivel, se sabe que la verdadera naturaleza del control es preactiva, que es un medio absolutamente eficaz para mantener la organización en el rumbo correcto. Es en tal sentido que los indicadores de gestión se convierten en una herramienta clave para el logro de la competitividad no sólo de la organización, sino también personal.

Cabe destacar que el factor tiempo es vital en todas las fases del control, ya que la importancia de las acciones está directamente relacionada con la calidad y oportunidad con que se definen y aplican las decisiones correspondientes.

Cuando una empresa carece de un preciso sentido de la dirección, se convierte en un sistema reactivo que simplemente responde a las fuerzas que actúan sobre ella. Se diluye en "apagar incendios" y los costos se vuelven tan críticos que fácilmente la organización desaparece.

3.3 METODOLOGÍA GENERAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTO.

Lo fundamental en una organización no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y más económico. Bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos, podemos aplicar el concepto de **Hacer lo correcto correctamente.**

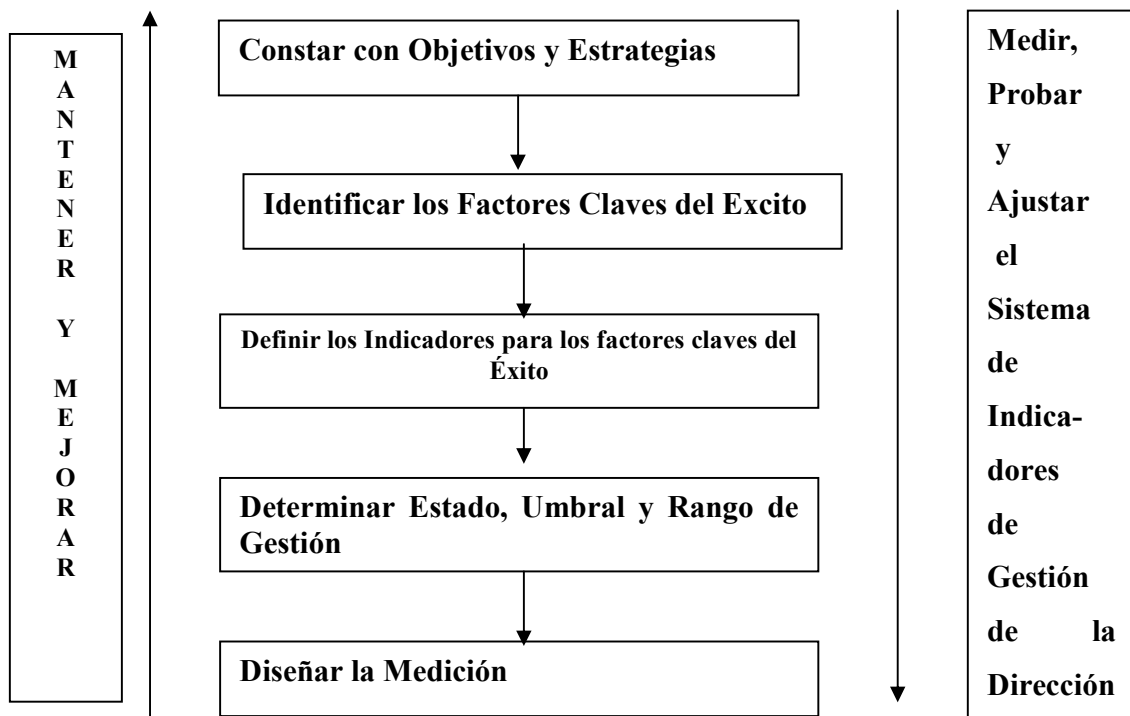
Donde hacer lo correcto significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado, es decir tiene que ver con la satisfacción del cliente, en otras palabras **hacer lo correcto es ser eficaces.** Hacerlo correctamente significa emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles, **hacer las cosas correctamente significa ser eficientes.**

De manera que para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel es vital tener claro qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente, donde lo correcto se relaciona con los resultados específicos que se espera y esto representaría el conjunto de factores claves para lograr la eficacia.

En cuanto a cómo sería hacer las cosas correctamente, significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que nos llevarán a lograr los resultados y los recursos disponibles teniendo en cuenta factores óptimos de aprovechamiento. Esto constituiría el conjunto de factores claves para lograr la eficiencia.

3.3.1 Metodología para el establecimiento de un Sistema de Indicadores para medir el desempeño de la gestión de la Dirección

La Metodología para el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de la gestión de la dirección, que se propone en el presente trabajo, consta de siete pasos o fases genéricas, los cuales se muestran a continuación:



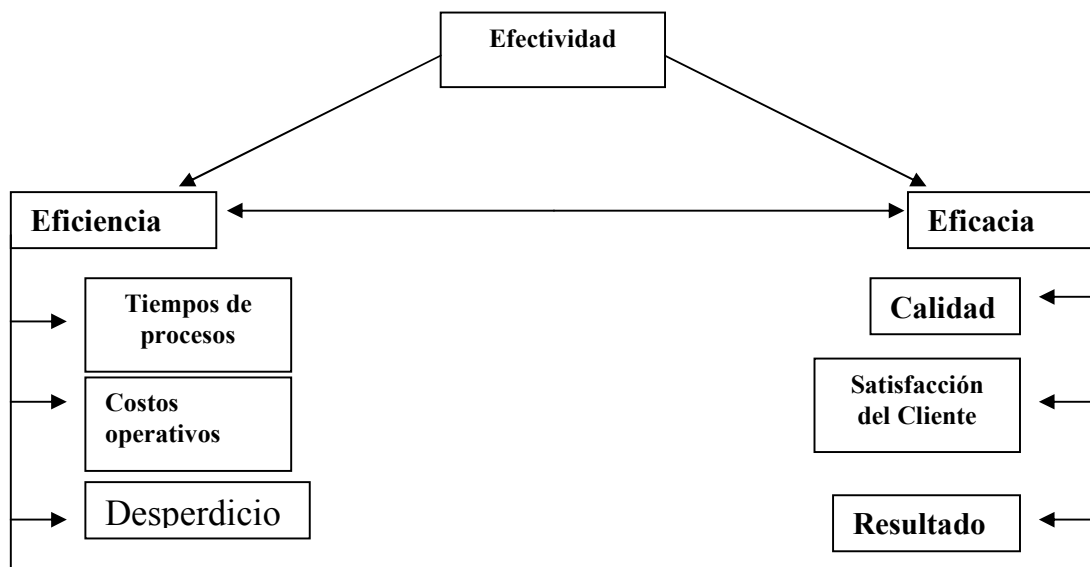
Fuente: Elaboración propia

3.3.1.1 Contar con Objetivos y Estrategias

Es fundamental constar con objetivos claros, preciso, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos que nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera. Se entiende por cuantificar los objetivos o estrategias la acción de asociarles patrones que permitan hacerlos verificables.

3.3.1.2 Identificar los factores claves de éxito

Factor clave de éxito es aquel aspecto que es necesario tener bajo control para lograr el éxito de la gestión que se pretende adelantar.



Mapa de Factores claves del éxito.

Fuente: Elaboración propia

Los factores que se mencionan en la figura anterior corresponden a los factores claves de éxito que se deben tener en cuenta siempre en la concepción, monitoreo y evaluación final de la gestión. Cuando se realiza el monitoreo de los factores efectividad, eficacia, eficiencia y productividad se puede decir que el monitoreo es integral.

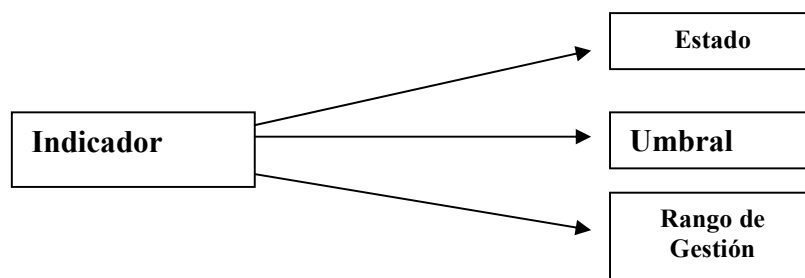
Estos factores claves y genéricos de éxito nos permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solo se orientan a los resultados, sino a la manera en que éstos se logran.

3.3.1.3 Establecer indicadores para cada factor clave de éxito

Una vez identificados los factores claves de éxito, asociados a la eficiencia, eficacia, productividad, etc., es necesario establecer indicadores que permitan efectuar el monitoreo antes, durante y después de la ejecución del proceso de dirección.

3.3.1.4 Determinar para cada indicador, Estado, Umbral y Rango de Gestión

Esta fase de la metodología para el establecimiento del Sistema de indicadores de gestión está integrada por tres elementos:



Elementos integrantes de cada indicador.

Fuente: Elaboración propia.

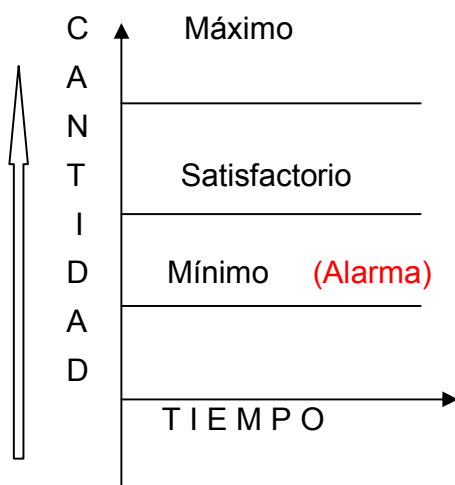
Estado: Corresponde al valor actual del indicador, en algunos casos no existe la información necesaria para su cálculo, no obstante esto no quiere decir que necesariamente las cosas no se estén haciendo correctamente, más bien no se cuenta con el registro del comportamiento de las variables que conforman el indicador.

Umbral: Es el valor del indicador que se quiere lograr o mantener, se conoce también como criterio de medida.

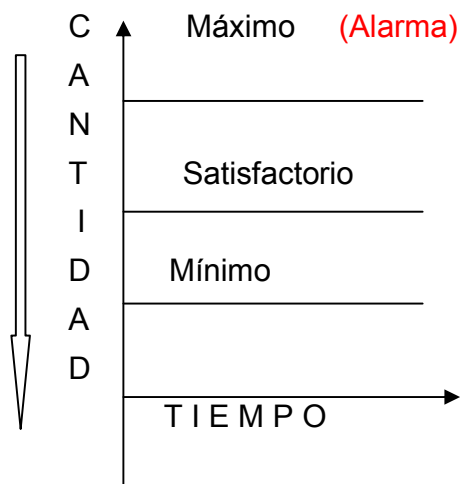
Rango de Gestión: Se refiere al espacio comprendido entre el valor máximo y mínimo que el indicador puede tomar. Por lo general se acostumbra asignarle a cada indicador un valor único, una meta, pero al tener ese sólo valor de referencia lo más seguro es que el mismo no se logre, bien sea por exceso o por defecto.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el fin de generar procesos de toma de decisiones efectivas y productivas, se plantea establecer entre tres y cinco valores de referencia, si no para todos los indicadores, al menos para los básicos de la actividad de que se trate, en este caso para la gestión de la dirección.

Al respecto es fundamental tener claro si el indicador es conveniente que aumente o disminuya.



Ejemplo en el caso de que lo que conviene sea que el indicador se incremente, o sea cada vez mayor.



Ejemplo en el caso en que conviene que indicador se reduzca o sea cada vez menor

3.3.1.5 Diseñar la medición

Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

Resulta muy importante que después de establecidos los indicadores se determine exactamente la fuente que proveerá la información, debiendo ser lo más específica posible, así como la frecuencia con que se recogerá la información en términos de poder tomar decisiones activas y a tiempo.

3.3.1.6 Medir, Validar y Ajustar el Sistema de Indicadores de Gestión de la Dirección

La experiencia ha demostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera vez, seguramente en esa primera vez surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:

- ❖ Pertinencia del indicador
- ❖ Valores y rangos establecidos
- ❖ Fuentes de información seleccionadas
- ❖ Proceso de toma y presentación de la información

- ❖ Frecuencia en la toma de la información
- ❖ Destinatario de la información, etc.

Si no somos conscientes de lo anterior, estaremos tentados a sucumbir ante la resistencia natural que genera el hecho de que lo que hacemos sea sometido a la observación, por más proactivo que haya sido manejado el proceso, si por el contrario se sabe que la precisión adecuada se logra entre la cuarta y quinta medición, con los correspondientes ajustes se mejoran las probabilidades de éxito.

3.3.1.7 Mantener y mejorar continuamente

Siendo consciente que en el mundo en general y especialmente en el ámbito de los negocios, lo único constante es el cambio y de que esto genera una dinámica muy especial en las organizaciones, el sistema de indicadores debe ser revisados a la par con los objetivos, estrategia y procesos de la entidad.

Hacer mantenimiento al sistema es darle continuidad operativa, mientras que mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a los usuarios del mismo; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

3.4 PROPUESTA DE SISTEMA DE INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA SUCURSAL CIMEX DE SANCTI SPÍRITUS.

La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la gestión consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático permiten dar una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico, por lo que proponemos a través de las fases ya expuestas y explicadas, el siguiente sistema de indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus

3.4.1 Contar con objetivos y planes

Para elaborar la propuesta de indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus, es necesario establecer previamente aspectos tales como la capacidad de gestión y metas claras, por lo tanto a continuación se especifican los siguientes:

- ❖ Número de objetivos planificados en un período determinado
- ❖ Número de acuerdos tomados en los Consejos de Dirección en un período determinado
- ❖ Cantidad de reuniones ordinarias planificadas en el período
- ❖ Plantilla de cuadros o directivos aprobada
- ❖ Promociones del período
- ❖ Cantidad de reservas de cuadros
- ❖ Cantidad de bajas de los cargos directivos
- ❖ Plan de capacitación de cuadros
- ❖ Cantidad de auditorías recibidas
- ❖ Resultado de las auditorías recibidas
- ❖ Plan de medidas de auditorías
- ❖ Tiempo de duración de los Consejos de Dirección
- ❖ Participación activa de los miembros en el Consejo de Dirección

3.4.2 Identificación de los factores

Una vez establecidos los objetivos y conocida la capacidad de gestión la fase siguiente consiste en establecer los factores clave del éxito. Cabe decir que la gestión de la dirección será la resultante de conjugar la gestión de cada uno de los miembros del grupo de dirección (Consejo de dirección) y para el gerente los indicadores de grupo serán sus propios indicadores.

En el sistema de indicadores propuesto para la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus, se han establecido los siguientes factores clave de éxito: Eficacia, Eficiencia y Efectividad.

3.4.3 Definición de indicadores de Gestión de la Dirección para cada factor clave de éxito

En este epígrafe se le dará respuesta a la cuarta tarea científica del trabajo y que constituye el logro del objetivo de esta investigación, la propuesta de un Sistema de Indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección en la Gerencia CIMEX de Sancti Spíritus.

Se definen indicadores para cada factor clave de éxito, así como la composición de cada indicador con sus características, (Nombre, Forma de Cálculo, Unidades en que se expresan y Glosario)

3.4.3.1 Indicadores de Gestión de la Dirección

1. Nombre: % Cumplimiento de objetivos

Forma de cálculo:

$$\% \text{ Cumplimiento de Objetivos} = \frac{\text{Objetivos ejecutados}}{\text{Objetivos planificados}} \times 100$$

Unidades: **Porcentaje %**

Glosario:

Indicador de % de cumplimiento de los objetivos, mide la eficacia de la gestión de la dirección para que sean cumplidos a los objetivos planificados, relacionando el total de los objetivos cumplidos con el total de los objetivos planificados para el período analizado.

2. Nombre: % Cumplimiento de Acuerdos de reuniones

Forma de cálculo:

$$\% \text{ Cumplimiento de acuerdos} = \frac{\text{Cantidad de acuerdos cumplidos}}{\text{Cantidad de acuerdos tomados}} \times 100$$

de reuniones

Unidad: Porcentaje %

Glosario:

Indicador de % de cumplimiento de acuerdos de reuniones, mide porcentualmente la eficacia de la gestión de la dirección para que sean cumplidos los acuerdos adoptados, relacionando el total de acuerdos cumplidos con el total de acuerdos tomados en las reuniones del Consejo de Dirección en el período analizado.

3. Nombre: Cumplimiento de las reuniones ordinarias**Forma de cálculo:**

Cumplimiento de las reuniones ordinarias = $\frac{\text{Reuniones plan}}{\text{Reuniones reales}} \times 100$

Unidades: Porcentaje %

Glosario:

Indicador de Cumplimiento de las reuniones ordinarias, muestra la eficacia de la dirección para dar cumplimiento al plan de reuniones ordinarias previstas en el plan de afectaciones aprobado, relacionando la cantidad de reuniones efectuadas con el total de reuniones planificadas.

4. Nombre: Promedio Mensual de Reuniones Extraordinarias**Forma de cálculo:**

Promedio mensual de reuniones extraordinarias = $\frac{\text{Total reuniones extraordinarias}}{12 \text{ Meses}}$

Unidad: Reuniones extraordinarias promedio

Glosario:

Indicador Promedio mensual de reuniones extraordinarias, Muestra el impacto de las reuniones extraordinarias, relacionando el total de reuniones realizadas en un período de tiempo (año, semestre, trimestre, etc.) con el período analizado, generalmente un año.

5. Nombre: Promedio de horas de duración por reuniones

Forma de Cálculo:

Promedio de horas de duración = $\frac{\text{Total horas de duración}}{\text{total de reuniones}}$
por reuniones

Unidad: Horas Promedio

Glosario:

Indicador Promedio de horas de duración por reuniones, muestra la eficiencia en desarrollo de las reuniones, relacionando el total de horas dedicadas a las reuniones del Consejo de Dirección, con el total de reuniones efectuadas por este órgano de dirección. Se utiliza como fuente la hora de inicio y terminación que debe aparecer en el acta de cada reunión.

6. Nombre: % participaciones del director en el Consejo de dirección

Forma de cálculo:

% participaciones del director = $\frac{\text{No. participaciones director}}{\text{Total participaciones}} \times 100$
En el Consejo de dirección

Unidad: Porcentaje (%)

Glosario:

Indicador % participaciones del director en el Consejo de dirección, mide porcentualmente la eficiencia en la conducción de la reunión, poniendo de manifiesto la dirección participativa de este órgano, relacionando el número de intervenciones del director con el total de participaciones de todos los miembros. Este indicador puede ser complementado con el análisis de la participación de cada uno de los miembros.

7. Nombre: % de Cargos directivos

Forma de cálculo:

% de cargos directivos = $\frac{\text{Cantidad de directivos plan}}{\text{Total trabajadores plan}} \times 100$

Unidad: Porcentaje %

Glosario:

Indicador % de Cargos directivos, Mide porcentualmente la eficiencia de los directivos, relacionando la cantidad de cargos directivos con el total de trabajadores, ambos plan.

8. Nombre: % Cumplimiento de la plantilla de cargos directivos**Forma de cálculo:**

% Cumplimiento de la plantilla de cargos directivos = $\frac{\text{cargos ocupados}}{\text{Cargos aprobados}} \times 100$

Unidad: Porcentaje %

Glosario:

Indicador % Cumplimiento de la plantilla de cargos directivos, muestra eficiencia en el nivel de ocupación de la plantilla de cuadros o directivos en la entidad, relacionando el total de cargos directivos ocupados con el total de cargos directivos aprobados.

9. Nombre: % Reserva de cuadros existente**Forma de cálculo:**

% Reserva de cuadros existente = $\frac{\text{Cantidad Reservas de cuadros}}{\text{Cantidad de cuadros}} \times 100$

Unidad: Porcentaje %

Glosario:

Indicador % Reservas de cuadros existentes, Mide porcentualmente la cantidad de Reservas existentes por cada cuadro, relacionando la cantidad de reservas de cuadro en preparación con la cantidad de cuadros existentes. El resultado debe ser mayor o igual a dos reservas en preparación por cada cuadro.

10. Nombre: % Reserva de cuadros preparada para su promoción**Forma de cálculo:**

% Reserva de cuadros preparada = $\frac{\text{Cantidad Reservas preparada}}{\text{Cantidad de cuadros}} \times 100$

para su promoción

Cantidad de cuadros

Unidad: Porcentaje %

Glosario:

Indicador % Reservas de cuadros preparada para su promoción, Mide porcentualmente la eficacia en la preparación de la reserva para ser promovida a cuadro, relacionando la cantidad de reservas de cuadro preparada con la cantidad de cuadros existentes. El resultado debe ser mayor o igual a una reserva lista para ser promovida por cada cuadro.

11. Nombre: % Reservas de cuadros promovidas

Forma de cálculo:

% Reservas de cuadros promovidas = $\frac{\text{Cantidad de reservas promovidas}}{\text{promociones totales}} \times 100$

Unidad: Porcentaje %

Glosario:

Indicador % Reservas de cuadros promovidas, mide porcentualmente la eficacia en la promoción de las reservas, Muestra que % del total de promociones del período se cubrieron con las reservas de cuadros propias de la organización, relacionando la cantidad de reservas promovidas con la cantidad total de promociones.

12. Nombre : % Bajas por democión y liberación

Forma de cálculo:

% Bajas por democión y liberación = $\frac{\text{Bajas (democión + liberación)}}{\text{Bajas totales directivos}} \times 100$

Unidad: Porcentaje (%)

Glosario:

Indicador % Bajas por democión y liberación, Muestra que % de las bajas totales de los cargos directivos corresponden a democión y liberación, mide la eficacia

de los directivos (calidad), relacionando el total de bajas por concepto de democión o liberación con el total de las bajas de directivos

13. Nombre: % Cumplimiento del plan de capacitación a cuadros

Forma de cálculo:

% Cumplimiento del plan de capacitación a cuadros = $\frac{\text{Real acciones capacitación cuadros}}{\text{Plan acciones capacitación a cuadros}} \times 100$

Unidad: Porcentaje (%)

Glosario:

Indicador % Cumplimiento del plan de capacitación a cuadros, Mide porcentualmente la eficacia en el cumplimiento del plan de capacitación a cuadros, relacionando las acciones de capacitación realmente recibidas por lo cuadros con las acciones planificadas.

14. Nombre: % Cumplimiento del plan de adiestramiento de las reservas de cuadros

Forma de cálculo:

% Cumplimiento del plan adiestramiento de las reservas de cuadros = $\frac{\text{Acciones adiestramiento real}}{\text{Plan adiestramiento}} \times 100$

Unidad: Porcentaje (%)

Glosario:

Indicador % Cumplimiento del plan de adiestramiento de las reservas de cuadros, mide porcentualmente la eficacia del plan de adiestramiento de las reservas de cuadros, relacionando las acciones de adiestramiento realmente efectuadas con las acciones planificadas.

15. Nombre: % Auditorías recibidas evaluadas de deficiente o mal

Forma de cálculo:

% Auditorías recibidas evaluadas de deficiente o mal = $\frac{\text{Auditorías deficiente o mal}}{\text{Total auditorías recibidas}} \times 100$

Unidad: Porcentaje (%)

Glosario:

Indicador % Auditorías recibidas evaluadas de deficiente o mal, mide porcentualmente la eficacia en la implementación de uno o varios de los Componentes del Sistema de Control Interno en la entidad, relacionando las auditorías evaluadas de deficiente o mal con el total de todas las auditorías recibidas, tanto internas como externas.

16. Nombre: % Auditorías internas deficiente o mal

Forma de cálculo:

% Auditorías internas deficiente o mal = $\frac{\text{Auditorías internas deficientes o mal}}{\text{Total auditorías internas ejecutadas}} \times 100$

Unidad: Porcentaje (%)

Glosario:

Indicador % Auditorías internas deficiente o mal, mide porcentualmente la eficacia en la implementación de uno o varios de los Componentes del Sistema de Control Interno en la entidad, relacionando las auditorías evaluadas de deficiente o mal con el total de las auditorías internas ejecutadas.

17. Nombre: % Cumplimiento del plan de medidas de auditorías

Forma de cálculo:

% Cumplimiento del plan de medidas de auditorías = $\frac{\text{Medidas ejecutadas}}{\text{Medidas planificadas}} \times 100$

Unidad: Porcentaje (%)

Glosario:

Indicador % Cumplimiento del plan de medidas de auditorías, mide porcentualmente la eficacia de la dirección en el cumplimiento de las medidas emanadas de las deficiencias detectadas por las auditorías recibidas, relacionando la cantidad de medidas ejecutadas con las planificadas.

3.4.4 Determinación, para cada indicador propuesto, Umbral y Rango de Gestión.

En primera instancia, cabe destacar que para poder establecer, adecuadamente, el umbral y los rangos de gestión deben ser personas que conozcan perfectamente la organización, los factores endógenos y exógenos, ajenos y propios que concurren en el comportamiento de la variable analizada. Es fundamental además, tener en cuenta la capacidad de gestión del área que corresponda.

No obstante lo planteado anteriormente, lo cual constituye una limitación en el trabajo, se estableció una propuesta de umbral y de rango de gestión para cada indicador, los cuales en la etapa de prueba y ajuste pueden ser reconsiderados.

Nombre Indicadores	Umbral	Mínimo	Satisfac- torio	Máximo
1. % Cumplimiento de objetivos				
2. % Cumplimiento de Acuerdos de reuniones				
3. %Cumplimiento de las reuniones ordinarias				
4. Promedio Mensual de Reuniones Extraordinarias				
5. Promedio de horas de duración por reuniones				
6. % participaciones del director en el Consejo de dirección				
7. % de Cargos directivos				
8. % Cumplimiento de la plantilla de cargos directivos				
9. % Reserva de cuadros existente				
10. % Reserva de cuadros preparada para su promoción				
11.% Reservas de cuadros				

promovidas				
12.% Bajas por democión y liberación				
13. % Cumplimiento del plan de capacitación a cuadros				
14. % Cumplimiento del plan de adiestramiento de las reservas de cuadros				
15. % Auditorias recibidas evaluadas de deficiente o mal				
16. % Auditorias internas deficiente o mal				
17. % Cumplimiento del plan de medidas de auditorias				

Es fundamental tener claro si el valor del indicador conviene que aumente o disminuya, porque en ambos casos va a existir una zona de alarma, la cual significa que cuando el indicador que se encuentre en ella el proceso estará a punto de quebrantarse, lo que no significa que se ha caído en una situación crítica, pero de no tomarse alguna acción es posible que la situación, proceso o variables observadas no puedan recuperarse.

En el caso en que conviene que el indicador disminuya, la zona de alarma estará a partir del Máximo y en el caso contrario, o sea que lo conveniente es que aumente, estará por debajo del mínimo. Siempre que el indicador se encuentre dentro de los límites establecidos entre el mínimo y el máximo, se considera que su comportamiento es estable y que lo más seguro es que se logre el valor satisfactorio.

3.4.5 Diseño de la medición

La entidad debe designar un responsable de la recolección, tabulación y análisis de la información. Las fuentes de la información son varias en dependencias del indicador, siendo las fundamentales en el caso que nos ocupa, las Actas del los

Consejos de Dirección, la Dirección de RRHH y la Dirección de Economía. La frecuencia debe ser anual, con informes parciales trimestrales.

3.4.6 Validación y Ajuste del Sistema de indicadores de gestión de la dirección en la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus

3.4.6.1 Validación del sistema

Para la validación y el cálculo de los siguientes indicadores se tomó como período para el análisis el año 2007, con la excepción de los indicadores del 3 al 6, para los que utilizamos primer trimestre del año 2008

$$\begin{aligned} \text{1- \% Cumplimiento de Objetivos} &= \frac{\text{Objetivos ejecutados}}{\text{Objetivos planificados}} \times 100 \\ &= \frac{24}{34} = 70\% \end{aligned}$$

La Sucursal tiene planificados cuatro objetivos estratégicos en correspondencia con las áreas de resultado clave, estos a su vez son medidos a través de 34 criterios de medida, de los cuales 24 fueron cumplidos, para un 70% de eficacia en la gestión de la dirección para garantizar que sean cumplidos a los objetivos planificados, este indicador mientras más alto mejor, pero se encuentra en la zona de alarma, por debajo del mínimo establecido que es de 85%, además los objetivos se establecen para ser totalmente cumplidos por lo que el umbral se encuentra en el 100%.

$$\begin{aligned} \text{2- \% Cumplimiento de acuerdos de reuniones} &= \frac{\text{Cantidad de acuerdos cumplidos}}{\text{Cantidad de acuerdos tomados}} \times 100 \\ &= \frac{44}{54} = 81\% \end{aligned}$$

La Entidad muestra un 81% en la eficacia de la gestión de la dirección para que sean cumplidos los acuerdos adoptados, de los 10 acuerdos no cumplidos 2 se encuentran pendientes y corresponden a visitas no realizadas a diferentes unidades y la baja de una máquina de fotografía que se encuentra en trámites. Los 8 restantes aún se encuentran en fecha de cumplimiento. Este indicador presenta un margen satisfactorio entre el 90% y el 95%,

encontrándose en zona de alarma cuando el valor obtenido se encuentra por debajo del mínimo establecido.

$$\begin{aligned} \text{3- Cumplimiento de las reuniones ordinarias} &= \frac{\text{Reuniones plan}}{\text{Reunión real}} \times 100 \\ &= \frac{3}{3} = 100\% \end{aligned}$$

La eficacia de la dirección para dar cumplimiento al plan de reuniones ordinarias previstas en el plan de afectaciones aprobado es de un 100%,

4- Promedio mensual de

$$\begin{aligned} \text{reuniones extraordinarias} &= \frac{\text{Total reuniones extraordinarias}}{3 \text{ Meses}} \\ &= \frac{1}{3} = 0.33 \end{aligned}$$

La entidad sólo ha realizado una reunión extraordinaria en el período analizado, lo que representa un 0.33 como promedio, muestra que las reuniones extraordinarias sólo se efectúan en casos muy específicos y que el valor obtenido se encuentra dentro de los límites establecidos.

$$\begin{aligned} \text{5- Promedio de horas de duración} &= \frac{\text{Total horas de duración}}{\text{total de reuniones}} \\ \text{por reuniones} & \\ &= \frac{18}{3} = 6 \text{ horas} \end{aligned}$$

El promedio de duración por reuniones es de 6 horas, lo que muestra debilidades en la eficiencia del desarrollo de las reuniones, al encontrarse fuera del rango de estabilidad que es entre 3 y 5 horas. La designación de un controlador del tiempo de cada una de las intervenciones de los miembros puede ayudar a mejorar este indicador.

$$\begin{aligned} \text{6- \% participaciones del director} &= \frac{\text{No. participaciones director}}{\text{Total participaciones}} \times 100 \\ \text{en el Consejo de dirección} & \\ &= \frac{105}{252} = 42\% \end{aligned}$$

El director en el Consejo de dirección ha participado 105 veces de las 252 participaciones, de las efectuadas por todos los miembros en las reuniones del

trimestre, que representa un 42% de participación, lo cual refleja debilidades en la eficiencia en la conducción de la reunión, el valor de este indicador se encuentra en zona de alarma, pues las intervenciones del director deben oscilar entre 20% y el 30% de las intervenciones, no más de éste por ciento.

Además, en la revisión efectuada a las actas del Consejo se observa la no participación activa de algunos de los miembros y otros con una o muy pocas participaciones, poniéndose de manifiesto la no existencia de una dirección participativa de este órgano. La designación de un facilitador que de la palabra a cada miembro del Consejo de Dirección puede ser una ayuda en el logro de un mejor equilibrio en las participaciones de todos los miembros.

$$\begin{aligned}
 \text{7- \% de cargos directivos} &= \frac{\text{Cantidad de directivos plan}}{\text{Total trabajadores plan}} \times 100 \\
 &= \frac{96}{864} = 11\%
 \end{aligned}$$

Existen 96 cargos directivos que al relacionarlos con los 864 trabajadores da como resultado un 11%, lo que muestra eficiencia de los directivos en la conducción de la Sucursal. Este indicador se encuentra dentro del rango establecido, siendo su resultado satisfactorio.

$$\begin{aligned}
 \text{8- \% Cumplimiento de la plantilla de} &= \frac{\text{Cargos ocupados}}{\text{Cargos aprobados}} \times 100 \\
 \text{Cargos directivos} &= \frac{96}{96} = 100\%
 \end{aligned}$$

Este indicador muestra eficiencia de un 100%, en el nivel de ocupación de la plantilla de directivos en la entidad.

$$\begin{aligned}
 \text{9- \% Reserva de cuadros existente} &= \frac{\text{Cantidad Reservas de cuadros}}{\text{Cantidad de cuadros}} \times 100 \\
 &= \frac{79}{48} = 1.65\%
 \end{aligned}$$

Con relación a los 48 cuadros existentes, hay 79 reservas en preparación, lo que representa 1,65 reserva por cuadro; si tenemos en cuenta que este indicador debe ser igual a 2 o más reservas en preparación por cada cuadro, aún resulta insuficiente. Deben existir al menos 96 reservas en preparación. No obstante el resultado del indicador se encuentra ubicado dentro del rango permisible.

$$\begin{aligned}
 \text{10- \% Reserva de cuadros preparada para su promoción} &= \frac{\text{Cantidad Reservas preparada}}{\text{Cantidad de reserva}} \times 100 \\
 &= \frac{16}{79} = 20\%
 \end{aligned}$$

Sólo el 20% de la Reserva de cuadro existente se encuentra preparada para su promoción, lo que manifiesta debilidades en la eficacia en la preparación de la reserva para ser promovida a cuadro, si además tenemos en cuenta que debían existir 96 reservas en preparación y de ella 48 listas para su promoción, podemos concluir que el indicador se encuentra en zona de alarma.

$$\begin{aligned}
 \text{11- \% Reservas de cuadros promovidas} &= \frac{\text{Reservas promovidas}}{\text{Promociones totales}} \times 100 \\
 &= \frac{19}{25} = 76\%
 \end{aligned}$$

De un total de 25 promociones, sólo 19 corresponden reservas de cuadros propias de la organización para un 76%, poniendo de manifiesto la no existencia de una reserva preparada para su promoción, lo cual influye negativamente en la eficacia de este indicador, el cual se encuentra en zona de alarma, fuera del rango permisible de efectividad que es entre un 85% y un 95%, siendo mejor cuando está más cerca del valor máximo.

$$\begin{aligned}
 \text{12- \% Bajas por democión y liberación} &= \frac{\text{Bajas(democión+ liberación)}}{\text{Bajas totales directivos}} \times 100 \\
 &= \frac{4 + 6}{96} = 10
 \end{aligned}$$

Indicador % Bajas por democión y liberación, Muestra que % de las bajas totales de los cargos directivos corresponden a democión y liberación, las 4 bajas por concepto de democión fueron motivadas por pérdida de los requisitos de los

cuadros como son el reconocimiento social y el prestigio ante los trabajadores, las 6 baja por concepto de liberación fueron efectuadas a solicitud propia de los directivos. Este indicador mide la eficacia de los directivos (calidad), mientras más bajo es mejor y se encuentra en el límite del rango establecido.

$$\begin{aligned}
 \text{13- \% Cumplimiento del plan de capacitación a cuadros} &= \frac{\text{Real acciones capacitación cuadros}}{\text{Plan acciones capacitación a cuadros}} \times 100 \\
 &= \frac{701}{720} = 97\%
 \end{aligned}$$

El plan de capacitación a cuadros se cumple en un 97%, este indicador mide porcentualmente la eficacia en el cumplimiento del plan de capacitación a cuadros, las acciones de capacitación no realizadas están motivadas por la suspensión de dos cursos por la institución que los debía impartir y la falta de asistencia de algunos cuadros a las capacitaciones planificadas.

$$\begin{aligned}
 \text{14- \% Cumplimiento del plan adiestramiento de las reservas de cuadros} &= \frac{\text{Adiestramiento real}}{\text{Plan adiestramiento}} \times 100 \\
 &= \frac{555}{568} = 97\%
 \end{aligned}$$

El plan de adiestramiento de las reservas de cuadros se cumple en un 97%, mide porcentualmente la eficacia del plan de adiestramiento de las reservas de cuadros, no obstante si tenemos en cuenta que sólo el 20% de la reserva se encuentra preparada para su promoción a cuadro, o las acciones no se orientan de forma adecuada a cada reserva, o al elaborar el plan de capacitación no se tienen en cuenta las necesidades de cada una de ellas.

$$\begin{aligned}
 \text{15- \% Auditorias recibidas evaluadas de deficiente o mal} &= \frac{\text{Auditorias deficiente o mal}}{\text{Total auditorias recibidas}} \times 100 \\
 &= \frac{7}{21} = 33\%
 \end{aligned}$$

El 33% de las auditorias recibidas fueron evaluadas de deficiente o mal, este indicador incluye tanto las internas como las externas, manifestándose debilidades en la eficacia en la implementación de uno o varios de los Componentes del Sistema de Control Interno en la entidad, el resultado se encuentra en la zona de alarma, no obstante los valores del rango establecido son entre un 10% y un 30%.

16- % Auditorias internas deficiente o mal = $\frac{\text{Auditorias internas deficientes o mal}}{\text{Total auditorias internas ejecutadas}} \times 100$

$$= \frac{6}{17} = 35\%$$

El 35% de las auditorias internas ejecutadas en las dependencias de la Sucursal fueron evaluadas de deficiente o mal, manifestándose deficiencias en la eficacia en la implementación de uno o varios de los Componentes del Sistema de Control Interno en la entidad, el resultado se encuentra en la zona de alarma por encima del 20% establecido como valor máximo aceptable, de ellas una constituyó un presunto hecho delictivo (PHD) entre las principales deficiencias detectadas se destacan:

El incumplimiento del Plan de prevención

No identificación de riesgos

No supervisión sistemática de las medidas planteadas

Inefectivo análisis de las variaciones del combustible

Aplicación inoportuna de circulares de precio

Activos fijos en desuso, deteriorados o rotos, sin tramitación de baja

Movimiento de Activos Fijos sin respaldo documental

Falta de sistematicidad en la realización de arqueos de caja

Exceso de inventarios de mercancías ocasionando recursos inmovilizados

Incumplimiento de medidas relacionadas con la seguridad informática.

17- % Cumplimiento del plan de medidas de auditorias = $\frac{\text{Medidas ejecutadas}}{\text{Total medidas planificadas}} \times 100$

$$= \frac{146}{154} = 94\%$$

Este indicador mide la eficacia de la dirección en el cumplimiento de las medidas emanadas de las deficiencias detectadas por las auditorias. De las auditorias recibidas y efectuadas, fueron elaborados planes de medidas con un total de 154 y de ellas han sido ejecutadas 146, para un 94% de cumplimiento del plan.

1.4.6.2 Resumen de los resultados obtenidos por cada indicador

A continuación mostramos una tabla donde se resumen de los resultados obtenidos en el cálculo de los 17 indicadores aplicados en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus, con el objetivo de evaluar y mejorar el desempeño de la gestión de la dirección.

En la primera columna se relacionan los diferentes indicadores, en la columna identificada como Estatus se coloca el valor actual del indicador, en la columna Umbral, se coloca el valor al cual se desea que llegue el indicador, la meta; luego en las columnas Mínimo, Satisfactorio y Máximo, se colocan los valores de referencia para establecer el Rango deseado para el comportamiento del indicador.

Área	Dirección					
Objetivo	Mejorar el desempeño de la gestión de la dirección					
Responsable	Designar					
Nombre Indicadores	Estatus	Umbral	Mínimo	Satisfactorio	Máximo	
1. % Cumplimiento de objetivos	70%	100%	*85	90	95	
2. % Cumplimiento de Acuerdos de reuniones	81%	100%	*90	93	95	
3. %Cumplimiento de las reuniones ordinarias	100%	100%	*90	95	100	
4. Promedio Mensual de Reuniones Extraordinarias	0.33	0.25	0.25	0.33	0.5 *	
5. Promedio de horas de duración por reuniones	6 h	4h	3	4	5*	
6. % participaciones del director en el Consejo de dirección	42%	30%	20	25	30*	

7. % de Cargos directivos	11%	10	10	12	15*
8. % Cumplimiento de la plantilla de cargos directivos	100%	100%	*98	99	100
9. Reserva de cuadros existente	165%	200%	*160	180	200
10. % Reserva de cuadros preparada para su promoción	20%	50%	* 30	40	50
11.% Reservas de cuadros promovidas	76%	95	*85	90	95
12.% Bajas por democión y liberación	10%	5	5	7	10 *
13. % Cumplimiento del plan de capacitación a cuadros	97%	100%	*90	95	98
14. % Cumplimiento del plan de adiestramiento de las reservas de cuadros	97%	100%	*90	95	98
15. % Auditorias recibidas evaluadas de deficiente o mal	33%	30	10	20	30 *
16. % Auditorias internas deficiente o mal	35%	20	10	15	20 *
17. % Cumplimiento del plan de medidas de auditorias	94%	100%	*85	90	95

Los valores identificados con (*), en las columnas de máximo y mínimo indican que a partir de esos valores se entra en la zona de alarma, En el caso en que conviene que el indicador aumente, la zona de alarma estará por debajo del mínimo y en el caso contrario, o sea que lo conveniente es que disminuya, estará por encima del máximo.

Como se observa en la tabla anterior los indicadores 1- % Cumplimiento de objetivos 2-% Cumplimiento de Acuerdos de reuniones 10-% Reserva de cuadros

preparada para su promoción y 11-% Reservas de cuadros promovidas, que pertenecen al grupo de los indicadores que es conveniente aumentar, sin embargo se encuentran por debajo del mínimo, por lo que ya se encuentran en zona de alarma.

Por su parte los objetivos 5- Promedio de horas de duración por reuniones, 6- % participaciones del director en el Consejo de dirección, 15- % Auditorias recibidas evaluadas de deficiente o mal y 16- % Auditorias internas deficiente o mal, que resulta conveniente disminuir, se encuentran por encima del máximo aceptable, encontrándose por lo tanto también en zona de alarma.

En resumen 8 de los 17 indicadores analizados, para un 47%, se encuentran en zona de alarma mientras que los 9 restantes se ubican dentro de los parámetros considerados como satisfactorios.

Una de las funciones de la dirección es la de tomar decisiones basadas en la interpretación de patrones de variación de los indicadores disponibles, siendo necesario identificar las causas que producen variación en el comportamiento de la variable y clasificarlas en causas comunes y especiales, donde se consideran causas comunes a las que son inherentes al sistema y que afectan a cada una de las personas involucradas, mientras que las causas especiales no son parte del sistema en forma sistemática o no afectan a todo el mundo, pero que ocurren por causas específicas.

La calidad y la efectividad de las decisiones que se toman están íntimamente ligadas a la comprensión de la interacción de las causas comunes y las causas especiales con el sistema.

3.4.6.3 Ajuste del Sistema

Como ya explicamos con anterioridad la precisión adecuada de un sistema de indicadores no se logra desde la primera vez, en la bibliografía consultada se plantea que sólo después de la cuarta o quinta medición, con los correspondientes ajustes se mejoran las probabilidades de éxito.

Así mismo, mejorar continuamente el sistema indica incrementar su valor, más aún si se involucra a los usuarios del mismo, es hacerlo cada vez más ágil, preciso, oportuno, confiable y sencillo.

Teniendo en cuenta lo anterior se procede al ajuste del sistema propuesto a partir de las sugerencias obtenidas de los usuarios del sistema y especialistas consultados al respecto.

- Se procedió a la definición de la zona de alarma tanto para los indicadores que es conveniente aumentar, como para los que es conveniente disminuir.
- Fue agregado al modelo una columna con el estado actual, a la que denominamos Estatus.
- Definir los términos cuadros y directivos: Entiéndase
por Directivos todo el personal que ocupa, en cualquier nivel un cargo de dirección, es decir que dirige a un personal; mientras que el Cuadro es el directivo que es nombrado por una comisión de cuadros y se rige por el Decreto Ley 196 del 15 de octubre del 1999 del Consejo de Estado y por el Código de ética de los cuadros, directivo incluye además a los Dirigentes que se rigen por el Decreto Ley No. 197 del 15 de octubre del 1999 del Consejo de Estado, cabe destacar que ambos Decreto Ley fueron modificados por el Decreto Ley 236 de 7 de octubre del 2004 y el Decreto Ley 251 del 1 de agosto del 2007.
- En el enunciado de la forma de cálculo del indicador No. 17- % Cumplimiento del plan de medidas de auditorías, sustituir en el denominador de la fórmula Medidas planificadas, por Total de medidas planificadas; para una mejor comprensión del indicador teniendo en cuenta que estas medidas

se corresponden al plan emanado de cada una de las auditoria efectuadas en las diferentes dependencias de la Sucursal.

- Proponer un criterio de evaluación general del Sistema de gestión de la dirección, estableciendo parámetros; por lo que se proponen los siguientes:

de 91% a 100 % excelente
de 81% a 90 % bien
de 71% a 80 % aceptable
de 61% a 70 % deficiente
menos de 60%

Teniendo en cuenta el criterio de evaluación anterior, el Sistema de gestión de la dirección de la Sucursal Cimex Sanctí Spiritus se evalúa de mal

Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo se propone sistema integrado por 17 de indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección en la Sucursal del CIMEX de Sancti Spíritus, y la metodología para su aplicación, efectuando la validación del sistema; como consecuencia de la validación se realizan ajustes al sistema.

CONCLUSIONES

Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un análisis de los diferentes enfoques en materia de gestión empresarial, de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, teniendo en cuenta los antecedentes y tendencias por los que ha transitado, así como una sistematización de los diferentes enfoques para evaluación de la gestión de la dirección en particular.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus, corroboraron la necesidad de un sistema de indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección, al comprobar que la evaluación de la gestión empresarial se manifiesta de manera insuficiente, debido a que no utilizan un sistema de indicadores que permitan obtener evidencia objetiva de su desempeño y garantice el perfeccionamiento continuo de la gestión de la dirección.

El sistema propuesto se organiza sobre la base de una metodología donde se exponen con claridad la estructura funcional de la misma, concretándose las técnicas a utilizar en su aplicación, que posibilite obtener la información necesaria para la toma de decisiones, contribuyendo de esta manera a elevar la eficacia en la gestión en la dirección.

La validación de la metodología para la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección a través de un sistema de indicadores en la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus permitió demostrar la factibilidad práctica de su aplicación y validez, permitió el ajuste del sistema, incrementando su valor, al hacerlo más preciso, oportuno, confiable y sencillo garantizando la exposición de los resultados para la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de que la Dirección de la Sucursal adopte políticas que contribuyan al perfeccionamiento continuo de la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección, recomendamos:

Darle continuidad operativa al sistema de indicadores propuesto, que posibilite la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección y obtener la información necesaria para la toma de decisiones oportuna y confiable, contribuyendo de esta manera a elevar su eficacia.

Efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo al sistema de indicadores, desde el punto de vista teórico y práctico, que contribuya a su precisión, confiabilidad y sencillez y que pueda constituir una herramienta de la dirección para la toma de decisiones más eficiente.

Se propone su generalización a otras entidades, considerando las características propias de los Organismos y la naturaleza flexible del sistema de indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la dirección, propuesto en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ansoff, Igor: Estrategias corporativas, 1965.
2. Armada Trabas, Elvira, Folleto de Auditoria de Gestión
3. Beltrán J. Jesús M., Indicadores de Gestión Herramientas para lograr su competitividad. 3R Editores, Bogotá, 2003.
4. Castro Ruz, Fidel, Informe al II Congreso del PCC, 1986
5. Cambios en la cultura empresarial en Cuba. Necesidad y oportunidad.
www.monografias.com
6. Como lograr un adecuado alineamiento estratégico, www.tablero-decomando.com
7. Corporación CIMEX S.A., Directiva Dirección General de Contraloría No.06/07, Planeación Estratégica 2007-2009.
8. Chiavenato, Idalberto: introducción a la teoría de la administración, 4° ed., Mcgrawhill, 1995.
9. David, Fred: Planeación estratégica, 1999, 7ma edición.
10. De Bono, Edward, Ideas para profesionales que piensan: consideraciones sobre el pensamiento lateral aplicadas a la empresa, PAIDOS, 93
11. Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control, Kotler, Philip editorial Prentice-Hall, México, 1993.
12. De Armas García, Raúl, Folleto Auditoria de gestión, 2005.
13. Decreto No. 281, Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
14. Decreto-Ley No. 252 SOBRE La Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
15. Decreto Ley No. 187/98 Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial

16. Decreto Ley No. 196/99 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno.
17. Decreto ley 196/99, Sobre el trabajo con los cuadros, modificado por el Decreto ley 236/04
18. Decreto ley 197/99, Sobre el trabajo con los dirigentes, modificado por el decreto ley 251,07
19. Elementos metodológicos y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores, 2007, Grupo de expertos de la DPO y la planificación estratégica del mes.
20. George, Claude f.: Historia del pensamiento administrativo, ed. Prentice hall, México, 1997.
21. Koontz, harold y wehrich, heinz. " Administración : Una perspectiva global" méxico, mcgraw-hill, 1998
22. López Díaz, a. y Martínez García, f. J. (1992): " Auditorias de gestión, aspectos metodológicos", Revista técnica instituto censores jurados de cuentas de España, No°. 24, p. 4-15.
23. Manual de auto estudio. Diplomado de auditoría general. Centro de estudios contables, financieros y de seguros. Cecofis. – ciudad de la habana: [sn, sa], 3t.
24. Madrigal, J. B (2001). Sistemas de gestión integrados. ¿mito o realidad? *Revista normalización*. (vol 1).
25. Meigs, Walter, Principios de Auditoria
26. Meigs, Walter y Robert, Contabilidad
27. Pozo C. Sergio, Selección de Temas Auditoria de Gestión, 2007
28. Resolución No. 26/06 del Ministerio de Auditoria y Control, Guía Metodológica Auditoria de Gestión.
29. Sené María Luisa, Aplicación de indicadores de desempeño para la inteligencia empresarial, especialista IDICT

OTROS SITIOS DE INTERNET CONSULTADO

- adrisaga@aol.com
- angela.merida@faceii.uho.edu.cu
- conclusiones del foro internacional tablero de comando y prospectiva estratégica en México. septiembre/06.
- enavarro@improven-consultores.com
- www.virtual.unal.edu.co/ indicadores de gestión
- info@incose.org
- jose@fcee.ucf.edu.cu
- lema@ce.udsm.ac.tz
- llago@ceproni.moa.minbas.cu
- mpc@faceii.uho.edu.cu
- robertomcu@faceii.uho.edu.cu
- [ruddyax100@aroba@yahoo.es\)](mailto:ruddyax100@yahoo.es)
- [sergitov@aroba@hotmail.com\)](mailto:sergitov@hotmail.com)
- vicortiznet@gmail.com
- www.informaticahabana.com
- www.revista-mm.com
- www.aeca.es/