



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO LOCAL**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

*Diseño de un procedimiento para la planificación, utilizando el CMI y el
Método OVAR, en la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos*

AUTORA: Lic. Arleidy Rodríguez Rodríguez

TUTOR: MSc. Gilberto González Hernández

2012

“Año 54 de la Revolución”

Resumen

En las circunstancias económicas, políticas y sociales que vive Cuba, toda entidad organizacional que procure incrementar su eficacia y eficiencia está obligada a implantar un Sistema de Gestión Estratégica. Para que este sistema cumpla sus metas se requiere utilizar una correcta herramienta de planificación. En este trabajo, se plasman los resultados de una investigación realizada en la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos en el año 2012, cuyo objetivo fue ***Diseñar un procedimiento para la planificación en la Dirección Provincial de Justicia en Cienfuegos integrando el Cuadro de Mando Integral con el método OVAR.*** Como resultado se obtuvo un procedimiento, que aplicado en la entidad objeto de estudio evidenció el cumplimiento de los objetivos formulados.



Declaratoria

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez como parte de la culminación del Programa de Maestría en Dirección, y que autorizo a que sea utilizado total o parcialmente por dicha institución para los fines que se estimen convenientes y no será publicado, ni presentado en eventos sin la aprobación de la Universidad.

Autor: **Lic. Arleidy Rodríguez Rodríguez**

Los abajo firmantes certificamos que este trabajo ha sido revisado según el acuerdo del Consejo de Dirección de nuestro centro y que cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referidos a la temática señalada.

Información Científico Técnica:

Tutora: **MSc. Gilberto G. González Hernández**

Índice

Introducción.....	1
Capítulo No. 1. Necesidad de una gestión estratégica para las entidades de la Administración Pública.....	4
1.1. Lugar de la planificación en la Administración Pública.....	5
1.2. La planificación en las administraciones locales.....	6
1.2.1. Principios de la planificación de los objetivos y las actividades.....	7
1.2.2. Alcance y contenido de la Instrucción No. 1/2011.....	7
1.2.3. Dificultades para la aplicación de la Instrucción No. 1.....	8
1.3. La planificación de los órganos provinciales de justicia.....	9
1.4. Definiciones preliminares.....	12
1.4.1. La gestión estratégica.....	14
1.4.2. Herramientas para la gestión estratégica.....	15
El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.....	15
El Método OVAR.....	20
1.5. Conclusiones parciales.....	24
Capítulo No. 2. Procedimiento para la planificación estratégica, utilizando el CMI y el Método OVAR, en la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos.....	25
2.1. Caracterización de la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos.....	25
2.2. El CMI y el método OVAR como herramientas de planificación estratégica.....	34
2.3. Procedimiento para la implementación de la estrategia.....	37
2.4. Conclusiones parciales.....	43
Capítulo No. 3: Implementación del procedimiento.....	45
3.1 Aplicación del procedimiento propuesto.....	45
3.1.2 Paso No. 1: Establecimiento de las perspectivas.....	45
3.1.3 Paso No. 2: Establecer la relación entre ARC y las perspectivas establecidas y elaborar los Objetivos Estratégicos (OE) para cada una de ellas.....	46
3.1.4 Paso No. 3a: Elaborar las estrategias (Variables de Acción - VA) para cada OE (Objetivos).....	47
3.1.5 Paso No. 3b: Definir los Responsables y construir la matriz OVAR.....	50
3.1.6 Paso No. 3c: Desarrollar los indicadores para cada objetivo y variable de acción.....	51
3.1.7 Paso No. 4a: Elaborar las matrices de cada área funcional (desarrollo en cascada).....	57
3.1.8 Paso No. 4b: Realizar la junta de integración de las matrices.....	57
3.1.9 Paso No. 4c: Desarrollar los indicadores para las matrices de las áreas funcionales.....	58
3.1.10 Paso No. 4d: Desarrollar los planes de acción.....	58
3.2 Validación.....	58
3.2.1 Conocimiento explícito.....	59
3.2.2 Conocimiento implícito.....	59
3.3 Conclusiones parciales.....	63

Conclusiones.....	65
Recomendaciones	66
Bibliografía.....	67

Introducción

El desarrollo y retos del mercado en la segunda mitad del siglo XX, impusieron a las empresas buscar vías más efectivas para dar respuesta a la creciente incertidumbre y adelantarse a los cambios, a fin de atenuar su impacto y lograr los objetivos propuestos con alto nivel de efectividad. Esta situación, en el mundo actual no es privativa del sector empresarial, sino que se manifiesta de manera creciente en el sector de la administración pública en todos sus ámbitos. Las nuevas tendencias en esta área obligan a un pensamiento estratégico en los gobiernos y las dependencias a ellos subordinadas.

En este sentido, en el caso cubano, las políticas estatales recogidas en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (LPESPR) indican la dirección del cambio cuando se expresa en su introducción: Enfrentar problemas tan complejos requiere contar con una visión estratégica, a mediano y largo plazos¹, y luego en varios lineamientos (6, 35, 36 y 178), insiste en la necesidad de separar las funciones estatales de las gubernamentales.

En el ánimo de enfrentar los cambios de manera efectiva y eficiente, se desarrollaron múltiples enfoques, métodos y tendencias, pero en su mayoría marcados por una característica común: estar orientados, principalmente, a la formulación de las estrategias y no a su implantación y control², por lo que no permiten relacionar de forma directa los niveles estratégico, táctico y operativo.

A principios de los 90 aparece una herramienta práctica para implementar la estrategia, el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), que parecía resolver, en parte, la insuficiencia de los modelos anteriores de gestión estratégica. El CMI pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia de la empresa, y tal ha sido su aceptación que ha llegado a convertirse hoy día en un Modelo de Gestión Estratégica muy utilizado en empresas, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro.

El Método OVAR (Objetivos, Variables de Acción, Responsables), creado en Francia a inicios de los 80 por los profesores de Control de Gestión del *Groupe HEC*³, y concebido inicialmente para elaborar el "*tableau de bord*" (tablero de control) del directivo, ha evolucionado y es ahora utilizado para reforzar la coherencia y la cohesión de equipos de dirección, dada su utilidad en integrar los niveles táctico y operativo con la estrategia de la organización.

Estas herramientas, diseñadas originalmente para el sector empresarial, se han utilizado con éxito en el sector público: gobiernos locales, universidades e instituciones de salud. Las entidades de la administración pública cubana, envueltas en un entorno de cambio e incertidumbre requieren herramientas que les permitan implementar sus estrategias de manera fácil y a su vez, mantener un control sistemático de estas, con la flexibilidad de la implementación de los LPESER. Estas

¹ Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, La Habana 2011, p9

² Ronda Pupo, Guillermo, Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano, Tesis para optar por el Título de Doctor en Ciencias, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", Facultad de Ingeniería Industrial, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, 2002.

³ HEC - Escuela de Estudios Comerciales, París, Francia.

herramientas deben facilitar la toma de decisiones operativas ajustadas a las proyecciones inherentes a mediano y largo plazo.

La Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos se ha regido en su planificación, hasta la fecha, por las pautas generales dictadas por el Ministerio de Justicia y las indicaciones de la Asamblea del Poder Popular en la provincia y el Consejo de la Administración Provincial, sin embargo, los elementos antes expuestos obligan a implementar un procedimiento de planificación estratégico y táctico que regule las decisiones operativas y, a su vez, se ajuste a los requerimientos de la Instrucción No. 1 del 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros. Válido señalar que esta instrucción no regula la forma de planificar.

Lo anteriormente señalado justifica el **problema científico** a resolver: ¿Qué alternativa emplear para perfeccionar la planificación en la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos, que garantice la integración de los objetivos estratégicos ramales con los intereses territoriales a corto y mediano plazo?

El **objetivo general** de la investigación es: *Diseñar un procedimiento para la planificación en la Dirección Provincial de Justicia en Cienfuegos integrando el Cuadro de Mando Integral con el método OVAR.* Este objetivo se cumplirá encausando la investigación a través de la **idea a defender**: *el procedimiento de CMI puede ser complementado con el método OVAR para realizar la planificación en una organización de la administración pública.*

Objetivos específicos:

1. Argumentar teóricamente la necesidad de aplicar un procedimiento que permita integrar las estrategias ramales y de gobierno con las normativas de planificación establecidas en entidades del sector público.
2. Elaborar un procedimiento para la planificación, utilizando el CMI y el Método OVAR, en la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos.
3. Aplicar y validar el procedimiento elaborado.

La investigación que se desarrolla es una **investigación aplicada** y contempla estudios del tipo **descriptivo** y **explicativo**.

Se ha encontrado **justificada** por resultar: **conveniente, socialmente relevante**, tener **implicación práctica, valor teórico** y ser **posible y viable**.

La presente investigación tiene como **alcance** elaborar y aplicar un procedimiento para la planificación estratégica de la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos y para su desarrollo se utilizarán diversas técnicas: trabajo en equipo, observación directa, análisis de datos y análisis matricial.

Con este trabajo se espera obtener los siguientes beneficios:

- Contar con un procedimiento para la implementación de la estrategia
- Disponer de elementos, científicamente avalados, sobre la posibilidad de llevar esta tecnología a otras entidades del sector público.

- Dotar a la autora de la investigación de conocimientos, experiencia y elementos sobre la actividad de dirección, que le permitirán obtener mejores resultados en su desempeño y el de su equipo de trabajo.

El trabajo está organizado en tres capítulos. El primero recoge el basamento teórico que incluye el resultado de la revisión bibliográfica y el análisis de causalidad que sustenta el mismo. El segundo capítulo incluye una descripción de la entidad objeto de estudio y recoge la propuesta de procedimiento que se ha decidido emplear a los fines de cumplir el objetivo de la presente investigación.

Finalmente, el capítulo tercero recoge los principales resultados de la aplicación del procedimiento.

Capítulo No. 1. Necesidad de una gestión estratégica para las entidades de la Administración Pública.

“El futuro no se puede prever en los términos en los que hasta ahora lo hemos entendido, sino que es necesario inventárselo. Nunca saldremos de lo que somos, personal y organizacionalmente, si no visionamos, al menos como imagen, lo que deseamos ser y trabajamos y luchamos por ello.”⁴

Esta aseveración de Jorge Pérez Norbona tiene especial relevancia en la administración pública cubana de hoy. El cambio en la mentalidad y la forma de gestionar, para alcanzar las metas necesarias que mejoren la calidad de vida de la sociedad cubana, sometida a las tendencias económicas, políticas, sociales, tecnológicas y medioambientales globales, implican que los gobiernos y las administraciones locales se apropien de un pensamiento estratégico proactivo. De allí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

En la actualidad, las Administraciones Públicas deben comprometerse decididamente con una gestión orientada a los resultados, desarrollando en el ámbito de los servicios, programas y políticas, su capacidad de análisis y evaluación, para producir impactos positivos en el bienestar de los ciudadanos y mejorar la calidad de los bienes públicos y prestaciones.

La múltiple aparición de programas políticos de carácter intergubernamental, los procesos de integración internacional y de descentralización territorial, y la exigencia de participación de agentes no públicos en la gestión de lo público, han dado lugar a un debate social sobre el nuevo rol de los Estados y los impactos sociales de la acción política.

En este contexto, la gestión, no puede estar basada exclusivamente en la legitimación institucional, que proviene de la observancia y cumplimiento del marco legal, sino que también precisa de la legitimación por los rendimientos, entendida esta como la valoración de la acción gubernamental por los resultados tangibles que se ofrecen a los ciudadanos. Se trata de poner el acento en la necesidad de ofertar a la ciudadanía un mayor protagonismo en el conocimiento, y en el control de los beneficios tangibles resultantes de las políticas públicas.

La preocupación social porque se consigan mejores resultados en la acción del sector público es hoy considerable. De modo progresivo, ha ido aumentando en las últimas décadas la sensibilización social hacia la gestión del presupuesto y la aspiración creciente de mejores resultados en el funcionamiento de la Administración.

El eficacia, eficiencia y efectividad de lo público es, por tanto, una prueba fundamental. Cuando la administración no la supera, se debilita su legitimidad, y su competencia es cuestionada.

La evaluación de la calidad de los servicios y de las políticas públicas, además de servir como herramienta para incrementar la confianza y la garantía en la gestión de lo público, es también un instrumento de buen gobierno, de mejora continua de la gestión para desarrollar las políticas y prestar

⁴ Jorge Pérez Norbona. *Visión: Surgimiento y peculiaridades. Economía y Desarrollo No. 2(125). La Habana, 1999, p. 93.*

servicios a los ciudadanos. La gestión estratégica es la vía para ello y debe, por tanto, ser la base de la actividad de dirección de las entidades de la administración pública.

1.1. Lugar de la planificación en la Administración Pública

La propia Resolución sobre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, expresa en su párrafo tercero: ...en la actualización del modelo económico primará la planificación...⁵ .Más adelante, ya en el texto de los Lineamientos expresa: La planificación centralizada de la economía y el control sistemático que el Estado, el Gobierno y sus instituciones deben ejercer, serán garantía del funcionamiento eficiente de los sistemas⁶.

Toda organización, sea pública o privada, organiza sus actividades relacionando los objetivos que pretende conseguir; los recursos de que dispone y los resultados que finalmente obtiene. De esta manera, se van desgranando también los mecanismos de control de su gestión y los parámetros que permitan emitir juicios de valor sobre hasta qué punto aprovecha bien los recursos disponibles, si la relación entre recursos finalmente utilizados y resultados es la adecuada, y si esos resultados se acercan o no a los objetivos previstos, al poner en marcha la actividad. Esas mismas organizaciones pueden entonces valorar si los objetivos que se idearon eran adecuados, si los medios disponibles fueron bien dimensionados, si se previeron las dificultades o recursos accesorios con que se encontrarían en el proceso, o si el grado de cumplimiento de objetivos es o no aceptable⁷.

Como sabemos, los poderes públicos tienen notablemente regulada su forma de actuar. Desde el procedimiento para tomar las decisiones pertinentes hasta los trámites a seguir para llevar a buen puerto esas decisiones, o el estatuto del personal a su servicio, o las vías de contratación, todos esos aspectos están de alguna manera reglamentados y regulados.

En alguna medida, por esta causa se ha minimizado la importancia de la planificación y en mayor grado la de la planeación estratégica en el sector público, dándole mayor peso a la organización burocrática y rutinaria, siendo ello, sin embargo, contraproducente a los efectos del necesario desarrollo y del cambio que se impone para adaptarse, y mejor aún, adelantarse a las condiciones del entorno.

Es de la planificación de donde deben emanar los criterios para la evaluación del cumplimiento de las metas de la administración pública y no del hecho, que se entiende como natural, que los principales criterios de evaluación estén basados en la regularidad del proceso administrativo y en criterios de cumplimiento de la legalidad, dentro de un marco de control jurisdiccional posterior. La práctica, más que lo indicado, es que no se consigan unos determinados objetivos, más bien implícitos, sino que lo importante era que la actuación administrativa no generara conflictos jurisdiccionales.

La realidad actual exige de la administración pública un amplísimo despliegue de actuaciones en ámbitos muy distintos, en un contexto de contención o de restricciones financieras que exigen afinar programas, controlar procesos y examinar los resultados conseguidos, pero con visión de futuro, ya

⁵ Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, La Habana 2011, p5

⁶ Ídem. p6

⁷ La agencia estatal de evaluación de la calidad de los servicios y las políticas públicas. Reflexiones y propuesta de creación. Informe Comisión de expertos. Madrid 2005. p36

que la ciudadanía, y los medios de comunicación como altavoz de todos ellos, van volviéndose más exigentes sobre el destino final y los impactos generados por el muy significativo caudal de recursos que las Administraciones Públicas gestionan en su nombre.

La planificación ha llegado a ser sinónimo de respuesta general a los males endémicos de la Administración Pública. Y ello se debe probablemente a la identificación que se produce normalmente entre planificación y racionalidad. Un proceso planificado sería aquel que realizaría una óptima distribución de recursos con respecto a los objetivos previamente establecidos. Se trataba, por tanto, de encontrar en la planificación el método general de respuesta racionalizadora de la actuación administrativa⁸.

Planificar implica una capacidad de fijar los objetivos de la acción de los poderes públicos por parte del ente de nivel superior y al mismo tiempo la posibilidad de intervención en el proceso de decisión y de puesta en práctica de los entes administrativos inferiores. Pero, generalmente, la intervención en la definición de objetivos apenas si se produce, y en el mejor de los casos se escucha o se conecta con los demás entes, para asegurar su complicidad o colaboración. A pesar de ello, se usa muy frecuentemente la terminología propia de la planificación o de la programación, pero en muchos casos, tras ello se esconde una simple distribución de recursos, un catálogo de necesidades sociales o un elenco de prioridades de intervención⁹.

1.2. La planificación en las administraciones locales

Por una parte, la Instrucción No. 1 del 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros¹⁰ (Instrucción No. 1), tiene como objetivo establecer el procedimiento para llevar a cabo el proceso de planificación del Gobierno, que permita dar cumplimiento a los acuerdos y resoluciones aprobadas en el Congreso del Partido, las decisiones de los órganos del Poder Popular, del Consejo de Ministros y la actualización de los planes de la economía.

De otro lado, los LPESPR son de hecho el plan estratégico del país, cuya implementación, el plan de la economía nacional y las proyecciones estratégicas de desarrollo local, conforma el fundamento de los planes anuales de los territorios.

En la Instrucción No. 1 se establece que para desarrollar el proceso de planificación de objetivos y actividades del Gobierno se debe:

- definir los objetivos de trabajo que aseguran el continuo desarrollo del país, con el empleo racional y eficiente de los recursos disponibles a corto, mediano y largo plazos y su medición y evaluación sistemática y
- organizar y coordinar a todos los factores implicados, que intervienen en el proceso, en interés del cumplimiento de los objetivos de trabajo.

⁸ Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración. Madrid 1992. p36

⁹ Ídem. p37

¹⁰ Instrucción No. 1 del 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros: Para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular

Lo que permitirá garantizar eficiencia y eficacia en la implementación de lo planificado y en la comprobación de su ejecución mediante las diferentes formas de control.

1.2.1. Principios de la planificación de los objetivos y las actividades

El proceso de planificación de los objetivos de trabajo y las actividades, en aras de lograr su acometido, deberá regirse por los siguientes principios:

1. **Carácter rector de los objetivos.** Rigen la planificación de actividades y determinan el desarrollo, desempeño y funcionamiento de las organizaciones, para alcanzar resultados concretos y tangibles, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.
2. **Correspondencia entre objetivos de trabajo, actividades y recursos.** Los objetivos, las actividades y los recursos correspondientes deben ser concebidos como un sistema. Su alcance se regula por el Plan de la Economía Nacional.
3. **Participación directa y activa** de los jefes a cada instancia en el proceso de planificación.
4. **Participación directa del colectivo** en la elaboración de la planificación, con lo que se logra su compromiso con la ejecución de los planes.
5. **Flexibilidad** de los planes para poder introducir, quitar, modificar o trasladar objetivos de trabajo o actividades cuando los escenarios o las necesidades cambien.
6. **Eficacia y eficiencia** como criterios rectores para hacer lo que corresponda en cada etapa de trabajo con el uso racional de los recursos disponibles y del tiempo en función del cumplimiento de los objetivos.
7. **Sistema de registro**, comprobación y monitoreo que permita el control sobre la marcha y asegurar el cumplimiento de los planes.

1.2.2. Alcance y contenido de la Instrucción No. 1/2011

La Instrucción No. 1/11 es de aplicación a los órganos del estado y el gobierno, a los organismos de la administración central del estado y a las entidades nacionales a nivel de toda la nación. A escala provincial y municipal se aplica a las administraciones provinciales y municipales del Poder Popular y a las estructuras subordinadas o atendidas por los diferentes niveles de dirección como: direcciones generales, direcciones, departamentos o secciones independientes, delegaciones provinciales, oficinas, centros, institutos, unidades presupuestadas, organizaciones empresariales y otras dependencias.

En ella se establece que los documentos a elaborar en cada nivel de dirección son:

- Objetivos de trabajo que propone alcanzar la organización a corto, mediano y largo plazos,
- Plan Anual de Actividades,
- Plan de Trabajo Mensual y
- Plan de Trabajo Individual de cada jefe, cuadro o especialista.

El Plan Anual de Actividades debe recoger las principales tareas contenidas en los planes del Partido y de las Asambleas del Poder Popular (Nacional, Provincial y Municipal) que tienen incidencia en el Gobierno y sus entidades subordinadas; las que aseguran: el cumplimiento de los acuerdos y

resoluciones del Partido Comunista de Cuba (PCC) y los objetivos de trabajo en cumplimiento de las funciones estatales, ejecutivas y administrativas de cada nivel de dirección.

El Plan de Trabajo Mensual se elabora sobre la base de lo aprobado en el Plan Anual de Actividades de cada nivel de dirección. En él se puntualizarán las actividades que hayan sufrido cambios y las nuevas, como resultado del proceso de dirección.

El Artículo 10 de la Instrucción No. 1/11 se refiere al Plan de Trabajo Individual que recogerá todas las tareas que cumplen los jefes, cuadros o especialistas para el período de un mes. La base para su elaboración será el Plan Anual de Actividades, el Plan de Trabajo Mensual de la organización y las indicaciones dadas por los jefes facultados. El Plan de Trabajo Individual es revisado y aprobado por el jefe inmediato superior y el análisis de su cumplimiento debe tenerse en cuenta para la evaluación del cuadro o funcionario.

La Instrucción No. 1/11 norma las fechas de presentación y los niveles de aprobación de los diferentes componentes del proceso de planificación, a saber: objetivos de trabajo, planes anuales de actividades, planes de trabajo mensuales y planes individuales. Asimismo establece cómo deben realizarse las reuniones de coordinación, puntualización, ajustes y cambios en los planes.

1.2.3. Dificultades para la aplicación de la Instrucción No. 1

En Mayo de 2012 el Grupo de Planificación de la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) emitió las orientaciones sobre la planificación de actividades del año 2013 y la planeación estratégica 2013 – 2016¹¹, que incluyeron el análisis del cumplimiento de la Instrucción No. 1/11 en las instancias implicadas.

De acuerdo al diagnóstico realizado por este grupo de trabajo del CECM, en las administraciones territoriales y el resto de las organizaciones afectadas por la Instrucción No. 1/11 se manifiestan un conjunto de problemas comunes, que se presentaron en la exposición de las referidas orientaciones.

A partir de esta información se realizó un análisis de causa raíz, obteniéndose las principales causas y subcausas de fallas en los procesos de planificación local que impactan negativamente en los resultados de ellos esperados. A partir de los siguientes fenómenos presentes:

- Ausencia de enfoque de procesos, lo que genera otras planificaciones,
- Diversidad de planes, que generan exceso de reuniones,
- Planificación de actividades en instancias superiores que corresponden a niveles subordinados y viceversa.
- No se identifican o declaran adecuadamente las tareas principales en cada etapa,
- Superposición de tareas,
- Falta de flexibilidad en la planificación en cuanto a adaptación a los cambios del macro y microentorno,
- Valoración formal de tareas,

¹¹ Orientaciones sobre la planificación de actividades del año 2013 y la planeación estratégica 2013 – 2016. Grupo de Planificación de la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Presentación Grupo de Planificación de la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, mayo 2012

- No prever explícitamente en el plan, las acciones previas e imprescindibles a las actividades planificadas

Se identificaron como problemas:

- Falta de previsión de los procesos, lo que ha generado una cantidad excesiva de extra planes
- Inadecuada vinculación entre los objetivos, planes de actividades y recursos.
- Falta de integración y de coordinación de los planes de actividades.

Y sus causas:

- La falta de atención y/o implicación de los jefes principales para dirigir el proceso de planificación de actividades,
- Falta de una organización adecuada para encauzar estos procesos,
- Falta de herramientas adecuadas para viabilizar el proceso

De aquí se concluye que existen dos vertientes fundamentales en las que se tiene que encauzar el trabajo de perfeccionamiento de los procesos de planificación en las administraciones provinciales:

- La preparación de los cuadros en temas de dirección y
- La normalización de los procesos de planificación en función de la Instrucción No. 1/11.

A partir de estos elementos se considera necesario crear un procedimiento que normalice la forma en que se elaboran los planes, de manera que se garantice que el propio proceso de planificación permita involucrar a todo el personal de la entidad, a la vez que se cumple con las indicaciones de los organismos superiores y la Instrucción No. 1/11.

1.3. La planificación de los órganos provinciales de justicia

El Ministerio de Justicia (MINJUS) es el organismo encargado de asistir al Gobierno en la preparación de la política jurídica, en el ámbito de su competencia, y una vez aprobada, participar en su ejecución y control, de conformidad con el Acuerdo No. 3950/2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM).

El Sistema del Ministerio de Justicia está constituido por el Organismo Central, que cuenta con 15 Direcciones, 5 Departamentos y 4 Departamentos Independientes que incluyen 4 unidades de producción y servicios y 5 Unidades Presupuestadas, además, forman parte del Sistema del Ministerio de Justicia las empresas de Consultoría Jurídica: TRANSCONSUL, FERCONSUL, PORCONSUL y las Sociedades Civiles de Servicios: LEX Agentes de Propiedad Industrial, Bufete Internacional, Consultoría Jurídica Internacional, Consultores de Marcas y Patentes (CLAIM y Consultores y Abogados Internacionales (CONABI).

También se consideran dentro del Sistema del Ministerio de Justicia a las Direcciones Provinciales de Justicia y al Municipio Especial Isla de la Juventud, que están subordinadas administrativamente a los Consejos de la Administración de los Órganos Locales del Poder Popular y bajo la dirección técnica, normativa y metodológica del Aparato Central.

En la formulación del diseño estratégico del Sistema del Ministerio de Justicia se partió del diseño estratégico para el período 2011-2015, conjuntamente con las ideas y reflexiones de la alta dirección del organismo, que se recogen en el Plan Estratégico, que no es más que las grandes líneas orientadoras, pautas generales que dan respuesta a la Misión, Visión, las prioridades, los procedimientos y a los compromisos con el Partido y el Gobierno.

El Plan Estratégico parte del análisis del objetivo, las funciones y atribuciones comunes a los organismos de la Administración Central del Estado y específicas del Ministerio de Justicia, contenidos en los Acuerdos No. 2817 y 3950 del CECM, del Reglamento Orgánico y del Manual de Funcionamiento Interno del Organismo.

De acuerdo a lo anterior, se establecen los siguientes lineamientos:

1. Contribuir de forma eficaz a la institucionalización del país, a través de la elaboración, aprobación, publicación, actualización y control sistemático del cumplimiento de las normas jurídicas.
2. Participar en el asesoramiento jurídico al Gobierno y al Estado, de los asuntos que se sometan a la consideración del Organismo.
3. Incrementar la eficiencia y eficacia del asesoramiento jurídico a las personas naturales y jurídicas.
4. Fortalecer la actividad metodológica y organizativa del MINJUS hacia la prestación de los servicios jurídicos a la población para elevar su eficiencia y control.
5. Contribuir a la solución de los problemas que presenta la prestación de los servicios jurídicos.
6. Cumplimentar la estrategia y el cronograma de inscripción de los inmuebles en los Registros de la Propiedad, aprobados en conformidad con el Acuerdo 34 del Consejo de Ministros de 24 de diciembre de 2009.
7. Incrementar las auditorías y fortalecer el autocontrol y el sistema de supervisión, en función de la prevención de ilegalidades, indisciplinas y manifestaciones de corrupción, que nos permita profundizar en la identificación de las vulnerabilidades.
8. Potenciar la eficiencia del capital humano para que esté en condiciones de cumplir las funciones y tareas asignadas al Ministerio.
9. Perfeccionar la estructura y funciones del Ministerio de Justicia.
10. Establecer un sistema de capacitación integral de los cuadros y trabajadores del Sistema del Ministerio de Justicia, que ofrezca respuesta a las necesidades definidas.
11. Continuar el desarrollo de la estrategia de informatización del Sistema del Ministerio, priorizando la actividad de los servicios a la población.
12. Elevar la cultura jurídica de la sociedad, según la estrategia aprobada.

Estas líneas orientadoras constituyen un punto de partida en la formulación de la estrategia institucional, que se elabora, además, considerando los valores compartidos que caracterizan la institución:

- Honestidad
- Profesionalidad
- Disciplina

A partir de estos elementos, la planeación estratégica del MINJUS se estableció en 4 áreas de resultado clave y 7 objetivos estratégicos:

ÁREA DE RESULTADOS CLAVE	OBJETIVOS
Asesoramiento Jurídico	Fortalecer el asesoramiento jurídico, consolidando los vínculos de trabajo con los sistemas de asesoría jurídica de los OACE y con todas las entidades que ofrecen servicios jurídicos.
Supervisión técnico metodológica	Contribuir al perfeccionamiento de la organización, el funcionamiento y el control de las asociaciones.
	Consolidar el asesoramiento, inspección y control de la actividad notarial.
	Consolidar el asesoramiento, inspección y control de la actividad registral del Estado Civil y de Actos de Última Voluntad y Declaratoria de Herederos.
	Contribuir al cumplimiento de la estrategia para el ordenamiento inmobiliario del país, aprobada por el Acuerdo No. 3409 del Consejo de Ministros de 24 de diciembre de 2009.
Educación Jurídica	Garantizar el cumplimiento de la estrategia aprobada, vinculada a la Educación Jurídica de la Sociedad.
Capital Humano	Garantizar el cumplimiento de la estrategia de capacitación del Sistema del Ministerio de Justicia.

El Ministerio de Justicia es el organismo superior que desde el punto de vista metodológico define las políticas de las Direcciones Provinciales de Justicia, o sea dispone qué trámites se realizan, cómo se ejecutan, qué funcionarios lo hacen, todo lo que se encuentra regulado en normas jurídicas, no obstante el hecho de ser las Direcciones Provinciales de Justicia, unidades subordinadas a los Consejos de la Administración Provincial en cada territorio, desde el punto de vista organizacional no existe unidad de criterio en cuanto a las estructuras que deben tener estas, tampoco se ha dispuesto con especificidad lo relacionado con la planificación del trabajo, el proceder en este sentido debe estar ajustado a lo establecido en la Instrucción No. 1 de 2011 dictada por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, la que resulta muy adecuada, pero es necesario en ocasiones esperar a que un marcado objetivo para estas organizaciones, se identifique como importante en los Consejos de la Administración Provinciales cuando elaboran su plan de actividades y objetivos de trabajo, lo que en muchas ocasiones no sucede, al compararse con direcciones provinciales que tienen una función social más trascendental, de mayor impacto en la sociedad, como son la educación, la salud, el transporte, la vivienda, entre otras. Quedando por ende las Direcciones Provinciales de Justicia desprotegidas ante esta situación.

Es por ello que resulta necesario aplicar un procedimiento que defina con claridad las necesidades y objetivos de las Direcciones Provinciales de Justicia. Para dar argumento teórico a estos procedimientos es preciso detallar en algunas definiciones.

1.4. Definiciones preliminares

La utilización de la estrategia en la teoría de la dirección aparece en los primeros años de la década del 60 del siglo XX, y emerge como una vía para las organizaciones dar respuesta al reto que impusieron las crecientes inestabilidad, incertidumbre y competencia.

Cada vez, con más fuerza, era necesario el empleo de sistemas de dirección proactivos y flexibles que permitieran, a las organizaciones, adelantarse a los cambios para atenuar la intensidad de los impactos internos y externos, por ello varias organizaciones en Estados Unidos y Europa comenzaron a realizar análisis estratégicos con el empleo de diversas herramientas para trazar estrategias con el fin de lograr sus objetivos, con lo cual alcanzaron un elevado nivel de efectividad.

A partir de entonces, muchos han sido los enfoques y tendencias para el estudio de la estrategia. En la actualidad existen múltiples libros y artículos sobre el tema, infinidad de conceptos e innumerables modelos, sin embargo, visto desde la óptica del dirigente, una de las principales insuficiencias de la mayoría de los modelos estratégicos está en la prioridad que dan a la formulación de las estrategias y no a su implantación y control, lo que genera ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

Muchos son los autores que han estudiado y comentado el origen del término "estrategia" a partir de su introducción en el campo académico en 1944, por Von Newman y Morgerstem con la teoría de los juegos.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones y, a la vez, no existe una definición universalmente aceptada. De acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- "conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa"
- "un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios"
- "la dialéctica de la empresa con su entorno"
- "una forma de conquistar el mercado"
- "la declaración de la forma en que los objetivos sabrán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse"
- "la mejor forma de insertar la organización a su entorno"

La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo.

Cuando en 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, estos la definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

Igor Ansoff, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno¹².

¹² Ansoff. I. Estrategias Corporativas. 1975

Tabatorny y Jarniu en 1975 plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

K. J. Halten en 1987 plantea que es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica¹³.

Koontz dice que las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada¹⁴.

Según Steiner la planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa¹⁵

Para Porter la definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.¹⁶

F. David, en su libro Gerencia Estratégica de 1994, plantea que una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica, según este autor, la esencia de la dirección estratégica¹⁷.

Los estudios consultados van desde el análisis del pensamiento de Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV ANE) y Kart Von Clausewitz, general prusiano, teórico de la guerra (1780-1831), hasta los modernos "gurúes" de la administración. Pero salvo excepciones la inmensa mayoría tiende a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable.

Nada menos parecido. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen, las quieran o no sus participantes, se den cuenta o no de sus alcances y, por ende, es tan antigua como el hombre mismo y está presente en el pensamiento humano independientemente de su definición o del estudio más o menos exhaustivo que ese ser humano haya hecho de ella.

¹³ K. J. Halten, Diseñando una estrategia, 1987

¹⁴ Koontz, H., Estrategia, Planificación y Control, 1991

¹⁵ Steiner, G.A., Planificación de la alta dirección, 1991

¹⁶ Porter, M., Estrategias Competitivas, 1992

¹⁷ David, F. Gerencia Estratégica, 1994

Al respecto, es atinada la afirmación de Fermín Orestes Rodríguez González y Sonia Alemañy Ramos¹⁸, del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, quienes señalan al respecto: “la dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras”.

1.4.1. La gestión estratégica

Algunos directivos enfocan su pensamiento estratégico ajustando los fenómenos y eventos de los escenarios reales a un modelo lineal, a un método paso por paso. Probablemente se debe a que siguen aferrados a la teoría de sistemas donde las partes y las variables son mutuamente dependientes. Otros creen que el éxito de la estrategia es cuestión de suerte o de inspiración y no faltan además los que inician el proceso con ideas preconcebidas que coartan por completo las soluciones creativas. Cualquiera de esas proyecciones tiene pocas probabilidades de éxito.

El cerebro humano, que es la herramienta fundamental en el proceso, no se basa en el pensamiento lineal, por lo que para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia, hay que combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia es paradójica.

Según Rojas Valdivia pueden haber innumerables razones por las cuales fracasa la planificación estratégica, pero cinco de ellas parecen ser las causas claves que se han observado¹⁹:

- Gerencia diaria insuficientemente diferenciada de los objetivos futuristas
- Misión y valores poco concretos, enlazados débilmente a la organización
- Visión y estrategias vagas y un débil enlace con la organización
- Carencia de datos relevantes cuando se realizó el proceso de desarrollo de la estrategia
- Ausencia de seguimiento periódico y mejoramiento del proceso de planificación

El estudio de 27 modelos de dirección estratégica, realizado por Guillermo Ronda Pupo en su tesis doctoral²⁰, demostró que a la fase que se le ha brindado mayor atención es a la de formulación y que las fases de implantación, ejecución y control, aunque se mencionan como tal, presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva, y es la de implantación la de mayor afectación.

La estrategia sostiene el esfuerzo empresarial y contribuye a evitar la improvisación, o al menos, ayuda en la reflexión de cómo enfrentar el desarrollo futuro, no obstante, gran parte de su éxito depende de la forma en que se implemente en la organización (Machado Noa, 2003).

¹⁸ Rodríguez González, Fermín O. y Alemañy Ramos, S., Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos CCDE, MES, La Habana, Cuba, 1998, P5

¹⁹ Rojas Valdivia, Luis. Por qué fracasan los esfuerzos de planificación estratégica, www.monografias.com

²⁰ Ronda Pupo, Guillermo, Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano, Tesis para optar por el Título de Doctor en Ciencias, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, Facultad de Ingeniería Industrial, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, 2002

En otras investigaciones desarrolladas sobre el tema (Machado Noa, 2003) (Ferriols, 2003) se ha podido constatar que existen deficiencias en la fase de implantación, las cuales vienen dadas en su mayoría porque se adolece de indicadores de resultados y guías de proceso para el control de las estrategias, predomina el análisis del cumplimiento de los presupuestos e indicadores económicos financieros a corto plazo que traducen la estrategia de la organización en metas operativas.

En Cuba se venía trabajando desde 1986, con la ayuda de consultores norteamericanos, en la introducción de técnicas modernas de dirección, es en 1995, con la convocatoria del CECM a que todos los organismos definieran sus objetivos para el siguiente año, que comienza un proceso oficial de institucionalización de las mismas.

El Acuerdo No. 4001 del 24 de abril del 2001, designa al MES para promover y controlar la introducción de técnicas avanzadas de dirección en los organismos de la administración central del estado, gobiernos locales y entidades nacionales, acorde con la política trazada por el Gobierno. Dentro de ello se presta atención especial a la Planeación Estratégica.

Como consecuencia de las acciones derivadas de ello, se han capacitado gran cantidad de directivos y especialistas, sin embargo, a juicio de la autora, el resultado de los estudios del panorama empresarial mundial es también aplicable al entorno cubano actual. El esfuerzo fundamental ha estado dirigido a las fases de formulación y no a la implementación, lo que no permite una adecuada socialización de las estrategias (entiéndase compromiso con los objetivos y actividades que de ellos se derivan) que involucre a todos los miembros de la organización.

1.4.2. Herramientas para la gestión estratégica

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

Cuando en 1992, Robert S. Kaplan y David P. Norton, publican su libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), están poniendo en manos de los empresarios una herramienta práctica, que parece resolver, en parte, la insuficiencia de los modelos anteriores de gestión estratégica, que a su vez da un vuelco modernizador al control de gestión clásico, resolviendo significativas insuficiencias de este en el entorno actual. El cuadro de mando integral pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia de la empresa, obligando a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan el desarrollo de mañana.

Comúnmente se tiene como válido que, el Cuadro de Mando Integral (traducción al castellano con que la mayoría de los autores identifica el Balanced Scorecard) tiene su explosión a principios de los años 90, a raíz de los estudios realizados por Kaplan y Norton en un grupo de empresas en la década anterior, buscando nuevas formas de evaluar el desempeño empresarial. De hecho, la originalidad de esta herramienta no radica, precisamente, en la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues durante la revolución de la dirección científica a principios del Siglo XX, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control con la combinación de estos indicadores; por lo tanto, según Dávila (1999), es una idea con cien años de antigüedad²¹.

²¹ Nogueira Medina, D. Fundamentos del Control de Gestión, Ediciones Pueblo y Revolución, 2002

Sin embargo, no fue hasta febrero de 1992, cuando David Norton y Robert Kaplan en la mencionada publicación²², proponen diseñar un cuadro de mando a partir del establecimiento de indicadores que equilibraran criterios financieros y no financieros, y del corto plazo y del largo plazo. Nace el Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral no garantiza, que la visión definida o la estrategia seleccionada sean exitosas; su gran fuerza radica en el propio proceso de su creación, un proceso que es una forma efectiva de expresar la estrategia y la visión de la organización en términos tangibles y de obtener apoyo, para ambas en todos los niveles de la organización. Poder ver la organización desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones temporales, proporciona una comprensión única para todos los involucrados; se establece un lenguaje y una base común para la discusión en toda la organización, y de esta forma, los trabajadores pueden ver cuál es su aporte en el todo, algo completamente necesario para que la estrategia sea exitosamente desarrollada.

La continuación del trabajo, enunciado por Norton y Kaplan, en algunas organizaciones, hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del CMI con la estrategia de una organización. Aunque en apariencia es una percepción obvia, de hecho la mayoría de las organizaciones, no habían alineado las mediciones con la estrategia.

En un segundo artículo²³, publicado en 1993, Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico y abrieron el camino para que la herramienta diseñada comenzara a generalizarse.

La evolución histórica del CMI se puede resumir en:

- herramienta de medición (1992)
- herramienta de implantación estratégica integral (1996)
- herramienta útil en la llamada gestión estratégica integral (actualidad). Al respecto, algunos autores consideran que constituye un Modelo de Gestión.

Esta trayectoria se ha fundamentado en el aumento del alcance y complejidad en cuanto al diseño e implantación de la propia herramienta, lo cual también se ha traducido en el aumento del valor para la organización, maximizado a partir de la combinación con las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones (NTIC).

El CMI –concebido originalmente para empresas lucrativas- es un modelo que integra los indicadores financieros (del pasado) con los no financieros (del futuro) en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la organización. Para ello define, en el modelo clásico, cuatro perspectivas: la económico-financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento (Ver Figura 1.1).

Figura No. 1.1: Cuadro de Mando Integral.

²² Robert S. Kaplan y David P. Norton, The Balanced Scorecard, 1992

²³ Norton, D. y Kaplan, R. "Como poner a trabajar el Cuadro de Mando Integral", HBR, Sept. – Oct. 1993



Fuente: Adaptado de Kaplan & Norton (2000)

Sin embargo, por su utilidad demostrada en el tiempo, la herramienta ha extendido su uso a entidades no lucrativas, fundamentalmente de salud, educación y de gobierno. En tal caso, se impone un reanálisis de las perspectivas originalmente diseñadas considerando, fundamentalmente, que el fin de las organizaciones del sector público no es generar valor en términos económicos.

Las dependencias gubernamentales son de tipo presupuestado y este presupuesto se convierte entonces en una restricción al sistema, generalmente impuesto por los niveles superiores. En tal caso, las perspectivas del CMI para el sector público pudieran generalizarse como se muestra en la figura No. 1.2.

Figura No. 1.2: Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Elaboración propia

El CMI, no sustituye ni elimina las medidas e indicadores actuales de una organización, sino que les da una mayor coherencia. Los indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos, entre otros), así ordenados, según el modelo de relaciones causa-efecto, permiten evaluar la actuación organizacional en función de la estrategia trazada. Ello contribuye, en mucho, a la motivación de los trabajadores, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las expectativas de los clientes y a conseguir su lealtad, así como a ofrecer mayores rendimientos económicos.

No hay dudas de que el CMI representa un salto positivo en la evolución del control de gestión y, aunque no es la única ni la más importante, la incorporación de indicadores no financieros de medida, resulta en la concreción de una necesidad de la época actual.

El CMI genera los máximos beneficios cuando su importancia y alcance es percibida por toda la organización y el éxito del método radica más en la estrategia integral que en el control de cada una de las acciones.

Autores como Ferriol (2001), Gandarilla (2002), señalan que en el proceso de dirección estratégica encontramos tres potenciales puntos débiles:

- Que la estrategia sea definida a nivel de alta dirección y no se comunique a toda la organización.
- Que la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo.
- Que la estrategia sea estática y que no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual, requiere.

Estos problemas encuentran una vía de solución en la implantación del CMI.

Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Al aplicar el CMI se pueden identificar con relativa facilidad, las prioridades de gestión y disponer de información para evaluar sistemáticamente el estado de los objetivos previstos para la consecución de la estrategia de la organización.

A lo largo del proceso de formulación estratégica se identifican, con la participación de los directivos implicados, los factores clave de éxito, que son los que la organización es capaz de controlar y en los que debe sobresalir para alcanzar los objetivos. Como ejemplos de factores clave de éxito podrían citarse la capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para fabricar con calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, o la capacidad para aprender.

El CMI pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Una de las principales contribuciones de este instrumento es que pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados. Por tanto, se trata de obtener información relevante sobre los principales factores que pueden llevar a alcanzar las metas propuestas. Por esta razón el proceso de implantación y desarrollo del CMI es muy útil para comunicar la misión a toda la organización.

Es decir, ayuda a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una organización. Muchas veces los empleados, aunque conozcan la misión de la organización, no saben cómo aplicarla a su trabajo diario. De lo anterior se deduce que es necesario comunicar y convencer de la estrategia definida, para lo que el CMI utiliza tres elementos: la comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, la fijación de objetivos y la vinculación de los objetivos con los incentivos.

Por otro lado el CMI es algo más que un sistema de información y control, es un sistema de comunicación, de motivación y de formación, aspecto que lo diferencia del cuadro de mando. En tanto, obliga a integrar el proceso de planificación y de presupuestación, con la estrategia.

El CMI, una vez implementado en la organización, obliga a la necesaria revisión permanente de la estrategia. En un entorno tan cambiante, las estrategias que eran válidas para determinados escenarios pueden perder su valor, incluso dentro del llamado corto plazo y si la organización no se percata de ello y realiza las acciones correctivas pertinentes, los indicadores del CMI pueden conducir la gestión táctica y operativa por caminos contrarios a los deseados. A través del CMI se puede conseguir lo siguiente:

- Recoger el *feedback* de los empleados
- Revisar las hipótesis básicas de la estrategia
- Hacer los ajustes necesarios
- Redefinir la estrategia

La medición del desempeño de la organización juega un papel esencial en la alineación de los recursos críticos necesarios para convertir la estrategia en resultados a través de los objetivos establecidos.

El despliegue de un plan estratégico a través de toda la organización con las mediciones apropiadas, propicia un alineamiento de las actividades de los trabajadores con los objetivos estratégicos y con su comprensión, lo que tributa, a su vez, a los objetivos anuales.

El CMI desarrolla su máxima potencialidad en el proceso de aprendizaje estratégico de la organización, cuando es aplicado en cascada. La aplicación en cascada consiste en el proceso de desarrollar cuadros de mandos a todos los niveles de la empresa, (de niveles superiores hacia niveles inferiores), lo que proporciona una línea de visión a todos los trabajadores, que va desde sus acciones diarias hasta las grandes metas reflejadas en el plan estratégico.

Por esta vía se logra que para los trabajadores la estrategia ya no sea “una idea rara de los grandes jefes”, sino unos objetivos e indicadores concretos que debe alcanzar para hacer una contribución significativa al éxito colectivo.

Mientras que en la práctica empresarial cubana el CMI resulta un tema novedoso, a escala internacional se percibe su aplicación y difusión para diferentes sectores y ramas de la economía, como son: sistema portuario en España (González Barrios, 2001); sector educativo en Argentina (Jaramillo Martínez, 2001); una PyME forestal (Díaz Candia, 2001); en el ámbito comunal aplicado a la actividad turística (Xodo & Nigro, 2001); en áreas de la Logística (Martínez Rivadeneira, 2001); en

la Comisión Federal de Electricidad, Dirección de Operaciones, Subdirección de Transmisión, Transformación y Control (Guzmán Maldonado, 2002); en una empresa industrial (Aguila Batllori, 1998); entre otros. Su éxito se le atribuye a tres eventos importantes que tuvieron lugar en sus principales aplicaciones: el cambio, el crecimiento y el hacer de la estrategia un trabajo de todos y, últimamente, ha sido adoptado como el modelo de medidas de gestión, aceptado por muchas entidades que siguen el EFQM de Calidad Total.

En Cuba la implementación del CMI, poco a poco, se está ubicando en el contexto empresarial. Ya son varias las experiencias que existen²⁴, lo que constituye muestra de que se avanza en este sentido. A criterio de la autora, a partir del análisis teórico de la herramienta y de la revisión de experiencias internacionales, es factible y viable el uso de esta herramienta en el sector público cubano.

Los beneficios identificados del CMI en el estudio de la bibliografía se pueden resumir en:

- Proporciona una oportunidad de compartir con todos los trabajadores la visión y estrategia a través de los principios y técnicas inherentes al sistema de CMI.
- Genera compromisos. Hace conciencia de que una mayor implicación en prácticamente cualquier actividad tiende a aumentar el compromiso con la causa común de la organización.
- Incrementa la coordinación. Los trabajadores comprenden los objetivos e indicadores que aparecen en todos los cuadros de mando aplicados en cascada.
- La aplicación en cascada proporciona una destacada oportunidad de formación.
- Ofrece una clara representación de la visión, desde los objetivos de los trabajadores hasta la estrategia de la empresa. Cada uno puede mostrar de qué modo sus acciones marcan la diferencia y llevan a mejores resultados generales.

El Método OVAR

El Método O.V.A.R. fue creado a principios de los años 80, por los profesores de Control de Gestión del Groupe H.E.C.²⁵, concebido inicialmente para elaborar el “*tableau de bord*” (tablero de control) del dirigente, es ahora utilizado para reforzar la coherencia y la cohesión de equipos directivos.

El Método O.V.A.R. (**O**bjetivos, **V**ariables de **A**cción, **R**esultados), parece inscribirse en la corriente de la dirección por objetivos, pero trata de corregir los principales efectos no deseados en este último método: objetivos impuestos desde arriba sin concertación de los colaboradores involucrados, orientación esencialmente técnica, encaje mecánico de los objetivos a lo largo de las líneas jerárquicas, silencio sobre las posiciones de poder y las relaciones de fuerza, objetivación estrecha de lo subjetivo, reducción de gestión a lo que puede ser racionalizado, poca sensibilización a las interrelaciones laterales, fundamentos epistemológicos discutibles, etc.²⁶

²⁴ Soler, R. Tesis Doctoral, 2010

²⁵ HEC, École des Hautes Études Commerciales (Escuela de altos estudios comerciales) H.E.C., Paris.

²⁶ Fiol, M. y Huges J. El enfoque OVAR. Mejorar la coherencia y la cohesión de un equipo directivo. Material de estudio. HEC., Paris, 2002, P 1

En el método OVAR se consideran un grupo de principios²⁷, que a criterio de la autora, son los que permiten afirmar su eficacia como herramienta para socializar la estrategia de la organización. Entre ellos se destacan:

- En un equipo directivo, cada miembro se representa subjetivamente su función (o la de su cargo); esta representación es una construcción mental. Se representa también las funciones de sus principales compañeros de trabajo: su superior jerárquico, sus subordinados, sus colegas, sus clientes (o los usuarios de sus servicios), sus proveedores, etc., así como el sistema de acciones e interacciones que se relacionan con sus compañeros de trabajo (en particular los modelos de causalidad que no son iguales para todos). Los diferentes miembros del equipo de dirección hacen lo mismo; se representan su función y la de los demás, pero, ninguno de ellos acostumbra a comunicar estas representaciones, sino que quedan ocultas, cuando son fundamentales para comprender.
- Se podría pensar que las descripciones (o definiciones) clásicas de puesto (o de función), contribuyan a clarificar los roles de cada uno y a facilitar así la comprensión mutua en el equipo directivo. Sin embargo no es así, porque estas descripciones no expresan nunca (y nunca lo podrán expresar) la sutileza y la subjetividad de estas representaciones o construcciones mentales. Se presentan generalmente bajo la forma de una lista de actividades, a menudo elaborada por especialistas de la Dirección de Recursos Humanos o por consultores externos, y por lo tanto, muy raramente por las personas encargadas de animarlas. Tienden a delimitar, y a veces a fijar el perímetro de actividades, y no a abrir posibles (como de estrategias de cambio o de progreso), que puedan emerger a lo largo del tiempo y en función de los acontecimientos. Estas actividades son más bien estáticas, por lo menos a lo largo de cierto período, mientras que las funciones de un directivo evolucionan, es decir, se modifican constantemente. Nunca tratan los modelos de causalidad entre factores o entre acciones, ni toman en cuenta los reflejos cognoscitivos de los directivos, el carácter político de sus interrelaciones y las contradicciones inherentes a la dirección de la entidad.
- Generalmente, los instrumentos formales de administración (la elaboración y la discusión de una estrategia, de un plan o de un presupuesto), tienden a racionalizar los roles y las interrelaciones entre las personas. Pero, aún si los miembros de un equipo directivo logran ponerse de acuerdo sobre las grandes orientaciones estratégicas, no pueden nunca estar seguros de percibir de la misma manera los modelos de causalidad implícitos que los sostienen y de comprender la puesta en práctica de estas orientaciones en los mismos términos. Cuando los miembros de un equipo de dirección intentan confrontar sus representaciones de la situación, lo hacen generalmente a través de conversaciones informales, cada quien a su manera, a menudo de forma partidaria (ofensiva o defensivamente) o política (en términos de relaciones de fuerza). A la lógica de confrontación de puntos de vista, se sustituye una lógica de conflictos o de complicidad de opiniones. De esta falta de comunicación sobre las representaciones que se hacen unos y otros sobre sus funciones respectivas, nacen interfaces descuidadas, incomprendimientos, repeticiones de actividades o responsabilidades, resentimientos y aún fracturas en las relaciones interpersonales. Estas fracturas nacen, en particular, a causa de diferencias en la aprehensión de las contradicciones que fundamentan el ejercicio cotidiano de la administración (reflexión o

²⁷ Ibidem, P2.

acción, corto plazo o largo plazo, centralización o descentralización, identificación de problemas o búsqueda de soluciones, proacción o reacción, individual o colectivo, etc.).

- Cuando un responsable tiene objetivos, y recursos para alcanzarlos, impuesto por su superior jerárquico, considera que su función ya no es construida mentalmente por él mismo, sino por su jefe. Tiene entonces la sensación de ser negado como actor autónomo y de existir solamente a través de su superior. Para que un responsable pueda apropiarse una función (y el sistema de acciones y de interacciones que la constituyen), debe ser capaz de contribuir activamente a su construcción e imaginar su evolución, proyectándola en el futuro, comunicar con los demás sus puntos de vista y debatir con ellos. Pero, aún así, nunca está seguro que sus compañeros de trabajo se representen su función en los mismos términos que él.

Para que los diferentes miembros de un equipo directivo puedan explicitar las representaciones que tienen de su propia función y de la de los demás, y comunicarlas a estos últimos, deben disponer de una herramienta común que les permita explicitarlas en forma parecida. Esta debe ser suficientemente sencilla para ser comprendida y experimentada por todos y para ser reproducible en el tiempo. Pero, a la vez, debe ser elaborada, de manera fina y sensible, para que permita reflejar la doble complejidad de los esquemas mentales de los directivos y de las funciones a su cargo: funciones fuertemente entrelazadas y en cambio permanentes. Esta herramienta se inspira fuertemente en lo que Sócrates llamó la mayéutica²⁸.

La finalidad del método OVAR es la de contribuir a reforzar la convergencia de objetivos en el equipo directivo, lo que se conoce como coherencia y cohesión del equipo²⁹.

Se entiende por coherencia de un equipo directivo, su capacidad colectiva de diferenciar los campos de acción de sus miembros y a integrarlos en un conjunto que respeta y mantiene su diversidad y su especificidad y los orienta en la misma dirección. Un equipo coherente es aquel que tiene éxito en dividir el trabajo común entre todos sus miembros, de manera que cada uno de ellos pueda comportarse como un individuo autónomo, responsable de sus actos y de sus resultados, y en asociarlos en un conjunto agregado que se vuelve pluricelular, por otra parte se entiende por cohesión de un equipo directivo, su capacidad a funcionar como un solo cuerpo, una sola voz, una sola alma, es decir, como un todo unitario, solidario compacto y homogéneo, en el cual cada miembro se identifica con todo el equipo y el equipo se identifica con cada uno de sus miembros³⁰.

El método OVAR, herramienta diseñada para la planeación a corto plazo, puede ser utilizado con éxito en el nivel táctico de la gestión estratégica brindando salidas suficientes para el nivel operativo, basado en las definiciones declaradas en el nivel estratégico. Esta herramienta garantiza para los equipos de dirección³¹:

- Aprender a definir los objetivos.

²⁸ Mayéutica: método de enseñanza creado por Sócrates, basado en el diálogo entre maestro y discípulo con la intención de llegar al conocimiento de la esencia o rasgos universales de las cosas. Diccionario VOX de la Lengua Española.

²⁹ Pech, José L. (2002). Coherencia y Cohesión del equipo directivo en la pequeña y mediana empresa. El caso de los hoteles familiares en Yucatán. Tesis presentada en opción al Grado Científico de doctor en Ciencias. Grupo H.E.C. París.

³⁰ Fiol, M. y Hugues J. El enfoque OVAR. Mejorar la coherencia y la cohesión de un equipo directivo. Material de estudio. École des Hautes Études Commerciales H.E.C. Paris. (2002). P3.

³¹ Ibidém. P 16

- Mejorar la coherencia de las decisiones individuales.
- Mejorar la integración descendente y ascendente.
- Reforzar la comunicación efectiva entre sus miembros y colectivos.

Tal como el CMI, el método OVAR tiene un componente educativo y formador importante en su propio proceso intrínseco de desarrollo e implementación que permite satisfacer una de las necesidades planteadas por los investigadores sobre la necesaria capacitación de los directivos en función de lograr el imprescindible enfoque estratégico en la gestión cotidiana.

Por otra parte el proceso de delegación, propio del método, y la negociación de responsabilidades, mejora la comunicación, pero sobre todo la visión integral de la organización. Rara vez se encuentran Objetivos que no impacten en más de un área funcional, y Variables de Acción que sólo tributen a uno de los objetivos estratégicos. Esta característica propicia en la ejecución del método el debate sobre una misma proyección vista desde diferentes ángulos (intereses o criterios de los actores) y el consenso requiere de lograr un adecuado equilibrio entre las diferentes posiciones, es decir, alcanzar un nivel determinado de coherencia.

Finalmente, el desarrollo en cascada del método OVAR, mejora la comunicación vertical y horizontal al llevar coherencia, también, a los mandos intermedios y a los grupos de regulación y control. Para los Responsables de objetivos, el método OVAR permite que³²:

- Tengan su área bajo un adecuado control (orientaciones y seguimiento).
- Puedan representarse mejor la situación de su área dentro de la organización cruzando puntos de vista sobre ella.
- Puedan formalizar el reparto de responsabilidades en su equipo de trabajo subordinado.

En la implementación práctica del método OVAR al asumir la responsabilidad sobre un Objetivo o Variables de Acción, cada directivo, especialista o trabajador de línea (según sea el nivel a que se está desarrollando el método), lo hace tras un proceso de análisis, discusión y negociación, que no deja lugar a dudas sobre la percepción colectiva de su responsabilidad, metas y expectativas. Esto ocurre, no solo bajo el criterio de la alta dirección, sino, del resto de las áreas de la organización, por lo que es fácil identificar la real posición estratégica del área en cuestión dentro de la organización, qué se espera de ella y cómo tributará al cumplimiento de la estrategia, lo que al realizarse en un proceso de discusión colectiva, mejora la coherencia del equipo de dirección.

El método OVAR, según sus autores, tiene como principales metas³³:

- Traducir la estrategia en términos operacionales y concretos en cada nivel de responsabilidad.
- Asegurar la convergencia de los objetivos y de las acciones conducidas por todos
- Disponer de una trama de contenido para asegurar la calidad de los instrumentos de pilotaje.

El primero de los objetivos: traducir la estrategia en términos operacionales y concretos en cada nivel de responsabilidad, alude a la integración de los niveles estratégico y táctico. Asumir, como se ha

³² Ibidém. P 16

³³ Ibidém. P 23

mencionado anteriormente, que el modelo de CMI se debe considerar como un instrumento para transformar una visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas, se refiere a la integración con el nivel operativo o de control. Bajo estas consideraciones, la utilización, dentro del modelo de gestión estratégica, del CMI en combinación con el método OVAR pueden resolver la necesaria integración entre los niveles estratégicos, táctico y operativo.

1.5. Conclusiones parciales

1. En el proceso de actualización del modelo económico cubano regido por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, la planificación –función de la dirección- juega un papel fundamental.
2. La administración pública cubana, sujeto a las condiciones de los momentos actuales requiere adoptar un enfoque estratégico en su gestión, que se manifieste, en primer lugar, a través de su planificación.
3. La Instrucción No. 1/2011, del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, establece los principios de la planificación, entre otros, para el sector público y la forma de presentación de los objetivos y sus actividades, pero no regula la forma de realizarla, lo que deberá ser definido por cada entidad.
4. El Ministerio de Justicia declara las áreas de resultado clave y los objetivos estratégicos del nivel ministerial, pero no regula la forma de planificar a nivel territorial ni su necesaria integración con los intereses locales de gobierno.
5. El Cuadro de Mando Integral se muestra como una herramienta de planificación estratégica integradora relacionada con la misión, visión, valores y estrategia.
6. El método OVAR, herramienta diseñada para la planeación a corto plazo, puede ser utilizado con éxito en el nivel táctico de la gestión estratégica, brindando salidas suficientes para el nivel operativo basado en las definiciones declaradas en el nivel estratégico, por lo que puede constituir un complemento del CMI para traducir las estrategias, conformando una nueva herramienta adecuada para los directivos cubanos.

Capítulo No. 2. Procedimiento para la planificación estratégica, utilizando el CMI y el Método OVAR, en la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos

El Sistema del Ministerio de Justicia está constituido por el Organismo Central, que cuenta con 15 Direcciones (Legislación y Asesoría, Registros de la Propiedad, Mercantil y del Patrimonio, Registros Públicos, Relaciones Internacionales, Supervisión y Auditoría, Asesoramiento Jurídico, Atención a la Organización Nacional de Bufetes Colectivos y Servicios Legales Especializados, Asociaciones, Relación con Asociaciones, Economía y Planificación, Notarías y Registros Civiles, Ciencia, Técnica y Capacitación, Organización, Planificación y Defensa, Información y Divulgación y Cuadros; 5 Departamentos (Registros del Estado Civil, Auditoría, Atención a la Población, Archivo y Contabilidad), y 4 Departamentos Independientes (Estadística Jurídica, Registro General de Juristas, Protección y Asuntos Penales; que incluye 4 unidades de producción y servicios (Informática, Recursos Humanos, Servicios Generales y Centro de Preparación y Superación), y 5 Unidades Presupuestadas (Centro de Investigaciones Jurídicas, Registro Central de Sancionados, Caja de Resarcimientos, Registro Central de Actos de Última Voluntad y Declaratoria de Herederos y Editorial “Mayor General Ignacio Agramonte y Loynaz”).

Además, forman parte del Sistema del Ministerio de Justicia las empresas de Consultoría Jurídica: TRANSCONSUL, FERCONSUL, PORCONSUL y las Sociedades Civiles de Servicios: LEX Agentes de Propiedad Industrial, Bufete Internacional, Consultoría Jurídica Internacional, Consultores de Marcas y Patentes (CLAIM) y Consultores y Abogados Internacionales (CONABI).

Dentro del Sistema del Ministerio de Justicia, también se considera a las Direcciones Provinciales de Justicia y al Municipio Especial Isla de la Juventud, las que a su vez, están subordinadas a los Consejos de la Administración de los Órganos Locales del Poder Popular.

2.1. Caracterización de la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos

La Dirección Provincial de Justicia (DPJ) de Cienfuegos, está ubicada en la Avenida 52 No. 2702 e/ 27 y 29, municipio y provincia Cienfuegos. La Resolución No. 877 de fecha 18 de Febrero del año 1994, dictada por el Vicepresidente del Consejo de Ministros, autoriza la creación de la Organización Económica estatal denominada Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos, subordinada al Órgano de Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, creándose consecuentemente mediante la Resolución No. 25 de fecha 22 de marzo del año 1994, previo Acuerdo de la Asamblea Provincial del Poder Popular, por el Presidente de la misma, la Dirección Provincial de Justicia (DPJ) de Cienfuegos.

La DPJ es una entidad con carácter provincial, que se subordina al Consejo de la Administración Provincial desde el punto de vista jerárquico y metodológicamente al Ministerio de Justicia, siendo representantes de dicho Ministerio en cada territorio provincial.

Mediante la Resolución No. 404 de fecha 18 de Enero del año 2005, dictada por el Ministro de Economía y Planificación, reaprueba la modificación del objeto social de la Organización Económica

denominada Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, por el siguiente:

- Asesorar jurídicamente los consejos de la Administración del Poder Popular y las demás instituciones y entidades en el territorio.
- Participar en el proceso legislativo nacional y territorial mediante la preparación de proyectos y la emisión de criterios y valoraciones sobre las normas jurídicas que le sean consultadas.
- Organizar, dirigir y controlar la prestación de servicios jurídicos cumpliendo y haciendo cumplir las normas legales y las disposiciones metodológicas y administrativas que regulan las actividades de las notarías y el archivo provincial de los protocolos notariales.
- Prestar servicios jurídicos de todo tipo en las legislaciones vigentes en Moneda Nacional.
- Atender a las cuestiones legales derivadas de las relaciones del Gobierno con instituciones eclesásticas o religiosas y las basadas en el credo religioso de sus integrantes o relacionadas directamente con las expresadas instituciones.
- Controlar y atender las cuestiones legales en materia de asociaciones y sociales civiles.
- Fungir como órgano de Relación de las asociaciones que correspondan.
- Ejercer las funciones que la Ley establece en cuanto a los servicios de asistencia jurídica que prestan las Consultorías Jurídicas, la Organización Nacional de Bufetes Colectivos y las Sociedades Civiles de Servicios.
- Controlar la aplicación de los lineamientos técnicos metodológicos establecidos para la asesoría jurídica de los órganos y organismos estatales y entidades del sector cooperativo y privado.
- Participar en la propuesta de distribución de los graduados de derecho y controlar el cumplimiento de su servicio social y los programas de adiestramiento.
- Controlar y tramitar las inscripciones en el Registro Central de Juristas.
- Realizar las acciones que se dispongan en relación con las solicitudes de revisión que se establezcan ante el MINJUS.
- Tramitar ante el Registro Central de Sancionados las solicitudes de certificaciones de Antecedentes Penales y los Expedientes de Cancelación.
- Representar a la Caja de resarcimiento en la tramitación de cobros y otras gestiones derivadas de la Responsabilidad Civil.
- Contribuir a la Divulgación del Derecho y a la formación Jurídica del pueblo.
- Participar en la circulación de la Gaceta Oficial.
- Preparar, proponer su habilitación y designar a los Juristas que ejercen como Notarios.
- Participar en la Comisión Provincial de la tramitación de las reclamaciones que se realicen al amparo de la Ley No. 80 De la Soberanía Nacional.
- Coordinar con los organismos y órganos correspondientes, la ejecución de la política contravencional y ejecutar las demás funciones que le atribuye la legislación.
- Coordinar el desarrollo de la Informática Jurídica con los órganos e instituciones vinculadas a la actividad jurídica.
- Exender sellos de timbre adquiridos en la red de correos de Cuba destinados a los documentos de los servicios que presta.
- Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en Moneda Nacional.
- Alquiler de espacios o áreas de brindis de los Palacios de los matrimonios en Moneda nacional.

Misión:

Asistir al Estado y al Gobierno en la ejecución de la política jurídica, en el ámbito de su competencia, y participar en su supervisión y control.

Visión:

Consolidado su papel rector en la ejecución, supervisión y control de la política jurídica del país, en el ámbito de su competencia. Somos una entidad que trabaja por la excelencia, con trabajadores comprometidos, que satisface oportunamente las demandas de la sociedad.

En la actualidad y luego de 19 años, la dirección provincial brinda más de 10 tipos de servicios diferentes. Dentro de ellos, los principales son:

Asesoramiento jurídico a personas jurídicas (entidades estatales, unidades presupuestadas).

El servicio consiste en la utilización de hombres y mujeres seleccionados, capacitados adecuadamente para Supervisar y Controlar la Actividad de las Consultorías Jurídicas. Supervisar a los Asesores Jurídicos de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), no incorporados al sistema de Consultorías Jurídicas, así como la Atención Metodológica a la Actividad de Consultorías Jurídicas y Asesores Jurídicos de los OACE, no incorporados al sistema de Consultorías Jurídicas.

En tanto los Consultores Jurídicos son funcionarios dentro del Sistema de Justicia, radicando a nivel de municipio en cada Dirección Municipal de Justicia los que prestan el servicio como sigue:

Previo a la concertación del contrato de servicio jurídico, el Consultor Jurídico, realiza un diagnóstico de problemas para la elaboración del dictamen legal, que será notificado por escrito al representante de la entidad a fin de que conozca las deficiencias detectadas, así como la confección de un plan de medidas con las posibles soluciones que determinarán las prioridades en el servicio a contratar.

Una vez concertado el contrato de servicio jurídico en la modalidad de que se trate, el jurista encargado de la entidad, forma un expediente en el que consta la información siguiente:

1. Identificación de la entidad.
2. Documentación jurídica básica de la entidad:
 - a) Documentos autorizante y constitutivo o de creación de la entidad;
 - b) Designación del jefe de la entidad;
 - c) Designación de los funcionarios del primer nivel de dirección de la entidad;
 - d) Licencias, permisos y demás autorizaciones comerciales, bancarias, tributarias, entre otras, que requiere la entidad para la realización de su actividad económica;
 - e) Reglamento del Consejo de Dirección;
 - f) Reglamento Interno;
 - g) Reglamento Disciplinario Interno; y
 - h) Convenio Colectivo de Trabajo.

Se requiere además para el asesoramiento jurídico:

1. El conocimiento de los objetivos de trabajo del sistema a que pertenece la entidad donde se desarrolla el asesoramiento legal;

2. El conocimiento y participación en el cumplimiento de los objetivos, criterios de medidas y planes propios de la actividad de asesoramiento jurídico;
3. La realización de funciones específicas, entre ellas:
 - a) actuar como representante legal de la entidad ante otras entidades nacionales, extranjeras o internacionales;
 - b) asesorar al jefe de la entidad y a los dirigentes y funcionarios de ésta, en las cuestiones de índole jurídica relacionadas con la actividad que desarrolla la entidad;
 - c) mantener el control, organización y actualización de la documentación legal de la entidad:
 1. Protocolo de las disposiciones jurídicas emitidas por el jefe máximo de la entidad;
 2. Registro de disposiciones jurídicas habilitado, según lo establecido por el Ministerio de Justicia; y
 3. Documentación acreditativa del registro y control de los inmuebles pertenecientes a la entidad;
 - d) emitir los dictámenes de los asuntos, proyectos de disposiciones o instrumentos jurídicos que se someten a su consideración;
 - e) redactar o participar en la redacción de los instrumentos jurídicos (resoluciones, instrucciones, circulares, contratos, convenios y otros) que se soliciten, contribuyendo a que se dicten dentro de los límites de las respectivas competencias y se observe en ellos estrictamente la legalidad;
 - f) asesorar en el proceso de concertación y en la redacción de los contratos y convenios que se realizan en la entidad y mantener el control de estos instrumentos jurídicos;
 - g) asesorar la gestión de cobros y pagos de la entidad;
 - h) efectuar y atender las reclamaciones y demandas que se requieran;
 - i) representar a la entidad en los procesos administrativos, arbitrales y judiciales que corresponda con arreglo a las disposiciones vigentes;
 - j) asesorar en los procesos disciplinarios de cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores en general;
 - k) certificar los documentos emitidos por el jefe máximo de la entidad y los demás dirigentes y funcionarios;
 - l) legalizar las firmas de los dirigentes y funcionarios de la entidad para ser acreditadas en sus relaciones con otras entidades nacionales, y tramitarlas a través del Ministerio de Relaciones Exteriores cuando ello requiera en función de las relaciones con otros países o entidades internacionales o extranjeras;
 - m) participar en comisiones de trabajo que requieren el concurso de la especialidad jurídica;
 - n) acopiar, sistematizar y mantener actualizadas las disposiciones legales nacionales o extranjeras, relacionadas con la entidad y la actividad a su cargo;
 - o) analizar las normas jurídicas vigentes relacionadas con la actividad que desarrolla la entidad, proponiendo al nivel de dirección superior correspondientes las modificaciones que estimen procedentes;
 - p) estudiar las disposiciones legales vigentes e informar a la dirección de la entidad sobre sus implicaciones para esta y proponer, en su caso, las medidas que considere oportunas;
 - q) controlar, actualizar y conservar disposiciones jurídicas, incluyendo la colección de la Gaceta Oficial de la República;
 - r) elaborar programas de divulgación jurídica y proponer otras medidas para contribuir al desarrollo de la conciencia jurídica en el personal de la entidad;
 - s) advertir al jefe de la entidad de las irregularidades que detecte que puedan constituir violaciones de la legalidad e indicar la conducta a seguir de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente;
 - t) realizar, proponer que se realicen o participar en inspecciones encaminadas a detectar violaciones de la legalidad en la entidad y proponer las medidas que correspondan.

En este sentido el Asesor presta servicio jurídico debiendo:

- Elaborar y habilitar los Registros de Contratos, tanto con Iniciativa Contractual como Sin Iniciativa de la entidad.

- Planificar la Divulgación Jurídica en Materia de Contratación económica, firmada por el Director de la Entidad para que se garantice su cumplimiento.
- Participar en el proceso de negociación contractual, manteniendo informado al cliente de los pormenores jurídicos, realizando además la revisión de todos los contratos económicos y dictaminando aquellos que presentan deficiencias.
- Tomar parte en la redacción de los contratos, teniendo en cuenta los requisitos formales del documento, y las condiciones generales y especiales de contratación que resulten de aplicación.
- Formar parte de la comisión que analiza, evalúa y aprueba los Contratos a suscribir por la entidad.
- Realizar inspecciones legales a los contratos, los pagos realizados y el estado de ejecución, con vistas a identificar posibles violaciones de la legalidad al efectuar el pago sin respaldo contractual.
- Asesorar el Proceso de Reclamaciones Económicas, por incumplimientos contractuales.
- Presentar Demandas Económicas al tribunal correspondiente, por incumplimientos contractuales.

Servicio Notarial a través de:

- Dar fe de los Actos Jurídicos en que la Ley exige la formalización o autorización notarial y de aquellos en que las partes así lo soliciten.
- Dar fe de hechos, actos o circunstancias de relevancia jurídica de los que se deriven o declaren derechos o intereses legítimos para las personas o de cualquier otro acto de declaración lícita.
- Conocer, tramitar y resolver los asuntos de jurisdicción voluntaria, sucesorios de declaratoria de herederos y de divorcio de conformidad con la Ley.
- Calificar la legalidad del acto jurídico así como de los hechos, actos o circunstancias contenidos en el documento notarial de que se trate, cerciorándose de que estos se ajusten a los requisitos exigidos para su autorización.
- Protocolizar toda clase de documentos públicos o privados.
- Recibir en depósito documentos mercantiles u otros, objetos, valores o bienes muebles, como prenda de contrato o para su custodia.
- Dar fe de la existencia de personas u objetos.
- Expedir copias literales o parciales de los instrumentos que obren en los protocolos y archivos de la notaría a su cargo.
- Autorizar la formalización de matrimonio.
- Asesorar a las personas naturales o jurídicas que requieran sus servicios, a quienes instruye sobre sus derechos y los medios jurídicos para el logro de sus fines, esclarece las dudas y advierte del alcance jurídico de las manifestaciones que formule en el documento notarial de que se trate.
- Hacer las advertencias previstas en la ley al momento de autorizar el documento notarial de que se trate.

Pudiendo ser estos:

- Escritura Pública de compraventa de vivienda.
- Escritura Pública de compraventa de vivienda y constitución de copropiedad por cuotas.
- Escritura Pública de Donación de Vivienda.
- Escritura Pública de Donación de Vivienda y constitución de copropiedad por cuotas.
- Escritura Pública de compraventa de Vehículo automotor.
- Escritura Pública de aceptación de herencia y adjudicación de inmueble.

- Escritura Pública de liquidación de comunidad matrimonial de bienes, aceptación de herencia, cesión de participación en la comunidad matrimonial de bienes y adjudicación de inmueble.
- Escritura Pública de remodelación y ampliación de vivienda.
- Escritura Pública de remodelación, ampliación, división y donación de vivienda.
- Actas de notoriedad.
- Acta de subsanación de error.
- Poderes especiales y generales.
- Matrimonio.
- Escritura Pública de divorcio.

Este Servicio se brinda en las Unidades Municipales de Justicia, aunque en la sede provincial existe un Notario Archivero, que presta el servicio fundamental de expedición copias que se conservan por muchos años a esa instancia, antes de ser enviados para su archivo definitivo al Archivo Provincial, entidad perteneciente al Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente.

Inscripción de inmuebles estatales y particulares en el Registro de la Propiedad.

El Servicio consiste en la emisión de Certificaciones Registrales y Notas Simples Informativas acerca de los asientos del Registro, tanto estatal como particular, así como la búsqueda de fincas.

Además el asesoramiento a entidades y particulares acerca de la inscripción o los procedimientos, de inmuebles de uno u otro tipo.

Incluye la participación de los Registradores en los Grupos Municipales de Inmuebles, para el cumplimiento de los distintos subprogramas del Acuerdo No. 34 de 2009 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Así mismo el Registrador tiene la función primordial de calificar los documentos notariales, administrativos y judiciales que constituyen Título de Propiedad para su admisión al Registro y posterior inscripción, por lo que tienen una función controladora de la legalidad.

Este servicio igualmente se presta a instancia municipal, existiendo en cada municipio un Registrador de la Propiedad.

Registro Mercantil.

El servicio consiste en la Inscripción en el Registro Mercantil de las entidades estatales que se encuentran en perfeccionamiento empresarial, así como las distintas incidencias y cambios que ocurren en cada una de ellas, en cuanto a la dirección, dirigentes, miembros, situación de sus activos y demás información que sea necesaria para la publicación en el Boletín Informativo del Registro Mercantil de Cuba, siendo este uno de los medios de publicidad de los asientos del Registro. Además se realiza la búsqueda y auxilio registral (a otros Registros Mercantiles de provincias). Realizar verificaciones a estas entidades para controlar el cumplimiento de la normativa mercantil, así como auxiliar al gobierno en los distintos Controles Gubernamentales que se ejecutan a las entidades de este tipo.

Registro de Patrimonio.

El servicio enunciado se refiere a mantener actualizado el Registro de inmuebles estatales de la provincia, y entregar las notas simples informativas y expedientes de las entidades que se encuentran en sus archivos, cuando le son solicitados por esta, para su inscripción en los Registros de la

Propiedad. Estos controles resultaban de lo establecido en las Resoluciones 375/85 y 104/2000 ambas del MINJUS. Del mismo modo se expiden las Notas Simples Informativas Negativas en caso de no encontrarse registradas estas entidades a nombre del Estado Cubano, a tenor de las dos Resoluciones antes mencionadas. Igualmente se redactan las Resoluciones de los inmuebles seleccionados conforme al artículo 30 de la Resolución 114 /2007 y la de los solares yermos estatales para su firma por la Directora Provincial de Justicia y posterior inscripción en los Registros de la Propiedad.

Registro de Actos de Última Voluntad.

Este servicio consiste en la recepción de la población y de los técnicos auxiliares de Bufetes Colectivos, las solicitudes de certificaciones positivas y/o negativas de Actos de última voluntad y de Declaratoria de Herederos; para lo cual se exige la Certificación de Defunción y los sellos de timbre por valor de 10 \$ por cada certificación que posteriormente se expide.

Servicio Registral Civil a partir de:

- Tomar declaraciones, recibir solicitudes y documentos concernientes al Estado Civil de las personas y calificarlos, y si tuviera dudas, exigir o comprobar la veracidad o autenticidad de las declaraciones, solicitudes y documentos que se le formulen o presenten.
- Extender, o disponer que se extiendan, bajo su dirección y responsabilidad, las inscripciones y notas que deban practicarse en los asientos de las oficinas del Registro.
- Custodiar y conservar los libros, documentos, expedientes o legajos que obren en las oficinas del Registro.
- Subsanan errores u omisiones materiales en las inscripciones.
- Tramitar y resolver el cambio, adición o modificación de Registro y las negativas que resulten de estos; nombres y apellidos.
- Autorizar la formalización de matrimonios.
- Denegar la solicitud de inscripciones cuando estas no reúnan los requisitos que se establecen en la ley.
- Dirigir, controlar y supervisar el trabajo de información estadística y otras que se deriven de las inscripciones o anotaciones practicadas en las oficinas del registro.
- Expandir certificaciones basadas en los asientos y documentos que obren en las oficinas del Registro Civil.

Siendo estas:

- Certificaciones de Nacimiento.
- Certificaciones de matrimonio.
- Certificaciones de Defunción.
- Fe de Soltería.
- Certificación literal de Ciudadanía.

Servicio municipal que se brinda en cada Registro Civil habilitado en cada territorio, existiendo además dos Registros adicionales en San Fernando de Camarones y La Sierrita.

Tramitación del Procedimiento Especial de Revisión:

El Servicio enunciado, consiste en la tramitación por parte de Especialistas en la materia de Derecho Penal, de un expediente, a partir de la solicitud de un particular, para establecer el Procedimiento Especial de Revisión previsto en el artículo 455 y siguientes de la Ley de Procedimiento Penal, para lo cual, si existiesen elementos suficientes se deberá remitir el expediente acompañado del Dictamen realizado, al Ministerio de Justicia, donde se da curso a la tramitación correspondiente.

Supervisión de Asociaciones:

El Departamento de Asociaciones, ejerce la función de control y supervisión de las Asociaciones, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de la Ley 54/1985 “Ley de Asociaciones”, también se establece en las Disposiciones Transitorias 4ta y 5ta de esta ley que el Ministerio de Justicia, a través del Departamento de Asociaciones, atenderá con carácter general y hasta tanto se dicte la legislación especial sobre la materia, las cuestiones legales relacionadas con las instituciones eclesiásticas o religiosas y las basadas en el credo religioso de sus integrantes y relacionadas directamente con las expresadas instituciones, las que conservarán su actual status jurídico, hasta tanto se dicte la ley de cultos que regule el funcionamiento de aquellos.

Certificación y Cancelación de Antecedentes Penales:

Este Servicio se refiere a la expedición de una Certificación contentiva de los Antecedentes Penales que pueda poseer o no una persona natural, así mismo se realiza por los funcionarios competentes la tramitación del expediente ante el Registro Central de Sancionados radicado en el Ministerio de Justicia (MINJUS) de la cancelación de los Antecedentes Penales que solicite la persona, siempre que se cumplan los requisitos exigidos en Ley.

Registro de Juristas del Territorio:

El Servicio consiste en realizar la tramitación para la inscripción en el Registro General de Juristas ubicado en el Ministerio de Justicia de todos los Licenciados en Derecho que existan en la provincia, en la medida en que se van graduando como tal, además de la emisión del carné que lo acredita de esa manera, así como la Certificación por el Registro General de la inscripción o no, necesaria para cualquier jurista al incorporarse a un nuevo centro laboral, a fin de poder ejercer como Licenciado en Derecho.

A la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos, se le subordinan metodológicamente las Direcciones Municipales de Justicia, ubicadas en cada uno de los 8 municipios existentes en la provincia, recibiendo el presupuesto que se controla centralizadamente desde la Dirección Provincial, aunque igualmente se subordinan a cada Consejo de la Administración Municipal. Estas direcciones municipales no existieron siempre, sino que con el objetivo de agrupar todos los servicios que se brindaban en los municipios (Consultoría Jurídica, Notarial, Registral Civil y Registro de la Propiedad), se eliminó la figura del “Representante”, creándose entonces la del Director Municipal de Justicia, funcionario que representa y controla los servicios que se prestan en cada demarcación.

La Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos, ingresa al Presupuesto del Estado Cubano en el 2012 la cifra de 2 973 081.84 pesos, sobre cumpliéndose al 129% el plan previsto para el año, producto de los servicios jurídicos que presta. Se encuentra actualmente en tramitación la aprobación por el Ministerio de Economía y Planificación del Expediente de la Empresa de Consultoría Jurídica Provincial, que se subordinará directamente al Consejo de la Administración Provincial, aunque metodológicamente se mantendrá bajo la atención de la DPJ.

En la entidad laboran un total de 370 trabajadores, de ellos 148 son Licenciados en Derecho entre los cuales se encuentran 38 Adiestrados. La figura 2.1 muestra el organigrama actual de la Dirección Provincial de Justicia Cienfuegos.

Para la realización de sus funciones la entidad cuenta con un parque automotor conformado por 9 medios, desglosados por tipo en: 4 motos y 5 autos ligeros, 2 de ellos particulares que se encuentran compensados a la Dirección Provincial, los cuales sirven de soporte a todas las actividades de transportación de personal para la prestación de los servicios de jurídicos que se brindan.

La unidad cuenta con una red de informática que alcanza todos sus locales y abarca alrededor de 556 activos informáticos, 531 de los cuales se utilizan en instalaciones donde se presta servicio directo a la población, a través de Sistemas Informáticos como el SIREC para los Registros Civiles, el Sistema de RAUV para el Registro de Actos de Última Voluntad, el NARCS para el Servicio de Antecedentes Penales, encontrándose en fase de prueba el SIREGPRO para los Registros de la Propiedad, además funciona el SISNOT como medio de seguridad para los Notarios, donde estos archivan los documentos notariales que expiden.

La red soporta los servicios de conectividad con el nodo central (nacional) del Ministerio de Justicia y es proveedora de los servicios de correo electrónico para los usuarios internos, los cuales alcanzan la cifra de 94.

El sitio web de la red hospeda información sobre variados temas de interés jurídico para la función social que se realiza, a los que pueden acceder nuestros funcionarios a través del portal de la Dirección Provincial de Justicia.

La entidad actualiza periódicamente el análisis de riesgo y las evaluaciones de seguridad informática que le han permitido aplicar medidas y destinar recursos para que se mantenga la integridad de la información crítica para el funcionamiento.

Los principales usuarios de la Dirección Provincial de Justicia Cienfuegos son:

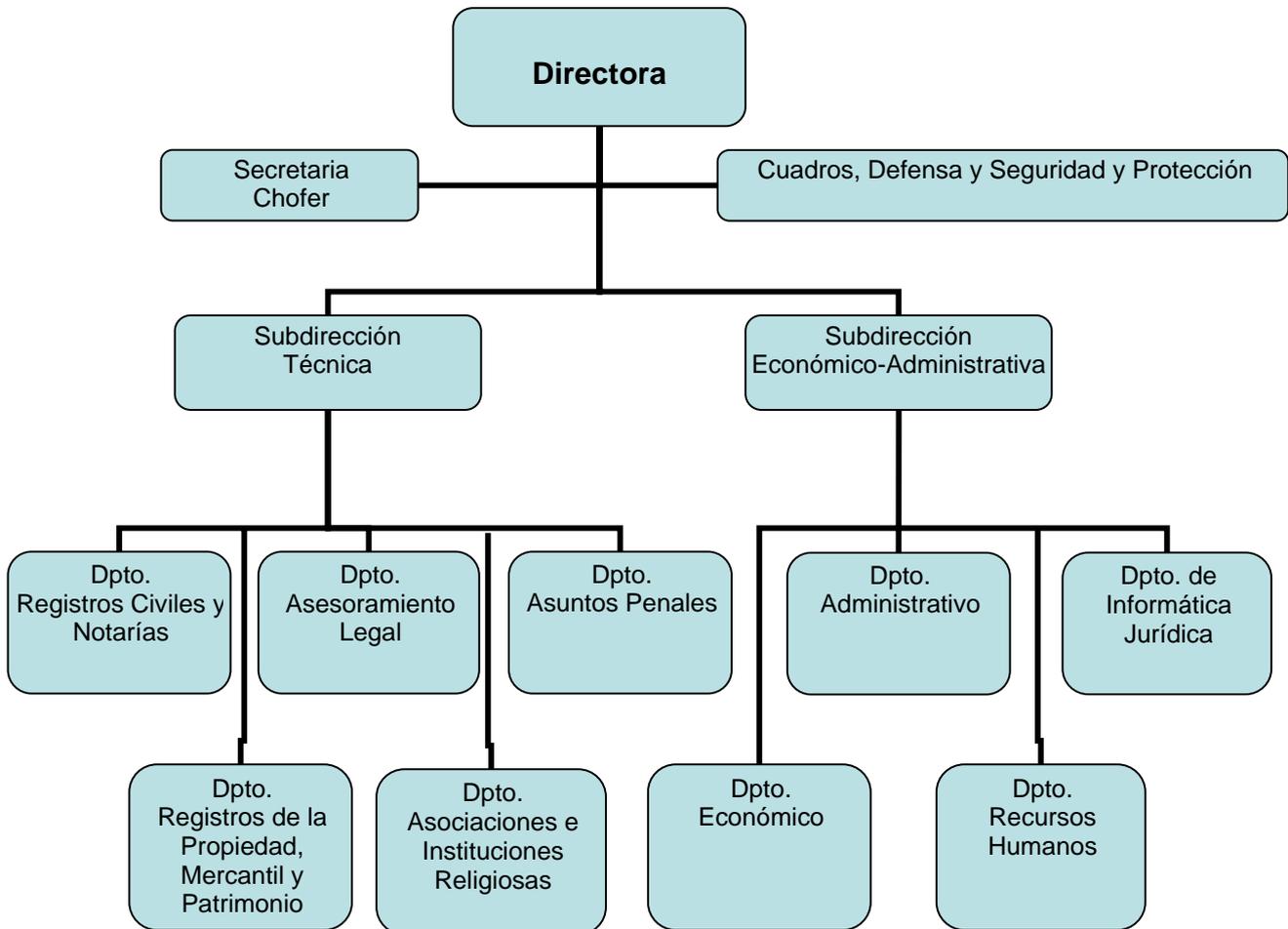
- Población
- Unidades Presupuestadas de Subordinación Local
- Entidades Estatales de cualquier Subordinación (Inscripción de Inmuebles)
- Asociaciones e Instituciones Religiosas radicadas en el territorio.

Los principales proveedores externos:

- CIMEX
- ATM del Poder Popular
- Copextel

Los proveedores internos (entidades pertenecientes al MINJUS) los conforman las Entidades Nacionales subordinadas al mismo, como la Editorial "Mayor General Ignacio Agramonte y Loynaz".

Figura No. 2.1 Organigrama de la Dirección Provincial de Justicia Cienfuegos



Fuente: Descripción organizativa de la Dirección Provincial de Justicia Cienfuegos

2.2. El CMI y el método OVAR como herramientas de planificación estratégica

Según Norton y Kaplan³⁴, el proceso de construcción de un CMI abarca las siguientes actividades:

- Arquitectura del programa de indicadores
 - Seleccionar la unidad estratégica de negocio (UEN) de la organización para la que se desarrollará el CMI
 - Identificar los vínculos corporativos/UEN
- Definir los objetivos estratégicos
- Seleccionar los indicadores estratégicos
- Construir el plan de implantación

³⁴ Kaplan y Norton The Balanced Scorecard, 1997. Apéndice

Olve, *et al*³⁵ exponen de forma más detallada el proceso de creación de un CMI. De acuerdo a estos autores el proceso de desarrollo del Cuadro de Mando Integral refiere seis momentos principales:

Visión: En la parte más alta del modelo está la visión de la organización en su nivel máximo. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido en el futuro.

Perspectivas: La visión general se descompone y describe en términos de perspectivas. Las usadas más frecuentemente son las perspectivas financieras y de los accionistas, la de los clientes, la del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, como se vio anteriormente, en el sector público se pueden restringir a tres: Sociedad, Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

Metas estratégicas: La visión se expresa como un número de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la organización en su búsqueda de la visión.

Factores claves para el éxito: En este nivel se describen aquellos factores que son críticos para que la organización tenga éxito con su visión.

Indicadores estratégicos: Esta parte del CMI describe los indicadores y metas desarrolladas que le permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos para explotar los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas.

Plan de acción: Finalmente, para completar el CMI, debe haber una sección que describa las acciones y los pasos específicos que se necesitarán en el futuro.

Estos momentos se desarrollan en 11 acciones o pasos del modelo, que son:

1. Definir el sector en que se desenvuelve la entidad
2. Establecer/confirmar la visión
3. Establecer las perspectivas
4. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales
5. Identificar los factores críticos para tener éxito
6. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio
7. Establecer el cuadro de mando al más alto nivel
8. Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa
9. Formular metas
10. Desarrollar un plan de acción
11. Implementación del cuadro de mando

Sobre la base de este modelo que recoge los conceptos básicos de los creadores del CMI y la experiencia de implementación de sus autores, es que se realizarán las modificaciones propuestas en el presente trabajo. Por tal razón se analizará en sus partes, donde procede realizar adecuaciones.

³⁵ Olve, Roy, Wetter. Performance Drivers. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard 1999

El tercer paso del modelo, donde se establecen las perspectivas que se utilizarán en el CMI, pudiera obviarse, dado que se concluyó que en el sector público deberían utilizarse las tres perspectivas antes enunciadas. Sin embargo, se considera mantener este paso (sobre todo si es la primera aplicación del procedimiento por el equipo de trabajo) por cuanto constituye la introducción a todo el trabajo que realizará el equipo directivo y permite familiarizar a sus miembros con las herramientas que se utilizarán.

Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales, que constituye el paso cuarto del modelo, tiene el propósito de transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas. En el caso objeto de estudio, en este paso es que se asumen las políticas declaradas por los niveles superiores (ramal y territorial), haciendo coincidir primero las áreas de resultado clave (ARC), declaradas a nivel ministerial, con las perspectivas identificadas y luego proceder de igual forma con los Objetivos Estratégicos (OE) tanto ramales como del gobierno local.

Esta forma de hacer incorpora al procedimiento un elemento más de equilibrio al garantizar que las proyecciones propias estén en consonancia con las políticas que rigen la actividad de la organización.

El procedimiento estudiado propone, a continuación, la identificación de los factores críticos para tener éxito (FCE). En la administración pública cubana actual, estos FCE están definidos por política en los LPESPR y considerados en las estrategias ministeriales y territoriales. Por esta razón no es necesaria la ejecución de este paso al estar implícito en el anterior.

El sexto paso plantea: desarrollar los indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio entre los mismos.

Del estudio comparativo en cuanto a la elaboración de indicadores entre CMI y OVAR, se considera que el segundo constituye en tal sentido una herramienta de más fácil comprensión y manejo.

Mientras que en el CMI se obtienen los indicadores orientados principalmente a medir la eficacia en el cumplimiento de los objetivos asociados a metas estratégicas, en OVAR, a partir de una matriz que relaciona metas estratégicas (objetivos), estrategias (variables de acción) y responsables, es posible identificar con mayor transparencia indicadores de eficacia, de eficiencia y de esfuerzo.

A partir de esta valoración se ha decidido incorporar en esta etapa del procedimiento la herramienta OVAR. Para ello es necesario elaborar previamente las estrategias (variables de acción) para los OE (objetivos) y construir la matriz correspondiente, a la que se añade la identificación de los responsables.

La ejecución del método OVAR, incluido su desarrollo en cascada en todos los niveles de la organización, permite mediante esta herramienta, satisfacer los pasos del séptimo al décimo del modelo base. Concluida la matriz de la dirección e identificados los indicadores de medición, se puede considerar definidos los elementos que componen el CMI al más alto nivel. El proceso de desarrollo en cascada establece los CMI de cada unidad organizativa y permite, a partir de ellos, elaborar los planes de acción, sus responsables y términos. Estas son también salidas naturales del método OVAR.

El proceso de cascada en que se desarrolla el método OVAR, desde el nivel máximo de dirección hasta las unidades organizativas inferiores, permite socializar el proceso de desarrollo del CMI y garantiza:

- Aportar los elementos de planificación necesarios para garantizar un mejor diseño de indicadores,
- Lograr el equilibrio entre indicadores,
- Compartir con todos los trabajadores la visión, las metas estratégicas y el impacto en ellas de las acciones diarias de cada entidad subordinada, e
- Identificar la responsabilidad de cada cual en la consecución de la visión.

La aplicación del método OVAR, y sobre todo su desarrollo por cada unidad organizativa, incluye las acciones previstas en los pasos noveno y décimo del modelo estudiado.

Formular metas para cada indicador (noveno paso) es un elemento necesario para que la organización pueda medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo, por lo que deben ser definidas tanto para el corto, como para el largo plazo. La planeación a través del método OVAR puede garantizar que dichas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, que no entren en conflicto entre sí estando alineadas tanto vertical como horizontalmente.

La elaboración de los planes de acción (paso décimo) es parte de la herramienta OVAR.

El paso decimoprimer del procedimiento es el relacionado con la implementación del CMI. Es importante que el CMI se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Si de este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad subordinada, tendrá una función natural en los informes y controles mediante su impacto en las operaciones de cada día. El plan de implementación, por lo tanto, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento de un Cuadro de Mando Integral forme parte del trabajo diario de la entidad³⁶.

Por estas razones es imprescindible considerar las acciones de implementación del CMI como un paso más de su desarrollo. La alta dirección de la organización debe formalizar las responsabilidades individuales y garantizar el uso de esta herramienta.

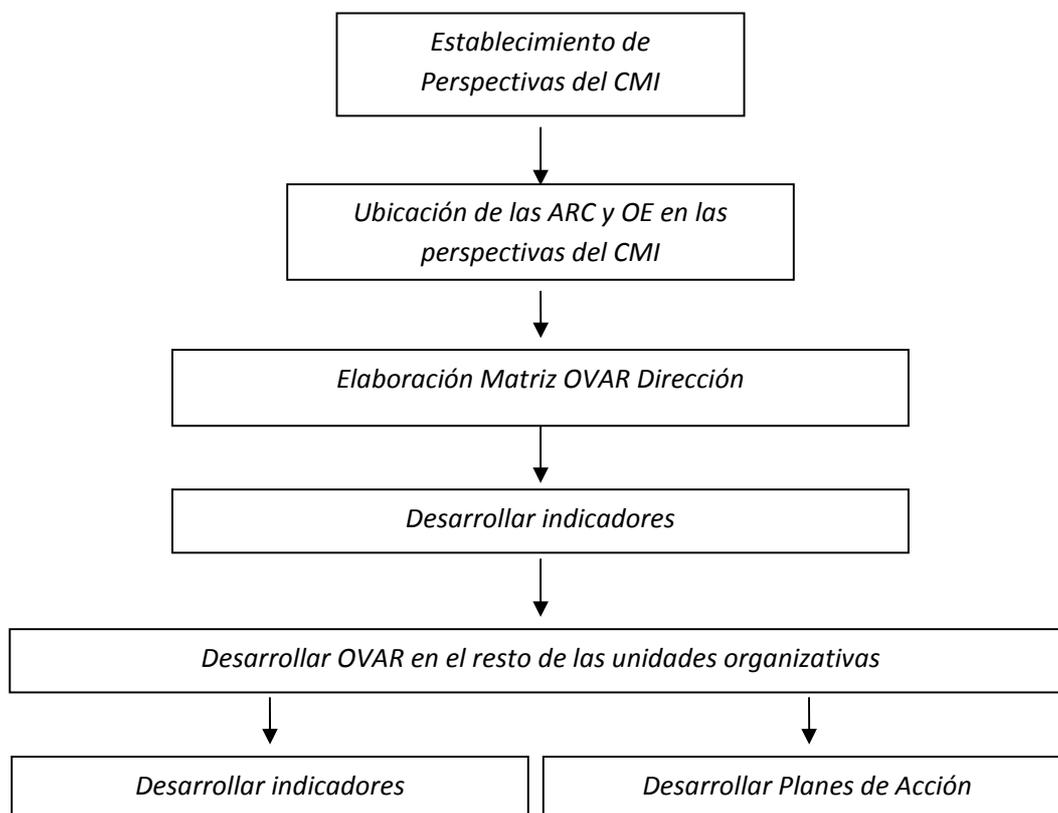
Al interpretar este modelo debe tenerse en cuenta que - para que el CMI funcione adecuadamente como herramienta de control de gestión integrada al proceso de gestión estratégica - los indicadores seleccionados puedan ser cuestionados sistemáticamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos necesarios, deben reemplazarse por otros más adecuados. Debe entenderse además, que al concluir la introducción del modelo solo se ha comenzado a dar los pasos para lograr la verdadera meta: formar un equipo de dirección coherente con verdadero enfoque estratégico, que utiliza herramientas de gestión que integran los niveles estratégico, táctico y operativo en la toma de decisiones.

2.3. Procedimiento para la implementación de la estrategia

³⁶ Olve, Roy y Wetter. Performance Drivers. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard, 1999

A partir del análisis de las herramientas seleccionadas y la crítica al procedimiento original de implementación del CMI, así como la valoración de su posible complementación con el Método OVAR de planificación se ha diseñado un procedimiento que esquemáticamente se muestra en la figura 2.2.

Figura No. 2.2: Procedimiento para la implementación de la estrategia



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de este procedimiento requiere que todo el proceso se realice en equipo. Los tres primeros pasos se ejecutan por el equipo de dirección de la organización al que se suman los especialistas que cada jefe considere, siempre que la cifra total de participantes no exceda de 20 ó 25 miembros. Es recomendable la utilización de un facilitador y un registrador.

El cuarto paso, salvo su segundo momento que se ejecuta por el equipo de la dirección, se realiza por los equipos de trabajo de las áreas funcionales.

Creados los grupos y las condiciones óptimas para el trabajo, se ejecutan los pasos previstos en el procedimiento, cuyos pasos se exponen en detalle a continuación.

Paso 1

Objetivo:

- Establecer las perspectivas del CMI

Acciones:

- Instruir al equipo sobre el trabajo que se va a realizar y el objetivo que se persigue
- Explicar a los participantes el modelo básico de CMI de Norton y Kaplan, su uso y ventajas
- Explicar qué son las perspectivas y qué papel juegan en el diseño del CMI
- Explicar las perspectivas básicas del CMI de Norton y Kaplan y variantes de modificación en función de las características de la administración pública
- Realizar análisis en grupo de las perspectivas que se desea utilizar en el CMI de la organización y establecer estas

Entradas:

- Idea conceptual del CMI
- Perspectivas básicas
- Variantes de perspectivas

Salidas:

- Perspectivas que se utilizarán en el CMI de la organización
- Equipo de dirección capacitado en el uso de la herramienta de CMI y objetivo que se persigue

Paso 2

Objetivo:

- Establecer la relación entre ARC y las perspectivas establecidas, mediante la ubicación de los objetivos estratégicos en las perspectivas definidas en el paso anterior

Acciones:

- Instruir al equipo sobre el trabajo que se va a realizar y el objetivo que se persigue
- Exponer las ARC identificadas y los OE acordados para cada una de ellas
- Analizar cada uno de los OE y determinar a cual de las perspectivas del CMI corresponde

Entradas:

- ARC
- OE
- Perspectivas

Salidas:

- Metas estratégicas (ME) para cada una de las perspectivas

Comentarios:

- Para la identificación de los objetivos estratégicos con las perspectivas del CMI, deberán plantearse las preguntas que las identifican, según el modelo de Norton y Kaplan:

Perspectiva Sociedad:

¿Cómo deberíamos aparecer ante la sociedad para alcanzar nuestra visión?

Perspectiva de los procesos internos:

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a los ciudadanos y a nuestra organización superior?

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

¿Cómo mantendremos, sustentaremos y desarrollaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión?

- Las respuestas a dichas preguntas deberán buscarse en los objetivos estratégicos, de forma tal que se encuentre la correspondencia entre unos y otros. En este paso, no sólo se distribuyen los OE en las diferentes perspectivas, sino que se da la oportunidad de revisarlos en cuanto a alcance y enfoque, por lo que pueden ser modificados.

Paso 3 a

Objetivo:

- Elaborar las estrategias (Variables de Acción - VA) para cada OE (Objetivos)

Acciones:

- Instruir al equipo sobre el trabajo que se va a realizar y el objetivo que se persigue
- Explicar a los participantes el método OVAR, su uso y ventajas
- Explicar qué son las Variables de Acción (estrategias)
- Aplicar técnicas de trabajo en grupo para definir las VA

Entradas:

- Idea conceptual del método OVAR
- Metas estratégicas

Salidas:

- Variables de Acción

Comentarios:

- En la introducción al método OVAR como herramienta que modifica, en este caso, el procedimiento clásico de diseño del CMI, se entenderán como objetivos, las ME y como VA las estrategias asociadas a estas. Al definir las VA debe tenerse en cuenta que son las acciones necesarias para desarrollar un objetivo y no deben confundirse con tareas o planes de acción. Una forma fácil de elaborarlas es la siguiente:
 - Escribir uno de los objetivos (el proceso se repite para cada uno de ellos)
 - Enumerar tantas VA como se considere y luego realizar una reducción de listado.
 - Cuando se considere terminado el listado, someterlo a las siguientes preguntas:
 - ¿Tengo todas las VA para ese Objetivo?
 - ¿Con las VA definidas para el objetivo, nos damos los medios de alcanzarlo?
- Para la realización de este trabajo debe utilizarse las siguientes normas:
 - Utilizar siempre un verbo de acción para expresar la VA
 - Al expresar una VA pensar en la posibilidad de observar cómo se puede medir su realización
 - Ser preciso en la formulación para evitar confusiones
- En la formulación de una VA, debe indicarse someramente cómo se va a hacer para llevarlas a cabo, sin ser exhaustivos a fin de no confundir VA con Planes de Acción (delimitar, no de detallar)

Paso 3 b

Objetivo:

- Definir los Responsables y construir la matriz OVAR

Acciones:

- Identificar a los Responsables
- Construir la matriz OVAR
- Identificar las relaciones entre VA, Objetivos y Responsables
- Ajustar la matriz e identificar los responsables de cada VA

Entradas:

- Plantilla de la Matriz OVAR
- Objetivos
- VA
- Responsables

Salidas:

- Propuesta de Matriz OVAR balanceada de la dirección
- Responsables de cada VA

Comentarios:

- El equipo de dirección, que desarrolla el CMI, trabajará sólo la matriz de la Dirección, por lo que los responsables están definidos por los subordinados directos del jefe máximo. En dependencia de las especificidades de la estructura organizativa podrán considerarse, además, los especialistas que han sido designados para dirigir proyectos subordinados a ese nivel jerárquico y que se consideren de interés estratégico por impactar en las ARC seleccionadas.

- Al identificar el impacto de las estrategias en los objetivos debe considerarse que, aunque se elaboran con relación a un objetivo en particular, regularmente tienen incidencias en otros.
- Al identificar los responsables de la realización de cada variable debe considerarse que en la mayoría de las VA existirán más de un actor implicado, por lo que en la selección del responsable se tendrá en cuenta tanto su designación funcional, como el balance de responsabilidades en la matriz.

Paso 3 c

Objetivo:

- Desarrollar los indicadores para cada objetivo y variable de acción

Acciones:

- Instruir al equipo sobre la importancia de este paso y los elementos a tener en cuenta en el diseño de los indicadores.
- Establecer acuerdos sobre los tipos de indicadores a diseñar
- Identificar indicadores de eficacia
- Identificar indicadores de seguimiento
- Identificar indicadores de eficiencia

Entradas:

- Propuesta de Matriz OVAR de la dirección

Salidas:

- Propuesta de indicadores de eficacia
- Propuesta de indicadores de seguimiento
- Propuesta de indicadores de eficiencia

Comentarios:

- En este paso el equipo propone, discute y acuerda la forma de medir cada uno de los objetivos y las VA.
- Al diseñar los indicadores debe tenerse en cuenta que generar un número elevado de ellos conspirará con la capacidad de control del CMI. Por otro lado, el intentar unificar varios indicadores puede hacer que estos pierdan su verdadero sentido. Algunas VA (sobre todo en la perspectiva financiera) pueden ser medidas unívocamente a través de un indicador único y suficiente, otras requerirán ser medidas desde diferentes ángulos e implicarán el uso de más de un indicador, sea para lograr su total comprensión o para limitar desviaciones en la gestión.
- Es recomendable que cada indicador que se genere no sea solo nombrado, sino conceptualizado. Esta información debidamente publicada en el paso de implementación del CMI facilitará la comprensión del mismo para terceras personas y para la propia tarea de socializar la herramienta dentro de la organización, dado que dos personas pueden tener una interpretación diferente de una propia unidad de medida.
- Este paso es de suma importancia por el necesario debate que se genera en el proceso de desarrollo de los indicadores. En ello estriba una de las mayores virtudes del CMI como elemento formador del enfoque estratégico. La calidad del debate sobre cada uno de los indicadores facilitará su comprensión y ajuste futuro.
- Al diseñar cada indicador se analizará su capacidad de medición, el costo que ello implica y sus términos. Será de poca utilidad un indicador que requiera más esfuerzo para medirlo que el propio objeto de medición, o que no pueda ser controlado con cierta periodicidad.
- En este paso, además, deben acordarse los rangos en que deben evaluarse los indicadores según las mediciones obtenidas en la gestión diaria (o el término de tiempo que se haya establecido), de forma que aporten información oportuna del desempeño y permitan conocer cómo se contribuye en el actuar operativo a alcanzar la visión por parte de ejecutivos y trabajadores, y proporcione la información para la adopción de medidas correctivas.
- Cuando se diseña un CMI es de esperar que algunos de los indicadores diseñados no tengan antecedentes en la organización. De hecho el uso de indicadores no financieros que incorpora el

CMI implica esta posibilidad. En estos casos la meta asignada al indicador para su evaluación y control estará referida a su crecimiento o decrecimiento con relación al primer valor medido, estableciendo que es positivo o negativo para alcanzar la estrategia que se mide.

Paso 4 a

Objetivo:

- Elaborar las matrices de cada área funcional (desarrollo en cascada)

Acciones:

- Instruir a los colectivos de cada área funcional sobre el trabajo que se va a realizar y el objetivo que se persigue
- Explicar a los participantes el método OVAR, su uso y ventajas
- Explicar a los participantes la matriz de la dirección, sus objetivos y VA
- Explicar a los participantes las VA de la matriz de la dirección, que son responsabilidad del jefe del área
- Definir, en equipo, las VA del área y los responsables

Entradas:

- Idea conceptual del método OVAR
- Propuesta de matriz de la dirección

Salidas:

- Propuesta de matriz OVAR balanceada de las áreas funcionales
- Identificación de los responsables de cada VA

Comentarios:

- En este paso participan todos los miembros de las áreas funcionales de regulación y control. En el caso de las áreas ejecutivas, participan los del nivel de dirección de la misma y tantos trabajadores como el equipo decida en función de:
 - Garantizar el cumplimiento de todas las tareas
 - El balance adecuado de responsabilidades
 - La socialización de los resultados
- Para el desarrollo de las VA se utiliza el mismo método que el empleado en el paso 3a

Paso 4 b

Objetivo:

- Realizar la junta de integración de las matrices

Acciones:

- Realizar la junta de integración de todas las matrices, incluida la de la dirección.
- Revisión y ajuste de las propuestas de indicadores

Entradas:

- Propuesta de matriz OVAR de la dirección
- Propuesta de matrices balanceada de las áreas funcionales
- Propuesta de indicadores de eficacia de la dirección
- Propuesta de indicadores de seguimiento de la dirección
- Propuesta de indicadores de eficiencia de la dirección

Salidas:

- Matriz OVAR de la dirección
- Matrices balanceada de las áreas funcionales
- Indicadores de la dirección

Comentarios:

- En la junta de integración se analiza cada matriz. Se revisa que se ajusten a lo que ya se acordó en la matriz de la dirección y que exista coherencia horizontal.

- En este paso se revisa la matriz de la dirección a la luz de los criterios contenidos en las matrices de las áreas funcionales y en correspondencia se hacen los ajustes que procedan.
- De ser necesario, se realizan los ajustes en los indicadores.

Paso 4 c

Objetivo:

- Desarrollar los indicadores para las matrices de las áreas funcionales y definir responsables

Acciones:

- Identificar indicadores de eficacia
- Identificar indicadores de seguimiento
- Identificar indicadores de eficiencia

Entradas:

- Matriz OVAR de las áreas funcionales

Salidas:

- Indicadores de eficacia
- Indicadores de seguimiento
- Indicadores de eficiencia

Comentarios:

- En este paso cada área funcional discute y acuerda la forma de medir cada uno de los objetivos y las VA de su matriz.
- En este paso deben considerarse las recomendaciones enunciadas en el paso 3c

Paso 4 d

Objetivo:

- Desarrollar los planes de acción

Acciones:

- Instruir a los equipos de trabajo en la forma aprobada para la elaboración de los planes de acción
- Elaborar los planes de acción para cada VA de las matrices de las áreas funcionales

Entradas:

- VA de las matrices de las áreas funcionales

Salidas:

- Planes de acción

Comentarios:

- Se definen las responsabilidades individuales enmarcadas en tiempo y se establecen los recursos necesarios.
- Una buena práctica en función del control es la de elaborar los planes de acción utilizando el diagrama de Gantt.

Finalmente, concluidos los pasos del procedimiento se impone realizar las acciones complementarias de implementación –la selección de las herramientas se basa en el hecho de que el propio proceso de socialización de la estrategia con la participación de todos los trabajadores es el elemento fundamental de la implementación de la misma, entendida como el compromiso en su realización real- que al mismo tiempo es el elemento de enlace con la salida establecida para este proceso en la Instrucción No. 1 del 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

Es decir, se impone, una vez elaborados los planes de acción para cada Variable de Acción, trasladar las actividades con sus términos de cumplimiento acordados, al formato que establece la mencionada Instrucción No. 1.

2.4. Conclusiones parciales

- 1 La Dirección Provincial de Justicia, a pesar de contar con una estructura relativamente sencilla realiza un amplio espectro de servicios públicos que impacta en varios sectores de la sociedad. Sumado a ello, tiene una doble subordinación: ramal y a la administración local, lo que implica que requiere de una planeación estratégica que permita compatibilizar los intereses de las partes.
- 2 Partiendo del estudio bibliográfico realizado y la experiencia propia de la autora, se ha valorado como una solución adecuada, el empleo del CMI como herramienta de implementación de la estrategia, complementando sus ventajas con las del método OVAR.
- 3 El CMI está orientado, fundamentalmente, a integrar los niveles estratégico y operativo, pero no el nivel táctico, por lo que requiere complementarlo con otra herramienta.
- 4 El método OVAR garantiza la integración de los niveles táctico y operativo, por lo que resulta en una herramienta adecuada para complementar el CMI.
- 5 El procedimiento elaborado para la implementación de la planeación estratégica en la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos, modifica el procedimiento clásico de CMI y lo complementa con el método OVAR para lograr el objetivo propuesto.

Capítulo No. 3: Implementación del procedimiento

3.1 *Aplicación del procedimiento propuesto*

A fin de aplicar y desarrollar el procedimiento diseñado, se convocó al Consejo de Dirección, con el objetivo de constituir el equipo de trabajo.

La primera sesión de trabajo se realizó con alta formalidad, explicándose el proceso que se desarrollaría, además del objetivo del trabajo. Se consultó con cada directivo si consideraba que debían incorporarse otros especialistas al proceso, coincidiendo todos en que no resultaba necesario en esta etapa.

Fueron creadas las condiciones de trabajo necesarias, fueron seleccionados el facilitador y el registrador, iniciándose con ello el proceso.

3.1.2 *Paso No. 1: Establecimiento de las perspectivas.*

La realización de este primer paso resultó más compleja que lo que se había previsto, por cuanto la adecuación del sistema de perspectivas originales diseñadas por los autores del mismo, están orientadas al sector empresarial y no a una entidad de la Administración Pública. Las mayores diferencias, tal como se enunció en el análisis teórico conceptual del tema, se muestran en la interpretación de las perspectivas: financiera y de clientes.

Aún cuando quedaba claro para el equipo de trabajo, que la perspectiva financiera debe verse desde el ángulo presupuestario, no hubo consenso inicial en cuanto a si se le consideraba como una perspectiva en si o se excluía. Finalmente se decidió excluir la misma por cuanto el nivel de trabajo alcanzado en cuanto a la planificación en el entorno de gobierno local no permite realmente, a las organizaciones subordinadas a esa dependencia, proyectar un presupuesto completo y ajustado al plan de actividades que debía (y no sucede) precederlo.

La otra perspectiva que requirió debate fue la de cliente. Al respecto se valoraron dos opciones: Perspectiva ciudadana o Sociedad. La decisión final se inclinó por la segunda variante por cuanto sociedad implica no solo a los ciudadanos, sino a sus interrelaciones y las de estos con las organizaciones de la administración pública.

Esta parte del trabajo mostró la falta de coherencia, a pesar de un nivel de cohesión alto. Las argumentaciones sobre el uso o no de determinada perspectiva, mostró que el fenómeno se analizaba desde la óptica funcional y los intereses asociados, y requirió largos debates para llegar a acuerdo. Esta situación refuerza la importancia de tomar en consideración el comentario que acompaña al procedimiento en cuanto a la forma de realización de este paso.

Luego de las sesiones de debate se acordó que las perspectivas del CMI de la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos fueran:

- Sociedad
- De los procesos internos
- De aprendizaje y crecimiento

3.1.3 Paso No. 2: Establecer la relación entre ARC y las perspectivas establecidas y elaborar los Objetivos Estratégicos (OE) para cada una de ellas.

La realización de este paso, que en un principio se entendió como formal y de menor importancia, fue reconocida finalmente como una ventaja del procedimiento en cuanto a la interpretación y asimilación del equipo de dirección de la estrategia de la organización en función de la estrategia del Ministerio de Justicia. Esta situación se origina en el hecho de que ver las áreas de resultado clave a través de las perspectivas, permite identificar el sentido de las primeras, que por su origen y redacción pueden ser interpretadas de diferente manera.

La interrelación entre Perspectivas y ARC quedó tal como se muestra en la tabla No. 3.1

Tabla No. 3.1

Perspectiva	Área de Resultado Clave
Sociedad	Asesoramiento Jurídico / Educación Jurídica
Procesos Internos	Supervisión técnico metodológica
Aprendizaje y crecimiento	Educación Jurídica
	Capital Humano

Fuente: Elaboración propia

Nótese que hay un ARC que fue ubicada en dos perspectivas. Aún cuando ello no debiera suceder, se entendió que considerando los objetivos que asociados a esta ARC se ha propuesto el Ministerio de Justicia, que por ende constituyen líneas de trabajo para las direcciones provinciales y demás dependencias de este ministerio, en esta primera aplicación del procedimiento debería asumirse este acuerdo para no obviar alguna de las dos propuestas de acción que bajo esta ARC se encuentran. Sin embargo debe tenerse en cuenta esta peculiaridad en la continuidad de las acciones a tomar por el equipo de dirección, relacionadas con los OE.

Distinto al supuesto precedente, el establecimiento de paridad entre los OE y las perspectivas, fluyó de manera relativamente fácil. La utilización de las preguntas asociadas a las perspectivas se mostró provechosa y acorde para alcanzar los resultados.

El consenso final evidenció que las ME por perspectivas, para la gestión estratégica de la Dirección Provincial de Justicia Cienfuegos, fueran:

Perspectiva sociedad:

- Supervisar la efectividad y estabilidad en el orden interior, a través de la prevención y enfrentamiento del delito, las ilegalidades y las indisciplinas en el sistema.
- Realizar las inspecciones y reinspecciones a las asociaciones y visitas de control a los Órganos de relación.

Perspectiva de los procesos internos:

- Controlar el cumplimiento de las medidas destinadas a resolver las deficiencias señaladas en la supervisión integral al asesoramiento jurídico en cada territorio, dando cumplimiento al plan de supervisiones previstas para el año.
- Perfeccionar el funcionamiento del Grupo Provincial de Ordenamiento Inmobiliario, controlando el cumplimiento del Acuerdo No. 3409 del Consejo de Ministros
- Controlar el cumplimiento del programa de perfeccionamiento de las actividades notarial y del Registro del Estado Civil (REC) a fin de generar mayor satisfacción a la población.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Concluir la rehabilitación del local del Registro Civil Cienfuegos, Direcciones Municipales de Lajas, Abreus y Cumanayagua.
- Garantizar el cumplimiento de los cursos de capacitación y de posgrado programados para el año para cuadros y trabajadores del sistema.

3.1.4 Paso No. 3a: Elaborar las estrategias (Variables de Acción - VA) para cada OE (Objetivos)

La introducción a la tecnología OVAR resultó un proceso más sencillo que la del CMI, por su similitud con la dirección por objetivos utilizada anteriormente por el equipo de trabajo. En este sentido se requirió profundizar en las diferencias existentes entre ellos y, particularmente, en el hecho de que este método, en el caso de estudio, sería utilizado como herramienta complementaria y no como un fin en sí mismo.

El proceso de generación de las VA fluyó fácilmente, pero se extendió por dos sesiones de trabajo debido, principalmente, a tres razones:

- No existía una experiencia de trabajo en equipo para este tipo de acciones,
- El listado inicial fue extenso y en el proceso de reducción del mismo, relució una vez más la visión funcional estrecha, que conllevó alianzas y confrontaciones entre actores o grupo de ellos,
- No resultó fácil establecer patrones para la elaboración de las VA, a fin de hacerlas distintas a las tareas.

Resultó curioso en esta etapa del proceso, que en la elaboración de las VA, se valoraron desde su formulación, la posibilidad de medición y se consignaron dichos criterios. Como consecuencia, el trabajo realizado en este paso adelanta el que corresponde al paso 3c, donde se definen los indicadores.

Como salida de este paso se definieron para la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos, 16 VA (estrategias), asociadas a las ME, que se muestran en la tabla No. 3.2.

Tabla No. 3.2

ME	Variables de Acción
Controlar el cumplimiento de las medidas destinadas a resolver las deficiencias señaladas en la supervisión integral al asesoramiento jurídico en cada territorio, dando cumplimiento al plan de supervisiones previstas para el año.	Fortalecer el asesoramiento jurídico.
	Fortalecimiento de la Actividad notarial.
	Controlar la prestación de los servicios
	Ejecutar el proceso de habilitación de juristas
	Controlar la inscripción de inmuebles.
	Lograr la realización correcta y en término de los trámites de la población.
	Potenciar la divulgación jurídica.
	Desarrollar la estrategia de capacitación.
Realizar las inspecciones y reinspecciones a las asociaciones y visitas de control a los Órganos de relación.	Control y supervisión de las Asociaciones.
	Fortalecimiento de la actividad notarial.
	Controlar la inscripción de inmuebles.
	Lograr la realización correcta y en término de los trámites de la población.
	Potenciar la divulgación jurídica.
Controlar el cumplimiento del programa de perfeccionamiento de las actividades notarial y del REC a fin de generar mayor satisfacción a la población.	Fortalecer el asesoramiento jurídico.
	Fortalecimiento de la actividad notarial.
	Fortalecimiento de la actividad del Registro Civil.
	Efectuar la conciliación con los organismos afines.
	Controlar la prestación de los servicios.
	Efectuar el proceso de habilitación de juristas.
	Controlar el proceso de legalización previa.
	Lograr la realización correcta y en término de los trámites de la población
	Mantener la aplicación y estabilidad de los programas informáticos.
	Potenciar la divulgación jurídica.
Perfeccionar el funcionamiento del Grupo Provincial de Ordenamiento Inmobiliario, controlando el cumplimiento del Acuerdo No. 3409 del Consejo de Ministros	Fortalecer el Asesoramiento Jurídico.
	Efectuar la conciliación con los organismos afines.
	Controlar la prestación de los servicios.
	Efectuar el proceso de habilitación de juristas.
	Controlar la inscripción de inmuebles.
	Lograr la realización correcta y en término de los trámites de la población
	Mantener la aplicación y estabilidad de los programas informáticos.
	Potenciar la divulgación jurídica.
	Desarrollar la estrategia de capacitación.
Garantizar el cumplimiento de los cursos de capacitación y de posgrado programados para el año para cuadros y trabajadores del sistema.	Fortalecer el Asesoramiento Jurídico.
	Control y supervisión de las Asociaciones.
	Fortalecimiento de la actividad notarial.
	Fortalecimiento de la actividad del Registro Civil.
	Efectuar el proceso de habilitación de juristas.

	Lograr la realización correcta y en término de los trámites de la población
	Potenciar la divulgación jurídica.
	Desarrollar la estrategia de capacitación.
	Elevar el nivel de preparación para la defensa.
	Mantener el Control Interno.
Concluir la rehabilitación del local del Registro Civil Cienfuegos, Direcciones Municipales de Lajas, Abreus y Cumanayagua.	Fortalecer el Asesoramiento Jurídico.
	Fortalecimiento de la actividad notarial.
	Fortalecimiento de la actividad del Registro Civil.
	Efectuar la conciliación con los organismos afines.
	Controlar la inscripción de inmuebles.
	Lograr la realización correcta y en término de los trámites de la población.
	Mejorar la infraestructura de los locales.
Mantener el Control Interno.	
Supervisar la efectividad y estabilidad en el orden interior, a través de la prevención y enfrentamiento del delito, las ilegalidades y las indisciplinas en el sistema.	Fortalecer el Asesoramiento Jurídico.
	Control y supervisión de las Asociaciones.
	Fortalecimiento de la actividad notarial.
	Fortalecimiento de la actividad del Registro del Estado Civil.
	Controlar la prestación de los servicios.
	Controlar el proceso de legalización previa.
	Lograr la realización correcta y en término de los trámites de la población.
	Mantener la aplicación y estabilidad de los programas informáticos.
	Mejorar la infraestructura de los locales.
	Elevar el nivel de preparación para la defensa.
Mantener el Control Interno.	

Fuente: Elaboración propia

Al finalizar el análisis previsto en este paso se discutió y aprobó, en el equipo de trabajo, la propuesta de asociar las VA a las perspectivas. Esta propuesta se basó en el hecho de que esta representación permitiría verificar que se cubrieran de forma balanceada todas las perspectivas del CMI. El resultado se enuncia a continuación:

Tabla No. 3.3

Perspectivas	Variables de Acción
Sociedad	Fortalecer el Asesoramiento Jurídico.
	Control y supervisión de las Asociaciones.
	Fortalecimiento de la actividad notarial.
	Fortalecimiento de la actividad del Registro del Estado Civil.
	Controlar la prestación de los servicios.
	Controlar el proceso de legalización previa.
	Lograr la realización correcta y en término de los trámites de la población.
	Mantener la aplicación y estabilidad de los programas informáticos.
	Mejorar la infraestructura de los locales.
	Elevar el nivel de preparación para la defensa.
	Mantener el Control Interno.
	Controlar la inscripción de inmuebles.
Potenciar la divulgación jurídica.	

Procesos Internos	Fortalecer el asesoramiento jurídico.
	Fortalecimiento de la Actividad notarial.
	Controlar la prestación de los servicios
	Ejecutar el proceso de habilitación de juristas
	Controlar la inscripción de inmuebles.
	Lograr la realización correcta y en término de los trámites de la población.
	Potenciar la divulgación jurídica.
	Desarrollar la estrategia de capacitación.
	Mantener el Control Interno.
	Efectuar la conciliación con los organismos afines.
	Mantener la aplicación y estabilidad de los programas informáticos.
	Controlar el proceso de legalización previa.
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer el Asesoramiento Jurídico.
	Fortalecimiento de la actividad notarial.
	Fortalecimiento de la actividad del Registro del Estado Civil.
	Efectuar la conciliación con los organismos afines.
	Controlar la inscripción de inmuebles.
	Lograr la realización correcta y en término de los trámites de la población.
	Mejorar la infraestructura de los locales.
	Mantener el Control Interno.
	Control y supervisión de las Asociaciones.
	Efectuar el proceso de habilitación de juristas.
	Potenciar la divulgación jurídica.
	Desarrollar la estrategia de capacitación.
Elevar el nivel de preparación para la defensa.	

Fuente: Elaboración propia

Al verificar que hubiera una distribución balanceada de Variables de Acción por Perspectivas, es decir que se cubriera el esquema de causalidad sistémico de la organización, fue necesario retomar el acuerdo tomado en el paso anterior en cuanto a la ubicación de una de las áreas de resultados claves en dos perspectivas diferentes. Para ello se valoró entonces las relación entre ME y VA verificando en su representación gráfica que no se perdiera ninguna de las líneas de trabajo establecidas a nivel ministerial.

3.1.5 Paso No. 3b: Definir los Responsables y construir la matriz OVAR.

Para la matriz OVAR se consideran como responsables los cuadros subordinados directamente a la directora, por ende en este supuesto se laboró en un equipo integrado por estas personas.

A partir de los siete objetivos estratégicos y valorando de forma independiente las 16 estrategias como variables de acción de los mismos, se conformó la Matriz OVAR para la Dirección.

Con el objetivo de hacer más sencilla la labor registral, así como las ulteriores referencias, se señalaron los objetivos con los números ordinarios del 1 al 7, de igual manera las variables de acción del 1 al 16, pero antecedidas por las siglas VA. En tanto se evidenciaron los responsables con números cardinales del I al VIII.

Estos últimos son:

- I Directora Provincial
- II Subdirector Técnico
- III Subdirector Económico Administrativo
- IV Jefe de Dpto. de Asociaciones
- V Jefe de Dpto. de Registros Civiles y Notarías
- VI Jefe de Dpto. de Registros de la Propiedad, Mercantil y Patrimonio
- VII Jefe de Dpto. de Recursos Humanos
- VIII Jefe de Dpto. Administrativo

Encontrándose codificada la matriz y habiendo ubicado todos sus elementos de base (Objetivos, Variables de Acción y Responsables), se inició el trabajo señalando los impactos de las VA en los objetivos. Se distinguió con letra X mayúscula la relación fuerte entre VA y Objetivo, y con x minúscula la relación normal o débil.

Una vez finalizada esta etapa inicial, el equipo de trabajo comprobó que no existían VA a las que no tributara ningún objetivo y viceversa, objetivos que no tuvieran impacto en ninguna de las VA. Se dio paso a la identificación de la relación entre Responsables y VA, sin definir en un primer momento qué responsable estaba más o menos afectado por la variable analizada.

En un segundo momento, al igual que en la relación Objetivos vs. VA, se diferenció con letra X mayúscula la relación fuerte entre VA y Responsable y con x minúscula la relación normal o débil.

Concluida esta valoración, la directora sometió a consideración del grupo, la asignación de responsabilidades. En los casos que la relación fuerte correspondió a un solo responsable, se le designó directamente a este. En los casos donde existía más de una relación de ese tipo, se decidió, previa propuesta de la directora, quién asumiría esta responsabilidad, valorando que la carga estuviera balanceada.

La matriz resultante del proceso se muestra en la figura No. 3.1, y las asignaciones de responsabilidad resultantes se muestran en la Tabla No. 3.4.

3.1.6 Paso No. 3c: Desarrollar los indicadores para cada objetivo y variable de acción

Este paso, tiene una trascendental relevancia para el resultado final que se persigue, por lo que a la preparación del equipo para acometer la tarea, se le dedicó una amplia sesión de trabajo.

Entre los principales elementos en la etapa preparatoria se analizaron las cualidades que debe poseer un buen indicador, entre las que resaltan:

- Sencillo y fácil de interpretar
- Fiable
- Coherente (pueda ser trasladado de un cuadro de mando a otro)
- Midiendo el fenómeno lo más temprano posible

- Que sea significativa, que permita comparaciones

Se valoró, también, que debían tenerse en cuenta los requisitos básicos que a continuación se muestran para los indicadores:

- Pertinencia: deben reflejar integralmente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Independencia: los indicadores deben evitar estar condicionados a factores externos, tales como accionar de terceros, ya sean del ámbito público o privado.
- Públicos: deben ser conocidos y accesibles a todos los niveles de la administración, así como del público usuario.

Se analizó, durante el debate, que al diseñar los indicadores, debe tenerse en cuenta que generar un número elevado de ellos conspirará con la capacidad de control del CMI, y que intentar unificar varios de ellos, puede resultar que estos pierdan su verdadero sentido, ya que algunas VA (sobre todo en la perspectiva financiera) pueden ser medidas unívocamente a través de un indicador único y suficiente, pero otras necesitarán ser medidas analizadas desde distintos ángulos, y conllevarán el uso de más de un indicador, ya sea para limitar desviaciones en la gestión o para lograr su total comprensión. Se determinó, además, la necesidad de conceptualizar cada indicador. Esta información debidamente publicada en el paso de implementación del CMI, hará más fácil el entendimiento del mismo para terceras personas, y para la propia tarea de socializar la herramienta dentro de la organización, debido a que dos personas pueden tener una interpretación diferente de una propia unidad de medida.

Existió acuerdo en el debate sobre la relación necesaria entre la capacidad de medición del indicador, el costo que ello implica y sus términos, ya que será de poca utilidad un indicador que necesite mayor esfuerzo para medirlo, que el propio objeto de medición, o que no pueda ser controlado con cierta periodicidad.

Se consideró, que para algunos indicadores, cuyo valor no es exacto, debía acordarse los rangos en que se evaluarían estos, según las mediciones obtenidas en la gestión diaria (o el lapsus de tiempo que se haya previsto), de manera que aporten información oportuna del desempeño y permitan conocer cómo se contribuye en el actuar operativo, a alcanzar la visión por parte de los responsables y miembros de sus colectivos, y proporcione a su vez la información necesaria para la adopción de medidas correctivas.

Ante la posibilidad de que se generarían indicadores que no tendrían precedentes en la organización, sobre todo no financieros, se acordó que la meta asignada al indicador para su evaluación y control, estaría relacionada a su crecimiento o decrecimiento con referencia al primer valor medido, estableciendo qué es positivo o negativo para alcanzar la estrategia que se mide. Se concilió no tomar más de dos indicadores por variable de acción y formular tres grupos de indicadores, valorando el impacto de estos sobre el objetivo:

- Indicadores de Esfuerzo
- Indicadores de Impacto o Resultado
- Indicadores de Eficiencia.

Figura No. 3.1: Matriz OVAR de la Dirección

VARIABLES DE ACCIÓN		OBJETIVOS							RESPONSABLES							
		1	2	3	4	5	6	7	I	II	III	I V	V	V I	VII	VIII
		Controlar el cumplimiento de las medidas destinadas a resolver las deficiencias señaladas en la supervisión integral al asesoramiento jurídico en cada territorio, dando cumplimiento al plan de supervisiones previstas para el año.	Realizar las inspecciones y reinspecciones a las asociaciones y visitas de control a los Órganos de relación.	Controlar el cumplimiento del programa de perfeccionamiento de las actividades notarial y del REC a fin de generar mayor satisfacción a la población.	Perfeccionar el funcionamiento del Grupo Provincial de Ordenamiento Inmobiliario, controlando el cumplimiento del Acuerdo No. 3409 del Consejo de Ministros.	Garantizar el cumplimiento de los cursos de capacitación y de posgrado programados para el año para cuadros y trabajadores del sistema.	Concluir la rehabilitación del local del Registro Civil Cienfuegos, Direcciones Municipales de Lajas, Abreus y Cumanayagua.	Supervisar la efectividad y estabilidad en el orden interior, a través de la prevención y enfrentamiento del delito, las ilegalidades y las indisciplinas en el sistema.	Directora Provincial	Subdirector Técnico	Subdirector Económico administrativo	Jefe Dpto. de Asociaciones	Jefe Dpto. de REC y Notarías	Jefe Dpto. de los Registros de la PM y P.	Jefe Dpto. de Recursos Humanos.	Jefe Dpto. Administrativo.
VA1	Fortalecer el Asesoramiento Jurídico.	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
VA2	Control y supervisión de las Asociaciones.		X			X		X		X		X				
VA3	Fortalecimiento de la actividad notarial.	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	
VA4	Fortalecimiento de la actividad del Registro del Estado Civil.			X		X	X	X	X	X			X		X	
VA5	Efectuar la conciliación con los organismos afines.			X	X		X				X		X	X		X
VA6	Controlar la prestación de los servicios.	X		X	X			X	X	X		X	X	X	X	X
VA7	Efectuar el proceso de habilitación de juristas.	X		X	X	X				X			X	X	X	
V8A	Controlar el proceso de legalización previa.			X				X	X	X			X			
VA9	Controlar la inscripción de inmuebles.	X	X		X	X	X		X		X	X		X		
VA10	Lograr la realización correcta y en término de los trámites de la población.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		
VA11	Mantener la aplicación y estabilidad de los programas informáticos.			X	X			X			X		X	X		X
VA12	Potenciar la divulgación jurídica.	X	X	X	X	X			X	X		X	X	X	X	
VA13	Desarrollar la estrategia de capacitación.	X		X	X	X				X	X	X	X	X	X	
VA14	Mejorar la infraestructura de los locales.						X	X	X		X					X
VA15	Elevar el nivel de preparación para la defensa.					X		X	X	X		X		X	X	
VA 16	Mantener el Control Interno.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.4: Designación de responsables de las VA

Responsable	Variable de Acción (estrategia)
Directora Provincial	Controlar la prestación de los servicios
	Potenciar la divulgación jurídica.
	Elevar el nivel de preparación para la Defensa.
	Mantener el Control Interno.
Subdirector Técnico	Fortalecer el asesoramiento jurídico.
	Controlar el proceso de legalización previa.
	Lograr la tramitación correcta y en término de los trámites de la población.
Subdirector Económico Administrativo	Efectuar la conciliación con los organismos afines.
	Mantener la aplicación y estabilidad de los programas informáticos.
Jefe de Dpto. de Asociaciones	Control y supervisión de las Asociaciones.
Jefe de Dpto. de Registros Civiles y Notarías.	Fortalecimiento de la actividad notarial.
	Fortalecimiento de la actividad del Registro del Estado Civil.
Jefe de Dpto. de Registros de la Propiedad, Mercantil y Patrimonio.	Controlar la inscripción de inmuebles.
Jefe de Dpto. de Recursos Humanos.	Efectuar el proceso de habilitación de juristas.
	Desarrollar la estrategia de capacitación.
Jefe de Dpto. Administrativo	Mejorar la infraestructura de los locales.

Fuente: Elaboración propia

Estos grupos se conceptualizaron de la siguiente forma:

Indicadores de Esfuerzo:

Los que miden el nivel de recursos (financieros, humanos, materiales, tiempo) empleados en el logro del objetivo. Se seleccionan en dependencia de lo que de más información al responsable y a la dirección, son del tipo:

- Cantidad de visitas realizadas...
- Número de días hombres dedicados a...
- Cantidad de gastos para...
- Cumplimiento del plan de...

Indicadores de Resultado o Impacto:

Los que se utilizan para medir resultados de los recursos empleados. Se identifica analizando cuál es el impacto que se espera alcanzar para el año en un objetivo dado y son del tipo:

- Cantidad de respuestas positivas...
- Cantidad de trámites realizados...

- Cantidad de acciones previstas concluidas...

Indicadores de Eficiencia:

Son los que miden el grado de aprovechamiento de los recursos y se expresan en %. Se evalúan analizando no solo los porcentajes que se obtengan en los mismos, pues detrás de ese valor se encuentran datos brutos que pueden enmascarar los resultados obtenidos, y de su análisis, podría responderse a la pregunta, ¿se está trabajando bien? Entre estos indicadores se pueden citar por ejemplo:

- Cantidad de trámites exitosos / Cantidad de trámites
- Cantidad de acciones ejecutadas / Cantidad de acciones a ejecutar.

Concluida la instrucción prevista y acordado lo antes expuesto, se inició el trabajo de identificación de los indicadores valorando los objetivos desde cada una de las VA que lo impacta. A continuación se muestran, a modo de ejemplo, algunos de los indicadores obtenidos.

Objetivo No. 3 / VA No. 4

- Indicador de Esfuerzo:
Cantidad de notarios capacitados en temas que hayan implicado cambios legislativos
- Indicador de Resultado:
Cantidad de trámites notariales realizados cumpliendo todos los requisitos de ley
- Indicador de Eficiencia:
Cantidad de trámites notariales exitosos realizados a partir de los cambios legislativos/ Cantidad de trámites notariales realizados a partir de los cambios legislativos.

Objetivo No. 4 / VA No. 6

- Indicador de Esfuerzo:
Cantidad de expedientes recibidos en los Registros de la propiedad referidos a inscripción de inmuebles estatales.
- Indicador de Resultado:
Cantidad de inmuebles estatales inscriptos en el Registro de la Propiedad.
- Indicador de Eficiencia:
Cantidad de inmuebles estatales inscriptos en el Registro de la Propiedad/ Cantidad de expedientes recibidos en los Registros de la Propiedad referidos a la inscripción de inmuebles estatales.

Objetivo No. 6 / VA No. 14

- Indicador de Esfuerzo:
Cantidad de locales previstos a rehabilitar.
- Indicador de Resultado:
Cantidad de locales rehabilitados.

- Indicador de Eficiencia:
Cantidad de locales rehabilitados/ Cantidad de locales previstos a rehabilitar.

Objetivo No. 3 / VA No. 5

- Indicador de Esfuerzo:
Cantidad de conciliaciones previstas a realizar con los organismos a fines con la actividad del Registro del Estado Civil.
- Indicador de Resultado:
Cantidad de conciliaciones realizadas con organismos a fines con la actividad del Registro del Estado Civil.
- Indicador de Eficiencia:
Cantidad de conciliaciones realizadas/ Cantidad de conciliaciones previstas a realizar

Objetivo No. 7 / VA No. 10

- Indicador de Esfuerzo:
Cantidad de personas atendidas en los Registros del Estado Civil
- Indicador de Resultado:
Cantidad de quejas, denuncias o sugerencias realizadas por la población sobre la atención en los Registros del Estado Civil
- Indicador de Eficiencia:
Cantidad de quejas, denuncias o sugerencias realizadas por la población sobre asuntos del Registro del Estado Civil/ Cantidad de público atendido en los Registros del Estado Civil.

Objetivo No. 1 / VA No. 12

- Indicador de Esfuerzo:
Cantidad de acciones de divulgación realizadas.
- Indicador de Resultado:
Cantidad de personas atendidas con el trámite listo para ser recepcionado en las unidades notariales.
- Indicador de Eficiencia:
Cantidad de personas atendidas con el trámite listo para ser recepcionado en las unidades notariales/ Cantidad de personas atendidas con el trámite listo en igual etapa del año anterior.

El resultado final, cuantitativamente, se resume a continuación:

Objetivo	Indicadores de Esfuerzo	Indicadores de Resultado	Indicadores de Eficiencia	Indicadores por Objetivo
1	3	3	3	9
2	3	3	3	9
3	4	4	4	12
4	3	3	3	9
5	4	4	4	12

6	3	3	3	9
7	2	2	2	6
Total	22	22	22	66

En la definición de los indicadores se siguió, como práctica, identificar dos para cada Variable de Acción, uno para cada uno de los dos objetivos en los que mayor impacto ella tiene.

Una vez terminado el paso anterior, los jefes de las áreas funcionales adoptaron las medidas organizativas necesarias para ejecutar el paso 4, donde se repiten las etapas del paso 3 pero, en sus respectivos colectivos laborales, con lo que se inicia el desarrollo en cascada del proceso.

3.1.7 Paso No. 4a: Elaborar las matrices de cada área funcional (desarrollo en cascada)

En las áreas funcionales de actividades técnicas, es decir de prestación de servicio a la población (Asociaciones, Registros del Estado Civil y Notarías, Registros de la Propiedad, Mercantil y Patrimonio), los jefes correspondientes decidieron que en los equipos de trabajo para realizar sus matrices respectivas, participaran todos sus subordinados. En el caso del Jefe del Departamento Administrativo, el jefe del área decidió que el equipo estuviera conformado por los especialistas y los jefes de cada instalación.

A manera de conclusión de este proceso, se elaboraron las matrices de las áreas funcionales. En estas matrices se tomaron como objetivos, primero las VA en las que los jefes del área habían sido designados como responsables en la matriz de la dirección, luego las VA que impactaban en el área funcional (impactos en la relación VA – Responsables) y finalmente, cada colectivo valoró si consideraba que debía añadirse un nuevo objetivo.

Las variables de acción y los responsables se enunciaron por el mismo método que los empleados en los pasos 3a y 3b.

Concluido este trabajo, en el cual se dio especial importancia a la participación activa de todos los miembros de los equipos de trabajo, los jefes informaron a la dirección estar listos para realizar la junta de integración.

3.1.8 Paso No. 4b: Realizar la junta de integración de las matrices

En el método OVAR clásico, la junta de integración se inicia con el análisis de la matriz de la directora. Como en este procedimiento se elaboró esa matriz en equipo, la discusión de las matrices de las áreas funcionales, para su integración, se realizó de forma aleatoria, por acuerdo y sin ninguna prioridad, con el fin de no establecer diferencias previas entre las responsabilidades e importancia de un área u otra.

El análisis de las matrices estuvo organizado de la siguiente forma:

- Congruencia con la matriz de la dirección en cuanto a objetivos y variables de acción.
- Valoración de nuevas propuestas de objetivos, o de VA que pudieran ser incorporadas a la matriz de la dirección.

- Balance entre Objetivos y Variables de Acción.
- Definición de responsables y balance de la carga entre ellos.

Concluido el análisis de las matrices de las áreas funcionales (en algunos casos durante la valoración de una de ellas fue necesario regresar a una anterior y hacer ajustes), se acordó que podían ser aprobadas.

Una vez aprobadas las matrices, se desplegó la matriz de la dirección para su revisión y ajuste final, estimando los resultados de la discusión anterior. En los supuestos que fue necesario hacer modificaciones, se revisaron los indicadores para su transformación y aprobación final.

En el supuesto objeto de estudio, no fue necesario hacer ninguna modificación en uno u otro sentido.

3.1.9 Paso No. 4c: Desarrollar los indicadores para las matrices de las áreas funcionales.

Una vez aprobadas las matrices, los jefes de las áreas funcionales reunieron a sus equipos e iniciaron el trabajo de elaboración de los indicadores. Para este paso se siguió idéntico procedimiento que el desarrollado por el equipo de la dirección en el paso 3c.

En este paso, se prestó especial atención a que los indicadores diseñados en las áreas funcionales no entraran en contradicción con los aprobados para la dirección.

Como resultado de los análisis se verificó que, con las modificaciones oportunas, las áreas funcionales se apropiaron de muchos de los indicadores del nivel superior, por considerar que se ajustaban a su desempeño.

3.1.10 Paso No. 4d: Desarrollar los planes de acción

Para lograr homogeneidad en los planes de acción, el especialista que atiende la planificación a nivel de la dirección, se reunió con los equipos de trabajo de las áreas, a fin de instruirlos sobre la forma de elaborar los planes de acción.

Encontrándose todos preparados, los responsables designados en las matrices OVAR de las áreas funcionales, comenzaron a elaborar los planes para el cumplimiento de cada una de las VA aprobadas a su nivel.

En los planes se estableció el período en que se debe realizar cada acción, el responsable de esta y los involucrados, así como, los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros) para su ejecución.

3.2 Validación

Haber llevado a la práctica el procedimiento diseñado, demuestra no solo que se haya cumplido con el objetivo del trabajo, sino la viabilidad de la idea a defender en la misma. Estos elementos, por sí solos, constituyen la validación de la investigación.

No obstante, el simple hecho de haber aplicado este u otro procedimiento no es garantía de una buena planificación. La estrategia se diseña de manera prospectiva y los escenarios futuros tienen un comportamiento probabilístico. Si bien es cierto que la calidad de la herramienta que se emplee mejorará esas predicciones, su fiabilidad no puede ser cuestionada solo por los aciertos. En ellos influyen, con peso variable, otros elementos, parte de los cuales salen del marco de control de los que diseñan la estrategia analizada.

Por esta razón se considera válida la idea guía del presente trabajo, si la organización se apropia de un conocimiento explícito referido a la estrategia y el proceso de su implementación, y si se genera un conocimiento implícito manifiesto en la coherencia del equipo de dirección.

3.2.1 Conocimiento explícito.

El proceso del CMI implica que los equipos que trabajaron en su creación, desarrollaron habilidades y conocimientos, pero sobre todo, que entronizaron conceptos compartidos sobre la visión y la estrategia de la organización. Como este equipo estuvo conformado al nivel de la alta dirección por el equipo directivo, y al nivel de área funcional por los trabajadores de línea, se puede afirmar, con baja probabilidad de error, que concluido este proceso se cumplieron las premisas para que los miembros de la organización actúen en lo adelante de manera consecuente con las políticas trazadas.

El desarrollo del método OVAR en la generación de estrategias, definición de responsables y la identificación de indicadores, como resultado de un profundo proceso negociador, que abarcó todos los niveles de la organización, permitió traducir esas políticas en criterios precisos, medibles y controlables, que pasaron a formar parte del compromiso de los actores, a través, de los planes de acción.

El procedimiento en sí, constituyó entonces, un proceso de aprendizaje colectivo, en el que no solo los equipos directivos, sino todos los miembros de la organización, aprendieron decidiendo.

Haber implementado, por esta vía, el CMI en la organización, es elemento suficiente de validación de que la idea defendida por esta investigación es correcta y viable.

3.2.2 Conocimiento implícito

Cada miembro de un equipo directivo tiene una representación de su propia función y de la de los demás. El Método OVAR trata de revelar estas representaciones y sus interrelaciones, pero sobre todo, de reforzar la convergencia de objetivos en el equipo directivo, lo que José Luís Pech llama "la coherencia y la cohesión de este equipo"³⁷.

Se entiende por coherencia de un equipo directivo, su capacidad colectiva de diferenciar los campos de acción de sus miembros e integrarlos en un conjunto, que respeta y mantiene su diversidad y su especificidad y los orienta en la misma dirección. Un equipo coherente, es aquel que tiene éxito en

³⁷ Pech, José L. (2002). Coherencia y Cohesión del equipo directivo en la pequeña y mediana empresa. El caso de los hoteles familiares en Yucatán. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias. Grupo H.E.C. París.

dividir el trabajo común entre todos sus miembros, de manera que cada uno de ellos pueda comportarse como un individuo autónomo, responsable de sus actos y de sus resultados. Se entiende por cohesión de un equipo directivo, su capacidad de funcionar como un todo unitario, solidario, compacto y homogéneo, en el cual cada miembro se identifica con todo el equipo y el equipo se identifica con cada uno de sus miembros. Un equipo cohesivo actúa como un actor único, resultado de una fusión que integra las diferencias y acentúa las semejanzas de ideas, de valores y de sentimientos³⁸.

La participación consciente en la elaboración y ajuste de las políticas de trabajo de la organización, a través del desarrollo de la estrategia, manifiesta la voluntad de reforzar la convergencia de objetivos, para mejorar la cohesión de este equipo. Así se genera un proceso dialéctico, pues una cohesión más fuerte ayudará a mejorar, a su vez, la coherencia.

Para el análisis de la coherencia y cohesión del equipo directivo, se utilizó la herramienta informática MACTOR³⁹ (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), que aunque fue diseñada originalmente para realizar análisis asociados a estudios prospectivos, permite conocer la coherencia entre los objetivos y los responsables de su cumplimiento, y entre estos últimos.

Como Actores, a los efectos del método, se consideraron los Responsables de las VA.

Actores	Id.
Directora Provincial	DP
Subdirector Técnico	SDT
Subdirector Económico Administrativo	SEA
J´ Dpto. Asociaciones	DA
J´ Dpto. REC y Notarías	DRN
J´ Dpto. Registros de la Propiedad, Mercantil y Patrimonio	RPMP
J´ Dpto. Recursos Humanos	DRH
J´ Dpto. Administrativo	DAD

Como Objetivos, se consideraron las Variables de Acción:

Id. Variable de Acción

- VA1 Fortalecer el Asesoramiento Jurídico.
- VA2 Control y supervisión de las Asociaciones.
- VA3 Fortalecimiento de la actividad notarial.
- VA4 Fortalecimiento de la actividad del Registro del Estado Civil.
- VA5 Efectuar la conciliación con los organismos afines.

³⁸ Fiol, M. y Hugues J. El enfoque OVAR. Mejorar la coherencia y la cohesión de un equipo directivo. Material de estudio. École des Hautes Études Commerciales H.E.C. Paris. (2002). P3

³⁹ MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) una primer versión de este Método se publicó en la revista Stratégique No 2, 1990 (Foundations pour les Études de la Défense Nationale) Francia.

- VA6 Controlar la prestación de los servicios.
- VA7 Efectuar el proceso de habilitación de juristas.
- VA8 Controlar el proceso de legalización previa.
- VA9 Controlar la inscripción de inmuebles.
- VA10 Lograr la realización correcta y en término de los trámites de la población.
- VA11 Mantener la aplicación y estabilidad de los programas informáticos.
- VA12 Potenciar la divulgación jurídica.
- VA13 Desarrollar la estrategia de capacitación.
- VA14 Mejorar la infraestructura de los locales.
- VA15 Elevar el nivel de preparación para la defensa.
- VA16 Mantener el Control Interno.

Con esta información, se elaboraron las dos matrices básicas requeridas por el método: la Matriz de Influencia Directa (MID), que describe las influencias directas entre actores, y la Matriz de posiciones valoradas Actores x Objetivos (2MAO) que describe, para cada actor, a la vez, su posición sobre cada uno de los objetivos (favorable, opuesto, neutral o indiferente) y su jerarquía de objetivos.

Para la elaboración de estas matrices se utiliza el criterio directo de cada uno de los participantes. En la primera se utiliza la convención:

Tabla 3.5

0	el actor Ai no tiene medios de acción sobre el actor Aj
1	el actor Ai puede cuestionar, de forma limitada en tiempo y espacio, los procesos operativos del actor Aj
2	el actor Ai puede cuestionar los proyectos del actor Aj
3	el actor Ai puede cuestionar las misiones del actor Aj
4	el actor Ai puede cuestionar la existencia del actor Aj

Fuente: Elaboración propia

En la segunda (2MAO), el criterio de evaluación fue:

- El signo (-, +) indica la posición (opuesto, a favor) del actor en cuanto al objetivo. El "0" indica neutralidad o indiferencia.
- La intensidad del posicionamiento del actor en cuanto al objetivo se mide en la escala del 1 al 4, donde el 1 representa el menor interés y el 4 el compromiso total (se reservó este valor para identificar a los Responsables con sus VA)

Del análisis directo de los valores en la matriz 2MAO se puede observar, que no existe oposición por parte de ningún actor en cuanto a las VA relacionadas. (Tabla 3.6)

Tabla 3.6

2MAO	VA1	VA2	VA3	VA4	VA5	VA6	VA7	VA8	VA9	VA10	VA11	VA12	VA13	VA14	VA15	VA16
DP	3	1	3	2	1	4	1	3	3	3	2	4	1	3	4	4
SDT	4	3	3	3	2	3	2	4	1	4	2	3	3	1	1	3
SEA	2	0	2	1	4	1	1	1	2	1	4	0	2	3	3	3
DA	1	4	1	1	0	2	0	0	1	2	1	1	3	1	1	2

DRN	3	0	4	4	2	3	3	3	0	3	3	2	3	1	2	3
RPMP	2	2	1	1	3	3	3	1	4	3	3	2	3	1	1	3
DRH	1	1	1	1	1	1	4	0	0	1	1	3	4	1	3	2
DAD	0	0	1	1	3	1	0	0	1	1	2	0	0	4	2	2

Fuente: Elaboración propia

Un análisis más detallado permite comprobar que:

- Solo se muestra indiferencia en el 11% de los casos.
- Descontando las 16 votaciones de 4 (12%), que se corresponden con la asignación de las VA a los responsables, el 76% de las votaciones mostraron algún nivel de interés en las VA (28% con 3, 18% con 2 y 31% con 1)

A partir de las matrices básicas (MID y 2MAO), el programa calculó la Matriz de Convergencias de Objetivos entre actores o convergencias simples Actores x Actores (1CAA).

Tabla 3.7

1CAA	DP	SDT	SEA	DA	DRN	RPMP	DRH	DAD
DP	14	13	11	10	0	11	9	8
SDT	11	10	9	0	10	10	8	8
SEA	14	0	12	10	13	10	10	8
DA	0	14	12	11	14	11	10	6
DRN	12	12	0	9	11	8	9	7
RPMP	11	10	8	10	11	0	8	11
DRH	10	10	9	8	9	7	0	8
DAD	9	8	11	10	11	12	7	0
Número de convergencias	72	69	61	58	68	57	53	56
Porcentaje	80%	77%	68%	64%	76%	63%	60%	62%

Fuente: Elaboración propia

Esta matriz identifica para cada pareja de actores la cantidad de objetivos sobre los cuales tienen la misma posición (favorable u opuesta) es decir, su convergencia.

Como se pudo verificar, para cada actor se obtuvieron valores de convergencia por encima del 60%. Se destaca que los actores que mayor apoyo reciben son la Directora Provincial y el Subdirector Técnico. Analizando las responsabilidades asignadas a estos actores en la Matriz OVAR, se aprecia que las VA respaldadas son:

- Controlar la prestación de los servicios
- Potenciar la divulgación jurídica.
- Elevar el nivel de preparación para la Defensa.
- Mantener el Control Interno.
- Fortalecer el asesoramiento jurídico.
- Lograr la tramitación correcta y en término de los trámites de la población.
- Controlar el proceso de legalización previa.

Esto evidencia coherencia con las bases de la estrategia ministerial:

- Posibilidad de brindar servicios integrales
- Elevada preparación del personal

Así como las prioridades del país:

- Control Interno
- Defensa

A continuación se evaluó la posibilidad de establecer alianzas para conseguir los objetivos. Para ello se obtuvo la Matriz de Posiciones Simples (1MAO), que describe la posición de cada actor con relación a un objetivo dado (1 a favor, 0 neutral, -1 en contra).

Tabla 3.8

1MAO	VA1	VA2	VA3	VA4	VA5	VA6	VA7	VA8	VA9	VA10	VA11	VA12	VA13	VA14	VA15	VA16
DP	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
SDT	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
SEA	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
DA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
DRN	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
RPMP	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
DRH	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
DAD	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1
No. de acuerdos	8	7	5	7	8	4	7	7	4	8	8	4	5	8	6	8
No. de desacuerdos	0															

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la matriz, de inmediato se aprecia que no existe desacuerdo de ningún actor con ninguno de los objetivos. Por el contrario, en seis casos (37%) existe acuerdo total, y en el 45% de los casos entre cinco y siete actores están a favor del objetivo evaluado. Solo en tres casos (18%), hay tres actores con una posición neutral respecto al objetivo.

3.3 Conclusiones parciales

1. Como resultado de la aplicación del procedimiento en la Dirección Provincial de Justicia se aprobaron los objetivos de la dirección para el año y los objetivos de cada área de trabajo con sus respectivos planes de acción, diseñados en función de los objetivos estratégicos. Se definieron los indicadores de control orientados a la gestión estratégica.
2. La fluidez lograda en el proceso permite afirmar que el CMI y el Método OVAR pueden ser integrados en función de la implementación de la estrategia.
3. El desarrollo del procedimiento en la Dirección Provincial de Justicia Cienfuegos ocasionó cambios en la forma de gestión en la organización, mayor descentralización de la autoridad,

mayor coherencia en las decisiones, mejor control, mayor integración horizontal y vertical entre los objetivos de las áreas y mayor participación de todo el personal en la toma de las decisiones.

4. La aplicación del procedimiento fue, de hecho, un proceso de aprendizaje, que involucró a todos los miembros de la organización.
5. La aplicación del método MACTOR demostró la coherencia entre los miembros del equipo de dirección y la estrategia general de la organización.

Conclusiones

1. Se logró diseñar un procedimiento que garantiza la integración de los objetivos estratégicos ramales con los intereses territoriales a corto y mediano plazo, respetando lo indicado en la Instrucción No. 1 del 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.
2. Se estableció la necesidad de un procedimiento de planificación con enfoque estratégico en el sector de la administración pública.
3. Se estableció que el CMI y el Método OVAR pueden ser integrados para constituir un procedimiento de planificación estratégica en el sector público, que permita traducir la visión de la organización en metas, evaluables y controlables desde el nivel operativo de gestión.
4. Los resultados de la aplicación del procedimiento elaborado fueron satisfactorios, lo que se evidencia en el incremento de la coherencia del equipo de dirección.
5. La apropiación del procedimiento diseñado, por el equipo de dirección de la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos, lo pone en mejores condiciones para enfrentar cambios futuros y actuar en consecuencia con los LPESPR.

Recomendaciones

1. Valorar, dada la flexibilidad y sencillez del procedimiento diseñado, su aplicación en otras direcciones provinciales de justicia.
2. Proponer a la dirección del Consejo de la Administración Provincial, se valore adecuar este procedimiento a otras entidades de la subordinación local.
3. Considerar el uso de herramientas y tecnologías informáticas, que pueden facilitar el registro de los resultados del procedimiento para hacer más fácil el seguimiento y control de sus resultados.

Bibliografía

- AECA (1998) Indicadores para la Gestión Empresarial, Propuesta de documento, No. 17, AECA, Madrid
- Aguilá, S. (1998). La aplicación del cuadro de mando integral a una empresa industrial. España. Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad. No. 21 (enero-febrero). p 27-34.
- Amat, J. (2000). Control de gestión (una perspectiva de dirección) Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Amat, O. (1999). EVA Valor Añadido Económico. Un nuevo enfoque para optimizar la gestión, motivar y crear valor, Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, S.A
- Amat, O & Soldevila, P. Universitat Pompeu Fabra. Optimización del Control de Gestión en las universidades públicas con el Cuadro de Mando Integral, Fuente: <http://www.gestipolis.com>
- Amat, O. & Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. España. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril).. p.21-29.
- Amozarrain, M (1999) La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación, 438p
- Anthony, R (1990). El Control de Gestión. Bilbao. España. Ediciones DEUSTO S.A., 347 p.
- Ansoff. I. (1975) Estrategias Corporativas. Madrid
- Antomar, M. (2004). BSC - Importante sistema de gestión estratégica. Tomado de: <http://www.tablero-decomando.com>
- Antonio Garde, Juan. (2005). La agencia estatal de evaluación de la calidad de los servicios y de las políticas públicas. Reflexiones y propuesta de creación. Informe Comisión Expertos. Madrid. España.
- Arango y Parreño, F. (1792). Discurso sobre la agricultura en La Habana.
- Arellano David, y otros. (2011). Reformando al gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental. México.
- Biasca, R. E. (2002). Performance Management: Los 10 pasos para construirlo. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>
- Blanco, I. (2000) El control integrado de gestión, México, Limusa Noriega Editores S.A.
- Bernate, G. Artículo Cuadro de Mando Integral. Tomado de: <http://www.gestipolis.com>
- Cano A. (2003). La gerencia basada en valor y el proceso de mejoramiento continuo dentro de las organizaciones. Artículo publicado en Club Tablero de Comando. Sección Socios Activos. Tomado de: <http://www.tablero-decomando.com>
- Davila, A. (1998). Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral. España Revista de Antiguos Alumnos.
- Debbasch, Charles. (2010). Ciencia Administrativa. Administración pública. Colección Estudios Administrativos. Material traducido por José Antonio Colas del original Science administrative. Administration publique.

- Delgado R & Veréz M. La Dirección integrada por Proyectos haciendo uso del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos. Habana. Cuba. Artículo publicado en Club Tablero de Comando. Sección Socios Activos. Tomado de: <http://www.tablero-decomando.com>
- Descripción organizativa de la Dirección Provincial de Justicia Cienfuegos (2012) Cienfuegos
- Diseño Estratégico del Ministerio de Justicia (2012) La Habana
- ESADE. (1999) Como elaborar un plan estratégico en la empresa. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Fiol, M. & Hugues J. (2002) El enfoque OVAR. Mejorar la coherencia y la cohesión de un equipo directivo. Material de estudio. HEC. Paris,
- Friedman John, (2011). Planificación en el ámbito público.
- Goldratt Elia (1995). La Meta, Ediciones Castillo, S.A. de CV, México, 457 p
- González, G. (2004) El Cuadro de mando Integral en la Gerencia SEPSA Cienfuegos. Tomado de: <http://www.ciberconta.unizar.es>
- González, G. (2011) Diseño de un procedimiento para la implantación de la estrategia, utilizando el CMI y el Método OVAR, en la Gerencia SEPSA Cienfuegos
- González Barrios, A (2001). El CMI en el sistema portuario español: Alineando objetivos y estrategias de negocio. Dossier del II Congreso Internacional de Tablero de Comando (noviembre), Argentina.
- Harrington, H, (1991). El proceso de Mejoramiento. Como las empresas norteamericanas mejoran la calidad. USA, Edición Quality Press Wisconsin,
- Hernández Nariño, A. & Nogueira Rivera, D, (2002). Desarrollo y análisis de un indicador integral para potenciar el control económico. Matanzas, Revista Electrónica "Avanzada Científica". Vol.5, No.1, (enero-abril).
- HF-D-0001. Rev. 03. (2009). Descripción Organizativa Gerencia SEPSA Cienfuegos
- Instrucción No. 1 (2011) sobre la Planificación del Trabajo. La Habana
- Instrucción No. 1 (2012) sobre la Planificación del Trabajo en los órganos locales del Poder Popular en Cienfuegos
- Instrucción No. 9 (2011) sobre la Planificación del Trabajo en la Dirección Provincial de Justicia de Cienfuegos.
- Jhonson, G., Scholes, K. (1996) Dirección estratégica, análisis de la estrategia de las organizaciones. Madrid. Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. & Norton, (2006). Alineación, Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona (1^{ra} Edición), 456 p
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P, D. P (2002). Creando la organización focalizada en la estrategia. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3^a Ed.). Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.,
- Kaplan, R & Norton D. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando Integral, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R & Norton D. (2001). Coste y Efecto, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000 S.A.

- Kaplan, R & Norton D. (2000) Creating the Strategy-Focused Organization with the Balanced Scorecard. Publicado en Club Tablero de Comando Tomado de: <http://www.tablero-decomando.com>
- Kaplan, R. S. & Norton, (2004). Mapas Estratégicos, Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona (1^{ra} Edición), 499 p
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P (1996). The Balanced Scorecard (3^a Ed.). Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.,
- Koontz, H. (1991) Estrategia, Planificación y Control, Madrid: Editora AECA
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, (2011).
- López. A. Gestión del conocimiento y Capital intelectual. Una propuesta metodológica integrada. Publicado en Club Tablero de Comando. Tomado de: <http://www.tablero-decomando.com>
- López, A. (1998). El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. Madrid: Editora AECA
- López, C. (2002). Introducción al Tablero de Comando. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>
- Machado, N (2003). Tesis doctoral. "Procedimiento para el perfeccionamiento del Control de Gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal."
- Martínez Rivadeneira. R, (2001). El Balanced Scorecard aplicado en áreas de logística. Tomado de: <http://www.5camous.com>
- Marx, K. (1890). El Capital. Cuarta Edición. Alemania
- Merino Mauricio, y otros. (2012). Experiencias de buen gobierno municipal. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. México.
- Moreno Fragnals, M. (1978) El Ingenio. La Habana: Editorial Ciencias Sociales
- Niven, P. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso, Barcelona, España, Editorial Gestión 2000.S.A.
- Nogueira, D. (2004) El Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva. Caso GET Varadero. Tomado de: <http://www.ciberconta.unizar.es>
- Nogueira, D. et al. (2003). Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Ciudad de La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Nogueira, D. (2003). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Comunidad Universitaria "José Antonio Echevarría". Ciudad de La Habana. ISBN: 1221.
- Olve, N. et al. (1999). Performance Drivers. A practical guide to using the Balanced Scorecard, New York, Editorial John Wiley & Sons.
- Pech, José L. (2002). Coherencia y Cohesión del equipo directivo en la pequeña y mediana empresa. El caso de los hoteles familiares en Yucatán. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias. Grupo H.E.C. París.
- Pérez, J. (2000). Control de la gestión empresarial, España, Editorial ESIC.

- Picorelli, R. (2004) Asegurando o compromisso com a performance. Tomado de: <http://www.tablero-decomando.com>
- Porter, M. (1992) Estrategias Competitivas, España, Editorial ESIC.
- Rodríguez González, F. & Alemañy Ramos, S. (1998) Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos CCDE, MES, La Habana, Cuba.
- Rojas Valdivia, L. (2008) Por qué fracasan los esfuerzos de planificación estratégica, <http://www.monografias.com>
- Ronda, G. (2002). Tesis doctoral. "Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano"
- Ronda, G. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. <http://www.alonsoconsultora.com>
- SEPSA. (2009). Manual de Sistema de Gestión de la Calidad. Rev. 03
- Schnoebelen, S.C. (1999). "Leveraging maintenance through strategic performance measures" (part 1 y 2), Journal of Cost Management
- Sharkansky, Ira. (2011). Administración Pública, Edición compendiada, Editores Asociados. Texto en las carreras de Ciencias Políticas, Administración y Derecho. México.
- Soler, R. (2004). Balanced Scorecard. Seminario – Taller. SEPSA Cienfuegos.
- Soler González, (2003). El Cuadro de Mando Integral en Internar S.A. Tomado de: <http://www.5camous.com>
- Soler González, (2006). Eficacia y Competencia en la Incertidumbre, V Forum CONAS. Habana.
- Soler, R. (2003). Experiencias de la implantación del BSC en Internar Cienfuegos. Conferencia.
- Soler, R. (2010) Tesis para optar por el Título de Doctor en Ciencias, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, 2010
- Steiner, G.A. (1991) Planificación de la alta dirección, España, Editorial ESIC
- Strategor, (1995) Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresas. Barcelona. Masson SA.
- Subirats, Joan. (2011) Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración, Serie Administración, Madrid, España.
- Szulansky, F. (2001). Tablero de comando para la dirección de RRHH. Universidad de Belgrano. Conferencia.
- Vogel, M. (2004) BSC – Base del proceso para diagnosticar la situación financiera futura de la empresa. <http://www.tablero-decomando.com>