

# DIRECCION POR OBJETIVOS DESDE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, UNA ALTERNATIVA DE CONCILIACION

**María Elena Román Valdés**

## Resumen

El trabajo expone la experiencia de un proyecto de investigación desarrollado por el “Centro CIMEX de Capacitación” en la “Sucursal CIMEX Matanzas”, la temática en cuestión aborda una alternativa metodológica para la Planeación estratégica según los requerimientos de la DPO utilizando la información contenida en un Cuadro de Mando Integral (CMI). La propuesta trata de conciliar dos modelos de gestión con el objetivo de sintonizar las orientaciones definidas por los Organismos rectores de la actividad con herramientas modernas de dirección. Surgió a partir de un proyecto de capacitación personalizada a Consejos de Dirección en las Entidades de la Corporación CIMEX. La problemática fundamental que se aborda, gira alrededor de las siguientes interrogantes:

¿Cómo aprovechar la información del Cuadro de Mando Integral para la planeación estratégica teniendo en cuenta las Bases Metodológicas y Conceptuales definidas por el Grupo Temporal Gubernamental, rectora de la actividad?

¿En qué medida es posible aprovechar el CMI como parte del Cuadro de Mando de la Información que se exige a las empresas en Perfeccionamiento.

De estos cuestionamientos se derivaron consultas a expertos y asesores de la planeación estratégica y un análisis teórico y técnico de los puntos comunes y diferencias entre la Dirección por Objetivos y el Cuadro de Mando Integral, el resultado de estas valoraciones es la esencia del trabajo que se expone.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, Dirección por Objetivos, Cuadro de Mando Integral.

## Introducción

**M**uchos son los misterios que condicionan el éxito empresarial, pero entre ellos uno de los más importantes está en el hombre, tanto desde un rol de directivo como de un simple trabajador, en su capacidad y apertura al aprendizaje, en la flexibilidad ante los cambios y en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno. En la formación de esta

actitud tiene un rol protagónico importante los Centros de formación y capacitación. Teniendo en cuenta este reto el Departamento de Especialidades del Centro CIMEX de Capacitación (CCC) ha desarrollado diferentes estrategias docentes que permitan la vinculación oportuna de técnicas e instrumentos de consultoría a los procesos de aprendizaje en aras de fomentar una cultura de trabajo en equipo y una administración científica de la gestión.

El trabajo que se presenta a continuación forma parte

de un proyecto de capacitación personalizada a Entidades de CIMEX que desarrolla su Centro de Capacitación, se inició con un curso de post-gradó sobre Dirección Estratégica al Consejo de Dirección Ampliado de la “Sucursal CIMEX Matanzas”. Fundamentalmente abordó el tema relacionado con la construcción e implantación de un Cuadro de Mando Integral. Mediante métodos productivos se fueron combinando la teoría con la práctica y se construyeron los primeros pilares de la herramienta durante la propia acción docente.

---

*M.Sc. María Elena Román Valdés  
Centro CIMEX de  
Capacitación  
Sucursal CIMEX Matanzas*

Después de construida la herramienta surgieron dos interrogantes:

- ¿Cómo aprovechar la información del Cuadro de Mando Integral para la planeación estratégica teniendo en cuenta las Bases Metodológicas y Conceptuales definidas por el Grupo Temporal Gubernamental, rectora de la actividad?
- ¿En qué medida es posible aprovechar el CMI como parte del Cuadro de Mando de la Información que se exige a las empresas en Perfeccionamiento según el Decreto-Ley 252 y su Reglamento, el Decreto 281 del COMITÉ EJECUTIVO del CONSEJO DE MINISTROS?

De estos cuestionamientos se derivaron consultas a expertos y asesores de la planeación estratégica y un análisis teórico y técnico de los puntos comunes y divergentes entre la Dirección por Objetivos y el Cuadro de Mando Integral.

La actividad desarrollada

hasta estos momentos en la búsqueda de respuesta a nuestras dos interrogantes son los resultados que en síntesis presentamos en este trabajo.

### Desarrollo del tema

La “Sucursal Cimex Matanzas” forma parte de un total de 17 Sucursales de la Corporación Cimex, por la cantidad de Unidades comercializadoras e ingresos, es la mayor de la Organización. Desde el año 2004 es una empresa en Perfeccionamiento Empresarial y en la actualidad comercializa servicios de ventas minoristas, mayoristas, gastronómicos, fotográficos, servicentros y reparación por garantía tecnológica entre otros. Tiene un total de 2435 trabajadores responsables de la gestión y desarrollo de sus 283 Unidades, ha tenido un crecimiento sostenido de sus ingresos como resultado de un proceso de Dirección estratégica y Consejo de Dirección consolidado, tiene una cultura de trabajo organizado y visionario y un

alto nivel de compromiso fundamentalmente en las personas que la dirigen y en sentido general en la mayoría de sus trabajadores.

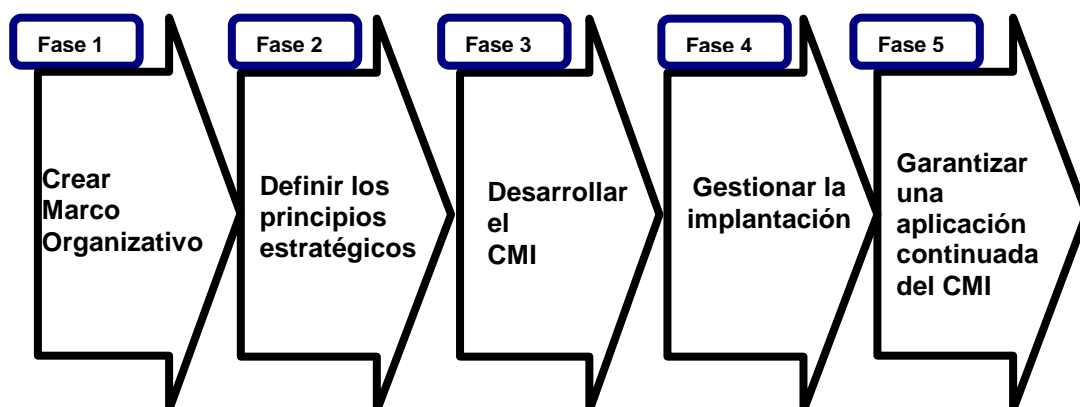
Estas particularidades de la Sucursal facilitaron el desarrollo del proyecto de capacitación que surgió a partir de la solicitud de su Gerente General. Esta actitud condicionaba un factor clave del éxito en este tipo de acción, la participación, interés y compromiso de la máxima dirección de la Entidad.

El proyecto se desarrolló tomando como punto de partida las cinco fases definidas en el libro “Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual Práctico basado en más de 100 experiencias” del autor Peter Horvarth, catedrático de la Universidad de Stuttgart y autoridad reconocida mundialmente en materia de control y fundador de la Consultora Horvath & Partners. El autor define las siguientes fases para la construcción de un CMI

Grafico #1: Ingresos totales por años de la Sucursal Cimex Matanzas



Gráfico #2: Fases para la construcción del CMI. Modelo de Peter Horvarth.



Este modelo se utilizó de guía para la realización de la experiencia, a partir de él:

- Se elaboró el programa docente y la metodología de trabajo docente.
- Se estableció la lógica de análisis y elaboración de la herramienta
- Se organizaron las actividades y trabajo en equipo

Con la explicación de la primera fase se organizó el proyecto de construcción del CMI, se definieron los participantes y sus responsabilidades, la planificación en el tiempo de cada fase y la estructura del Cuadro de Mando, se decidió mantener las 4 perspectivas estándar: financiera, cliente, proceso y potencial o desarrollo y dentro de ella contemplar recursos humanos, tecnología e investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios. Durante el curso se crearon las bases de la herramienta a nivel de Sucursal y de ella se derivó posteriormente el de las principales Unidades estratégicas de Negocios (Complejos de Varadero,

Matanzas, Jovellanos, Cárdenas y Colón, desde los que se atiende la gestión comercializadora de las Unidades en todos los Municipios de la Provincia) y de las Gerencias funcionales de Recursos Humanos, Comercial, Economía, Administrativa, Servicios técnicos y Auditoría. En esta ponencia sólo se abordará la experiencia del CMI de la Sucursal y se citará algún ejemplo puntual enriquecedor de algunas de estas otras áreas

La segunda fase se inició con la actualización de la Planeación Estratégica elaborada en el 2007 que contempla todas las variables definidas en las BASES METODOLÓGICAS Y CONCEPTUALES PARA EL PROCESO DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVO definidas por el Grupo Temporal Gubernamental, durante este procedimiento se acordó no introducir modificaciones en la Misión, Visión, Valores, el escenario se mantuvo de

manera similar al previsto y se definieron los Factores clave del éxito, que es una variable que no se requiere definir en el referido documento pero que es un requisito importante para la construcción del CMI.

Igualmente se fue realizando un análisis de algunos conceptos que aunque son definidos con diferentes nominaciones, su contenido es posible de homologar y este el caso de AREAS DE RESULTADOS CLAVE definidas como "las áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa" (1) y el concepto de PERSPECTIVA conceptualizada en la bibliografía consultada como los bloques relevantes en los cuales la empresa debe realizar sus declaraciones, son los aspectos esenciales del negocio.

De esta manera en la planeación estratégica del 2008 se observan las siguientes coincidencias y diferencias:

Tabla # 1 Comparación de las áreas de resultado clave y las perspectivas definidas en la Planeación del 2007 y su actualización en el 2008 a partir del desarrollo del CMI

PLANEACION ESTRATEGICA 2007 AREAS DE RESULTADO CLAVE DPO	PLANEACION ESTRATEGICA 2008 PERSPECTIVAS CMI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión económica</li> <li>• Comercio Minorista</li> <li>• Comercio Mayorista</li> <li>• Servicios Tecnológicos</li> <li>• Gestión de Recursos Humanos</li> <li>• Gestión Administrativa</li> <li>• Auditoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiera</li> <li>• Clientes</li> <li>• Procesos</li> <li>• Potencial               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recursos Humanos</li> <li>➤ Tecnología</li> <li>➤ Innovación y Desarrollo</li> </ul> </li> </ul>

Como se observa no existen diferencias sustanciales en la definición de las áreas estratégicas definidas por ambos modelos, en cualquiera de los dos casos quedaron definidas las mismas áreas en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos, la gestión administrativa y auditoria forman parte de la perspectiva Proceso.

Siguiendo los conceptos de perspectivas del CMI se declararon los objetivos estratégicos según los requerimientos del CMI, sobre ellos se expondrán detalles posteriormente.

En esta segunda fase "definir los principios estratégicos" también se realiza el análisis de situación, en este caso se realizó la Matriz DAFO y de ella se pudo determinar el siguiente **problema estratégico**.

*Si sobre la Sucursal Cimex Matanzas se mantienen los efectos negativos de la política exterior de los EUA, la reducción de la asignación de combustible a la Sucursal, el deficiente funcionamiento de la Logística Integrada desde la BCIPI, la insuficiente autonomía de la*

*Gestión, el incremento de los precios de costo de los productos y si no se atenúan o resuelven las dificultades en la selección, preparación y motivación de la reserva de cuadros, la insuficiente gestión de cobro, el insuficiente análisis sistémico de los problemas, la débil gestión de los inventarios, el deterioro en algunas tecnologías e inmuebles, los problemas en la calidad de productos y servicios, la insuficiente gestión de Marketing, la falta de un sistema informático integrado, el insuficiente sistema de estimulación de los RRHH y de aseguramiento logístico para la actividad comercial del Complejo, la inestabilidad en el abastecimiento de mercancías y las demoras en el mantenimiento constructivo y tecnológico, aunque exista motivación y preparación del Capital Humano, fuerte Infraestructura tecnológica y de inmueble, solidez financiera y de recursos, diversidad de productos y servicios, y Consejo de Dirección consolidado; no se podrán aprovechar las bondades de la ubicación*

*geográfica, el desarrollo de nuevos Programas de colaboración internacional, el crecimiento del poder adquisitivo en el mercado, la apertura de las relaciones comerciales en Asia y América y la demanda insatisfecha en la población.*

El análisis del problema estratégico fue continuado por la definición de los Campos de actuación en cada perspectiva y las Líneas estratégicas de impulso, la determinación de estas variables es un elemento que distingue y fortalece al CMI con relación a la DPO y ayuda a definir aún más dónde se deben concentrar los esfuerzos y prioridades a la vez que en sentido general, definen las principales direcciones que seguirá la organización como sistema durante el periodo que se estudia.

Ejemplo de LINEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO definidas en la Empresa objeto de estudio

- Comprar lo que se vende.
- Mercancía en lugar y momento oportuno.
- Trabajar con calidad total.
- Personal competente

y satisfecho.

- Capitalización sistemática de tecnología e inmuebles.
- Maximizar el uso de los recursos.
- Sincronización del sistema de gestión
- Estrechar relaciones con públicos e implicados.

El análisis de los conceptos de Líneas estratégicas de

impulso para el CMI, y el de Políticas Generales que se deben definir en las Bases Metodológicas para la Planeación según la DPO nos permitió determinar que no existen diferencias sustanciales y si puntos coincidentes, en el sentido que ambos definen líneas maestras de desarrollo futuro por lo que consideramos que en esta alternativa de

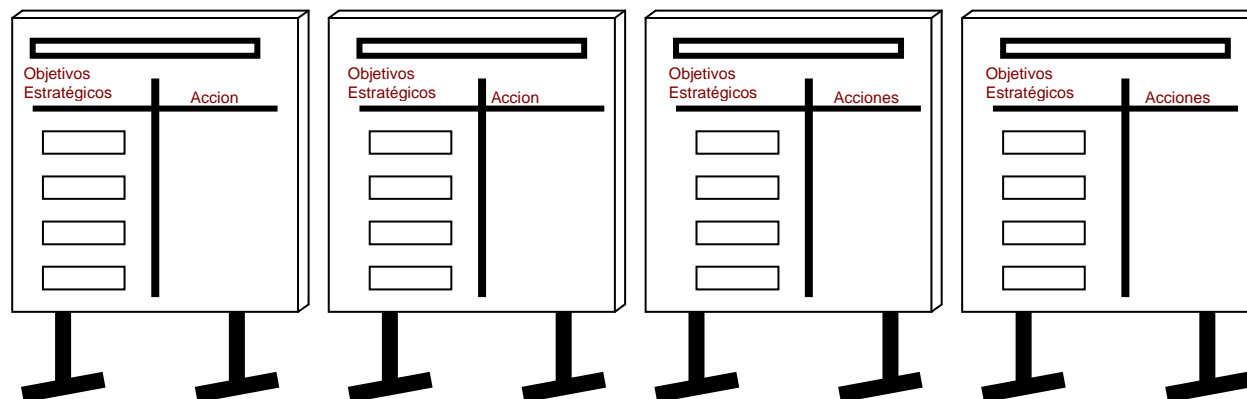
conciliación, su contenido pudiera contemplarse como un mismo concepto.

Una vez definidos estos conceptos se procedió a la definición de los objetivos y acciones estratégicas mediante la elaboración del mapa de planificación-objetivos.

Tabla # 2: Comparación de los conceptos de Políticas generales y Líneas estratégicas de impulso.

POLÍTICAS GENERALES	LINEAS ESTRATÉGICAS DE IMPULSO
“En el campo de la gestión estratégica, son guías de actuación, reglas para la toma de decisiones, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Su función por ende es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión” (2)	Son expresiones precisas, que esbozan las líneas principales de desarrollo, es el modo por medio del cual la empresa debe alcanzar la posición estratégica deseada

### MAPA DE PLANIFICACION - OBJETIVO



Después de concluido este proceso de generación de ideas se seleccionaron los objetivos y acciones con carácter estratégicos que formarían parte del CMI, contribuirían a poner en práctica las líneas estratégicas de impulso y fortalecerían los factores clave de éxito del negocio. También se valoró si algunas

ideas surgidas en el análisis debían formar parte del Plan operativo. Posteriormente se definieron los indicadores y valores para cada objetivo estratégico.

Este proceso de determinación de las variables fundamentales que forman parte del CMI fue antecedida por la explicación teórica y técnica de cómo

debía hacerse durante las horas destinadas a la docencia de Post-grado, esta metodología de enseñanza facilitó una mayor vinculación de la teoría con la práctica y un aprender-haciendo

Existen diferencias significativas entre la DPO y el CMI como sistemas de gestión, desde la modesta opinión y experiencia de los

autores, el CMI supera a la DPO y la absorbe, es más sistémico porque su concepción de perspectivas permite un análisis mas integral y un mayor despliegue en toda la organización, facilita la orientación hacia objetivos vitales en el negocio y supera los limites de planeación por departamentos para orientarse a una planeación inter funcional y sistémica. También las diferencias se observan en la forma de redacción de los objetivos y es en este momento en que se acentúa la primera interrogante, que dio lugar a este trabajo:

- ¿Cómo aprovechar la

información del Cuadro de Mando Integral para la planeación estratégica teniendo en cuenta las Bases Metodológicas y Conceptuales definidas por el Grupo Temporal Gubernamental, rectora de la actividad?

Hasta aquí se han expuesto algunas modificaciones que se hicieron con el objetivo de elaborar la Planeación estratégica siguiendo las orientaciones de los Organismos Rectores de la actividad pero aprovechando los análisis realizados para la construcción del CMI, sin embargo la principal modificación introducida en aras de lograr una

conciliación CMI-DPO se orientó a mantener las características de la descripción del objetivo con frases específicas y fáciles de recordar propias del CMI y combinar los indicadores y valores de los objetivos de la herramienta para la definición de los criterios de medida del objetivo según lo que establece la DPO, tomando como punto de partida para los criterios de evaluación de BIEN los valores definidos en el CMI y a partir de ellos definir los rangos del resto de las categorías evaluativas. En la tabla # 3 aparece un ejemplo que demuestra el procedimiento que se siguió:

Tabla # 3: Ejemplo de objetivos definidos en el CMI de la Sucursal Cimex Matanzas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	2008	2009
PROCESO	1.- Incrementar la eficiencia y eficacia del proceso logístico.	Cumplimiento del plan de venta.	100%	100%
		Ciclo de Inventario	80días	76 días
	2.- Maximizar la explotación de la tecnología existente	Disponibilidad técnica del equipamiento. Rendimiento de los activos.	80% 97%	90% 98%

Ejemplo de cómo se utilizó la información definida en el CMI en la redacción de los objetivos estratégicos del 2008 y sus criterios de medidas en la empresa objeto de estudio.

#### **1.- Incrementar la eficiencia y eficacia del proceso logístico.**

##### **Criterios de medida**

**Muy Bien:** Si se logra un ciclo de rotación de inventarios inferior a 80 días y un sobre cumplimiento del Plan de ventas.

**Bien:** Si se logra un ciclo de rotación de inventarios de 80 días y el cumplimiento del

#### **Plan de ventas.**

**Regular:** Si se logra un ciclo de rotación de inventarios entre 81 y 85 días y el incumplimiento de hasta un 2 % del plan de ventas, o aunque se cumpla el plan de ventas, el ciclo de rotación de los inventarios excede los 86 días y hasta los 88 días.

**Mal:** Si el ciclo de rotación de los inventarios excede los 89 días

#### **2.- Maximizar el uso de la tecnología existente**

##### **Criterios de medida**

**Muy Bien:** Si se logra un nivel de disponibilidad técnica del equipamiento superior al

80 % y un rendimiento de los activos superior al 97 %, o un incremento del 100 % del rendimiento de los activos con un 80 % de disponibilidad técnica

**Bien:** Si se logra un nivel de disponibilidad técnica del 80 % del equipamiento y un rendimiento de los activos de un 97 % .

**Regular:** Si se logra un nivel de disponibilidad técnica de entre un 75-79 % del equipamiento y un rendimiento de los activos entre un 94-96 % o el deterioro de un 6 % de uno solo de los indicadores.

**Mal:** Si el nivel de disponibilidad técnica del equipamiento es inferior al 75 % y un rendimiento de los activos inferior al 94 % o un deterioro de uno de los indicadores superior al 6 %.

Otro aporte importante del CMI es el relacionado con la documentación de los objetivos, esta información por lo valiosa y orientadora que resulta se decidió anexarla en la Planeación al igual que el mapa estratégico, aunque no sean un requerimiento definido en las Bases metodológicas.

Durante el post-grado se avanzó de manera significativa hasta la tercera fase del Modelo de Horvath & Partners titulada "Desarrollar el Cuadro de Mando Integral" de esta manera quedaron definidas los objetivos, indicadores, valores y acciones estratégicas a nivel de Sucursal, se culminó la docencia con la explicación teórica del resto de las fases y se determinó que el trabajo de evaluación de cada

cursista sería la presentación del CMI del área que dirige (Complejos y Gerencias funcionales definidas con anterioridad).

La presentación de estos CMI constituyó a su vez una manera de poner en práctica la 4ta fase del modelo en la que se hicieron los ajustes vertical y horizontalmente entre las áreas implicadas en el proyecto.

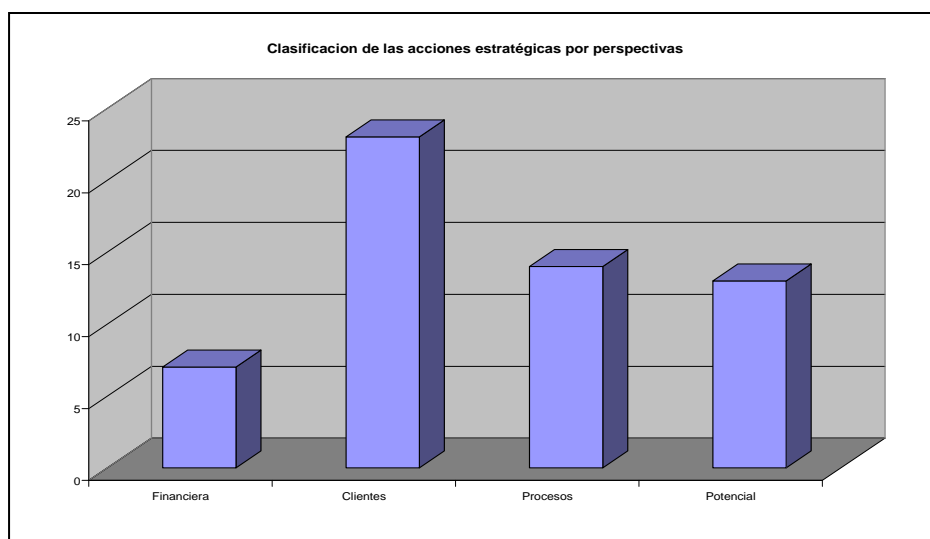
Este trabajo se acompañó de un sistema de modelos que facilitarían la gestión, medición y control del proceso de implantación del CMI en la práctica, estos se anexan al final del trabajo y a través de ellos se realizó un primer control de lo planificado. Estos formatos de tablas consideramos que deben formar parte del Cuadro de Mando de la Información, y darían una primera respuesta a la segunda interrogante que dio lugar a este trabajo.

¿En qué medida es posible aprovechar el CMI como parte del Cuadro de Mando de la Información que se exige a las empresas en

Perfeccionamiento según el Decreto 281 del COMITÉ EJECUTIVO del CONSEJO DE MINISTROS.

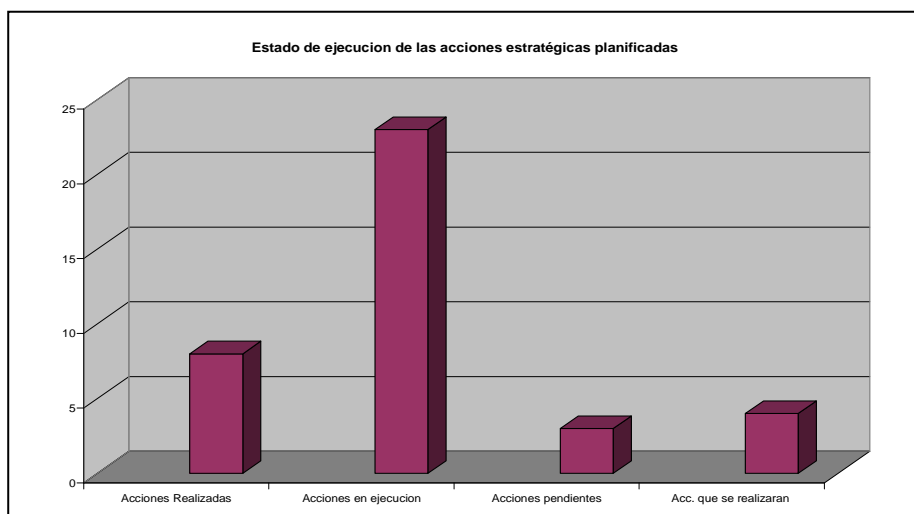
En estos momentos acaba de concluir una evaluación del comportamiento de los indicadores y se pudo comprobar que en sentido general todos están evolucionando satisfactoriamente y algunos como: Índice de gasto por peso, Ingresos (MMCUC), Rotación de inventarios, Rendimiento de los activos y Productividad por valor agregado tienen resultados superiores a los previstos, en cuanto a las acciones estratégicas, se determinaron un total de 57, la mayoría son proyectos de envergadura y alto impacto, al clasificarse por perspectivas se agruparon de la siguiente manera: Al controlar la marcha en la ejecución de las acciones estratégicas se comprobó que la mayoría inició su ejecución, un análisis cuantitativo de la situación se refleja en la siguiente gráfica.

**Gráfico # 3** Representa el total de acciones estratégicas planificadas, clasificadas por perspectivas.



Como se observa la mayor cantidad de acciones se concentran en las perspectivas clientes y procesos que son a su vez en las que se concentran las principales debilidades y oportunidades

Gráfica # 4 Nivel de desarrollo de las acciones estratégicas planificadas



La mayoría de los proyectos en ejecución se gestionan desde las Gerencias funcionales y Complejos. Las etapas detalladas de cómo se ejecutaran forman parte de sus CMI, de esta manera se logró que el CMI de la Sucursal se desplegara hacia todas las áreas de la Organización.

A pesar de los avances, se considera que la alternativa propuesta no es la solución óptima, es solo una manera de aprovechar las bondades de una herramienta en aras de lograr una mayor efectividad en el proceso de planeación de las empresas cubanas y de lograr que no existan dos documentos independientes (Planeación estratégica por el sistema de DPO y CMI) sino un único proyecto de desarrollo estratégico.

#### Resumen de la propuesta metodológica

1.- Iniciar proceso de Planeación estratégica con una acción de capacitación relacionada con las fases para la Construcción del Cuadro de Mando Integral al Consejo de Dirección de la Entidad seleccionada.

2.- Utilizar un estilo y método de enseñanza de aprender-haciendo durante el seminario o acción de formación.

3.- La definición de los conceptos fundamentales de la planeación estratégica se

realizará cuando se expongan los detalles de la segunda fase del CMI Y SE MANTIENEN LOS CONCEPTOS CLASICOS DE: MISION, VISION, VALORES, ESCENARIOS, FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS, OPORTUNIDADES, PROBLEMA Y SOLUCION ESTRATÉGICA, PLAN DE ACCION, OPCIONES ESTRATÉGICAS.

4.- Homologar los conceptos de:

Áreas de resultado clave y perspectivas

Políticas generales y Líneas estratégicas de impulso

5.- Incorporar concepto de Factor Clave de éxito a la planeación

6.- Elaborar los criterios de medida de los objetivos teniendo en cuenta los valores de los indicadores definidos en cada objetivo estratégico del CMI. . De esta manera se logra una mejor medición cuantitativa del objetivo. Anexar a la planeación, la documentación de los objetivos y el mapa

estratégico que clarifica las relaciones causales entre los objetivos.

7.- Desplegar el CMI de la organización hacia el resto de las unidades y/o departamentos que son estratégicos desarrollar mediante la herramienta.

8.- Diseñar un sistema de información para la gestión y control del CMI e integrarlo al sistema de control operativo de la empresa, para constituir el Cuadro de Mando de la información.

#### Recomendaciones

- 1.- Potenciar el aprendizaje e implantación del Cuadro de Mando Integral en las empresas cubanas mediante el desarrollo de proyectos de capacitación y consultoría que posibiliten los cambios de cultura y estilos de dirección necesarios.
- 2.- Propiciar la integración estratégica de las organizaciones a través del desarrollo de Cuadros de Mando Integral.
- 3.- Estimular el desarrollo de alternativas de

conciliación entre la DPO y el CMI que permitan aprovechar las bondades

de este último hasta que, de los Organismos rectores se determine el tránsito hacia

modelos de gestión mas actualizados e integrales.

## **Bibliografía**

1. Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implantación y control de la planificación estratégica y la Dirección por Objetivos definidas por el Grupo Temporal Gubernamental, Ministerio de Economía, Ministerio de Auditoría y Control y el Ministerio de Educación Superior.
2. Decreto Ley 252 y Decreto no. 281 sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano
3. Fred R. David "Conceptos de administración estratégica"

4. Horvarth Peter "Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual Práctico basado en más de 100 experiencias" . Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2003.

## **Referencias**

- (1) y (2) Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implantación y control de la planificación estratégica y la Dirección por Objetivos definidas por el Grupo Temporal Gubernamental, Ministerio de Economía, Ministerio de Auditoría y Control y el Ministerio de Educación Superior.

*Trabajo recibido en Noviembre de 2008.  
Aprobado por el Comité Editorial en Diciembre de 2008.*

## Anexos

Tabla #1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

AREAS DE RESULTADO CLAVE O PERSPECTIVAS	CAMPOS DE ACTUACION	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	VALORES	ACCIONES ESTRATEGICAS

Tabla # 2: PLAN DE ACCION

TAREAS	RESPONSABLE	PARTICIPANTES DE EJECUCION	PERIODO DE CUMPLIMIENTO	RECURSOS DISPONIBLES

Tabla # 3 Informe de medición trimestral de los indicadores definidos en cada objetivo estratégico

				Trimestres				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos		Plan anual	I	II	III	IV	Comentario
		Indicador 1						
		Indicador 2						

Tabla # 4

Informe para el monitoreo y control de la implementación de la Planeación estratégica diseñada

Perspectivas	Acciones estratégicas	Prioridad	Gastos	Período				Estado	Tendencia	Comentario
Objetivos estratégicos				Inicio Plan	Inicio Real	Fin Pronostico	Fin Real			