



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA VIVIENDA DE HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Daiyanis Peña Peña
Tutor: Dr. C. Marisol Pérez Campaña

HOLGUÍN 2021



PENSAMIENTO

“La tarea más importante de todos nosotros es preparar el porvenir, nosotros somos en esta hora de la patria, el puñado de semillas que se siembra en el surco de la Revolución para hacer el porvenir”.

Fidel Castro Ruz

DEDICATORIA

Tras tantos años de estudio por fin veo realizado uno de mis sueños de convertirme en un profesional, el cual no hubiera sido posible sin la presencia de unas personas muy especiales para mí a las que le dedico y le agradezco este triunfo:

A mis padres por estar siempre a mi lado, por todo su apoyo y dedicación

A mi hermana por ayudarme tanto, por ser mi cómplice y guía.

A mis sobrinas porque son mi alegría.

A mi esposo por ser capaz de siempre hacerme sonreír en los momentos más difíciles, por su apoyo y por todo su amor.

A mis familiares, sin dejar de mencionar a nadie, por el cariño infinito, la preocupación y el apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres porque no tengo forma de expresarles mi eterno amor y agradecimiento; porque lo que soy hoy, se lo debo a ellos.

A mi familia, por el optimismo, el ánimo, la perseverancia y apoyo constante.

A mi tutora, Marisol por haberme ayudado a realizar esta investigación, por su tiempo brindado y dedicación.

A mis amistades, compañeros de trabajo y a todos los que contribuyeron en la realización de este trabajo de diploma.

Muchas Gracias

RESUMEN

El control de gestión tiene un papel decisivo en el sector empresarial cubano, que demanda cambios en los métodos y estilos de trabajo de sus directivos, en concordancia con la actualización del modelo económico y la introducción de nuevos enfoques de gestión, para contribuir a la eficiencia y eficacia de los procesos. Es por ello que este trabajo tiene como objetivo aplicar un procedimiento para el diseño e implementación de un Sistema de Control de Gestión en la Dirección Provincial de la Vivienda de Holguín que contribuya al cumplimiento de la política de la vivienda establecida en el país.

Para dar cumplimiento a este objetivo se realizó la propuesta del mapa estratégico, el análisis de los procesos con la elaboración de la ficha y despliegue de sus procesos claves, el diseño de un sistema de indicadores de gestión y el cuadro de mando integral por perspectivas, procesos, objetivos e impactos, que incluye la evaluación de los indicadores en el primer semestre 2020-2021, que posibilitarán la comparación de los resultados de la organización y facilitará el proceso de toma de decisiones dando lugar al cumplimiento de sus objetivos.

ABSTRACT

Management control plays a decisive role in the Cuban business sector, which demands changes in the working methods and styles of its managers, in accordance with the updating of the economic model and the introduction of new management approaches, to contribute to efficiency and process efficiency. That is why this work aims to apply a procedure for the design and implementation of a Management Control System in the Provincial Housing Directorate of Holguín that contributes to compliance with the housing policy established in the country.

To fulfill this objective, the proposal of the strategic map was made, the analysis of the processes with the preparation of the file and deployment of its key processes, the design of a system of management indicators and the balanced scorecard by perspectives, processes, objectives and impacts, which includes the analysis of the indicator evaluation systems in the 2020-2021 period, which will make it possible to measure the organization's results and facilitate the decision-making process, leading to the fulfillment of its objectives .

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 El control de gestión	5
1.1.1 El control de gestión y su evolución	6
1.1.2 El Control de Gestión, marco conceptual	8
1.2 El Sistema de Control de Gestión	9
1.3 El Cuadro de Mando Integral como herramienta del Control de Gestión	10
1.3.1 Los indicadores como herramientas del CG	12
1.4 El sistema cubano de la vivienda	15
CAPÍTULO II: SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA VIVIENDA DE HOLGUÍN	18
2.1 Procedimiento para el diseño de un Sistema de Control de Gestión	18
2.1.1 Comunicación y formación	18
2.1.2 Etapa I: Preparación de las condiciones para el diseño del sistema de control de gestión	18
2.1.3 Etapa II: Análisis estratégico	20
2.1.4 Etapa III: Análisis de los procesos	22
2.1.5 Etapa IV: Diseño del cuadro de mando integral	24
2.1.6 Etapa V: Implementación, control y mejora	26
2.2 Aplicación del procedimiento en la Dirección Provincial de la Vivienda de Holguín	30
2.2.1 Comunicación y formación	30
2.2.2 Etapa I: Preparación de las condiciones de partida	30
2.2.3 Etapa II: Análisis estratégico	32
2.2.4 Etapa III: Análisis de los procesos	33
2.2.5 Etapa IV: Diseño del cuadro de mando integral	34
2.2.6 Etapa V: Implementación, control y mejora	35
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL	45
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47

BIBLIOGRAFÍA..... 48

Anexos 1

INTRODUCCIÓN

El constante desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción ha conllevado a que las empresas en la actualidad estén influenciadas por un entorno turbulento, competitivo y cambiante, por lo que, para reducir el grado de incertidumbre e inestabilidad, se exige una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados para enfrentar situaciones objetivas, lo que permite, en lo que a gestión empresarial se refiere mejorar las actuaciones de cualquier sistema, como elemento del proceso de dirección.

Los métodos de control han ido evolucionando según las necesidades y exigencias de las empresas, donde el término de Control de Gestión atesora una notable relevancia tanto a nivel mundial como en el plano nacional. El Control de Gestión es " el proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Un medio para desplegar la estrategia en toda la organización y evaluar su desempeño. (Hernández, et al., 2013).

Aunque en la concepción actual del CG, la función de control posee un carácter integral y amplio, esta no constituye una práctica generalizada en las organizaciones donde los sistemas de gestión (SG) no logran la efectividad requerida, al carecer de enfoques en sistema que hagan posible su integración. Esta realidad determina, por sí sola, la necesidad de la búsqueda de sistemas de control de gestión (SCG) capaces de lograrlo (Villa González del Pino, 2006).

En Cuba las condiciones actuales y futuras de la economía exigen de las empresas la utilización del Control de Gestión, por la imperiosa necesidad de obtener producciones y servicios con una eficiencia relevante, como vía para el desarrollo del país y la inserción en el mercado internacional, para lo que se requiere de un alto grado de competitividad, a la que se debe aspirar con la implantación de programas de mejora continua.

Para lograr una gestión eficaz, eficiente y efectiva (competitiva), en el sector de la vivienda donde se entrelaza prácticamente con todos los ámbitos económico-sociales de un país, debido a que para su funcionamiento y eficacia tienen que existir instituciones, mecanismos y leyes que regulen las actividades, tanto constructivas,



tecnológicas, como de infraestructuras y servicios; igualmente posee vínculos con el mercado, la actividad financiera y de inversión de recursos de largo alcance, además con las políticas macroeconómicas y de empleo. Por lo que contar con un Sistema de Control de Gestión que propicie el mejor uso de los recursos que alcance o supere los resultados esperados, posibilitando oportunamente tomar las medidas necesarias y las acciones correctivas que se requieran realizar, convirtiéndose en una herramienta fundamental para el éxito de la gestión empresarial.

Desde los primeros tiempos de la humanidad la vivienda ha jugado un papel fundamental en la vida del ser humano, contribuyendo en gran medida a su desarrollo en sociedad, ya que garantiza de forma segura el punto de encuentro de la familia, lugar de descanso y desarrollo de las habilidades que condicionan su proceso reproductivo. Es el espacio físico donde se construye el hogar, se facilita el intercambio social, la educación y el desarrollo familiar; es el lugar en donde se devuelve la dignidad a su dueño, permite defenderse ante rigores climáticos, protege la salud y es un bien de inversión durable y transable. (Andrade 2007, s. f.)

La Dirección Provincial de la Vivienda de Holguín como Unidad Presupuestada subordinada al Poder Popular en el territorio, es una de las entidades protagonistas de controlar y garantizar el cumplimiento de la Ley General de la Vivienda y demás disposiciones legales sobre esta materia con el objetivo de elevar la satisfacción de las necesidades habitacionales de la sociedad, que tiene como gran reto estar a la altura del nuevo modelo económico y dar cumplimiento a los lineamientos 1, 5, 12, 14, 108, 109, 111, 174, 175, 176, 177, 178, 196 y 197 de la Política Económica y Social aprobados en el VIII Congreso del PCC los cuales recogen en su contenido aspectos referidos a la Política de la Vivienda.

A través de estudios realizados en dicha entidad como parte de la presente investigación se pudo evidenciar la no implementación o diseño de un sistema de control de gestión, existiendo debilidades que ponen en juego su gestión ante los nuevos retos y condiciones adversas que impone el momento actual, limitando el desarrollo de la mejora continua dentro de la organización, estas están relacionadas fundamentalmente con deficiencias en la aplicación de los mecanismos de control.

Dentro de las irregularidades las más frecuentes son las siguientes:



- La carencia de indicadores como un sistema, que facilite el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos, lo que trae consigo que no se logre el cumplimiento de las medidas en las inspecciones realizadas, debido a la falta de sistematicidad en el chequeo de las medidas y de seguimiento por parte de los cuadros responsables.
- Incumplimiento de los procedimientos legales establecidos ocasionada por las demoras o falta de efectividad en la tramitación con las respuestas a las quejas, denuncias y solicitudes provocadas por la inadecuada selección del personal y la falta de completamiento de la plantilla.
- Además, no existe dentro de la organización una herramienta que posibilite de forma proactiva la medición de los resultados y que facilite la toma correcta de decisiones en la realización de acciones de mejora.

Lo analizado hasta aquí, permite definir como **problema profesional**: Carencia de un Sistema de Control de Gestión en la Dirección Provincial de la Vivienda que contribuya al cumplimiento de la política de la vivienda establecida en el país.

El **objeto de la investigación** es el sistema de control de gestión.

Se define como **objetivo general**:

Aplicar un procedimiento para el diseño e implementación de un Sistema de Control de Gestión en la Dirección Provincial de la Vivienda de Holguín que contribuya al cumplimiento de la política de la vivienda establecida en el país.

Para cumplir el objetivo general se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Establecer el marco teórico - referencial, con énfasis en el Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral.
2. Adaptar un procedimiento para el diseño del Sistema de Control de Gestión en la Dirección Provincial de la Vivienda de Holguín.
3. Aplicar de forma parcial el procedimiento para el Sistema de Control de Gestión en la Dirección Provincial de la Vivienda de Holguín, con énfasis en el CMI.

Se precisa como **campo de acción** el Cuadro de Mando Integral

Para dar solución al problema profesional se plantea la **idea a defender** siguiente: la aplicación del procedimiento para el diseño de un Sistema de Control de Gestión, permitirá dotar a los directivos de la Dirección Provincial de la Vivienda de Holguín de



un Cuadro de Mando Integral, lo que contribuirá al proceso de toma de decisiones para la mejora continua de la organización, que contribuya al cumplimiento de la política de la vivienda establecida en el país.

En el desarrollo de la investigación se utilizarán métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial como:

- análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados y
- métodos empíricos como entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros.

Para su presentación, esta tesis tendrá la estructura siguiente: un Capítulo I, con el marco teórico-referencial de la investigación; un Capítulo II, que muestra el procedimiento para el diseño del Sistema de Control de Gestión y su aplicación parcial para la organización objeto de estudio; así como conclusiones y recomendaciones, derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan los elementos teóricos que sustentan la investigación realizada en el campo del control de gestión, incluyendo principales conceptos y evolución, entre otros elementos. Se inicia con el estudio del control de gestión. Se hace referencia al sistema de control de gestión y el cuadro de mando integral como una de las herramientas del control de gestión y se culmina con el análisis del sistema cubano de la vivienda. En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor de la investigación.

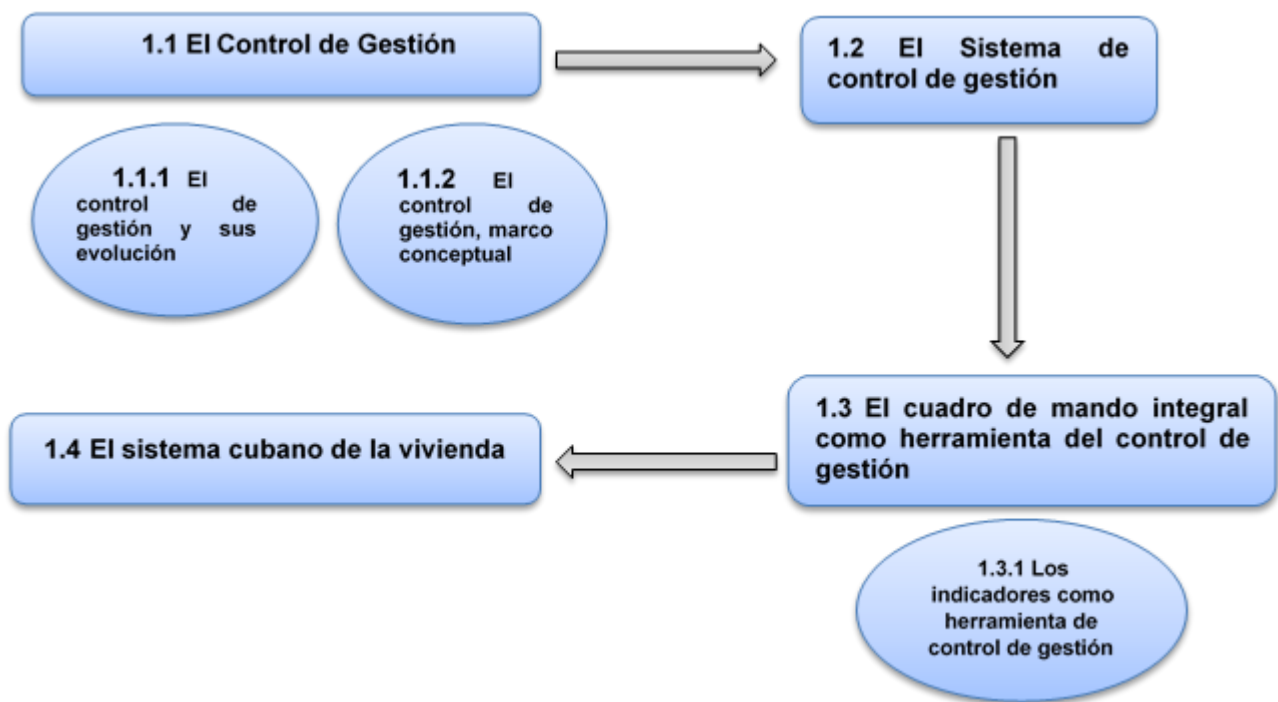


Figura 1.1. Hilo Conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación.

1.1 El control de gestión

Los sistemas de gestión constituyen un medio fundamental para la orientación de los esfuerzos y recursos que demanda cualquier sistema social, estos esfuerzos se encauzan por medio de la actuación interrelacionada de las funciones o procesos administrativos.

Dicha interrelación hace que la gestión organizacional sea una acción sistemática, armónica y compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyen procesos claves para la eficacia del sistema (Villa González del Pino, 2006).

1.1.1 El control de gestión y su evolución

El Control de Gestión (CG) surge en los inicios del siglo XX, sin embargo, no es hasta la década de los años 50 que comienza a vincularse con los resultados del desempeño (Drucker, 1954 referido por Menguzatto; Kaplan & Norton, 2000; Villa González del Pino, 2006).

La existencia de un adecuado SCG es uno de los pilares que requiere cualquier organización para conocer su comportamiento y alcanzar el éxito a largo plazo, de acuerdo con la planificación establecida y el cumplimiento de los objetivos trazados (Kaplan & Johnson, et al., 2003).

La definición de CG no es única, varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a la evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización. Entre estos conceptos se encuentran:

- Subsistema del SG moderno, que provee del recurso requerido por la gerencia para asegurar la efectividad del proceso de toma de decisiones en condiciones de cambio estratégico, el cual pretende inducir conductas en las personas que ayuden a la organización a alcanzar sus resultados, de tal modo que mediante el empleo de herramientas e indicadores integrados para el mejoramiento continuo, la participación activa de todos los miembros de la organización y la coordinación efectiva entre todos sus niveles y áreas, contribuya a garantizar la educación, medición y seguimiento requeridos por la gestión de los procesos del día a día, para el alineamiento estratégico (Villa González del Pino, 2006),
- Evaluación integral de lo planificado mediante variables operacionales, de mediano plazo y estratégicas que son precedidas por las acciones correspondientes en espacio y tiempo (Soler González, 2010),
- Conjunto de procedimientos y/o herramientas interrelacionados y condicionados entre sí, que constituyen una nueva cualidad atemperada a un modelo organizativo



concreto, con enfoque al cambio organizacional, para contribuir al logro de la visión, a partir de alinear los procesos con los objetivos y estrategias definidas (Espino Valdés, 2014).

Se coincide con Pérez Campaña (2005), en que el control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización, toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno.

El CG ha ido evolucionando con el tiempo, a medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades y exigencias. En este sentido, se han desarrollado dos corrientes o tendencias (Nogueira Rivera, 2002):

- Una clásica (control tradicional), caracterizada por la comprobación y verificación de unos objetivos y procesos de gestión determinados. En esta corriente se consideran cuatro etapas o elementos esenciales resumidos por Zerilli (1994), que son: establecer una norma de actuación o criterio predeterminado, realizar una medición de los resultados obtenidos y de la actividad en curso, practicar una comparación entre los resultados efectivos y los criterios preestablecidos y, por último, ejecutar una acción dirigida a corregir las posibles desviaciones y deformaciones descubiertas en tal comparación. En cuanto a su contenido, el control de gestión clásico se orienta a una visión interna de la organización, con un perfil puramente financiero, formal y rígido, centrando su atención en los recursos que consume, más que en los procesos con los cuales se crea el valor, priorizando el beneficio inmediato y la información financiera exterior.
- La otra (denominada por muchos como teoría de control moderna), se basa en la capacidad de mantener un sistema estable o la maestría y habilidad de asegurar la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión. Este enfoque reconoce el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales, la necesidad de disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones, la exigencia de un cambio de enfoque de los sistemas de control de gestión que ayude a la mejora de la productividad, al seguimiento de los factores que determinan la competitividad empresarial (calidad, atención al cliente, entregas rápidas, etcétera) sistemas que



consigan motivar al personal y evaluar sus realizaciones (Nogueira Rivera y Medina León, 2002).

De este análisis se concluye que el control de gestión es un proceso que permite guiar la organización hacia el logro de los objetivos y es un instrumento para evaluar su eficiencia y eficacia.

1.1.2 El Control de Gestión, marco conceptual

El análisis sobre el surgimiento y evolución del CG, en la teoría de la dirección, permite establecer los principales enfoques y tendencias de autores relevantes, así como los aportes y limitaciones de cada uno de ellos.

Pérez Campaña (2005) destaca que se han elaborado distintos enfoques para explicar la naturaleza de los conceptos, teorías y técnicas subyacentes en la práctica del CG. Los autores y estudiosos de cada enfoque o teoría (Sarin, 1987; De Miguel Fernández, 1991; Dupuy, Rolland, 1992; Izquierdo, 1992; Companys Pascual, Corominas Subias, 1993; Díaz, 1993; Monks, 1994; Zerilli, 1994; Velásquez Mastreta, 1995; Stoner, 1996; Díez de Castro, Redondo López, 1996; Celso Contador, 1997; Hernández Torres, 1998; Perfeccionamiento Empresarial, 1998; Drudis, 1999; Kaplan, Norton, 1999; Gaither, Frazier, 2000; Nogueira Rivera, 2002; Machado Noa, 2003), hicieron sus aportes basándose en lo que consideraron la variable fundamental para lograr el máximo de efectividad en el empleo de los recursos de las empresas para maximizar las utilidades y que, independientemente de las limitaciones que posee cada uno de estos enfoques, tienen el mérito de haber hecho aportes para ir convirtiendo el CG en una herramienta de gran utilidad para los empresarios y directivos de todo el mundo.

Cada nuevo enfoque fue anunciado como solución definitiva y completa que reemplazaba a los demás, sin embargo, hoy resulta claro que cada uno de los enfoques de CG que han surgido no fueron mutuamente excluyentes, ni suficientemente amplios; cada uno de ellos se ha ido complementando con los demás, es por ello que se considera que el desarrollo futuro del CG y sus herramientas se continuarán enriqueciendo e integrándose en la misma medida que continúe evolucionando la teoría de la dirección.



En aras de lograr la mejor comprensión de la evolución del CG, Pérez Campaña (2005) parte de comentar algunos de los conceptos fundamentales acerca del término control y control de gestión para llegar a su propia conceptualización del Sistema de Control de Gestión (SCG).

1.2 El Sistema de Control de Gestión

Un Sistema de Control de Gestión (SCG) es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones y un sistema informativo (Hernández Torres, 1998, refiriéndose al criterio de varios autores). Pero este enfoque tiende a interpretar el CG al estilo tradicional, reduciéndolo a una función de control reactivo, dirigida a saber si los resultados han sido alcanzados o no, o sea sobrevalora el criterio de Efectividad.

Sin embargo se encuentran otros enfoques modernos (Mallo & Merlo, 1998) que conciben el SCG como un sistema de información-control, presupuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

Por su parte Simons (1994), lo considera como aquellos procedimientos y controles habituales, de tipo formal, basados en la información y utilizados por la dirección para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización, distingue dentro del SCG cuatro tipos de sistemas formales basados en la información en función de su relación con la estrategia: sistema de creencias, sistema de establecimiento de límites, sistema de control de diagnóstico y sistema de control interactivo. El sistema de creencias, para comunicar y reforzar las declaraciones sobre la misión y los objetivos de la empresa; el sistema de establecimiento de límites, para fijar las reglas y los límites, como los sistemas de elaboración de presupuestos; el sistema de control de diagnóstico, como sistema formal de feed-back, para realizar el



seguimiento de los resultados y corregir las desviaciones que se producen en relación con lo previsto; y el sistema de control interactivo, para atraer la atención y fomentar el diálogo y el aprendizaje en toda la organización.

Coinciden con estos autores, los enfoques gerenciales japoneses (Ishikawa, 1988; Yamaguchi, 1989; Imai, 1990) y de otros autores (Goldratt, 1995/a/; Lorino, 1993; Hernández Torres, 1998; Nogueira Rivera, 2002, Machado Noa, 2003).

En el enfoque tradicional, se elaboran normas que permanecen válidas por largo tiempo, en estas condiciones el objetivo del control es asegurarse que los comportamientos reales sean conformes con el óptimo definido, dejando fuera al diagnóstico, por lo que las funciones de planificación y control se dan por separado.

Sullá (1999) afirma que el objetivo fundamental de un sistema de Control de Gestión consiste en "...asistir al directivo en la gestión de la organización y facilitar la consecución de las metas y objetivos de la misma".

Por tal motivo, la administración del cambio significa que la norma de desempeño debe ser actualizada acorde con los cambios del entorno, para que motive y estimule el desarrollo, por lo que exige apoyarse en una práctica de análisis, diagnóstico y mejoramiento permanentes, es decir, la reelaboración y validación continuada de la norma de desempeño para identificar las posibilidades de mejora.

Igualmente, si se parte del rol del factor humano dentro del nuevo modelo empresarial, se observa una tendencia al aprendizaje y a la gestión del conocimiento en organizaciones inteligentes e innovadoras.

Por todo lo antes expuesto, el diseño e implantación de un SCG en el contexto organizacional actual contribuye al desarrollo de un enfoque de mejora continua hacia la competitividad a través de la eficiencia y eficacia en su gestión integral (Pérez Campaña, 2005)

1.3 El Cuadro de Mando Integral como herramienta del Control de Gestión

En el número de enero-febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, el profesor de la Universidad de Harvard Robert S. Kaplan y el consultor empresarial de Boston, David P. Norton publicaron un artículo denominado The Balanced Scorecard (literalmente El anotado equilibrado) que concretaba los anteriores trabajos del



profesor Kaplan sobre la medida del rendimiento de las organizaciones y que ha sido traducido a la literatura hispánica como CMI.

El cuadro de mando como herramienta de gestión, había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia donde recibía el título de tableau de bord. Los cuadros de mando utilizados hasta el momento, indicaban el nivel alcanzado en la consecución de unos objetivos, preferentemente económico-financieros, reflejo del modelo de gestión imperante. En consecuencia, podía asegurarse que los conjuntos de los indicadores no eran integrales ni estaban relacionados entre sí; cada grupo de objetivos era gestionado y supervisado por diferentes estamentos directivos y a distinto nivel funcional y jerárquico, lo que, indudablemente, conducía a la impresión de que existían objetivos de primera y de segunda (Fernández Hatre, 2004).

Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

El CMI hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera racional y simple, el carácter integrador y sistemático es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuáles son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse. (Castañedo, 2007).

Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en la medición de cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, la formación y crecimiento, los procesos internos y los clientes. A continuación, se conceptualizan cada una de estas perspectivas:

La perspectiva financiera: vincula los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

La perspectiva cliente: identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados.



Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

La perspectiva de procesos internos: define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio postventa). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para superar las expectativas de los clientes.

La perspectiva de formación y crecimiento: es uno de los pilares más importantes en los que se basan las tres perspectivas anteriores consiste en la capacidad de la empresa y de quienes trabajan en ella para aprender y crecer continuamente. En general el aprendizaje no se puede separar del trabajo, en las organizaciones no hay aprendizaje sin trabajo ni trabajo sin aprendizaje. En esta perspectiva se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

1.3.1 Los indicadores como herramientas del CG

El trabajo con indicadores requiere establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. (Pérez Campaña, 2005), En el **Anexo 1** se incluyeron algunos de los conceptos revisados, pudiéndose observar que existe coincidencia entre los autores al expresar que permiten analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos; por otra parte, se observan criterios divididos en cuanto a que algunos los consideran solo en su expresión cuantitativa, mientras que otros incluyen además la cualitativa.

Al respecto Hernández Torres (1998), plantea que el sistema de indicadores del Control de Gestión queda constituido, en su parte estable, por indicadores de estado portadores de información documental, donde están todos los parámetros normados y reales que caracterizan las entradas, salidas, operaciones y relaciones de cada proceso o actividades de la organización, mientras que su parte inestable, se construye y actualiza



continuamente por el trabajo de diagnóstico y en ella se encuentran los indicadores de control portadores de información de decisiones, o sea, los indicadores que le señalan al sujeto de dirección, los aspectos locales del “día a día” que resultan críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, impulsándolos a la acción. Además, considera que entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficacia, eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora del valor, en concordancia con el triángulo de desempeño.

De ahí, la importancia de interrelacionar indicadores financieros con no financieros, así como globales y específicos, para garantizar la integración que permita el despliegue de la estrategia a todos los niveles (Alta Dirección, Mandos Intermedios y Sistema Físico) abordándose, la medición de los resultados de la organización, desde tres ángulos: Eficiencia relacionados con el uso de los recursos (materiales, humanos y financieros), Eficacia, que refleja el impacto en los clientes; y Efectividad vinculado al logro de los objetivos de la organización (Hernández Torres, 1998; Fiol, 1999).

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que contribuyen a desarrollar una cultura orientada a los resultados, proporcionar una visión sintética de la evolución de la gestión organizacional y orientar las decisiones al respecto. Pérez Campaña (2005) considera que contar con los indicadores de gestión adecuados a cada nivel, le permite a la empresa:

- Realizar el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional, propiciando una mejor toma de decisiones y la corrección oportuna de las desviaciones que tengan la potencialidad de incidir negativamente en el logro de los objetivos
- Complementar los análisis resultantes de las mediciones y la correspondiente utilización de los recursos reales y financieros que surgen de la programación y ejecución presupuestaria
- Contribuir a la simplificación de las tareas, ya que al contener relaciones cuantitativas entre variables, permiten que al fijar o estimar el valor de una, se determine el resultado que provocará en las otras con las que se relaciona



- Permiten evaluar de manera objetiva los cambios o variaciones buscados en una política, programa, proyecto o acción específica
- Permiten determinar el alcance de los objetivos en gestión o en impacto
- Los indicadores buenos son los verificables y pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Los indicadores cuantitativos son mensurables e implican números. Los indicadores cualitativos son más difíciles de medir, y pueden describir procesos, comportamientos y actitudes. Es importante llevar estos a una forma cuantitativa a fin de hacerlos comparables. Los indicadores son necesarios para la medición, pero también para la transparencia y para la “rendición de cuentas”. (Hernández Torres, 1998; Pérez Campaña, 2005).

Los resultados derivados de los análisis de los indicadores sirven como mecanismos de feedback a todos los niveles, de manera que se pueda reajustar el SCG en cualquiera de sus etapas, cuando sea necesario y oportuno. Para lograr esto se necesita implantar un sistema informativo que sea eficiente, flexible, oportuno y relevante. O sea, que ofrezca en cada momento la información que realmente se necesita para tomar decisiones efectivas y oportunas, asimilando los cambios rápidamente y a bajos costos. La efectividad del proceso de control depende fundamentalmente de la calidad de su sistema de información. Según Serrano (1997), los sistemas de información pretenden ayudar a cada administradora llevar a cabo su función de control y por tal razón, deben ser elaborados a la medida de las necesidades de cada uno de ellos. El éxito en la gestión estará dado en la medida en que estas informaciones estén interconectadas para alcanzar un análisis coherente y profundo de la realidad.

Lo anterior, permite afirmar que para asegurar el éxito del CG, se requiere que los sistemas de información estén adaptados a las nuevas condiciones del entorno, donde la innovación, la rapidez, el servicio de calidad y el ritmo al que se mejora y aplica el conocimiento, son factores clave de la gestión empresarial y en este sentido, la información se convierte en un arma esencial en el logro de las metas propuestas (Serrano, 1997; Machado Noa, 2003).



En correspondencia con lo antes expuesto, se puede afirmar que entre los rasgos que caracterizan los Sistemas de Información Administrativos según Goldratt (1998); y Martínez (2001), se encuentran: la descentralización de la información y la toma de decisiones, el desarrollo de la “comunicación horizontal” en la organización, lograr que la información sea oportuna, es decir, que esté disponible a tiempo para intervenir y la utilización de la informática, entre otros.

1.4 El sistema cubano de la vivienda

El sistema de la vivienda en Cuba se ha tenido en cuenta desde el proyecto del asalto al Cuartel Moncada y al triunfo de la Revolución, el tema pasó a ser uno de los programas priorizados por el Estado ya que siempre se ha pretendido mejorar el fondo habitacional de cada provincia."... la Ley de la Vivienda es realmente histórica. Es mucho más amplia que las primeras leyes que hizo la Revolución: la rebaja de alquileres y después la reforma urbana. En aquella ocasión la Revolución hizo leyes a costa de los casatenientes: en esta ocasión la Revolución hace una ley a costa de los propios bienes del Estado... (Castro Ruz, 1984)

A partir del año 1959, la vivienda se volvió un asunto estratégico, el que ha estado en el centro de las preocupaciones de las políticas sociales de la máxima dirección del país, debido al déficit de viviendas que tiene la población y las condiciones constructivas de las ya existentes, debido a las restricciones económicas, comerciales y financieras impuestas por el bloqueo de los Estados Unidos de América por casi sesenta años, unido a las propias debilidades estratégicas objetivas y subjetivas, lo que nos dificulta la solución integral de la vivienda que enfrenta Cuba.

En el año 2011 comienzan a implementarse nuevos lineamientos de políticas económicas y sociales, como parte del proceso de actualización del modelo económico, lo que trajo consigo un camino mucho más flexible y diverso, que debe ser estudiado para lograr el gran empuje que se precisa en la solución integral y sistémica del secular problema social que es la vivienda, conllevando a que se implementen nuevas reformas regulatorias, así como nuevos mecanismos que diversifican al proceso de construcción de viviendas así como el papel y funciones de los principales actores económicos y del Estado en todos sus niveles de dirección.



En diciembre del 2018 fue presentada ante la Asamblea Nacional del Poder Popular por el Ministro de la Construcción la Política de la Vivienda la cual contiene un programa para la recuperación del fondo habitacional en el país que se extiende por 10 años, dándole prioridad a las afectaciones climatológicas y las condiciones precarias, requiriéndose para su implementación la actualización de los proyectos de política y la nueva Ley General de la Vivienda, que se encuentran elaborados y en proceso de evaluación. Teniendo como punto de partida el análisis y cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.

La nueva política de la vivienda contempla metodologías para la entrega de la casa terminada y de materiales de la construcción, lo que se realizará a partir de los méritos sociales y laborales, teniendo en cuenta a los damnificados de eventos climatológicos, subsidios para la edificación de células básicas a quienes estén dispuestos a solucionar el problema habitacional con esfuerzos propios, así como los casos que se encuentren en condiciones precarias y asentamientos costeros. Igualmente se tendrán en cuenta a personas con necesidades de vivienda más graves, independientemente de las causas, a trabajadores clasificados en esas urgencias, y las familias con más tiempo en espera para solucionar su problema de vivienda, como son los albergados.

Un grupo de organizaciones que conforman el Sistema de la Vivienda entre las que se encuentra la Dirección Provincial de la Vivienda de Holguín que en conjunto con sus 14 Direcciones Municipales se han encargado de ejercer la rectoría y aplicación de dicha política, promoviendo, controlando y garantizando el cumplimiento de la Ley General de la Vivienda en la provincia en aras de brindar a la población los servicios que necesita y satisfacer sus necesidades siempre crecientes. Sin embargo, resultados de inspecciones y estudios realizados recientemente han demostrado que existen debilidades que inciden de forma negativa en el desempeño de esta organización, siendo el CG uno de los elementos donde se observan claras deficiencias ya que no existe implementada ninguna de sus herramientas en dicha entidad.

Las deficiencias que se manifiestan en este sentido obedecen, en gran medida, a la falta de instrumentos eficaces para implementarlo con éxito, dificultándose el logro de los resultados deseados. Se ha podido constatar que muchas veces los objetivos



programados no se cumplen totalmente y en la mayoría de los casos esto se debe a la inexistencia de mecanismos que permitan medir, de forma proactiva y sistemática el grado de cumplimiento de los mismos y no cuando haya finalizado el período programado.

En consecuencia con las condiciones actuales de la economía cubana, inmersa en un entorno inestable, agresivo y turbulento, se precisa de un Sistema de CG con mecanismos flexibles y dinámicos, que propicien el despliegue y control de las estrategias, que incluya indicadores tanto financieros como no financieros y que permitan conectar el rumbo estratégico de la organización con la gestión de sus procesos. Esto conlleva a una mayor integración de todas las áreas de la empresa y por tanto propiciará la sinergia necesaria para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, además de incrementar la efectividad en la toma de decisiones y mejorar el desempeño de la organización.



CAPÍTULO II: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA VIVIENDA DE HOLGUÍN

Este capítulo se estructurara en dos epígrafes. El primer epígrafe para la descripción del procedimiento seleccionado, que posibilita el diseño de un SCG. El segundo epígrafe muestra la aplicación en la Dirección Provincial de la Vivienda de Holguín, presentando los resultados fundamentales del procedimiento del SCG.

2.1 Procedimiento para el diseño de un Sistema de Control de Gestión

El procedimiento propuesto se realizó tomando como referencia lo planteado por varios autores sobre el Control de Gestión (CG) y la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI) como puente que permite conectar el rumbo estratégico de la organización con la gestión de sus procesos, entre los que se destacan Pérez Campaña (2005), Nogueira Rivera (2004), Soler (2009) y Ortiz Pérez (2014). El procedimiento propuesto se muestra en la figura 2.1.

2.1.1 Comunicación y formación

La comunicación y la formación es una etapa transversal que se mantiene en todo el procedimiento, constituye una vía de retroalimentación permanente que es fundamental en los niveles de decisión, para lograr el compromiso y la participación de los trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos planificados durante la aplicación del procedimiento. Se deberá diseñar un cronograma de trabajo en el cual se especifiquen las actividades de capacitación a desarrollar en cada etapa del procedimiento, así como el responsable de su ejecución.

2.1.2 Etapa I: Preparación de las condiciones para el diseño del sistema de control de gestión

En esta etapa se crean las condiciones para el estudio, con la constitución del grupo de trabajo, el aseguramiento de las condiciones de partida y la caracterización de la entidad.

Paso 1.1 y 1.2 Constitución y capacitación del grupo de trabajo

Para constituir el grupo de trabajo para el diseño del SG, se toman como base los criterios expuestos por autores como Nogueira Rivera (2002); Negrin Sosa (2003);

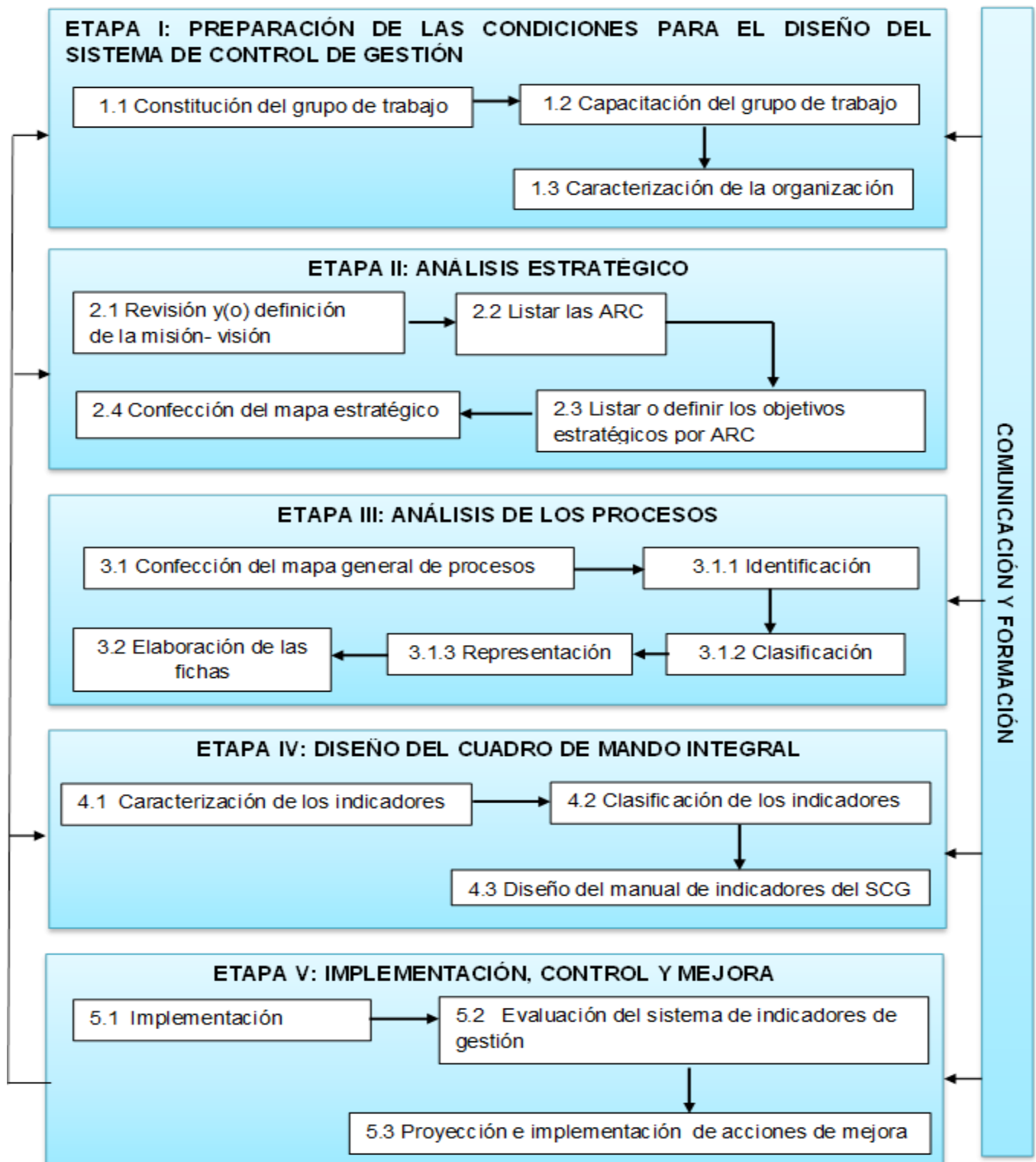


Figura 2.1 Procedimiento para el desarrollo de un sistema de control de gestión.

Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez (2014)

Diéguez Matellán (2008); Hernández Nariño (2013) y Comas Rodríguez (2013), para estudios similares, se recomienda que el grupo de trabajo debe de:

- estar integrado por un equipo de 7 a 15 personas, con la participación de los miembros del consejo de dirección y una representación de todas las áreas de la entidad, así como los líderes de cada proceso e investigadores de experiencia que guíen el diseño e implementación del sistema de control de gestión,
- garantizar diversidad de conocimientos de los miembros del equipo,
- contar con personas capacitadas en herramientas dirección, y
- nombrar a un jefe del grupo de trabajo.

A través de tormentas de ideas y el trabajo en grupo, se confecciona y aprueba el cronograma de diseño del sistema de control de gestión, sus tareas iniciales estarán vinculadas a la capacitación del grupo de trabajo.

Paso 1.3 Caracterización de la organización

Uno de los elementos vitales a desarrollar antes de iniciar un proyecto investigativo es caracterizar a la organización objeto de estudio, pues posibilita la familiarización con las particularidades de la misma y permite un mayor acercamiento a su cultura organizacional. Algunos de los elementos que se pueden considerar para la caracterización son una breve reseña histórica, estructura organizativa y niveles de dirección, se debe analizar la composición de la plantilla y el grado de escolaridad de los trabajadores.

2.1.3 Etapa II: Análisis estratégico

La ejecución de este paso tendrá un mayor o menor grado de laboriosidad en dependencia del nivel de detalle y alcance que se haya logrado en la planeación estratégica; por lo que debido a la importancia que esto posee para el correcto diseño del sistema de control de gestión se recomienda su revisión y perfeccionamiento. A continuación se explica cada una de los pasos a seguir.



Paso 2.1 Revisión y/o definición de la Misión – Visión

En este paso se analizará si la misión y visión de la organización cumplen con los requisitos y si es conocida por todos sus miembros. La evaluación de la misión y la visión se debe realizar conjunto a un grupo de expertos.

Si la misión y la visión no están elaboradas correctamente o no están definidas se procederá a formularlas en conjunto con los expertos, mediante entrevistas y tormentas de ideas. A modo de retroalimentación, luego de estar formuladas se divulgarán por todas las áreas de la organización y se enriquecerá con los criterios de los trabajadores. Posteriormente será presentada y aprobada por el consejo de dirección.

Paso 2.2 Listar las áreas de resultados claves

Definimos como Áreas de Resultados Claves (ARC) a aquellas áreas o actividades decisivas para alcanzar el cumplimiento del objeto social de la organización y en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Las ARC establecen los lugares o actividades donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos, es donde se van a desarrollar las acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, constituyen áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo de la entidad. Los logros dentro de estas son necesarios para llevar a cabo con éxito la misión y cumplir con las expectativas generadas.

Paso 2.3 Listar o definir los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus directivos. Los objetivos por las áreas de resultado clave en la Dirección Provincial de Vivienda son aprobados por la máxima dirección de la entidad, el que se utiliza como herramienta para medir los indicadores que más definen la organización y hacia donde se debe concentrar los esfuerzos para cumplir con el encargo estatal según la necesidad del país y de los clientes.

Paso 2.4 confección del Mapa Estratégico

“Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su resultados” (Norton y Kaplan, 2004).



Un mapa estratégico es una descripción integrada y lógica de la forma en que se llevará a cabo una estrategia, indica las relaciones causa-efecto relativa a los recursos y capacidades de la organización que deben llevar a los resultados estratégicos deseados. Los mapas estratégicos proporcionan los cimientos sobre los que se construyen los cuadros de mando vinculados a la estrategia. En este sentido este paso consiste en establecer las relaciones entre las acciones a realizar en las diferentes perspectivas.

El orden de las perspectivas en el mapa estratégico, respondiendo a una lógica causal es el siguiente: financiera, formación y crecimiento, procesos y cliente.

2.1.4 Etapa III: Análisis de los procesos

Para el desarrollo de este paso se debe comenzar con la revisión y el análisis de toda la documentación legal, normativa y técnica vigente, así como la realización de entrevistas a los directivos y trabajadores de experiencia con el objetivo de conocer las particularidades de los procesos y realizar su descripción.

Paso 3.1 Confección del mapa de procesos

Los mapas de procesos constituyen para las organizaciones una de las herramientas más empleadas, al ser la forma más representativa de reflejar todos los procesos y sus interrelaciones. En este paso se confeccionará el mapa general de procesos, al ser de vital importancia para la comprensión de la organización como un sistema, para ello se deben realizar los pasos siguientes:

1. Identificación de los procesos

La identificación de los procesos se inicia con una sesión de tormenta de ideas con los expertos, los cuales pueden ser directivos y trabajadores de experiencia.

2. Clasificación de los procesos

A través de técnicas de búsqueda de consenso, como la tormenta de ideas y el método de coeficiente de concordancia de Kendall, se clasificaron los procesos en estratégicos, claves y de apoyo, para ello se deben realizar las preguntas siguientes:

Para identificar los procesos estratégicos: ¿Cuáles son los procesos que se deben de gestionar con un enfoque estratégico porque garantizan el desarrollo de la organización en el tiempo y el logro de su visión?



Para identificar los procesos claves: ¿Cuáles son los procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la organización para dar servicio a los clientes?

Para identificar los procesos de apoyo: ¿Qué actividades necesitan los procesos claves para su correcto funcionamiento? Sus clientes son internos a la organización.

3. Representación del mapa de procesos

En la Figura 2.2 se muestra la estructura de un mapa de procesos, las entradas estarán relacionadas con las demandas de la sociedad y las salidas con la satisfacción de las mismas, las que están asociadas a los procesos claves al ser estos donde se genera la cadena de valor. El sentido de las flechas que se empleen en su diseño indicarán las relaciones que se establecen.

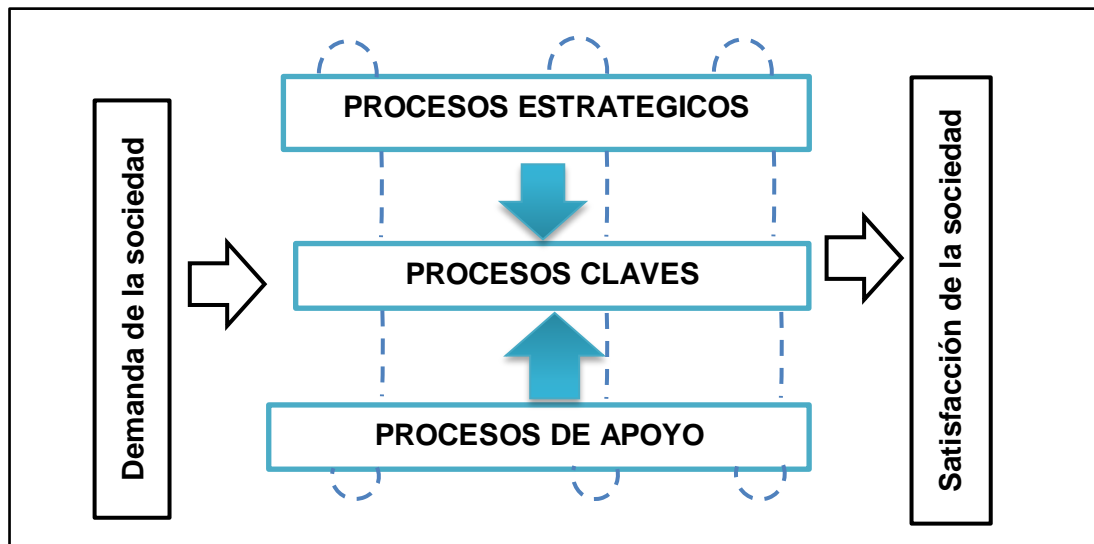


Figura 2.2 Representación de la estructura de un mapa de procesos.

Fuente: Adaptado Ortiz Pérez (2014)

Para el desarrollo de esta tarea también se pueden emplear los procedimientos propuestos por Nogueira Rivera (2002); Hernández Nariño (2010) y Comas Rodríguez (2013).

Paso 3.2 Elaborar las fichas de procesos

Las fichas de procesos se diseñan en la organización en función de sus necesidades, por lo que los elementos identificados para su conformación se definieron en

correspondencia con sus particularidades, como se muestra a continuación en la Tabla 2.1

Logotipo de la organización		Nombre del proceso	
Responsable:		Objetivos:	
Subprocesos:			
Documentos legales, normativos y técnicos:			
Entradas:		Salidas:	
Proveedores:		Clientes:	
Descripción del proceso:			
Registros generados:			
Registros del proceso:			
Relaciones con otros procesos:			
Indicadores:			
Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:

Tabla 2.1 Modelo de ficha de procesos Fuente: Ortiz Pérez (2014)

2.1.5 Etapa IV: Diseño del cuadro de mando integral

El diseño del CMI que se propone tiene como característica la evaluación sistémica para la toma de decisiones al integrar la evaluación de perspectivas, procesos, objetivos e impactos, en una única herramienta. La que se realiza a partir de los pasos que se describen a continuación.



Paso 4.1 Características de los indicadores

Los elementos que debe contener la caracterización de los indicadores son los siguientes: el nombre, unidades, glosario, objetivo, niveles de referencia, responsable, punto de lectura y periodicidad.

Paso 4.2 Clasificación de los indicadores

En este paso se procede a clasificar los indicadores por las perspectivas definidas en el mapa estratégico, por procesos, objetivos e impactos.

1. Clasificar los indicadores según las perspectivas

Se realiza la clasificación de los indicadores teniendo en cuenta la perspectiva de cliente, la de procesos, de formación y crecimiento y la financiera.

Perspectiva cliente: los indicadores de esta perspectiva se miden a través de la pertinencia de la organización comprobada por su impacto social, y la satisfacción que expresan los clientes (sociedad) con los procesos que en ella se desarrollan.

Perspectiva de procesos internos: está relacionada con los objetivos de los procesos claves, al ser estos los que proporcionan que la organización cumpla con su misión.

Perspectiva de formación y crecimiento: esta perspectiva y sus indicadores están relacionados con la superación de los trabajadores; a la vez se sustenta en un sistema integral de gestión de la información que sea eficiente, flexible y oportuno, teniendo como herramienta las tecnologías informáticas como apoyo a la toma de decisiones.

Perspectiva financiera: esta perspectiva al ser una organización sin fines de lucro, constituye el soporte para el desarrollo de los procesos claves y sus indicadores están relacionados con el control de los gastos a través de la correcta ejecución del presupuesto del estado.

2. Clasificar los indicadores por procesos

En este paso se clasifican los indicadores por procesos, se verifica que existan indicadores no solo para los procesos claves, sino también para los estratégicos y los de apoyo, de manera tal que cada proceso tenga al menos un indicador para medir su desempeño. De igual forma, es fundamental la presencia



de indicadores en aquellas actividades o tareas en las que se ha identificado en las fichas de procesos que existen riesgos.

3. Clasificar los indicadores por objetivos

En este paso se realiza la clasificación de los indicadores por objetivos, y se verifica que no existan objetivos sin indicadores que midan su grado de cumplimiento.

4. Clasificar los indicadores por su impacto

Con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, se clasifican los indicadores por su impacto en indicadores de eficiencia y eficacia. En este paso se puede emplear la matriz de mejoramiento continuo, propuesta por Pérez Campaña (2005).

Paso 4.3 Diseño del manual de indicadores del sistema de gestión

Los pasos anteriores permiten el diseño del manual de indicadores del sistema de gestión (MISG), en la tabla 2.2 se realiza una propuesta de ficha de indicador.

El MISG puede conformarse como un documento impreso o en formato electrónico, como parte del sistema informativo de la organización, para que sirva de consulta y herramienta de trabajo para los directivos y especialistas.

2.1.6 Etapa V: Implementación, control y mejora

En esta etapa se realiza la implementación y el control, culminando con el análisis de los factores inhibidores que pueden estar limitando el desempeño de la organización.

Para realizar el control es de utilidad disponer de un sistema informático, como herramienta de apoyo, que contribuya a la comunicación, y que permita gestionar la información de forma eficiente, flexible y oportuna. Si la entidad decide diseñar el software, se propone que esté integrado por los módulos de planeación, organización, y control, con un CMI para evaluar los indicadores, utilizando gráficos y un sistema de alertas, que favorezca la toma de decisiones y el control de los resultados.



Nombre del indicador: la identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.			
Objetivo	Es necesario definir de forma clara el objetivo del indicador, su razón de ser, lo cual permitirá una mayor comprensión de los resultados obtenidos en su evaluación.		
Clasificación	Perspectiva	Perspectiva a la que pertenece el indicador	
	Proceso	Proceso del que mide su desempeño	
	Objetivo	Objetivo al que tributa	
	Impacto	Se clasifica en indicadores de eficiencia e indicadores de eficacia	
Forma de Cálculo	Cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe esclarecer la expresión matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera en que ellos se relacionan.		
Periodicidad	Dará respuesta a la pregunta ¿cuándo medirlo?		
Fuente de información	Origen de la información para la medición de los indicadores.		
Nivel de referencia	Se asocia al estado deseado del indicador, lo que servirá para compararlo con el estado actual, se proponen los niveles de referencia siguientes:		
	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos

Tabla 2.2 Ficha de indicador del manual de indicadores del sistema de gestión

Fuente: Ortiz Pérez (2014)

Paso 5.1 Implementación

En este paso se implementa el sistema de gestión diseñado, para ello se debe:

Definir del programa de implementación del sistema de gestión

Se establecen las acciones a realizar y su fecha de ejecución, designando en cada caso los responsables de su cumplimiento, se realiza controles parciales de su ejecución y se definen los recursos humanos, financieros y materiales necesarios.

Socializar los resultados del diseño del sistema de gestión

Se entrega a cada responsable de proceso su documentación, así como el MISG para su revisión, de igual forma se darán a conocer las estrategias de integración diseñadas. Luego de realizar las correcciones pertinentes, el responsable designado por el grupo de trabajo presentará en el seminario de cuadros los resultados del diseño del sistema de gestión para su aprobación, a continuación, se mostrará en todas las áreas de la entidad.

Establecer el sistema de gestión

Las acciones fundamentales que se deben realizar para establecer el SG son las siguientes:

1. se utiliza como herramienta de trabajo la documentación de los procesos en todos los niveles de decisión,
2. se implementan las estrategias de integración, y
3. se sistematiza el uso de los indicadores de gestión como herramienta para la evaluación del desempeño de la universidad.

En este paso la dirección de la entidad desempeña un papel rector, debe comprobar el cumplimiento de las acciones previstas en el cronograma de implementación y realizar controles preventivos para cuando sea necesario adoptar de forma proactiva medidas correctivas para lograr las metas propuestas.

Paso 5.2 Evaluación del sistema de indicadores de gestión

Se evalúa el sistema de indicadores de gestión, por perspectivas, procesos, objetivos e impactos, según la frecuencia que requiera cada indicador. Se realizan gráficos de tendencia para analizar la evolución de los indicadores en el tiempo.

Se debe prestar especial atención a los indicadores definidos por objetivos e impactos para medir el grado de desarrollo y avance del sistema de gestión de la entidad, lo cual también se puede realizar a través de la evaluación del sistema de alertas del CMI que dará una visión de los indicadores que su comportamiento ha sido positivo y por otra parte actuar de forma proactiva con evaluaciones parciales, que permitan proyectar acciones correctivas para aquellos indicadores



que su desempeño sea negativo o no se encuentren en el estado deseado, para lograr el mantenimiento del sistema de gestión.

Paso 5.3 Proyección e implementación de las acciones de mejora

En este paso se trazan acciones de mejora por procesos, la base fundamental para el desarrollo de las mismas es el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del nivel de integración.

En este sentido las mejoras deben enfocarse fundamentalmente en los procesos que tienen un desempeño bajo.

Se debe precisar el programa de implementación de los proyectos de mejora, para los cuales se establecen los planes de acción o programas específicos, así como los medios técnicos y organizativos necesarios para su ejecución efectiva. Los distintos programas específicos se convierten en proyectos, los cuales se deben programar y desplegar en un horizonte temporal que comprende desde el corto hasta el largo plazo. Para cada programa de mejora implementado se debe establecer un sistema de control, con el objetivo de adoptar acciones correctivas o preventivas para minimizar las desviaciones encontradas.



2.2 Aplicación del procedimiento en la Dirección Provincial de la Vivienda de Holguín

2.2.1 Comunicación y formación

La comunicación y la formación se desarrollan en el transcurso de la aplicación del procedimiento, las acciones fundamentales que se realizaron fueron las siguientes:

- inclusión del tema en acciones de capacitación a todos los cuadros de la entidad,
- presentaciones en los consejos de dirección,
- presentación en espacios con otras entidades del sistema de la vivienda, donde se explique el diseño e implementación del sistema de Control de Gestión.

2.2.2 Etapa I: Preparación de las condiciones de partida

En esta etapa se definió el grupo de expertos que se implicaran en el diseño y aplicación del SCG. Del resultado se obtiene que se necesiten 7 expertos, los cuales fueron seleccionados entre directivos y especialistas con mayor dominio técnico en la actividad, en dependencia del proceso de estudio, así como trabajadores con mayor experiencia y conocimientos en el área a la que pertenecen. Posteriormente se realizaron varias sesiones de capacitación tales como, talleres, seminarios y reuniones con temas a fines a la investigación.

Luego se aseguraron las condiciones de partida para la aplicación del procedimiento y se procedió a caracterizar la Dirección Provincial de la Vivienda de Holguín, la cual es la encargada en la provincia de satisfacer las necesidades habitacionales de la población y de brindar los servicios que esta necesite.

En diciembre de 1984 con la promulgación de la Ley 48, "Ley General de la Vivienda" se crea en todo el país el Instituto Nacional de la Vivienda y sus Direcciones Provinciales y Municipales, siendo estos organismos los encargados de aplicar y administrar dicha Ley. Luego en febrero de 1998 el Ministerio de Economía y Planificación, autorizó el funcionamiento como Unidad Presupuestada a las Direcciones Provinciales de la Vivienda, subordinada al Poder Popular en todos los territorios y en el año 2015 se fusionan las Unidad Provincial de Inversionistas de la Vivienda (UPIV) y las



Unidades Municipal de Inversionistas de la Vivienda (UMIV) a las Dirección Provincial de la Vivienda (DPV) y las Direcciones Municipales de la Vivienda (DMV).

Actualmente la entidad cuenta con una estructura organizativa conformada por el área de Dirección, a la cual se les subordinan la Subdirección General, la Subdirección Económica, la Subdirección Técnica, la de Control del Fondo Habitacional, Subdirección Legal, Subdirección Administrativa, Departamento Recursos Humanos y las Direcciones Municipales de Vivienda de los 14 municipios con que cuenta la provincia de Holguín **(Anexo 2)**

Objeto social:

- Promover, controlar y garantizar el cumplimiento de la Ley General de la Vivienda y demás disposiciones legales sobre esta materia.
- Dirigir y controlar la estrategia para la recuperación del fondo habitacional, evitando la pérdida de la capacidad habitacional existente, así como la erradicación de condiciones habitacionales precarias.
- Dirigir y controlar el proceso inversionista para la construcción y rehabilitación de viviendas en correspondencia con el desarrollo socio-económico del país y los territorios, logrando la integralidad de las inversiones con un mayor control y efectividad de los recursos materiales y financieros.
- Dirigir, orientar y controlar la aplicación de las disposiciones y normas establecidas para el fondo de viviendas estatales (viviendas vinculadas y medios básicos) y edificios multifamiliares.
- Normar y controlar la atención a las personas con anuencia de albergues, los que residen en condiciones precarias y los casos sociales.
- Dirigir y tramitar asignaciones del fondo provincial de las viviendas vacías, según las normas en esta materia y las decisiones o indicaciones del Consejo de la Administración Provincial del Poder Provincial correspondiente.
- Elaborar los proyectos del Plan y Presupuesto financiero de la provincia en la esfera de la vivienda y controlar su ejecución.



- Dirigir y desarrollar el sistema de inspección territorial, verificando el cumplimiento de las disposiciones vigentes por los municipios, entidades y población en lo que compete en cada caso.
- Exigir, supervisar y controlar el cumplimiento de las normas establecidas para el sistema de Atención a la Población.
- Crear y dirigir las oficinas de trámites de la vivienda para procesar la adecuada y ágil solución a las necesidades de la población.
- Dirigir y controlar por el sistema de la vivienda el cumplimiento de lo regulado en cuanto a la inscripción de los inmuebles en el Registro de la Propiedad.
- Garantizar una mayor agilización de la respuesta a la población en todas sus áreas.

La entidad tiene una plantilla aprobada de 75 cargos, de las cuales se encuentra cubierta 61 para un 81% de completamiento. El desglose es de 4 operarios, 9 de servicios, 39 técnicos y 9 dirigentes. Por sexo 41 mujeres y 20 hombres. Por nivel cultural, 9no grado 12, medio superior 21 y superior 28. **(Anexo 3)**

2.2.3 Etapa II: Análisis estratégico

Se inició con la revisión de la misión y la visión

La **Misión** de la Dirección Provincial de la Vivienda, de conjunto con las entidades que conforman el Sistema de la Vivienda en la provincia, ejerce la rectoría en la formulación y aplicación de la política de vivienda y sus urbanizaciones , promoviendo, controlando y garantizando el cumplimiento de la Ley General de la Vivienda y demás disposiciones legales sobre la materia, con el objetivo de elevar la satisfacción de las necesidades habitacionales de la sociedad, toda vez que dirige y controla la estrategia para la recuperación del fondo habitacional existente mediante los planes y programas dirigidos al desarrollo del proceso inversionista para la construcción, conservación y rehabilitación de viviendas, sobre bases económicas y ecológicas sustentables, con elevado compromiso social y en correspondencia con el desarrollo socio económico del país.

La **visión** expresa: Cumplidos los planes de construcción, conservación y rehabilitación de Viviendas reduciendo el déficit habitacional de la provincia, sobre la base de una



mejor situación económica financiera del país, con amplia participación popular, aceptable disciplina social y una base técnico productiva local en proceso de consolidación, actualizado el ordenamiento legal y el control del patrimonio estatal el Sistema de la Vivienda se organiza y adecua en correspondencia con las modificaciones a la legislación, habiendo aplicado un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos con mayor organización en función del reordenamiento laboral y de las modificaciones realizadas a la Ley General de la Vivienda.

Teniendo en cuenta la estructura organizativa de la entidad se determinaron aquellas áreas que resultan vitales para su funcionamiento, los resultados fueron los siguientes:

ARC 1: Trámites

Objetivo estratégico 1: Lograr calidad de los trámites y servicios prestados.

ARC 2: Construcción, rehabilitación y conservación de viviendas

Objetivo estratégico 2: Evaluar los procesos para la mejora del fondo habitacional y la reducción del número de las viviendas afectadas por eventos climatológicos para que se alcance una tasa de crecimiento de un 0,5% anual de la construcción de viviendas.

ARC 3: Control del Fondo Habitacional

Objetivo estratégico 3: Ejercer control a los ingresos y al presupuesto de gastos.

Un elemento característico en el desarrollo de esta etapa es el diseño del mapa estratégico que se muestra en el **anexo 4**, teniendo en cuenta que en la DPV diferencia de otras organizaciones la perspectiva financiera no es el fin, sino el soporte para el desarrollo de los procesos claves y la satisfacción de la sociedad (perspectiva cliente).

2.2.4 Etapa III: Análisis de los procesos

En esta etapa un paso fundamental fue la identificación de todos los procesos. A través de entrevistas y consultas a expertos, se clasificaron en estratégicos, claves y de apoyo, lo que permitió diseñar el mapa general de procesos que se muestra en la Figura 2.3.

Se elaboraron las fichas y el despliegue de sus procesos claves tomando como muestra el proceso de construcción, rehabilitación y conservación de viviendas, representadas en el **anexo 5 y 6**.



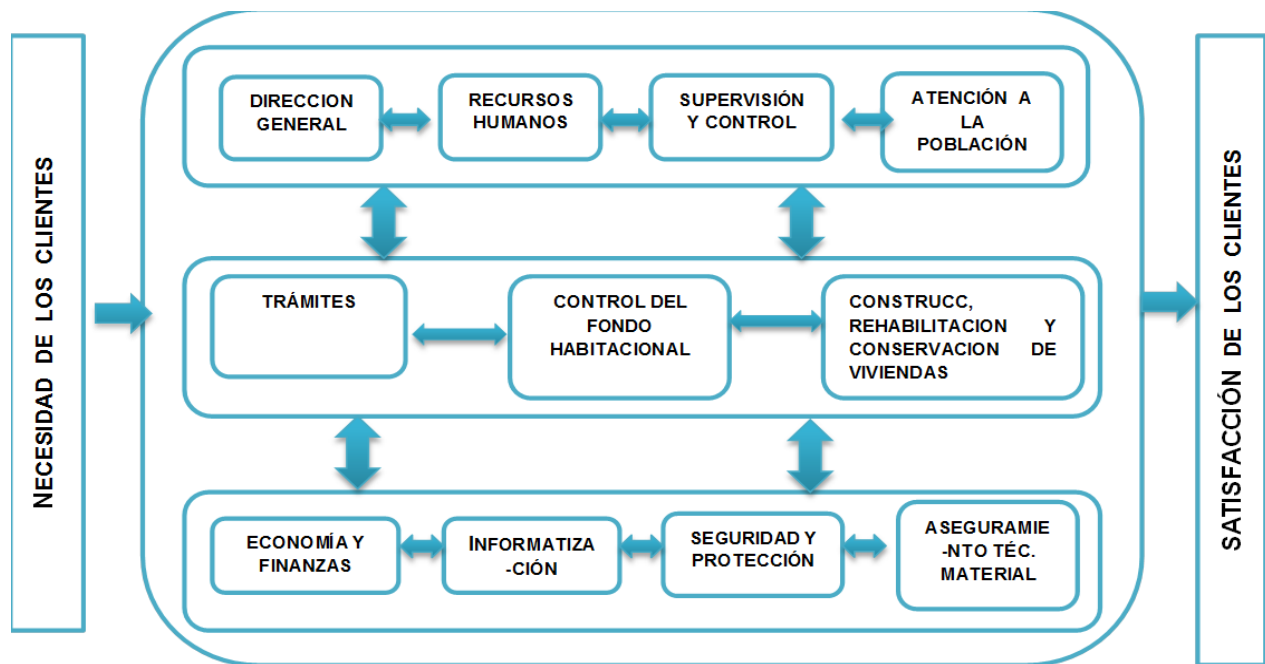


Figura 2.3 Mapa de Proceso

2.2.5 Etapa IV: Diseño del cuadro de mando integral

En esta etapa se realizó el Manual de Indicadores del Gestión (MISG) como se muestra en el **anexo 7** el cual consta de 20 indicadores, donde se especifica el nombre, objetivo, nivel de referencia, forma de cálculo, fuente de información y clasificación de los mismos.

Luego de la confección del MISG, se diseñó el Cuadro de Mando Integral (**anexo 8**) integrado por los 20 indicadores existentes en el Manual de ellos:

- por procesos: 3 pertenecen a los estratégicos, 12 claves y 5 a los de apoyo
- por perspectivas: 1 a la de cliente, 13 a la perspectiva de procesos internos, 3 a la formación y crecimiento y 4 a la financiera, y
- por su impacto: 15 son de eficiencia y 5 de eficacia.

2.2.6 Etapa V: Implementación, control y mejora

Evaluación del sistema de indicadores de gestión

Fueron evaluados los indicadores propuestos en el MISG, en el período correspondiente al primer semestre del año 2020 con respecto a igual periodo del 2021 (**anexo 9**), realizándose a continuación el análisis de los indicadores del CMI de la entidad, a partir de la perspectiva financiera hasta llegar a la perspectiva cliente.

Análisis del desempeño de los objetivos en el 2021:

- Objetivo 1

Los resultados alcanzados de los trámites realizados reflejan una ligera mejoría en el período evaluado del primer semestre del 2021 con respecto a igual periodo del 2020 de un 6%, pues de 3393 trámites a resolver se les dio respuesta a 2624 y en el periodo anterior se le dio respuesta a 2043 de los 2854 planificados.

En cuanto a la aplicación del Acuerdo 8574 en el período tomado se incrementa en un 16% con respecto al anterior pues del total de 7458 de casos recepcionadas de viviendas a legalizar se resolvieron 2874 y en el año 2021 solo se le resolvieron 1551 casos.

Las revocatorias del proceso administrativo, declaración de edificios de referencia nacional y el cumplimiento del plan de capacitación retroceden con una disminución en un 27%, 42% y 4% respectivamente, en el caso de estos dos últimos su comportamiento fue debido a la situación epidemiológica a la que ha enfrentado el país. Las inquietudes de los clientes muestran un índice de satisfacción de un 32 % en el período del 2021 siendo muy bajo con respecto a su % de cumplimiento y disminuyendo con respecto al periodo anterior en un 6%. En el completamiento de la plantilla se evidencia un estancamiento de un 81% en ambos períodos ya que entidad no ha logrado completar su fuerza laboral.

- Objetivo 2

Al evaluar los procesos para la mejora del fondo habitacional y la tasa de crecimiento anual de la construcción de viviendas en los diferentes indicadores que lo conforman se observa en el cumplimiento del plan estatal, una disminución con respecto al período anterior en un 11%, no obstante se cumplió según lo planificado en un 51%, debido a que 720 viviendas por terminar en este período se han terminado 365. La



evaluación de las Células Básicas Habitacionales (Subsidios) solo alcanza un 9%, siendo uno de los indicadores más afectados ya que de un total de 654 viviendas planificadas solo se han ejecutado 56, mostrando una diferencia con igual período del año 2020 de 113 representativo de un 13%. En la construcción de viviendas por esfuerzo propio es notable la diferencia con el periodo anterior existiendo una disminución en un 51% e incumpliendo lo planificado en un 27% solo logrando terminar 344 viviendas, en cuanto a la recuperación de las viviendas afectadas por eventos climatológicos en el 2021 solo se recuperaron 15 de 65 planificadas incumpliendo en un 23% y respecto a dinámica demográfica (indicador que beneficia a las madres con 3 o más hijos menores de 18 años), se incumple en un 12% debido a que de las 210 planificadas para beneficiar a estas madres solamente se construyeron 26 viviendas. En general podemos decir que estos indicadores anteriormente mencionados fueron incumplidos debido a la inestabilidad de los materiales de construcción existente en el país para afrontar la exigencia de nuestro principal cliente (población).

Objetivo 3

Aumentó el indicador cumplimiento del plan de ingreso de un 40% en el primer semestre del 2020, a un 68% en igual período de tiempo del 2021 mostrándonos un leve avance en el mismo, aunque no cumple con lo planificado. Existe un repliegue al efectuar la comparación entre los indicadores, cumplimiento del plan de gastos en un 16% y presupuesto de ejecución de las inversiones en un 11% causado este último por la inejecución del indicador cumplimiento de los planes de viviendas estatales.

Evaluación de los indicadores del cuadro de mando integral

La evaluación de los indicadores del CMI se realizó a través de las categorías de avanza, estancado y retrocede, mostrando los resultados en el **(anexo 9)**, para el período primer semestre del 2021 con respecto a igual período del año 2020, a continuación, se realiza el análisis por perspectivas y procesos.

La perspectiva financiera evidencia que hubo un retroceso en la ejecución del presupuesto, como se muestra en la figura 2.4 se dejó de realizar en el año un porcentaje elevado de inversiones debido a la carencia de los materiales de construcción para hacerle frente a la demanda existente en el país, causado por la situación epidemiológica existente. No obstante se logra un ligero aumento en el



indicador ingresos con respecto al período anterior, aunque se incumple con lo planificado, por lo que se puede concluir que la entidad no tiene una situación financiera favorable lo que impide un desarrollo satisfactorio de la misma.

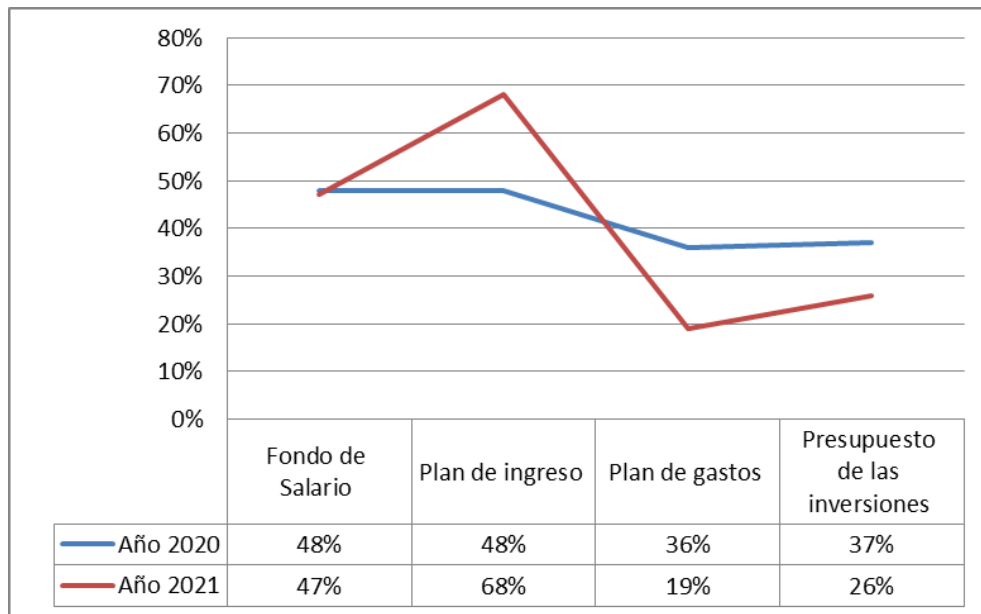


Figura 2.4 Comportamiento de los indicadores de la perspectiva financiera.

En la perspectiva de formación y crecimiento, se observa una estabilidad en la plantilla de la organización, contándose con un 81% de completamiento que conlleva a que existan 14 plazas vacantes lo que demuestra que hay que enfocarse para crecer y completar las mismas. Además, se observa en el indicador de cumplimiento del plan de capacitación que el mismo se incumple causado porque en el año 2021 no se ha realizado ninguna capacitación debido a la situación epidemiológica que ha atravesado el país (Figura 2.5)



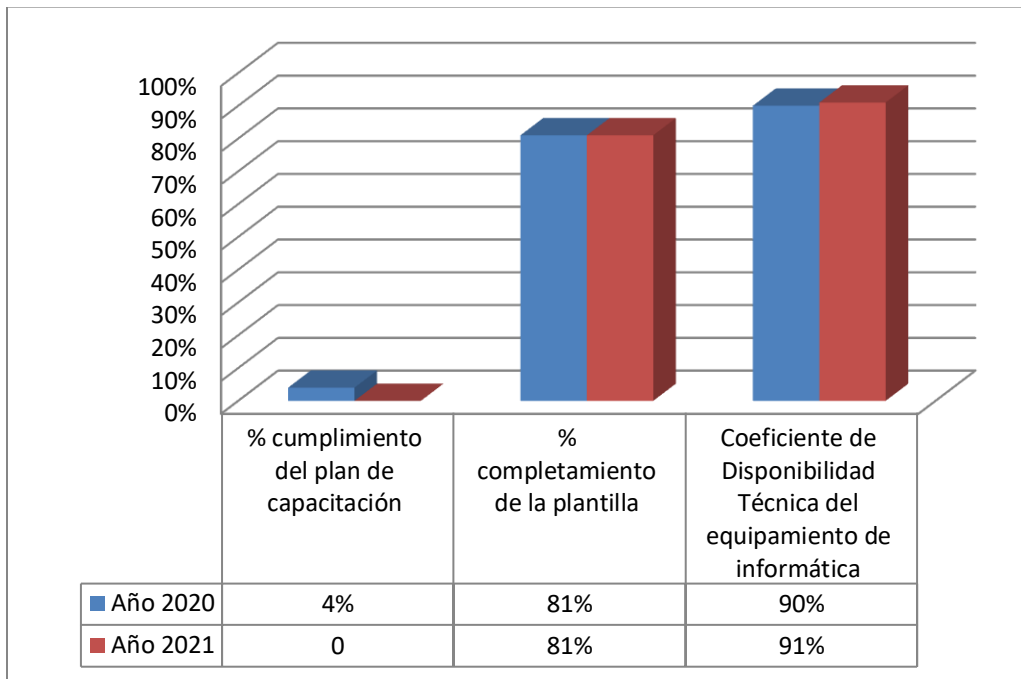


Figura 2.5 Comportamiento de los indicadores de formación y crecimiento.

En la perspectiva de los procesos internos, al realizar una evaluación del proceso de construcción, rehabilitación y conservación de viviendas se observa que se incumplen los planes propuestos para el primer semestre del año 2021 en la mayoría de los indicadores, lo que denota que la organización tiene una situación desfavorable como se ve demostrado en la figura 2.6 , pues de los siete indicadores que intervienen en esta perspectiva, el 71% retrocedió con respecto a igual periodo evaluado del año anterior, lo que ha generado que en el proceso de control de fondo habitacional una disminución en 1092 viviendas como se muestra en la figura 2.7 debido a la falta de materiales para el mejoramiento y terminación de las viviendas, lo que conlleva a la insatisfacción de las necesidades del territorio.

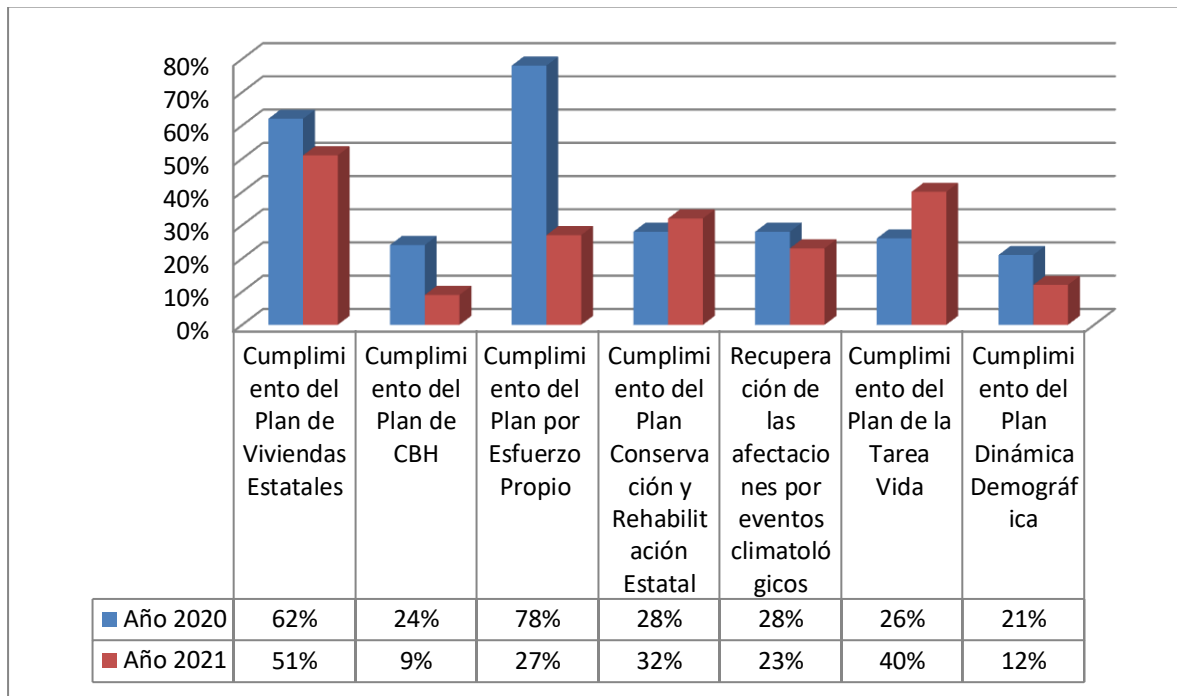


Figura 2.6 Evolución del proceso de construcción, rehabilitación y conservación de viviendas.

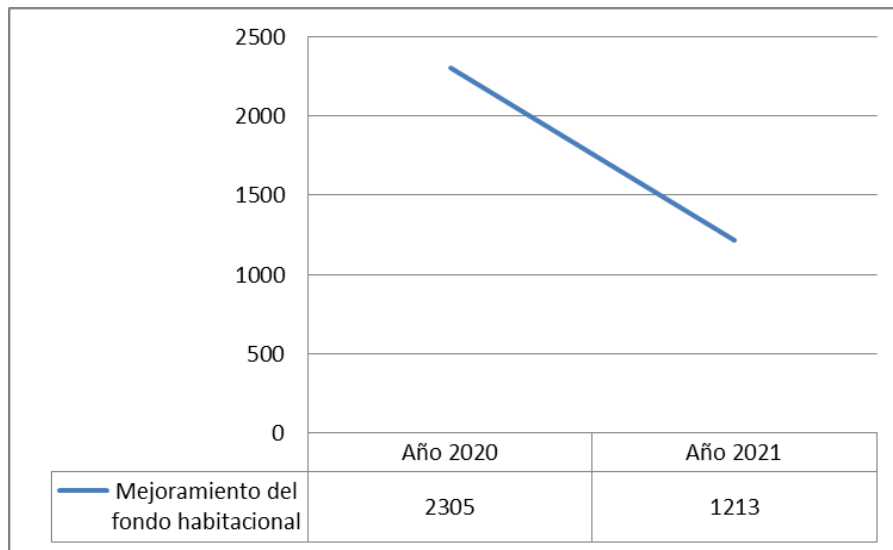


Figura 2.7 Evolución del mejoramiento del fondo habitacional.

En cuanto al proceso correspondiente a los trámites en los indicadores que evalúa las revocatorias de los procesos administrativos y declaración de edificios multifamiliares muestra una disminución significativa de un 27 % y 42 %, no obstante los otros dos indicadores trámites y la aplicación del Acuerdo 8574 mantienen un ligero aumento no muy importante. (Figura 2.8)

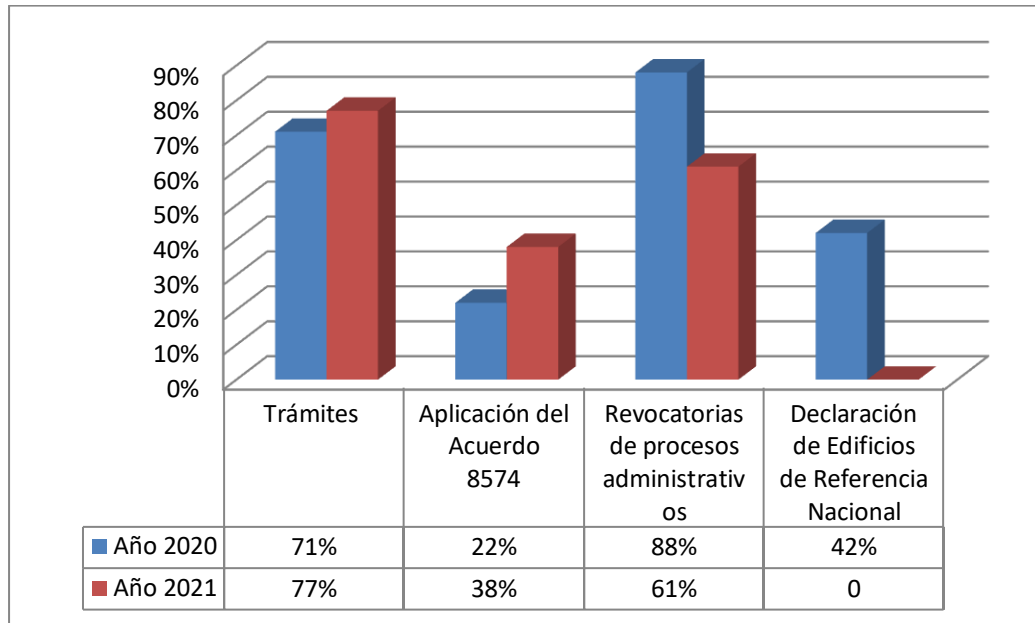


Figura 2.8 Evolución del proceso de trámites.

En la perspectiva de cliente se evidencia un estancamiento del indicador de índice de satisfacción del cliente como se muestra en la figura 2.9, dado por la poca recuperación de fondo habitacional, de las construcciones y rehabilitación de viviendas en correspondencia con el desarrollo socioeconómico del país y del territorio, causado por el déficit de recursos materiales para hacerle frente a las quejas e inquietudes de la población, principal cliente de la entidad.

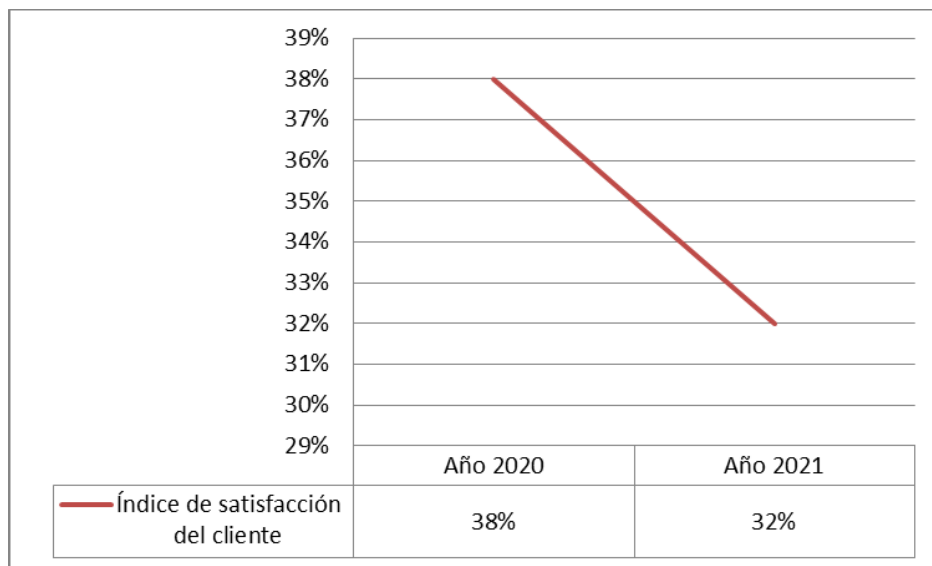


Figura 2.9 Comportamiento del indicador satisfacción del cliente.

En la figura 2.10 se analiza el impacto de los procesos apreciándose resultados desfavorables con respecto al 2020, los indicadores evaluados de eficiencia muestran muy bajos resultados mostrando solo un avance de un 27% con respecto al período anterior evaluado, mientras un 67% retroceden, siendo los indicadores del proceso construcción, rehabilitación y conservación de viviendas los que más incidieron en estos resultados.

Los indicadores de eficacia muestran una ligera mejoría observándose en la figura 2.11 un igual porcentaje de cumplimiento entre los evaluados de avanza y los que retroceden, este último a causa del incumplimiento del plan de capacitación y al bajo índice de satisfacción del cliente, no obstante se evidencia un estancamiento en el proceso de recursos humanos en el indicador completamiento de la plantilla.



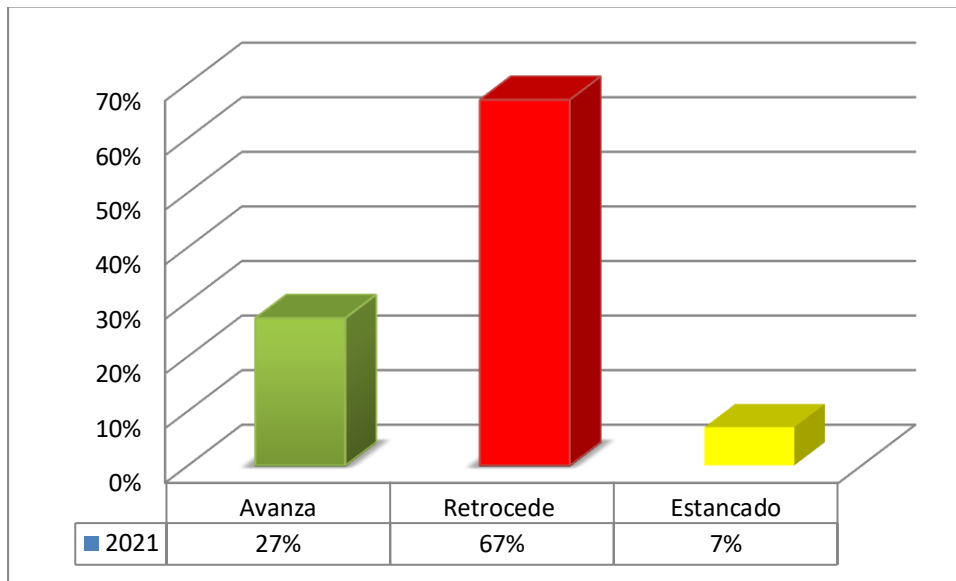


Figura 2.10 Análisis de los indicadores de eficiencia.

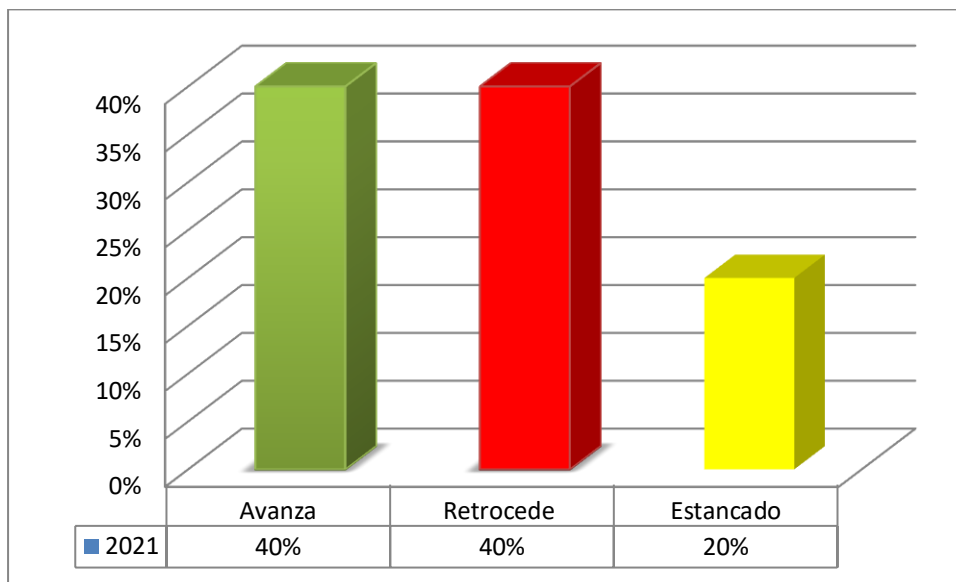


Figura 2.11 Análisis de los indicadores de eficacia.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la etapa anterior nos permitió llegar a la conclusión de la que la entidad está una situación desfavorable, ya que en el desempeño de sus indicadores en el año 2021 se obtienen resultados muy bajos con respecto a lo planificado además no se evidencia una gran variación en los resultados de estos con respecto al período evaluado en el 2020, existiendo una disminución en los indicadores de los procesos claves.

Con el objetivo de atenuar los problemas planteados se sugieren una serie de acciones enfocadas a las direcciones siguientes:

- Obtener resultados superiores en los indicadores de los procesos claves.
- Incrementar los ingresos y realizar una correcta ejecución del presupuesto.
- Elevar la organización, motivación y control en el proceso de los recursos humanos.
- Disminuir el número de quejas e inquietudes de la población.

Para contribuir al logro de estas metas se propone en la tabla 2.3 un programa de mejora para aquellos procesos que están afectando el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Tabla 2.3 Programa de mejora

Procesos	Acciones de mejora	Responsable
Recursos Humanos	Implementar un plan de capacitación a mediano plazo en correspondencia con las necesidades de la fuerza de trabajo.	Jefa de Departamento de Recursos Humanos
	Estudiar los sistemas de estimulación para proponer alternativas dirigidas a incrementar la estabilidad de la fuerza de trabajo.	
	Preparar, capacitar y lograr una mayor estabilidad de los profesionales en las Direcciones Municipales de la Vivienda	
	Completar la plantilla de la entidad	
Construcción, rehabilitación y conservación de viviendas	Lograr un mayor seguimiento e implementar una estrategia de trabajo por parte de los Grupos Territoriales que atienden el programa de subsidios para evaluar la marcha del mismo y tomar acciones que garanticen que los recursos sean destinados a los subsidiados, según avance constructivo de las CBH, las Rehabilitaciones y Conservaciones	Subdirector Técnico
	Realizar la planificación, asignación y control de los recursos materiales, así como elaborar un procedimiento para el mismo destinados al programa de la vivienda.	
	Lograr una estabilidad en los recursos materiales destinados a la construcción de viviendas.	
	Cumplir al 100% con los planes de Construcción, Rehabilitación y Conservación de Viviendas	



Tabla 2.3 Programa de mejora. Continuación

Procesos	Acciones de mejora	Responsable
Construcción, rehabilitación y conservación de viviendas	Chequear que las obras terminadas cuenten con la calidad requerida para su habitabilidad.	Subdirector Técnico
Control del fondo habitacional	Gestionar que se realicen en tiempo y forma los pagos por concepto de la Cuantía y Formas de Pago.	Subdirectora de Control del Fondo Habitacional
	Implementar nuevos métodos para la captación de las viviendas terminadas por esfuerzo propio.	
Atención a la población	Trabajar por el perfeccionamiento en la atención a la población.	Especialista en Atención a la población
Trámites	Lograr mayor calidad en los trámites y servicios prestados cumpliendo con los procedimientos legales establecidos	Subdirectora Legal
Informatización	Garantizar la infraestructura técnica, de conectividad e implementación de las aplicaciones desarrolladas para el Programa Informático de trámites del Sistema de la Vivienda hasta el nivel de estructuras provinciales y municipales; así como lograr un uso eficiente del equipamiento, la instalación de redes locales y la implementación eficiente de los servicios que brinda en Nodo Nacional y el Nodo Provincial.	Especialista en Informática

VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

La investigación desarrollada posibilita la identificación de los principales factores que están limitando el cumplimiento de las metas y objetivos, se facilita la toma de decisiones en todos los niveles y permite a la alta dirección trazar planes estratégicos para elevar la calidad, la eficiencia y eficacia de los procesos, y responder así con éxito a las demandas de la sociedad. La importancia de esta investigación tiene un impacto económico, social y medioambiental, en el sistema de gestión de vivienda debido a las dificultades que atraviesa la misma.

Desde el punto de vista económico al evaluar el comportamiento de los indicadores pertenecientes al proceso de economía y finanzas, los gestores deben de trazarse estrategias acordes a las necesidades reales de la organización y, de esta forma, influir en los indicadores de eficiencia y eficacia de la Dirección Provincial de la Vivienda, para obtener mejores resultados. Lograr el uso racional de los recursos materiales y financieros a partir de una correcta la planificación, organización y control de los mismos.

En cuanto al impacto social, el estudio tendrá como efectos incrementar la satisfacción de las demandas crecientes de la sociedad, debido al aumento en la calidad del funcionamiento de los procesos, tanto claves como estratégicos y de apoyo, de la organización, gestionar los indicadores con un enfoque integrado y por procesos y facilitar la toma de decisiones en todos los niveles, al identificar, analizar y controlar a aquellos cuyo desempeño no sea el esperado, contribuyendo así a la mejora continua de la entidad, y contribuir en el cumplimiento de los lineamientos 1,5, 12,14,108,109,111,174,175,176,177,178,196 y 197 de la Política Económica y Social aprobados en el VIII Congreso del PCC los cuales recogen en su contenido aspectos referidos a la Política de la Vivienda.

Desde la perspectiva medioambiental es de señalar que con la existencia de una herramienta que proporciona una mejor planeación estratégica de los procesos, se logrará eliminar los sobregastos de materiales y recursos.



CONCLUSIONES

1. A través de la consulta de bibliografía actualizada se pudo constatar la importancia del Sistema de Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como la necesidad de su aplicación en para lograr mayor efectividad en la toma de decisiones y satisfacer las demandas de la sociedad.
2. Se realizó la adaptación del procedimiento de Ortiz Pérez (2014) para el diseño del SCG en la Dirección Provincial de la Vivienda de Holguín, lo que permitió la realización del sistema de indicadores de gestión y del cuadro de mando integral, así como su evaluación por perspectivas, procesos, objetivos e impactos en el período 2020-2021; así como la proyección de acciones de mejora.
3. Con el diseño del SIG y el CMI por perspectivas, procesos, objetivos e impactos, constituyó una herramienta efectiva que permitió realizar una evaluación integral de la entidad en el año 2021, mostrándose en los indicadores evaluados un incumplimiento de los mismos al realizar la comparación debido a que los resultados entre ambos períodos no muestran una variación significativa, lo que influye en el cumplimiento de la efectividad de los objetivos de la entidad por lo que se realizó la propuesta de un programa de mejora.



RECOMENDACIONES

1. Actualizar de forma sistemática el SCG de la Dirección Provincial de la Vivienda, modificando o incluyendo otros indicadores en correspondencia con los objetivos y criterios de medidas.
2. Mantener el seguimiento sobre las acciones de mejora, así como el monitoreo del sistema de indicadores, estableciendo estudios superiores en los niveles de referencia en función de los avances obtenidos, para lograr la mejora continua.
3. Socializar los resultados de la investigación a través de su presentación al Consejo de Dirección de la Dirección Provincial de la Vivienda y en otros escenarios que procedan.



BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Ingeniería Industrial, Vol. XXXV, No. 2.
- Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón.
- Andrade 2007. (s. f.). facso. Recuperado 4 de noviembre de 2021, de <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/mobile/30/andrade.html>
- Cantero Cora, H. (2011). Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA. (Título de Master en Ingeniería Industrial Mención: Producción), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Castro Ruz, F. (1984.). *DISCURSO PRONUNCIADO POR EL COMANDANTE EN JEFE FIDEL CASTRO RUZ, PRIMER SECRETARIO DEL COMITE CENTRAL DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA Y PRESIDENTE DE LOS CONSEJOS DE ESTADO Y DE MINISTROS, EN EL ACTO CENTRAL POR EL XXXI ANIVERSARIO DEL ASALTO AL CUARTEL MON.* Cuba.cu. Recuperado 4 de noviembre de 2021, de <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1984/esp/f260784e.html>
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60/11.
- Decreto Ley 252 (2007) Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano
- Decreto ley 281 (2007) Sobre las funciones de los órganos para garantizar la dirección del proceso de perfeccionamiento empresarial
- Fernández Sánchez, J. A. (2009). Mejoramiento del proceso asesoría para implementación de sistemas de control interno en el área CANEC S. A. Cárdenas. (Tesis para optar por el título académico de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.



- Galvis Lista, Gonzáles Zabala (2014). Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura
- García, Alfredoy Pérez Mok, Moisés (2001). La importancia del turismo en el desarrollo futuro de la economía cubana en las condiciones de la globalización de la economía. Artículo presentado en XXIII Congreso Internacional de Latin American Studies Association (LASA) Washington D.C.
- Giudice, C., & Pereyra, A. (2005). Diseño del proceso. Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina.
- González Méndez, L. (2002). El enfoque de procesos. Disponible en: www.uh.cu/centros/ceec/Enfoquesdeprocesos.
- Hechavarría Pérez, J. (2015). Diseño de la gestión por procesos en el Dpto de servicios académicos en la UHOLM. (Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
- Hernández Nariño, A., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Marqués León, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. R.Adm, Vol. 48, No. 4.
- Hillson, D. (2005). Gestión del Riesgo: ¿importante o eficaz (o las dos cosas)? Retrieved from david@risk-doctor.com website: www.risk-doctor.com
- ISO 9001/2015 Sistema de Gestión de la Calidad Kaplan, R. i Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral, Eada Gestión.
- Laguna Sánchez, C. C. (2016). Perfeccionamiento del diseño de los subprocesos del sistema de gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín. (Tesis presentada para optar por el título científico de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Lizardi Duarte, M., Portugal Vásquez, J., Ramírez Cárdenas, E., Coy Castro, I., & Verdugo Robles, E. (2009). Diseño del proceso productivo de una empresa productora de embutidos de camarón de pacotilla para su integración al DIAPYME. Instituto Tecnológico de Sonora, Obregón, Sonora.
- López y Picazo Ferrer (2013). Manual para el diseño de procesos en el área 1 Murcia-Oeste.



- Macías García, M., Álvarez Delgado, J., Rojas Fernández, C., Grosso Dolarea, S., Martínez Sancho, M., Sánchez García, M., & Barcala Lechugo, E. (2007). Guía de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos. Universidad de Cádiz, 36.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. Revista EIDOS.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Medina Enriquez, A. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos. Retos Turísticos, Vol 7, No. 3
- Medina León, A., Ricardo Cabrera, H., Nogueira Medina, D., & Núñez Chaviano, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. Enfoque UTE, Vol. 6, No. 4
- Mora, A. y Vivas, C. (2001). Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral, AECA Monografías.
- NC ISO 9000:2015 (2015).
- Negrin Sosa, E. (2003). El mejoramiento de Gestión de Operaciones en empresas hoteleras. Revista Gestión en Hotelería. Escuela Superior de Estudios Turísticos.
- Negrin Sosa, E. (2003). El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. (Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Nieves Julbe, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
- Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. (Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.



- Ortecho Jauregui, K. (2011). Propuesta de mejora en el proceso de distribución de una empresa de aceites y grasas lubricantes. (Título de Ingeniero Industrial), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Lima, Perú.
- Ortiz Pérez, A. (2010). Diseño del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". (Tesis presentada para optar por el título científico de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín.
- Pepper Bergholz, S (2011). Definición de gestión por procesos. Revista Medwave, Año XI, No. 5. Disponible en doi: 10.5867/medwave.2011.05.5032
- Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
- Rincón García, J. (2009). Análisis y mejora de procesos de gestión de un parque de maquinaria. Universidad Carlos III, Madrid.
- Rodríguez González, González, Noy Viamontes, Pérez Sotolongo (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias.
- Rodríguez Medero, S. (2016). Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control interno en el Hospital General Provincial "Vladimir Ilich Lenin". (Tesis presentada para optar por el título científico de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
- Rodríguez Quevedo, G. (2017). Diseño de los procesos en la UEB AT Lavandería, Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
- Valdés Gutiérrez, T. (2009). Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. Industrial, Vol. XXX, No.1.



Villa González Del Pino, Eulalia (2006): «Procedimiento para el control de gestión en instituciones de educación superior», tesis de doctorado, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Zaratiegui (2000). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.

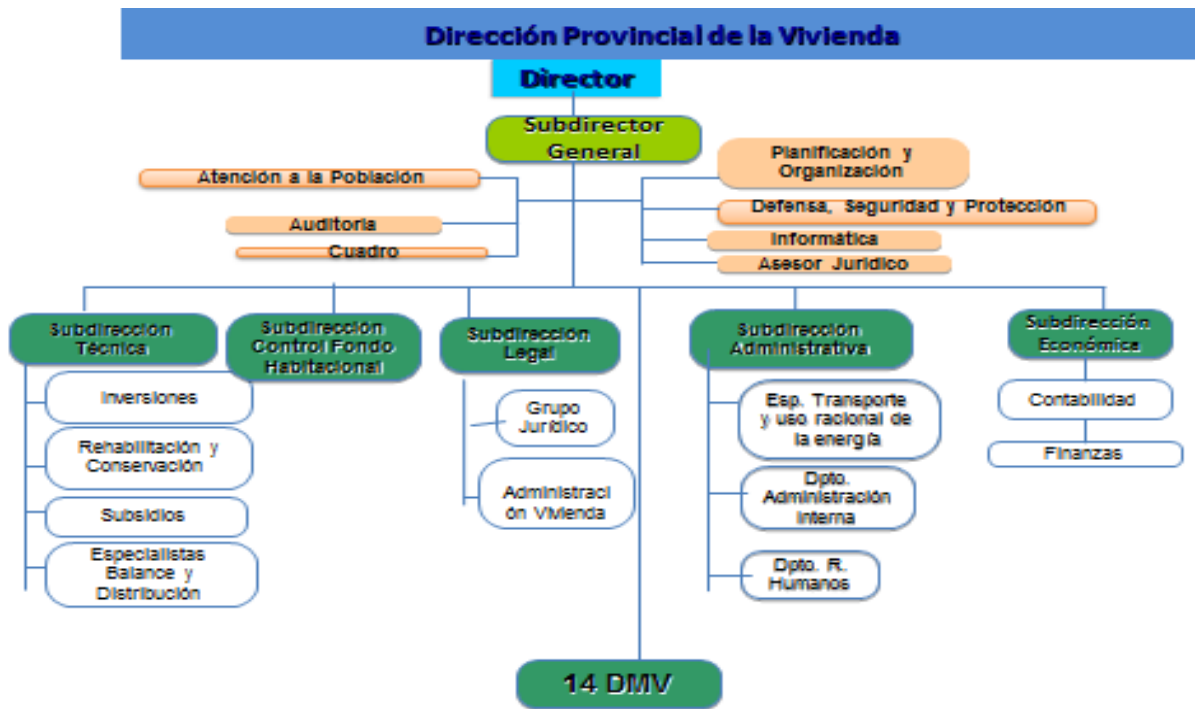


Anexos

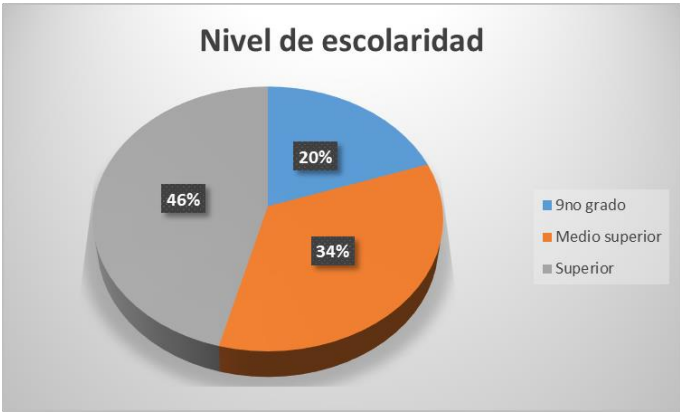
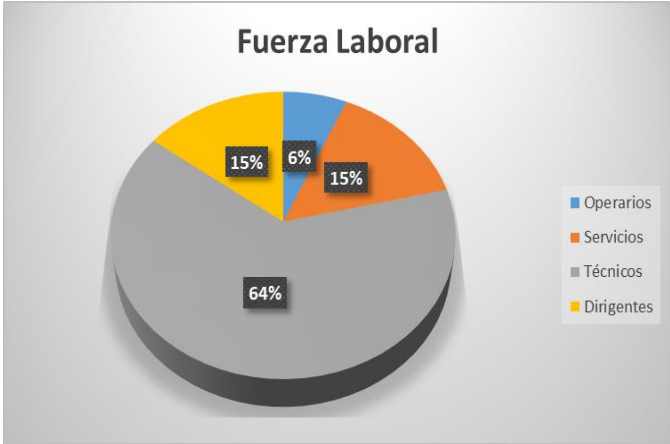
Anexo 1. Conceptos sobre indicadores e indicadores de gestión

Autor	Año	Concepto
F. J. Rodríguez y L.Gómez	1991	Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá señalar una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según sea el caso. Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuan bien se está administrando la empresa o unidad en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad), etc.
Hope	1996	Un indicador constituye una imagen cifrada de la realidad que refleja el desempeño de la organización en determinados aspectos, de ahí que sea imprescindible el conocimiento de los mismos para un buen diseño y/o perfeccionamiento del Control de Gestión
J.M.Beltán Jaramillo	1998	Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.
Hernández Torres	1998	Los indicadores de control (Ic) de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa.
Luis Castro	2002	Un indicador representa, de manera simplificada, una situación dada en el marco de un sistema mayor y generalmente complejo. Es una herramienta que permite entregar información cualitativa o cuantitativa del grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido. Los indicadores son la manera en que “vemos” lo que está pasando. Típicamente representan un complejo de actividades y relaciones dentro de la institución, que se presentan de una manera mensurable, o cuando menos de una manera recopilable.
Machado Noa	2003	Constituyen medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en que medida se están logrando los objetivos propuestos y son variables de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define, lo que lleva a clasificarlos como cuantitativos y cualitativos
Guerrero González	2004	INDICADORES: Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado" o sobre la base de alguna otra escala cualitativa. INDICADORES DE GESTIÓN: Son un subconjunto de los anteriores y se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.

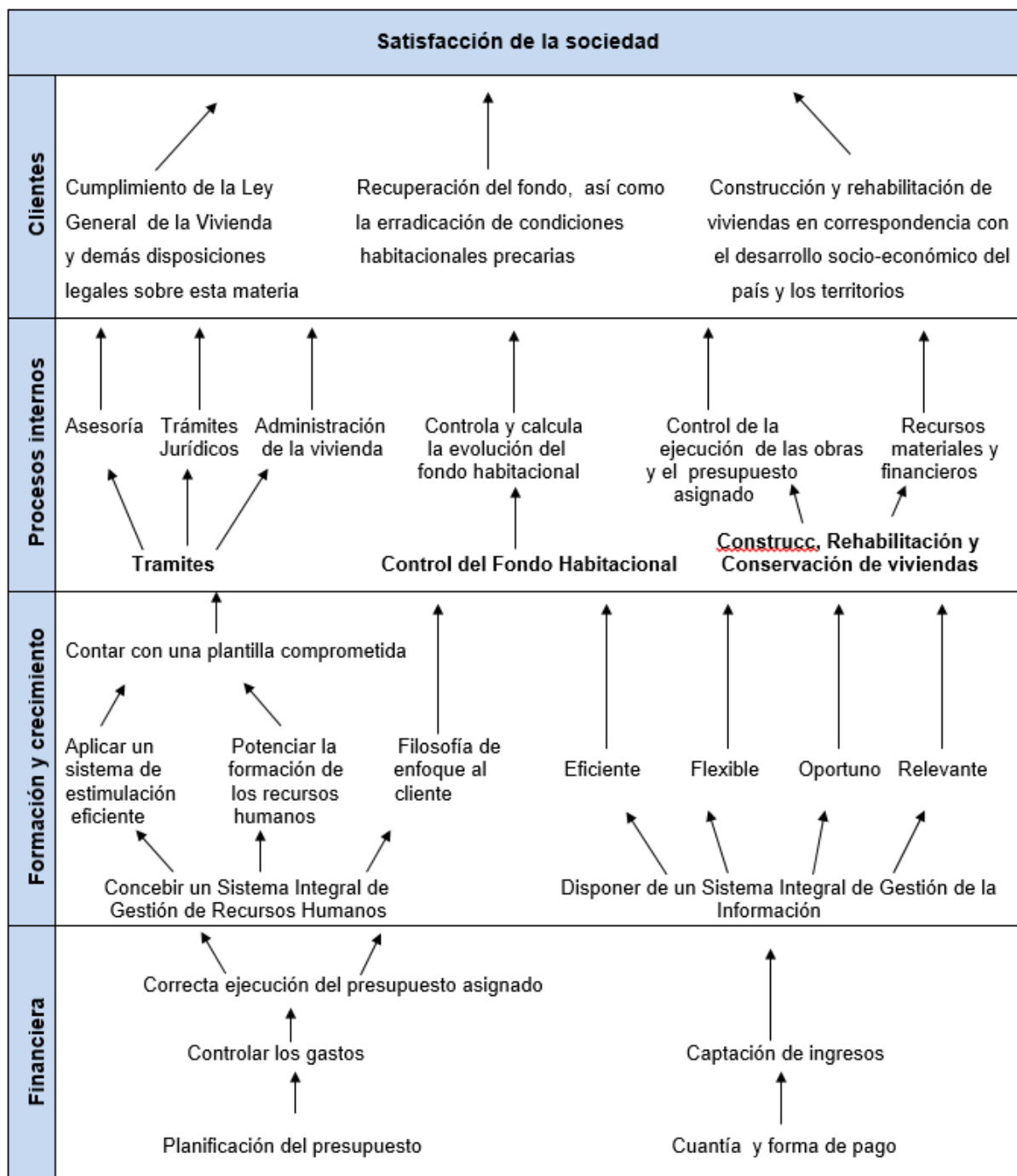
Anexo 2. Elementos de la caracterización de la Dirección Provincial de la Vivienda




Anexo 3. Estructura organizativa



Anexo 4. Mapa estratégico de la Dirección Provincial de la Vivienda de Holguín



Anexo 5 Ficha del Proceso de construcción, rehabilitación y conservación de viviendas

 <p>PODER POPULAR PROVINCIAL DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA VIVIENDA HOLGUÍN</p>	Ficha del proceso de construcción, rehabilitación y conservación de viviendas
Responsable: Subdirector Técnico	
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Lograr un correcto y eficaz Proceso Inversionista de la Vivienda cumpliendo con el Decreto Ley 327 • Lograr el mejoramiento del fondo habitacional cumpliendo los Planes de Conservación y Rehabilitación • Garantizar y controlar la distribución de los recursos materiales para lograr el cumplimiento del plan de construcción de viviendas, así como las acciones de conservación y rehabilitación del fondo habitacional. 	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos materiales • Programa Estatal • Programa de subsidios • Programa de Esfuerzo Propio • Programa de Conservación y Rehabilitación Estatal 	
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Decreto Ley 327 Proceso Inversionista • Acuerdo 9072/21 Reglamento para el otorgamiento de subsidios a personas naturales interesadas en realizar acciones constructivas en su vivienda • Cartilla Técnica Anexo Instrucción 1/2021 Política de subsidios • Acuerdo 9009/21 Sobre la natalidad • Sistema Presupuestario(PRECONS 2021) 	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos materiales para la construcción de viviendas. • Documentos normativos técnicos y disposiciones legales para el proceso inversionista • Información estadística 	Salidas: Cumplimiento de los planes por programa
Clientes: Personas naturales con necesidad de vivienda o de acciones constructivas.	Proveedores: Las 14 Direcciones Municipales de la Vivienda.
Descripción del proceso: Despliegue	
Registros generados: <ul style="list-style-type: none"> • Registro Primario • Registro de viviendas terminadas por los diferentes programas • Registros de acciones terminadas por Rehabilitación y Conservación 	
Riesgos del proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente control de la calidad de las acciones ejecutadas y las obras entregadas como terminadas • Falta de control de los recursos asignados al programa de la vivienda • Deficiente preparación de los técnicos y especialistas sobre el Proceso Inversionista de la Vivienda • Incumplimiento en la entrega de la documentación técnica y los planes nominalizados de las obras a ejecutar en el año 	

Anexo 6 Despliegue del Proceso de construcción, rehabilitación y conservación de viviendas

Subprocesos	Actividades
Asignación de recursos materiales	<p>Controla el destino de los recursos materiales asignados para la construcción a los organismos constructores.</p> <p>Recepción y control de la entrada y existencia de los recursos que se suministran para el cumplimiento de los programas del Plan Estatal y las Células Básicas Habitacionales.</p> <p>Tramita la transferencia de recursos entre empresas.</p> <p>Confecciona los planes de distribución según sea necesario según el avance constructivo de las acciones.</p> <p>Elaboración de informes para el chequeo del Programa de la Vivienda.</p>
Programa Estatal	<p>Elabora las Informaciones Estadísticas.</p> <p>Elabora y garantiza de forma conjunta con Dirección Provincial de Planificación Física, las conciliaciones de las viviendas terminadas.</p> <p>Asesora metodológicamente a los técnicos y especialistas de los municipios.</p> <p>Participa en inspecciones a obras en ejecución.</p> <p>Controla la Ejecución del Plan de Inversiones y del Presupuesto.</p> <p>Elaboración de la propuesta de los planes anuales Estatales en físico y valor por municipios.</p> <p>Elaboración de informes para el chequeo del Programa de la Vivienda.</p>
Programa de Células Básicas Habitacional (Subsidios)	<p>Elabora las Informaciones Estadísticas.</p> <p>Elabora y garantiza de forma conjunta con Dirección Provincial de Planificación Física, las conciliaciones, de las viviendas terminadas.</p> <p>Conciliación con el MINCIN (Ministerio de Comercio Interior).</p> <p>Participa en las visitas de control y ayuda a los municipios.</p> <p>Participa en inspecciones a obras en ejecución.</p> <p>Asesora metodológicamente a los técnicos y especialistas de los municipios.</p> <p>Elaboración de informes para el chequeo del Programa de la Vivienda.</p>
Programa de Esfuerzo Propio	<p>Elabora las Informaciones Estadísticas.</p> <p>Participa en inspecciones a obras en ejecución.</p> <p>Asesora metodológicamente a los técnicos y especialistas de los municipios.</p> <p>Elabora y garantiza de forma conjunta con Dirección Provincial de Planificación Física, las conciliaciones, de las viviendas terminadas.</p> <p>Elaboración de informes para el chequeo del Programa de la Vivienda.</p>
Plan de Conservación y Rehabilitación Estatal	<p>Elaboración de la propuesta de los planes anuales de Conservación y Rehabilitación en físico y valor por municipios</p> <p>Elabora las Informaciones Estadísticas.</p> <p>Conciliación todos los meses con los organismos constructores (Umbrales y DOMUS), acciones terminadas y en ejecución de los destinos de combatientes y discapacitados.</p> <p>Actualiza los cierres de mes la Base de Datos de los Pisos de Tierras y las Afectaciones Climatológicas.</p> <p>Chequea el cumplimiento de la marcha del programa de las acciones de Conservación y Rehabilitaciones, el avance de las terminaciones planificadas en el mes en curso, priorizando los destinos de Combatientes, Discapacitados y del Plan Turquino.</p> <p>Elaboración de informes para el chequeo del Programa de la Vivienda.</p>

Anexo 7 Manual de Indicadores del sistema de gestión

Indicador: Cumplimiento del plan de viviendas Estatales				
Objetivo	Construir viviendas para dar cumplimiento al proceso inversionista (Decreto Ley 327)			
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos		
	Proceso	Construcción, Rehabilitación y Conservación de viviendas		
	Objetivo	2		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} * 100$			
Periodicidad	Mensual			
Fuente de información	Modelos estadísticos			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Indicador: Cumplimiento del plan de Células Básicas Habitacionales				
Objetivo	Beneficiar aquellas personas naturales con necesidad de acciones constructivas en su vivienda con bajos recursos económicos			
Clasificación	Perspectiva	Procesos Internos		
	Proceso	Construcción, Rehabilitación y Conservación de viviendas		
	Objetivo	2		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} * 100$			
Periodicidad	Mensual			
Fuente de información	Modelos estadísticos			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Anexo 7 Manual de Indicadores del sistema de gestión. Continuación

Indicador: Cumplimiento del plan del Esfuerzo Propio				
Objetivo	Recuperar el déficit habitacional que tiene el país			
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos		
	Proceso	Construcción, Rehabilitación y Conservación de viviendas		
	Objetivo	2		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} * 100$			
Periodicidad	Mensual			
Fuente de información	Modelos estadísticos			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Indicador: Cumplimiento del plan de Conservación y Rehabilitación Estatal				
Objetivo	Controlar el cumplimiento del programa Conservación y Rehabilitación			
Clasificación	Perspectiva	Procesos Internos		
	Proceso	Construcción, Rehabilitación y Conservación de viviendas		
	Objetivo	2		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} * 100$			
Periodicidad	Mensual			
Fuente de información	Modelos estadísticos			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Anexo 7 Manual de Indicadores del sistema de gestión. Continuación

Indicador: Recuperación de las afectaciones por evento climatológico				
Objetivo	Recuperar las afectaciones ocasionadas por eventos climatológicos			
Clasificación	Perspectiva	Procesos Internos		
	Proceso	Construcción, Rehabilitación y Conservación de viviendas		
	Objetivo	2		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Viviendas recuperadas}}{\text{Viviendas afectadas}} * 100$			
Periodicidad	Mensual			
Fuente de información	Modelos estadísticos			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Indicador: Cumplimiento del plan de la tarea vida				
Objetivo	Cumplir con la implementación de un Programa del Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático			
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos		
	Proceso	Construcción, Rehabilitación y Conservación de viviendas		
	Objetivo	2		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} * 100$			
Periodicidad	Mensual			
Fuente de información	Modelos estadísticos			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Anexo 7 Manual de Indicadores del sistema de gestión. Continuación

Indicador: Cumplimiento del plan de la dinámica demográfica				
Objetivo	Beneficiar a las madres con 3 o más hijos menores de 18 años que tengan necesidad de vivienda o de alguna acción constructiva			
Clasificación	Perspectiva	Procesos Internos		
	Proceso	Construcción, Rehabilitación y Conservación de viviendas		
	Objetivo	2		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} * 100$			
Periodicidad	Mensual			
Fuente de información	Modelos estadísticos			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Indicador: Trámites				
Objetivo	Legalizar el estatus de la viviendas a la población así como satisfacer sus inquietudes			
Clasificación	Perspectiva	Procesos internos		
	Proceso	Trámites		
	Objetivo	1		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Trámites resueltos}}{\text{Trámites recepcionados}} * 100$			
Periodicidad	Trimestral			
Fuente de información	Información estadística y visitas al terreno			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Anexo 7 Manual de Indicadores del sistema de gestión. Continuación

Indicador: Aplicación del Acuerdo 8574				
Objetivo	Transferir en propiedad las viviendas dadas en arrendamiento, legalizar aquellas viviendas construida por el estado o por la población sin cumplir las formalidades legales			
Clasificación	Perspectiva	Procesos Internos		
	Proceso	Trámites		
	Objetivo	1		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Acuerdos resueltos}}{\text{Acuerdos recepcionados}} * 100$			
Periodicidad	Trimestral			
Fuente de información	Información estadística y visitas al terreno			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Indicador: Revocatorias de procesos administrativos				
Objetivo	Lograr la calidad en las resoluciones administrativas			
Clasificación	Perspectiva	Procesos Internos		
	Proceso	Trámites		
	Objetivo	1		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Revocatorias resueltas}}{\text{Total de Revocatorias}} * 100$			
Periodicidad	Trimestral			
Fuente de información	Información estadística			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Anexo 7 Manual de Indicadores del sistema de gestión. Continuación

Indicador: Declaración de edificios de referencia nacional				
Objetivo	Verificar la calidad de la ejecución de las obras en los edificios multifamiliares			
Clasificación	Perspectiva	Procesos Internos		
	Proceso	Trámites		
	Objetivo	1		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Edificios declarados}}{\text{Total de Edificios a declarar}} * 100$			
Periodicidad	Trimestral			
Fuente de información	Información estadística y visitas al terreno			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Indicador: Cumplimiento del plan de ingresos				
Objetivo	Recaudar el presupuesto que el estado ha invertido en las acciones de Rehabilitación y Conservación, así como en la construcción de obras nuevas			
Clasificación	Perspectiva	Procesos Internos		
	Proceso	Control del fondo		
	Objetivo	3		
	Impacto	Eficacia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} * 100$			
Periodicidad	Mensual			
Fuente de información	Oficina Nacional Atributaría (ONAT)			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Anexo 7 Manual de Indicadores del sistema de gestión. Continuación

Indicador: Mejoramiento del fondo habitacional				
Objetivo	Lograr un mejoramiento del fondo habitacional con las acciones de rehabilitación realizadas			
Clasificación	Perspectiva	Procesos Internos		
	Proceso	Control del fondo		
	Objetivo	2		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	Periodo actual – Periodo año anterior			
Periodicidad	Trimestral			
Fuente de información	Información estadística			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior con respecto al año anterior en un 50 %	Aumenta con respecto al año anterior en un 20 %	Permanece al mismo nivel con respecto al año anterior	Disminuye con respecto al año anterior

Indicador: Cumplimiento del plan de gastos				
Objetivo	Lograr la ejecución del presupuesto del estado destinado para la actividad			
Clasificación	Perspectiva	De apoyo		
	Proceso	Economía y finanzas		
	Objetivo	3		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} * 100$			
Periodicidad	Mensual			
Fuente de información	Información Estadística			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Anexo 7 Manual de Indicadores del sistema de gestión. Continuación

Indicador: Presupuesto de ejecución de las inversiones estatales				
Objetivo	Ejecutar el presupuesto destinado para la actividad			
Clasificación	Perspectiva	De apoyo		
	Proceso	Economía y finanzas		
	Objetivo	3		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} * 100$			
Periodicidad	Mensual			
Fuente de información	Información Estadística			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Indicador: Fondo de salario				
Objetivo	Ejecutar el presupuesto destinado para el salario de los trabajadores			
Clasificación	Perspectiva	Formación y crecimiento		
	Proceso	De apoyo		
	Objetivo	1		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} * 100$			
Periodicidad	Mensual			
Fuente de información	Información Estadística			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Anexo 7 Manual de Indicadores del sistema de gestión. Continuación

Indicador: % de cumplimiento del plan de capacitación				
Objetivo	Capacitar a los trabajadores para logra una mayor eficiencia en su puesto de trabajo.			
Clasificación	Perspectiva	Formación y crecimiento		
	Proceso	Estratégico		
	Objetivo	1		
	Impacto	Eficacia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} * 100$			
Periodicidad	Anual			
Fuente de información	Modelo de necesidad de capacitación por trabajador y Plan de capacitación			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Indicador: % de completamiento de la plantilla				
Objetivo	Alcanzar el completamiento de la fuerza laboral.			
Clasificación	Perspectiva	Formación y crecimiento		
	Proceso	Estratégico		
	Objetivo	1		
	Impacto	Eficacia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} * 100$			
Periodicidad	Anual			
Fuente de información	Anexo 14 A y Anexo 14 B			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Anexo 7 Manual de Indicadores del sistema de gestión. Continuación

Indicador: Coeficiente de disponibilidad técnica del equipamiento de informática				
Objetivo	Conocer la cantidad de medios informáticos que tiene disponible la organización			
Clasificación	Perspectiva	Formación y Crecimiento		
	Proceso	De apoyo		
	Objetivo			
	Impacto	Eficacia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Equipo informaticos trabajando}}{\text{Equipos informaticos existentes}} * 100$			
Periodicidad	Anual			
Fuente de información	Inventario de equipos informáticos			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Indicador: Índice de satisfacción del cliente				
Objetivo	Medir la satisfacción del cliente según las demandas e inquietudes recepcionadas			
Clasificación	Perspectiva	Cliente		
	Proceso	Clave		
	Objetivo	1 y 2		
	Impacto	Eficacia		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total de demandas e inquietudes resueltas}}{\text{Total de demandas e inquietudes recepcionadas}} * 100$			
Periodicidad	Trimestral			
Fuente de información	Recepción de de los clientes			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Superior 90%	90%	50-89%	Menor 50%

Anexo 8 Cuadro de Mando Integral de la Dirección Provincial de la Vivienda

Cuadro de Mando Integral												
Indicadores	Objetivos	Procesos					Perspectivas				Impacto	
		PE	Procesos Claves			PA	Cliente	Proce- sos Internos	Formación y Crecimien- to	Financie- ra	Eficiencia	Eficaci a
			Tram.	Cont.F Habit.	CRC de Vivien- das							
Cumplimiento del Plan de Viviendas Estatales	2				x			x			x	
Cumplimiento del Plan de CBH	2				x			x			x	
Cumplimiento del Plan por Esfuerzo Propio	2				x			x			x	
Cumplimiento del Plan Conservación y Rehabilitación Estatal	2				x			x			x	
Recuperación de las afectaciones por eventos climatológicos	2				x			x			x	
Cumplimiento del Plan de la Tarea Vida	2				x			x			x	
Cumplimiento del Plan Dinámica Demográfica	2				x			x			x	
Tramites	1		x					x			x	
Aplicación del Acuerdo 8574	1		x					x			x	
Revocatorias de procesos administrativos	1		x					x			x	

Anexo 8 Cuadro de Mando Integral de la Dirección Provincial de la Vivienda. Continuación

Indicadores	Objetivos	Procesos				Perspectivas				Impacto		
		PE	Procesos Claves			PA	Cliente	Proce- sos Internos	Formación y Crecimien- to	Financie- ra	Eficiencia	Efica- cia
			Tram.	Cont.F Habit.	CRC de Vivien- das							
Mejoramiento del fondo habitacional	2			x			x			x		
Declaración de Edificios de Referencia Nacional	1		x				x			x		
Índice de satisfacción del cliente	2y3	x			x	x					x	
% de cumplimiento del plan de capacitación	1	x						x			x	
% completamiento de la plantilla	1	x						x			x	
Coficiente de Disponibilidad Técnica del equipamiento de informática	3				x			x			x	
Fondo de salario	3				x				x	x		
Cumplimiento del plan de ingresos	3			x	x		x		x		x	
Cumplimiento del plan de gastos	3				x				x	x		
Presupuesto de ejecución de la inversiones estatales	3				x		x		x	x		

Anexo 9 Evaluación de los indicadores del CMI

Indicadores	I Semestre 2020	I Semestre 2021	Estado del 2021/2020
Cumplimiento del Plan de viviendas Estatales	62%	51%	
Cumplimiento del Plan de Células Básicas Habitacionales (CBH)	24%	9%	
Cumplimiento del Plan del Esfuerzo Propio	78%	27%	
Cumplimiento del Plan de Conservación y Rehabilitación Estatal	28%	32%	
Recuperación de las afectaciones por eventos climatológicos	28%	23%	
Cumplimiento del plan de la Tarea Vida	26%	40%	
Cumplimiento del plan de la Dinámica Demográfica	21%	12%	
Tramites	71%	77%	
Aplicación del Acuerdo 8574	22%	38%	
Revocatorias de procesos administrativos	88%	61%	
Declaración de Edificios de Referencia Nacional	42%	0 %	
Cumplimiento del Plan de ingresos	40%	68%	
Mejoramiento del fondo habitacional	2305	1213	
% de cumplimiento del Plan de capacitación	4%	0%	
% completamiento de la plantilla	81%	81%	
Coeficiente de Disponibilidad Técnica del equipamiento de informática	90%	91%	
Fondo de Salario	48%	47%	
Cumplimiento del Plan de gastos	36%	19%	
Presupuesto de ejecución de las inversiones	37%	26%	
Índice de satisfacción del cliente	38%	32%	

Leyenda:



Avanza



Retrocede



Estancado