

**Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Grupo de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección**

**Tesis en opción al título
de
Máster en Dirección**

**Título : Diseño de la estrategia de dirección para el
Poder Popular Jatibonico hasta el 2008.**

Autor: Lic. Eduardo Calero Aguiar.

Tutor: Dr C. Humberto García Rodríguez

Sancti Spíritus / 2006

“Año de la Revolución Energética en Cuba”

Introducción.

Trabajar por el desarrollo local sostenible es hoy un empeño de muchos profesionales de diversas municipalidades con el debido acompañamiento del gobierno local. Esto implica la activación de fuerzas sociales en pos de un trabajo interdisciplinario, estableciendo puentes de conexión entre distintos profesionales de una comunidad, con el propósito de ejercitar y promover una actividad innovadora que propicie el desarrollo.

En correspondencia con lo anterior es necesario apuntar que los problemas del desarrollo han constituido, en los últimos cincuenta años, el centro de atención de políticos, estadistas, académicos y científicos de diversas partes del planeta, debido a que ha ido cobrando fuerza la idea de que en su solución se define la propia existencia de la humanidad. Esto ha provocado que desde el punto de vista conceptual se haya acumulado un notable avance teórico del estudio de esta problemática y que, de forma práctica, se produzca un gran arsenal de modelos y estrategias con la pretensión de obtener respuestas.

En este sentido, la Cuba de la época revolucionaria no ha sido una excepción y los cuarenta y siete años transcurridos a partir de 1959 han sido testigos de un notable esfuerzo en la búsqueda de soluciones y en el establecimiento y defensa del proyecto político que se definió desde 1953 en "La historia me absolverá", y que fue rediseñándose a partir de 1961 con la declaración del carácter socialista de la revolución. En todo este periodo se ha trabajado para lograr lo que se definió como el desarrollo integral del país y que ha estado orientado a solventar las graves deformaciones estructurales heredadas tras varios siglos de dominación colonial y neocolonial.

En Cuba, el final de la década de los ochenta y toda la década de los noventa ha sido un período caracterizado por un notable esfuerzo para sobreponerse a una de las crisis económicas más profundas de su historia (hasta 1993 el Producto Interno Bruto cubano disminuyó 35% con relación a 1989), y por una búsqueda constante de soluciones a los problemas que se han ido presentando. Esta crisis tiene sus causas en la transformación del escenario político, económico y social del mundo, a partir de la desintegración de la URSS y la desaparición del campo socialista; el recrudecimiento del bloqueo y la guerra económica de los Estados Unidos de Norteamérica, todo lo cual agotó las posibilidades del sistema centralizado de dirección y planificación de la economía que se venía aplicando desde 1975, y que se sustentaba en las relaciones de Cuba con el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME).

Es por ello que en la actualidad constituye un objetivo primordial la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta el país y cada uno de sus territorios, apoyándose en sus propias posibilidades y en la necesidad de que dichas soluciones tengan un carácter irreversible y autosostenible.

Es de vital importancia que en el país se desarrolle una concepción del desarrollo territorial que haga énfasis en su potencial endógeno, sobre la base de la participación activa de los gobiernos locales en la solución de los problemas y brechas del desarrollo del país.

Otro aspecto a tener en cuenta es que las tendencias del mundo donde Cuba se ha reinsertado encierran grandes amenazas, pero también ofrece oportunidades para el país. Un mundo cuyo carácter dinámico e inestable exige, para enfrentarlo, una economía de mayor apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios. Por tanto, se hace evidente que en el país que ya no es posible dirigir nuestras entidades con una visión a corto plazo, o lo que es lo mismo, con miopía estratégica, se necesita capacidad para prever el futuro, ya sea para adaptarse y responder a él, o bien para contribuir a provocarlo, que es lo más aconsejable bajo determinadas circunstancias y condiciones. De lo anterior se infiere que las organizaciones necesitan ser dirigidas con una nueva y revolucionaria mentalidad.

La dirección estratégica como actitud está llamada a desempeñar ese rol, convirtiéndose de hecho en un proceso gerencial que conlleva al cambio en las formas de pensar y actuar. Resulta innegable, por tanto, que para lograr la recuperación del sector empresarial cubano y alcanzar avances en el de la administración pública (basados en eficiencia, eficacia y competitividad sostenidas que permitan una reinserción exitosa en el ambiente externo), se requiere de una proyección y dirección estratégicas de las mismas, que potencie su creatividad, flexibilidad, dinamismo, rapidez y agresividad con una visión de futuro clara, previamente definida y compartida por todos sus miembros.

Hoy cobran mayor vigencia e importancia las palabras expresadas por J. Martí en el Periódico Patria, en 1894, cuando expresaba: **“Ver después no vale. Lo que vale es ver antes y estar preparados”**. También se reconoce la necesidad de asimilar lo más avanzado en el campo de la dirección empresarial moderna. En este sentido se plantea: “El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas” ^{1[1]}, deben contribuir a la competitividad y eficiencia de nuestras entidades.

^{1[1]} [Resolución Económica del V Congreso del PCC.](#)

Los cambios que se introduzcan en este sentido deben estar encaminados a mantener la preeminencia de la propiedad estatal socialista sobre la base de llevar a todas las instituciones, organizaciones, entidades, etc. a un nivel de eficiencia superior en comparación con otras formas de propiedad, como elemento consustancial al socialismo. La dirección estratégica contribuye al logro de este objetivo, al guiar a la organización en la potenciación de sus fortalezas y aprovechamiento de sus oportunidades, así como a minimizar las debilidades y atenuar las amenazas que obstaculizan su desarrollo y desenvolvimiento eficaz. De todo lo anterior se deduce que para alcanzar resultados eficientes en su gestión y para ser competitivas, nuestras organizaciones deben contar con su estrategia elaborada y proyectada, al menos para tres o cinco años.

El **problema científico** de esta investigación puede ser formulado de la siguiente forma: ¿Cómo mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión del Poder Popular en Jatibonico a través del diseño y desarrollo de una estrategia de dirección para los próximos tres años?

Así definido el problema científico podemos referirnos a nuestro **objeto de investigación**, el cual se centró en el **sistema de dirección estratégica**, tomando como **campo de acción** de la investigación el desarrollo de un modelo de dirección estratégico en el Poder Popular del Municipio Jatibonico, provincia Sancti Spíritus.

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente se planteó como **hipótesis general de investigación**, la siguiente: "...Es posible y viable mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión del Poder Popular en Jatibonico mediante el diseño y desarrollo de una estrategia de dirección para los próximos tres años..."

En correspondencia con la hipótesis general de investigación planteada, el **objetivo general** de la investigación se definió como sigue:

- Diseñar la estrategia de dirección para los próximos tres años (2006-2008) del Poder Popular del Municipio Jatibonico, provincia Sancti Spíritus, dirigida a lograr adecuados niveles de eficacia y eficiencia de su gestión.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** que siguen:

- Realizar una amplia revisión bibliográfica y un análisis detallado, que permita fundamentar teóricamente la tesis y el establecimiento de una estrategia para la dirección de la entidad en cuestión.
- Desarrollar la Estrategia de Dirección del Poder Popular del Municipio Jatibonico, provincia Sancti Spíritus, dirigida a lograr adecuados niveles de eficacia y eficiencia en su gestión, que logre identificar las principales líneas estratégicas que impulsen el desarrollo

del municipio, las cuales deben estar vinculadas con aquellas áreas y actividades que determinan el cumplimiento eficaz de su misión y visión.

- Proponer un sistema de control que permita verificar el grado de cumplimiento de los proyectos y objetivos, así como la retroalimentación oportuna dirigida a propiciar la toma de decisiones oportunas.

La necesidad de aprovechar la profesionalidad, preparación, conocimientos y experiencias del personal de la organización objeto de estudio, como principal activo de la misma, el logro de una acción directiva que responda a las exigencias de su entorno y la imperiosa necesidad de satisfacer las necesidades de la población del municipio Jatibonico, de sus clientes internos y externos, constituyen elementos suficientes que exigen la implantación de la estrategia de dirección en dicha organización y justifican esta investigación.

Los principales **beneficios** que se esperan obtener con la investigación son:

- Identificación de las principales dificultades que afectan la gestión del Poder Popular en Jatibonico, así como el desarrollo territorial.
- Incremento de la imagen del gobierno municipal ante sus electores y población en sentido general, a través del comportamiento favorable del nivel de implicación, contribución, responsabilidad e identificación de todo el personal con sus resultados, así como una respuesta más eficaz a las demandas y exigencias de los habitantes del municipio Jatibonico.
- Mejor control, organización y planificación de todos los recursos en función del desarrollo territorial.
- Potenciación de los valores compartidos y fomento de una cultura organizativa que facilite el cambio propuesto.

El **valor teórico** de la investigación radica en el análisis realizado sobre la temática objeto de estudio y en la presentación de un procedimiento para diseñar la estrategia de dirección para los próximos tres años del Poder Popular en Jatibonico, con la finalidad clara de contribuir a la cultura de cambio tan necesaria para las organizaciones cubanas en las condiciones actuales.

La **significación práctica** radica en la factibilidad demostrada de poder aplicar el procedimiento seleccionado con resultados satisfactorios y de perspectivas alentadoras para su continuidad, quedando elaborada la estrategia de dirección de la organización para los próximos 3 años.

El **valor social** se manifiesta por el mejoramiento de la gestión del Poder Popular en el municipio Jatibonico, a partir del logro de varios de los proyectos propuestos, lo cual incide en una satisfacción de la población y una motivación de todos los implicados en la ejecución de los proyectos definidos.

El **aporte científico** fundamental de la investigación radica en el desarrollo de un procedimiento general para diseñar y desarrollar la estrategia de la organización objeto de estudio.

La **viabilidad** de la investigación está determinada por la necesidad que tiene la entidad de trabajar con una estrategia que le permita identificar sus puntos fuertes y débiles; las principales líneas estratégicas de desarrollo y los proyectos inherentes a cada una de estas; incrementar su eficiencia, eficacia, así como responsabilizar a todos los actores implicados en el logro de todas sus metas, elevar su imagen y prestigio, mejorar el control, planificación y organización de sus recursos, etc.

Los **métodos de investigación** empleados fueron, fundamentalmente, métodos teóricos: Método histórico – lógico, análisis y síntesis. Además, se utilizaron distintas técnicas como la encuesta, trabajos en grupo y un amplio enfoque participativo durante el desarrollo práctico del modelo. El estudio documental fue amplio y diverso.

De acuerdo con todo lo anterior hemos decidido estructurar nuestro trabajo de la siguiente forma: introducción, desarrollo (lo conforman tres capítulos), conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos correspondientes.

Capítulo # 1: Marco teórico referencial de la investigación

1.1 Introducción

En el presente capítulo se hace un recuento sobre el proceso de implementación de la planeación estratégica en nuestro país. Seguidamente se fundamenta el enfoque estratégico y su necesidad en el ámbito cubano. Aquí se amplían los siguientes elementos: la realidad cubana actual, haciendo una caracterización del entorno de las organizaciones en Cuba, destacando los rasgos comunes y diferentes respecto al entorno global. Se fundamenta la necesidad de que nuestras organizaciones, en particular el Poder Popular del municipio Jatibonico, provincia Sancti Spíritus, sean dirigidas con un enfoque y dirección estratégicos en busca de una mayor eficacia y eficiencia de su gestión.

Posteriormente se valoran los conceptos fundamentales sobre estrategia y la relación de la misma con algunos elementos básicos del proceso directivo, como son: objetivos, estructura organizativa, cultura organizacional y liderazgo.

En el trabajo también se argumenta sobre la planeación y la dirección estratégica, valorándose distintos modelos y procedimientos que se utilizan para diseñar la estrategia de dirección de cualquier entidad.

En este capítulo nos hemos propuesto los siguientes objetivos:

- Realizar una amplia revisión bibliográfica y su análisis minucioso para fundamentar teóricamente la tesis y significar la necesidad de la planificación y dirección estratégica en las condiciones de Cuba y en el desarrollo de la gestión del Poder Popular del municipio Jatibonico, provincia Sancti Spíritus.
- Analizar los principales conceptos y elementos teóricos considerados de mayor relevancia para proponer un modelo para el diseño de la estrategia de dirección del Poder Popular del municipio Jatibonico, provincia Sancti Spíritus, que logre identificar sus puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas relacionadas con aquellas áreas y actividades que determinan el cumplimiento eficaz de su misión.

1.2 Sobre el proceso de implementación de la planeación estratégica en Cuba

Son diversos los países que se enfrentan al trazado de estrategias de desarrollo en el mundo contemporáneo, bien empleando un mundo centralizado o bien uno descentralizado, siendo este último el más utilizado en la actualidad. Estos modelos varían desde los que poseen una sólida argumentación o formulación, hasta la formulación de objetivos o metas que deben ser alcanzados en un específico horizonte temporal.

Cualquiera de las variantes utilizadas para la gestión del desarrollo desde el ámbito territorial, nos plantea las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuan amplia es la brecha que separa las realidades de las aspiraciones?
2. ¿Son diferentes los resultados del territorio en función de aquellos con características similares?
3. ¿Se está en el camino correcto para alcanzar los indicadores que caracterizan las aspiraciones futuras?

En Cuba revolucionaria, aún antes de haber accedido al poder, ya se postuló la Plataforma programática que define nuestra posición con relación al desarrollo y, dirigida en lo fundamental a revertir las deformaciones estructurales acumuladas históricamente^{2[2]}.

El principal conductor de la planificación en Cuba ha sido nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, quien ya en la década de los años 50 dio muestras de Planeación Estratégica en su histórico alegato “La Historia me Absolverá” (Castro Ruz, F, 1953).

La época de los años 60 se caracteriza por la profundización y discusión de los estudios de Ernesto Guevara con respecto a la planificación y dirección de empresas, así como los realizados por Carlos Rafael Rodríguez, sobre todo con respecto a la concepción y modelo de desarrollo que se debían adoptar. Ambos pensadores defendieron el modelo de planificación centralizada, que fue el adoptado y está vigente aún.

Sin embargo, durante las décadas del 60 y 70 prevaleció la adopción desprejuiciada de teorías y técnicas de los países socialistas de Europa, sobre todo de la otrora Unión Soviética, donde, en la mayoría de los casos, se realizaron “copias” de dichas teorías y técnicas, sin tener en cuenta que las condiciones de desarrollo de nuestros países y sociedades eran diferentes.

En el año 1975, con la celebración del I Congreso del PCC, se busca ganar en organización y se aprueba la implantación gradual de un Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) que debía funcionar bajo el principio definido en la Plataforma Programática del PCC (Tesis y Resoluciones, 1976) referente a que “... La planificación es el eslabón central de la dirección de la economía nacional... ”.

Ya en la década del los años 80 la economía cubana había llegado a un nivel de complejidad tal que los métodos centralizados de planificación constituían formas de dirección que frenaban la creación de relaciones de producción que estuvieran más acordes con el desarrollo de las fuerzas productivas.

^{2[2]} Se refiere al alegato de autodefensa pronunciado en 1953, por Fidel Castro Ruz, como motivo del Asalto al Cuartel Moncada, que marcó el inicio del proceso revolucionario Cubano concluido con la toma del poder político en enero de 1959.

A partir del año 1994, que se inicia un nuevo periodo mediante la aplicación de un grupo de medidas, se produce la entrada al escenario de nuevos actores económicos: propiedad cooperativa, empresas mixtas, sociedades mercantiles, trabajo privado no agrícola; así como también se introducen nuevos mecanismos de carácter económico: circulación interna de divisas extranjeras, descentralización del comercio exterior, bancos y agencias financieras, descentralización en el sistema empresarial, política fiscal, monetario financiera y comercial, etc.

El 6 de abril de 1996 se efectuó la Reunión Nacional del Ministerio de Economía y Planificación, cónclave donde el compañero Carlos Lage Dávila apuntaba: "...nuestra economía tiene que ser más planificada, más conscientemente planificada todavía, pero planificada de una forma diferente, que tenga en cuenta las complejidades de nuestra situación...".

El desarrollo fue concebido como un proceso integral entre lo económico y lo social, a partir de considerar que el propio crecimiento económico, sin progreso y justicia social, no conduciría a un verdadero desarrollo, ni permitiría alcanzar los objetivos sociales a que se aspiraba (Ministerio de Economía y Planificación, Cuba 2002).

Todo lo anterior exige modificaciones, se requiere la aplicación de un modelo que se adapte a los cambios a través de la productividad, la competitividad, la especialización y la tecnología (CEPAL, 2000) y como instrumento para llevarlo a cabo se pasa del modelo centralizado de planificación al modelo de planificación estratégica.

La planeación estratégica comenzó su introducción en el ámbito empresarial y paulatinamente fue generalizándose a los territorios"... no fue hasta 1995 que nuevamente se pudo comenzar a pensar en el rescate de la planificación, a corto plazo, que renació sobre bases totalmente nuevas."

Con el nuevo escenario, lo territorial debe cobrar una nueva dimensión, ya que aparecen nuevos objetivos intraregionales desde el espacio subnacional, tanto por su vinculación con los cambios como para aminorar el impacto, en lo económico y lo social provocado por las medidas tomadas y, contribuir al desarrollo del país y de los territorio potenciando los factores endógenos y velando por la integridad de los procesos. (González R, de Dios A y Montejo R 2002: 611).

Por tanto, el desarrollo sostenible se concibe como un proceso de creación de las condiciones materiales, culturales y espirituales que propicien la elevación de la calidad de vida de la sociedad, con un carácter de equidad, y justicia social de forma sostenida y basado en una relación armónica entre los procesos económicos, naturales y sociales, teniendo como objeto tanto a las generaciones actuales como las futuras. Esta definición es la que se ha adoptado para la realización de este trabajo.

1.3 Concepto de estrategia

Sin embargo, la estrategia como concepto surge en relación con las operaciones militares. Los elementos que dan valor a la estrategia están presentes en las acciones militares:

- Recursos limitados.
- Incertidumbres respecto de la capacidad e intenciones del adversario.
- Compromiso irreversible de los recursos.
- Necesidad de coordinar las acciones a distancia y en tiempo.
- Incertidumbre acerca del control de la iniciativa.
- La naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los adversarios.

Muchos son los autores que se han referido al concepto de estrategia y, de una u otra forma, todos tienen coincidencias. En la literatura internacional se maneja un grupo de conceptos, los cuales se reflejan a continuación:

- Definición de objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos, lo que quiere hacer la empresa en el futuro. Actuación pensada en términos de objetivos y medios para lograrlos en un momento determinado. (Ch. Andrews, 1962).
- Es la dialéctica de la empresa con su entorno. (I. Ansoff, 1976).
- Es la fórmula para obtener el éxito, el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse, el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial, es la adopción de medidas para enfrentar un mundo externo, cambiante, es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerlos fuertes. (Theodore A. Smith, 1979).
- Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse. (K. R. Andrews, 1980).

- La estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, con fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. (M. Menguzzato, y J. Renau, 1984).
- Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. (Tabatoni y Jorriou, 1985).
- Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar la estrategia hay dos claves: hacer lo hago bien y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (Hatten.K.J, 1987).
- Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. (H. Weihrich, 1990).
- La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprende acción defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (Michael E. Porter).
- Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, o en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser. (Francisco J. Manso, 1991).
- Estrategia es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos. (Javier Cantera, 1994).
- Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (Santesmases, F. 1999).
- Indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades. (Seminario – Taller sobre Planificación Estratégica, 1996).

A nuestro modo de ver el concepto más completo es el abordado por J. Stoner, en su libro "Administración". El mismo plantea que una estrategia es "... el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en la práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo...".

Como puede apreciarse el concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas: desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

La primera perspectiva es referida al programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión, en la segunda perspectiva es referida al patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo.

Lo anterior nos permite afirmar que lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser eliminadas y brechas para ser superadas. Partiendo de que no se conoce una definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia es recomendable insistir en las características comunes, las que a continuación reflejamos:

- a. La estrategia permite orientar las decisiones que determinan los recursos y las principales acciones para lograr el objetivo propuesto y por tanto la efectividad del funcionamiento de la organización.
- b. La estrategia debe entenderse como un fenómeno objetivo, las condiciones surgen quieran o no sus participantes, sean advertidas o no de sus alcances o influencia.
- c. La estrategia tiene un carácter dinámico dado que lo favorable de hoy mañana puede convertirse en amenaza.
- d. Lo que maneja la estrategia son posibilidades y potencialidades que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades.
- e. La estrategia implica definir un grupo de objetivos y la forma de lograrlos en un tiempo determinado.
- f. Una estrategia compromete ante todo los corazones y espíritus de los seres humanos de la organización, pero lo que hay que compartirla con sus miembros, de forma tal que pueda llevarse a vías de hechos la estrategia formulada.

Más sintetizadamente podemos concluir que los elementos comunes son:

- Una motivación para lograr algo.
- Un grupo de decisiones que se integran dirigidas a un objetivo.
- Un mapa que todos deben conocer y en el que todos pueden hacer algún aporte.

- Una descripción del negocio de la compañía hacia el futuro.
- Una exigencia actual de la dirección.
- Un patrón coherente.
- Una forma de establecer prioridades y asignar recursos.
- Una respuesta a las oportunidades y amenazas externas.
- Una manera de expresar la cultura de la organización.
- Una manera de convertir debilidades en fortalezas internas.
- Una manera inteligente de aplicar la dirección proactiva, más ventajosa que la reactiva.
- La capacidad de la organización para responder con previsión a los cambios que se producen en su entorno. Se reconoce una capacidad de respuesta y no sólo de adaptación

Por tanto, los requisitos básicos para el desarrollo de una estrategia son:

- Un núcleo vital de conocimiento.
- La capacidad para integrar todos esos conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
- Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, su periodicidad y las posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.
- Imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.
- Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- La voluntad para privarse o renunciar a los beneficios actuales para invertir en el potencial futuro.

Los conceptos básicos de estrategia implican, por tanto, la asignación y concentración de recursos, la necesidad de comunicación y movilidad, el elemento sorpresa y la ventaja de la defensa. De igual forma la estrategia debe lograr un equilibrio dinámico en constante cambio frente a numerosos competidores.

1.4 Descripción del proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica formal implica un proceso escrito, explícito para la determinación de los objetivos de la entidad a largo plazo, la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados. Cada uno de estos pasos del proceso de planeación deberá ir acompañado por un procedimiento explícito para conseguir el compromiso entre los cuales tenemos:

EXPLIQUE LOS OBJETIVOS

La planeación normal debe iniciarse con la identificación de los objetivos últimos de la organización.

GENERE ESTRATEGIAS OPCIONALES

Una estrategia es una declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse.

EVALUE LAS ESTRATEGIAS OPCIONALES.

Una vez que se tenga un número adecuado de estrategias se prosigue a evaluarla, se requiere de un procedimiento mediante el cual cada plan opcional se analiza y juzga por capacidades para cumplir los objetivos de la organización

REVISE LOS RESULTADOS.

El valor de la retroalimentación (feedback) ha sido perfectamente determinado por los estudios de laboratorio, en especial cuando se le combinan con el establecimiento de objetivos, por lo tanto parece importante que se brinde retroalimentación a la organización respecto al grado en que se están cumpliendo los objetivos.

BUSQUE COMPROMISOS.

Se deberá prestar atención al compromiso durante cada uno de los pasos anteriores. La planeación formal requiere un procedimiento explícito para lograr que las personas involucradas se sientan comprometidas con el plan. Como primera edición es que los miembros claves del grupo de interés se involucren en el proceso de planeación. Esto significa que, cuando menos, cierta información deberá recabarse de parte de estos miembros del grupo de interés.

1.5 La motivación como elemento estratégico

Todos los directivos se enfrentan a este asunto dentro de la actividad propia de conducción del colectivo hacia las metas definidas y cada cual tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca. Sin embargo, sería bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto al mismo.

- La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. **(Solana, 1993).**

- Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. **(James Stoner, 1996).**
- Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. **(Harold Koontz, 1999).**

La mayoría coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.

Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Por otra parte tenemos que analizar la influencia del grupo en la motivación. En este sentido tenemos que las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

En este proceso es frecuente que la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los directores quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

1.6 Implantación de la Dirección por Objetivos

En la década de los noventa, el país decidió la implantación de la Dirección por Objetivos (DPO) como Sistema de Dirección, bajo la concepción siguiente:

- Significa un proceso dirigido de autoperfeccionamiento con factores político-sociales, asociados con la creación de una cultura organizacional socialista.
- Basada en las enseñanzas, ideas y valores del Comandante en Jefe y los principios socialistas (Eficiencia, Eficacia y Calidad).
- Abarca el conjunto de enfoques y técnicas modernas de dirección, el factor humano como elemento clave y estratégico, el énfasis en la participación y el compromiso de los trabajadores, así como el ser flexibles trabajadores, sin "recetas" preconcebidas.

Al evaluar los principales resultados del proceso de introducción de la Dirección por Objetivos (DPO) en Cuba en los últimos cuatro años, en reunión del Secretario del Consejo de Ministros, Carlos Lage Dávila, con los profesores del Ministerio de Educación Superior (MES) que asesoran en la implantación de la Dirección por Objetivos (DPO) y la Planeación Estratégica, se reconocía como un logro, "el inicio en el país de una cultura en la elaboración de objetivos anuales con mayor precisión y con un enfoque estratégico". No obstante a ello, en esa propia reunión se identifica como insuficiencia que: "son pobres los conocimientos y habilidades para determinar y aplicar estrategias de trabajo a partir de los objetivos". Esta situación, es válido apuntarlo, ha cambiado favorablemente en la actualidad.

Consecuentemente con su misión en la sociedad, varios Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) comienzan, a estudiar las experiencias y el desarrollo moderno en el campo de la dirección de una manera más sistemática y profunda.

Para ello se apoya en los avances que en esta esfera ha ido alcanzando el MES, quienes orientaron elaborar una propuesta integral para la implementación en las entidades subordinadas a los diferentes OACE, de un programa de cambio orientado a mejorar sus niveles de productividad y eficiencia en correspondencia con las particularidades del sector.

Para la realización de este trabajo fue necesario estudiar en cada organización una serie de factores que influyen en estas, de manera integral para lograr el estado deseado, no tenerlos en cuenta nos conducirían al fracaso irremediablemente, en este capítulo nos referiremos a algunos de ellos.

1.7 Unidad del la con elementos del proceso de dirección: Estrategia - Objetivos de dirección

Existe entre los diferentes autores muchas definiciones, sobre los objetivos. En su significado amplio un objetivo se describe como un estado, situación o resultado futuro que se desea alcanzar.

En la literatura consultada aparecen un grupo de conceptos que expondremos a continuación:

- Son una descripción de los resultados que deben de ser alcanzados. (Jh. Morrissey, 1979).
- Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier empresa, departamento o proyecto, además si estos tienen alguna importancia práctica para la organización deben ser verificables. Un objetivo es verificable si en alguna fecha prefijada en el futuro, se puede mirar atrás y decir con certidumbre “si se logro” o “no se logro”. (Koontz, 1990).
- Los objetivos son la razón de ser de todo sistema artificial, con la característica adicional de que el propio sistema es capaz de formar objetivos nuevos o de modificar los anteriores productos de la práctica social. (Orlando Carnota, 1990).

Los objetivos pueden clasificarse de varias formas:

- Por su contenido: Políticos, económicos, tecnológicos, ideológicos, etc.
- Por su nivel: Nacional, provincial, municipal, etc.
- Por el tiempo: Largo, mediano y corto plazo.

Sin embargo, la clasificación quizás más útil durante su formulación, es la relacionada con su precisión: objetivos trayectoria, objetivos normativos y objetivos tareas. Los objetivos trayectoria indican la continuidad y generalmente son expresiones cualitativas. Se utilizan para plantear estrategias globales.

Los objetivos normativos expresan un estado deseado, generalmente derivado de un objetivo trayectoria y por lo tanto acompañado de expresiones cuantitativas o cualitativas. Los objetivos tareas generalmente fijan la norma específica por la cual se guiarán las acciones operativas de la organización, por ello deben caracterizarse por su precisión. Expresan en cantidad, cualidad y tiempo lo que se desea alcanzar.

Desde el punto de vista jerárquico el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social.

El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación de su entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que este presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

El tercer nivel corresponde a los objetivos que se fijan los niveles de decisión en las distintas unidades de la organización, muchas veces denominados objetivos funcionales, los cuales resultan de la derivación de los generales o de segundo nivel, en todos los casos constituyen una referencia para los objetivos del nivel inmediato inferior.

En el proceso de formulación de los objetivos estos deben cumplir los siguientes requisitos:

Pertinentes: Que estén en función de la finalidad del sistema y apoyen su materialización, así como de las políticas, directivas y estrategias que emanan de la de la gerencia superior.

Medibles: Siempre que sea posible el objetivo debe expresarse en términos cuantitativos, por ejemplo: "disminuir en un 5 % los accidentes de tránsito...". Sin embargo, no siempre es posible cuantificar los objetivos que se aspiran a lograr y, en estas circunstancias, habría que expresar con toda claridad, los parámetros cualitativos que servirán de base a la gerencia para controlar su proceso e impacto correspondiente.

Factibles: No todo lo que se necesita se puede lograr en un período o lugar determinados. El balance adecuado entre necesidad y posibilidad, así como entre tareas y recursos disponibles constituye un instrumento de gran utilidad para la gerencia, que no puede ni debe soslayarse. La correcta evaluación entre las necesidades y las posibilidades reales de satisfacerlas es uno de los primeros pasos en la estrategia de un proceso de planificación con visión realista.

Aceptables: Los objetivos deben satisfacer, las expectativas y valores de todos aquellos que, de forma directa y muchas veces indirecta, están interesados en la materialización de los resultados que se pretenden alcanzar. En primer lugar, los objetivos deben de ser aceptados por los objetivos de su ejecución. Al mismo tiempo, la gerencia a sus diferentes niveles debe

dar su necesaria aprobación y apoyo. Por último, y no menos importante, es la aceptación del objetivo por parte de los beneficiarios de su cumplimiento.

Flexibles: Los objetivos no son una camisa de fuerza porque ello negaría el desarrollo dinámico de los sistemas organizacionales y su necesidad de adaptación a las condiciones cambiantes que impone el medio en que se desarrollan. Por supuesto, que la flexibilidad no debe convertirse en tolerancia ilimitada al cambio de objetivos y metas.

Cada modificación debe estar plenamente justificada y seguir un procedimiento similar al establecido para la formulación de los objetivos inicialmente aprobados.

Motivadores: La participación colectiva en la identificación de los problemas y en la formulación de los objetivos para darle la debida solución es en si, un factor motivacional de gran importancia para los actores sociales que intervienen en este proceso, más aún si son ellos los que deben materializar los resultados que se esperan alcanzar. Cuando el responsable de una ejecución de la tarea participa en la concepción de su necesidad, lo hace sentir mas útil y satisfecho con la labor que realiza. Pero esto solo no basta, es necesario que el individuo llegue al convencimiento de que al cumplir con los objetivos institucionales realiza parte de sus aspiraciones como persona.

Comprensibles: Su formulación debe ser fácilmente entendible por todos los que están vinculados a su concepción y ejecución. A tal efecto, deben estar redactados en forma clara y sencilla a fin de evitar interpretaciones erróneas que dificulten su cumplimiento.

Comprometedores: El objetivo debe identificarse con una determinada área de responsabilidad e incluso, con los propios individuos que deben ejecutar las acciones necesarias para su realización. Cada objetivo, una vez aprobado, es de obligatorio cumplimiento y sirve de base para evaluar a sus ejecutores, en términos de resultados.

1.7.1 Estrategia - Estructura Organizativa

El éxito de la implantación de la estrategia, depende en parte, de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, es decir, de la estructura de la organización. Las posibilidades de éxito de una estrategia son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia.

Álvaro Cuervo, en su artículo: "Bases para el diseño organizativo de la empresa", plantea: "La estructura es el sistema más estable de relaciones entre los miembros de la organización, determina las actividades a realizar por cada individuo y unidad organizativa, así como las relaciones que deben mantener entre ellos y configura, por lo tanto, el marco de desarrollo de la toma de decisiones. La estructura organizativa, como elemento integrador de los

elementos individuales y colectivos para el logro de los objetivos de la estrategia, parece ser un elemento determinante del éxito o el fracaso empresarial ". (Álvaro Cuervo, 1989).

La estructura puede ser definida como " el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades ". (Strategor, 1988).

También como " el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas ". (H. Mintzberg, 1984).

A partir de los trabajos de (Chandler, 1962), las interacciones entre estrategia y estructura ha sido objeto de gran atención, tanto, en el ámbito teórico, como empírico. Casi todos los autores llegan a una serie de conclusiones, la esencial de las cuales es que: "...La estructura sigue a la estrategia...".

Peter F. Drucker, en su artículo: " Llega una nueva organización a la empresa ", señala que "en cuanto a su estructura, sus problemas y asuntos de dirección, la empresa, en próximos años, se parecerá muy poco a la típica empresa que hoy hemos conocido, y que aun se consideran normas en nuestros textos". Será una organización basada en la información. Su estructura será un área clave que se verá afectada cuando una empresa varía su potencial, de proceso de datos, a una estrategia de producción de información.

Las organizaciones basadas en la información requieren objetivos comunes, claros y sencillos, que se traduzcan en acciones concretas. Tendrán que ser capaces de captar rápida y oportunamente toda la información que genere su entorno y poner todo el conocimiento de su personal en función de procesar esa información y llegar a un proceso de aprendizaje que le permita avanzar en este entorno tan cambiante. Las estructuras actuales no están diseñadas para jugar este papel. Se demanda rápidamente un cambio de estructura. Uno de los retos básicos al que se enfrenta la dirección en esta nueva estructura empresarial es el de proporcionar una visión de conjunto, y que esta la comparta la gran mayoría de sus miembros.

1.7.2 Estrategia - Clima organizacional

El clima organizacional, siempre presente en todas las entidades. La mayoría de los autores coincide que este es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. Es decir, el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en su conducta.

Por último queremos plantear que sobre el clima organizacional influyen diferentes factores, entre los cuales solo vamos mencionar los siguientes:

- Alteración de las condiciones económicas.
- Competencia.
- Cambio de líderes.
- Reestructuración, reducción.
- Proceso de capacitación.
- Días de pago.
- Conflictos entre empleados, entre un directivo y empleados, etc.

1.7.3 Estrategia - Cultura organizacional

Otro factor importante que se analiza es la Cultura organizacional. En este sentido se puede señalar que la Cultura de una organización se establece y se mantiene. La original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

La cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo. Así se puede plantear que, desde sus inicios, en cualquier entidad siempre se habla de filosofía de trabajo. En la misma medida se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo.

La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo. (S. Robbins (1999)

Partiendo del criterio anterior podemos plantear que las organizaciones, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

La organización es el escenario donde surge y se manifiesta la cultura organizacional y esta existe al margen de la propia existencia de la organización. La cultura organizacional es, en consecuencia, el reflejo de la conciencia social en la organización y su función primaria consiste en ayudar al colectivo de los hombres que laboran en ella a reconocerse a sí mismo y a identificarse como sus miembros.

La cultura organizacional es, en síntesis, la forma cotidiana en que los hombres se reencuentran con la idea de la organización, la forma en que se reconoce como parte de una tradición, de un perfil y un destino colectivo.

Como reflejo de conciencia social en la organización, la cultura organizacional presenta un carácter rezagado respecto a sus condiciones materiales. Esto lleva a que, si no se dominan adecuadamente sus rasgos fundamentales, difícilmente podrá conducirse un proceso de cambio en la mentalidad de sus trabajadores que contribuya a favorecer las transformaciones que se llevan a cabo y se producirá entonces un choque entre estos y la cultura existente, lo cual creará condiciones para que se consolide un proceso denominado de "atrofia cultural".

Por estas razones podemos decir que no se entenderá jamás el proceso de perfeccionamiento de la organización ni mucho menos se podrá llevar a cabo, si no se ha profundizado antes en la cultura de esa propia organización. Iniciar el proceso de perfeccionamiento es iniciar un proceso de cambio y no sólo de cambio tecnológico o de recursos, implica también un cambio de actuación, lo cual trae consigo un cambio en los actores principales de la organización, los hombres que forman parte de ella. Por ello en las condiciones cubanas, generadas por múltiples factores, se han desarrollado algunas culturas que obviamente no se adaptan a las exigencias de hoy, por lo que se impone conocer en primer lugar cuales son las características de la cultura actual de la organización y en que modo entorpecerá o facilitará iniciar este proceso.

1.7.4 Estrategia - Liderazgo

Para implantar la estrategia, es necesaria una superestructura que sustente la realización de ésta. Un elemento vital lo constituye el ejercicio del liderazgo (Menguzzato, 1995). Otro autor, James Stoner (1997), define el liderazgo administrativo como el "proceso de dirigir o influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo".

Por eso, el liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales.

La persona que ejerce este tipo de poder es el líder. El líder, por consiguiente, es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influenciar sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal.

En el marco de la dirección estratégica no se puede concebir la dirección como la sola autoridad formal. La necesidad de movilización de los esfuerzos hacia los objetivos de la empresa implica la existencia del liderazgo.

Tiene que existir una congruencia entre estrategia y liderazgo, teniendo siempre presente que el papel de los directivos es fundamental en todo proceso de formulación e implantación de estrategias.

Existe la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia y viceversa, por cuanto que aquél influye en la estrategia a seleccionar y en su posterior ejecución, pero también una determinada estrategia, para ser puesta en práctica con éxito, exige de un determinado estilo de liderazgo.

Por tanto, se infiere que las personas que ejercen el liderazgo deben hacer alcanzar los objetivos empresariales a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa. Esto nos permite plantear que el papel de los directivos es el de crear una cultura que:

- Favorezca y mantenga el desempeño máximo;
- Estimule y emplee la creatividad;
- Provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio;
- Utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender;
- Busque y encuentre nuevos desafíos.

En su libro: "Administración y futuro de los 90 en adelante" y específicamente en el artículo "La misión del líder en negocios Peter F. Drucker (1987) señala "que los ejecutivos hacen, lo que creen y valoran, los premios que otorgan y a quiénes, es mirado, observado, minuciosamente e interpretado por toda la organización a la que pertenecen, y nada se nota más rápidamente, ni es considerado más significativo que una discrepancia entre lo que los ejecutivos predicán y lo que esperan que sus asociados prediquen". En este sentido también influyen otros elementos de suma importancia a considerar para realizar un análisis más integral del tema entre ellos está: **la comunicación**.

1.7.5 Estrategia - Comunicación organizacional

Los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales e informales desde sus orígenes. A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización.

Desde hace varios milenios ha estado presente el interés por delimitar y comprender qué tipo de elementos o características pueden ser las más útiles para el buen funcionamiento de las organizaciones. Sin lugar a dudas la comunicación constituye parte esencial en el buen desempeño y éxito de la organización.

La comunicación ha sido abordada desde diferentes ciencias, por ejemplo la cibernética la analiza para conocer como transcurre el proceso de transmisión de información en la máquina y así poder funcionar de manera inconexa: en primer lugar los grandes campos de acción de la comunicación interna y externa; y en segundo lugar, lenguajes y técnicas como publicidad; relaciones públicas, comunicación corporativa, entre otras.

La comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades.

La escucha valiente se concentra en apertura y posibilidades; en oportunidades de aprendizaje, transformación y trascendencia; en prospectos para la auto-actualización y la autorrealización; en la curiosidad intelectual, vulnerabilidad emocional; y en abrir el corazón.

1.8 Los problemas de la medición del desarrollo y su gestión

Beltrán Jaramillo (2002) realiza un símil muy ilustrativo para la medición que nos ocupa:

“Siempre que se habla de medición acuden a mi mente los signos vitales. En el ser humano, el funcionamiento de ese portento tan maravilloso y complejo que es el cuerpo se controla, al menos inicialmente, a través de cuatro factores: la tensión arterial, la frecuencia cardíaca, la frecuencia respiratoria y la temperatura. Con estos elementos un médico puede saber si un cuerpo está funcionando adecuadamente. De manera análoga la gestión tiene unos signos vitales, es decir unos factores claves de éxito que nos indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la gestión son cuatro: La eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.

Aunque estos signos vitales de la gestión se definen con relación a las empresas, en este trabajo serán adecuados al ámbito territorial, se establecerá, partiendo del mismo que nos representa en lo territorial estas formas de medir los signos vitales de gestión. Ver Cuadro # 1

Adecuación territorial de los signos vitales de la gestión empresarial	
Empresas	Territorio
Eficacia	
El grado de satisfacción del cliente con relación al servicio que presta la empresa; es el "que", se vincula con la calidad.	El cumplimiento de los objetivos trazados, también se expresa a través del grado de satisfacción de las necesidades de la población, tanto en general como por grupos sociales.
Eficiencia	
Relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Se refiere a los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. Es el "cómo".	Nos permite medir la competitividad territorial. Nos referimos a los costos ramales, a las mejoras tecnológicas, el reciclaje de los desperdicios, etc.
Efectividad	
El logro de la mayor satisfacción del cliente mediante procesos mejores eficientes. Es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.	El cumplimiento de los objetivos trazados logrando la satisfacción de las necesidades de la población con el uso más racional de los escasos recursos con que se cuenta.
Productividad	
Relación entre la producción y los insumos utilizados en ella. A través de ella la empresa puede mejorar su capacidad de gestión	Relación entre la producción total de bienes y servicios y el valor agregado territorial y/o ramal, con respecto al uso de los recursos humanos materiales y tecnológicos. ^{3[3]}

Cuadro # 1

El rasgo distintivo y además un elemento muy importante es el control por lo que debe pasarse a considerar los elementos del sistema de indicadores, partiendo del marco teórico desarrollado en relación con el proceso de gestión del desarrollo territorial.

^{3[3]} Fuente; Lo empresarial está tomado de Beltrán Jaramillo (2002), la adaptación a lo territorial fue realizada por la Dr.C. Iris M González Torres (2004).

Si existe un conjunto de objetivos definidos para la dirección estratégica del desarrollo territorial, estos han de tener asociados un conjunto de indicadores que midan el comportamiento de la estrategia y que se constituyen en los indicadores básicos pero estos resultan insuficientes porque se refieren al control para que quede adecuadamente complementados es necesario asociarle a dichos indicadores básicos los indicadores conducentes, los que posibilitan anticipar los resultados que tendrán los básicos.

A través de un adecuado sistema de indicadores garantizaremos la conversión de la información en conocimiento sobre la gestión del desarrollo en el ámbito territorial.

Este sistema de indicadores debe facilitar la acción y potencial de los grupos a los cuales se refiere, guiar la acción de los gestores del desarrollo y promover cambios tanto en actitudes como en hábitos.

Existen dos razones a considerar en la construcción de los indicadores: desde el punto de vista práctico y metodológico. Los indicadores se construyen para medir cuantificar y cualificar una realidad, luego desde el punto de vista práctico sus objetivos son analizar y avalar el desempeño de una determinada política. En lo metodológico según Cardoso (1998) la construcción de indicadores tiene que estar argumentada en una teoría previamente desarrollada que califique la hipótesis y problemas relevantes y que brinde una adecuada y rigurosa concatenación entre el cuadro conceptual y las informaciones disponibles.

Existen múltiples clasificaciones de los indicadores, pero en esta situación se considerarán los indicadores básicos, ya que son los que miden los resultados que pretendemos alcanzar en el territorio y los indicadores conducentes, que pueden ser referidos al interior del sistema o a elementos de su entorno, de acuerdo con la misión establecida para el observatorio. La tarea es obtener un sistema que nos permita medir, explicar y anticipar el comportamiento del sistema territorial con relación a un conjunto de objetivos previamente trazados. Por lo tanto se necesita conocer dichos objetivos, pero también los procesos y las relaciones que se expresan en ellos, para poder introducir los cambios necesarios durante el proceso de ejecución del plan de desarrollo, que garantice su eficiencia, eficacia y obtención de resultados. La detención de estos vínculos se realiza de diversas maneras, la elección del procedimiento dependerá de la disponibilidad, confiabilidad y unidades de medidas de la información.

Este sistema de indicadores posibilitará generar una información útil para la toma de decisiones, tanto en lo relativo a la asignación y ejecución de recursos como a los resultados obtenidos por ellos.

Este resultado se logra mediante el seguimiento o monitoreo sistemático de los procesos de gestión, de manera tal que se logren mejoras en su eficiencia y eficacia y, esto posibilite incrementar su impacto, en última instancia en la calidad de vida de la población. Se ratifica una vez más que la selección de dichos indicadores está en muy estrecha vinculación con la concepción del desarrollo económico postulada y, con la necesidad de adecuar los resultados parciales al dinamismo del sistema territorial, tratados por todos los medios posibles de salvaguardar las metas inicialmente trazadas.

1.9 Acerca de los procedimientos para el diseño de la estrategia de dirección

Se reconoce que más importante que la forma es el contenido. Partiendo de esta afirmación es que consideramos que para lograr implantar y desarrollar una estrategia es imprescindible y necesario seleccionar un procedimiento para aplicar en la organización objeto de estudio, bajo la incidencia de sus características particulares. Algo importante a realizar para dar cumplimiento a lo anterior es estudiar la bibliografía relacionada con el tema y analizar cual de las tecnologías, modelos o procedimientos será más factible y eficaz aplicar bajo las condiciones y características de la organización, así como el interés del equipo de dirección de la organización. Existen muchos procedimientos para efectuar el trabajo de diseño de estrategia de dirección para diferentes tipos de organizaciones. (Ver Anexo # 1)

La necesidad de un procedimiento, una metodología que guíe la formulación de la estrategia de dirección organizacional se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad del sistema organizativo, frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

De lo anterior se puede concluir que la estrategia empresarial es única para una empresa determinada, que no existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada sistema organizativo, en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de un procedimiento y/o metodología para el diseño y desarrollo de la estrategia empresarial:

- Misión y propósito de la organización.
- Tamaño de la organización.
- Estilo directivo.
- Complejidad del medio ambiente.
- Complejidad de los procesos básicos.
- Cultura estratégica de sus actores principales.

- Calidad de la información disponible.
- Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso, etc.

El análisis de un número no despreciable de procedimientos nos permite afirmar y reconocer que todos persiguen el mismo objetivo: un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno.

Al valorar los modelos, se comprueba que algunos de ellos tienen un enfoque de marketing, haciendo énfasis en el análisis de la competencia, otros, sin embargo centran su atención en elementos económicos o puramente de dirección. Sin embargo, independientemente de las diferencias que pueden existir entre ellos, condicionadas por las características concretas donde fueron aplicados, se debe reconocer que existen elementos comunes a todos los modelos: la gran mayoría tiene en cuenta la misión y la visión de la organización y la relación de ésta con su entorno, así como plantean la necesidad de objetivos estratégicos y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada.

El procedimiento seleccionado para diseñar la estrategia del Poder Popular del municipio Jatibonico es el mostramos en el Anexo # 2.

1.10 Conclusiones del capítulo

Resumiendo, se puede plantear que:

- Las nuevas realidades del mundo en que Cuba se ha visto obligada a introducirse, el contexto en que se debe desarrollar la administración pública, el propio proceso de perfeccionamiento, exigen cambiar los paradigmas gerenciales.
- Si se ha pensado y actuado en términos de producción hoy la dirección solicita que se actúe sobre la base de lograr eficiencia, eficacia, competitividad, cambio, calidad y excelencia sostenida, lo cual debe repercutir en transformaciones funcionales en los equipos directivos de nuestros sistemas organizativos. La gerencia debe pasar de cuantitativa a cualitativa de técnica a humana.
- Nuestros directivos necesitan mirar con luz larga y anticiparse a los cambios que se operan en el entorno externo e interno de la organización que dirigen, es decir, se precisa de un pensamiento y acción estratégicos, lo cual esta matizado por la puesta en práctica de adecuados métodos y estilos de dirección que conlleven a la existencia de un liderazgo efectivo que garantice un adecuado comportamiento de las personas dentro de la organización y en las relaciones de estas con los clientes externos de la misma.
- La implementación de la estrategia tiene como resultado la obtención de un elevado nivel de efectividad y eficiencia organizacional, de la administración pública.

Capítulo # 2: Procedimiento general para desarrollar la estrategia de dirección hasta el 2008 del Poder Popular de Jatibonico

2.1 Introducción

El presente capítulo comienza con la presentación de las premisas y los objetivos del procedimiento general para el diseño e implementación de la estrategia de dirección hasta el 2008 del Poder Popular Municipal de Jatibonico. También se exponen los elementos básicos que fundamentan la necesidad de dirigir estratégicamente el territorio, proponiéndose y argumentando el modelo escogido y las fases para su conformación, destacándose el soporte metodológico que sirvió de base a todo el proceso en la localidad: Un proceso de capacitación y aplicación del enfoque participativo como condiciones claves en la creación y potenciación de la cultura para el cambio propuesto.

Por último, se explica y da tratamiento metodológico a los pasos del modelo, agrupados en las siguientes fases:

Fase de diagnóstico:

1. Formulación de la Misión.
2. Elaboración del Análisis Estratégico.
3. Identificación de las potencialidades de desarrollo del municipio.
4. Identificación de las barreras que impedían o limitaban la utilización de los potenciales.
5. Definición de variables claves del entorno.
6. Definición y conceptualización de los Valores.
7. Identificación de aliados estratégicos.
8. Identificación de fuentes de financiamiento.

Fase de proyección:

9. Formulación de los escenarios más probables hasta el 2007.
10. Definición de la visión.
11. Definición de líneas estratégicas de desarrollo local.

Fase de ejecución y control:

12. Elaboración de de proyectos por líneas estratégicas.
13. Control y retroalimentación. Medidas de control.

Se entiende por **fase** la agrupación de un determinado grupo de pasos que pueden desarrollarse en un espacio de tiempo determinado acorde al desarrollo lógico del modelo.

2.2 Premisas para la elaboración del procedimiento

Toda la actividad de diseño e implementación de la estrategia de dirección hasta el 2008 del Poder Popular Municipal de Jatibonico tiene como base cuatro elementos que se considera imprescindibles en un proceso de cambio planeado.

- Impulsar el enfoque estratégico de la administración pública en este término municipal de la provincia Sancti Spíritus, donde el sistema de contingencia forme parte pero no sea una constante en el trabajo.
- Las técnicas y herramientas desarrolladas para la implementación del procedimiento, permiten considerarlo dialécticamente, en continuo mejoramiento.
- La capacitación dirigida hacia el cambio no tiene como finalidad solamente aportar conocimientos, sino la de conseguir el cambio.

Relacionado con esto último podemos añadir que lo que se precisa dentro de un proceso de capacitación, dirigido al cambio planeado, es conseguir cambiar los comportamientos, las actitudes y sentimientos de los empleados del sistema organizativo; de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en las empresas.

Las organizaciones, lucrativas y no lucrativas, deben asumir el cambio como algo normal, ya que para dar respuesta a la realidad de su entorno, en ellas todo ha de cambiar, ya que no cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder.

Sin embargo, las organizaciones no pueden cambiar por sí solas, necesitan a un agente que las impulse. Ese agente que mueve a las organizaciones hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en las mismas. Por tanto, qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la organización, sobre la capacidad organizativa de la misma, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras, interrogantes a las que es vital dirigir toda nuestra atención, aunque no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes.

La capacitación para el cambio va mucho más allá que la impartición de un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupos, etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su forma de ver las cosas.

Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización. Pero una cuestión debe estar bien clara: Un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas vayan interiorizando, a veces sin darse cuenta, una nueva manera de ver las cosas. Esto les permite variar su forma de observar, de analizar y de interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional. Les va preparando poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí, son capaces de ver la necesidad del cambio por sí mismos y no como algo impuesto. Estas reflexiones acerca del papel de la capacitación en los procesos de cambios fueron las que determinaron que el diseño de la estrategia de dirección (proceso de cambio), del Poder Popular de Jatibonico se desarrolló sobre la base de un adecuado proceso de capacitación, que permitió la asimilación consciente del cambio por parte de la mayoría de los miembros de la organización. En este sentido, se realizó y ejecutó un proyecto de capacitación de alrededor de ocho sesiones de capacitación, con una duración promedio de 3 ½ horas.

- Una buena comunicación: un buen diálogo y correctas relaciones interpersonales pueden contribuir mucho. Pero, aunque seamos muy persuasivos, a veces no se tienen suficientes argumentos para poder convencer a las personas para que cambien sus sentimientos, su visión de las cosas. Cambiar actitudes es difícil. Existen diferentes sistemas y acciones de intervención en un proceso de cambio, pero uno de los mejores por su efectividad en el cambio de actitudes personales es la capacitación, naturalmente la capacitación encaminada a lograr ese cambio.

2.3 El enfoque participativo como base de la proyección estratégica

Todo el proceso de diseño de la estrategia del Poder Popular de Jatibonico fue desarrollado sobre la base de la participación de los miembros de la referida entidad en la definición de cada una de las partes del modelo empleado. Con esta participación logro cumplir con tres propósitos esenciales:

- Implicación del personal en el proceso.
- Logro de compromisos reales y conscientes de todos.
- Responsabilización de todo el personal con los resultados obtenidos. Lo bueno o malo obtenido era el producto de todos.

La base de todo el proceso consistió en involucrar a todos los trabajadores en la definición de todos los elementos del procedimiento, desde la misión hasta las principales acciones de control que se debían realizar para que la estrategia pueda contribuir al logro de los resultados esperados.

En este sentido se transitó por los distintos niveles de implicación:

1. Se compartió información entre el equipo ejecutor del trabajo (llamado "equipo de cambio") y la mayoría de los directores de las principales entidades del territorio.
2. Búsqueda y fundamentación de ideas novedosas y creativas en los trabajadores.
3. Permanente trabajo en equipos.
4. Dirección participativa para la toma de decisiones.

Todo el proceso participativo que se desarrolló mediante un fuerte componente de trabajo en grupo y se caracterizó por una comunicación abierta entre jefes y subordinados, una alta cooperación entre todos los miembros de los equipos conformados, con el personal encargado de la investigación.

Todo lo anterior nos permite concluir que los resultados obtenidos en la implementación del modelo para establecer la Estrategia del Poder Popular de Jatibonico hasta el 2008, constituyen el fruto de un proceso integral de capacitación aplicado y de la participación de todo su personal, los que contribuyeron con ideas novedosas y creativas al desarrollo e implantación del mismo.

2.4 Procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia del Poder Popular Jatibonico

El procedimiento que se muestra en el anexo # 2 de nuestro trabajo se ajusta a las características del sistema, cuya orientación esencial es la promoción del desarrollo socioeconómico del municipio Jatibonico, logrando niveles de satisfacción adecuados en la población mediante una correcta dirección y control del trabajo que permita hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos materiales, financieros y humanos. El mismo se analizó con los miembros del Consejo de la Administración, los que estuvieron de acuerdo en que se aplicara, respondiendo siempre a las políticas y orientaciones que emanan de la Asamblea Nacional del Poder Popular y la Asamblea Provincial del Poder Popular. Además, presupone un número de pasos o etapas que pueden ser asimilados por todo el personal encargado de ejecutar y contribuir a que el proceso sea lo más participativo posible.

2.4.1 Fase de Diagnóstico

Para abrir el proceso de elaboración de la estrategia de dirección en una organización existen tres preguntas que resultan claves responder. Aparentemente son de gran simplicidad, pero un análisis profundo de ellas nos permite conocer lo difícil que resultan:

- a) ¿Qué es y en qué lugar está la organización en este momento?
- b) ¿Qué será y en qué lugar estará la organización en un futuro determinado si se mantiene su desarrollo actual?
- c) ¿Qué debe ser y en qué lugar debe estar la organización en un futuro determinado?

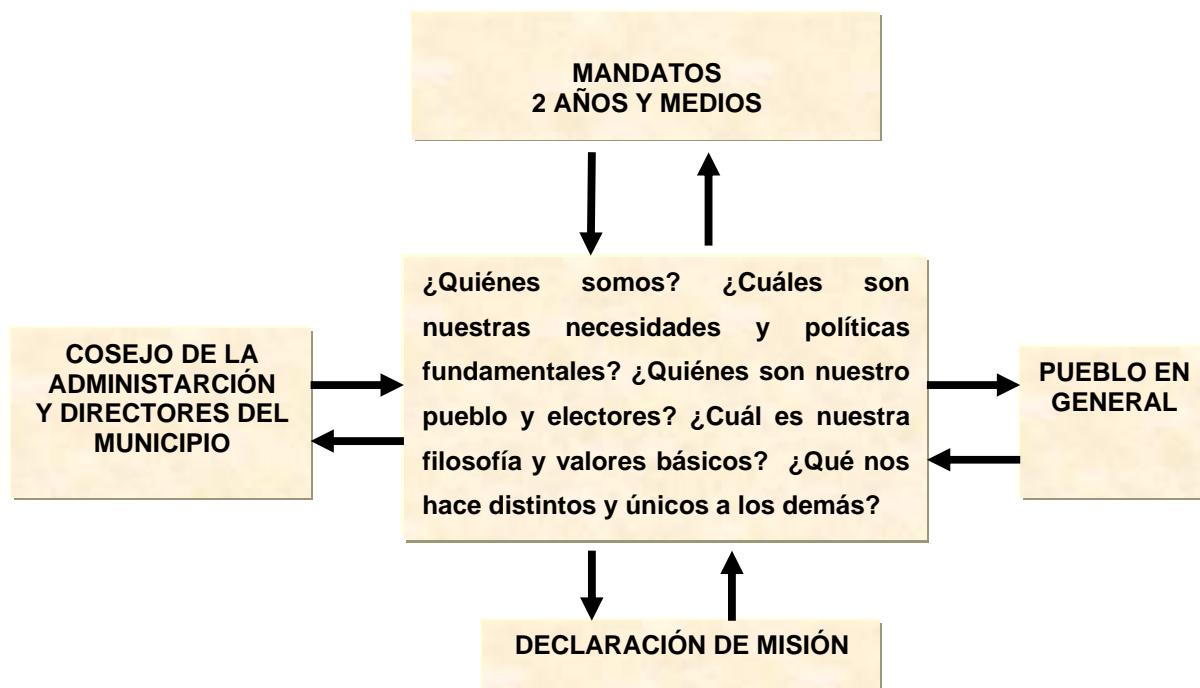
En una organización que no se cuente con la estrategia elaborada, a los miembros de la dirección les resultará muy difícil encontrar las respuestas acertadas a las anteriores interrogantes. Existirán grandes diferencias de criterios y la duda y la incertidumbre inundarán el local donde se está realizando el análisis. Si los cuadros de la organización están conscientes de la necesidad de encontrar respuestas acertadas a dichas preguntas, y que requieren modificar el rumbo de la organización, entonces la elección de un modelo de proyección estratégica se convierte en el requerimiento básico para satisfacer esas necesidades.

La elaboración de la estrategia de dirección de una organización parte de la **definición de su misión**, lo que constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. En este caso se entiende por misión lo que se denomina como razón de ser de la organización. Es decir, la misión debe dar respuesta a las siguientes interrogantes: para qué existe ésta, cuál es su función social, qué hace o debe hacer. La misión es, por tanto, el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integridad de la organización. Se supone que la misión sea atemporal, aunque en el mundo de hoy, tal afirmación es muy discutible, dado el proceso de cambio en el entorno de las organizaciones y el proceso de mejora continua que se efectúa en las mismas.

De aquí que la realidad demuestre que la **misión** hay que **ajustarla** periódicamente o de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Dependerá de si la organización es orientada a los negocios (cambios de entorno muy rápidos), o a la administración pública (cambios más lentos). La misión identifica la organización externamente, la distingue de otras organizaciones similares o no, pero además interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña. Orientada hacia los grupos implicados (Facilidad de acceso a los consumidores; proveedores, y entidades que se relacionan o se alían para lograr la misión con miras a la visión, etc.)

Para que la misión sea efectiva, la declaración de la misma deberá publicarse y distribuirse entre todo el pueblo. Esta divulgación masiva tiene la finalidad de que la misión pueda ser conocida por todas aquellas personas e instituciones que tienen interés en el municipio.

Elementos para definir la misión



Elaboración del análisis estratégico: En el análisis estratégico se debe realizar un análisis interno y externo en que se mueve la organización, con la finalidad de:

- Identificar las potencialidades de desarrollo del municipio (para potenciarlas y aprovecharlas)
- Identificar las barreras que impedían o limitaban la utilización de los potenciales (para contrarrestarlas, eliminarlas)
- Definir variables claves del entorno.
- Definir y conceptualizar los valores existentes en la organización.
- Identificar los aliados estratégicos de la organización.
- Identificar las posibles fuentes de financiamiento del sistema organizativo.

¿Cómo procedemos para la aplicación?

Se comienza haciendo un análisis interno y externo, elaborando mediante trabajo en grupo las líneas estratégicas sobre las que se sustentaría un proceso de desarrollo local. Esto permite a los participantes situarse en condición de liderar el proceso, organizándolo a

posteriori y movilizando en principio las fuerzas técnicas necesarias para formular los proyectos a través de los que habría que implementar las líneas estratégicas establecidas de común acuerdo.

Entendemos, a los efectos del presente trabajo, que las **potencialidades de desarrollo del municipio** son aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. Los mismos deben ser potenciados y aprovechados por todos los implicados en el proceso de desarrollo local. Para identificarlas debemos responder un grupo de interrogantes como, por ejemplo: ¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor?, ¿En qué somos muy buenos?, ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por la población?, ¿Qué no están haciendo las organizaciones gubernamentales y podemos aprovechar?, ¿Qué es de máxima demanda para la población?, ¿Qué necesidades tiene la población?, ¿Qué debemos hacer para aprovecharlas y potenciarlas?

Al mismo tiempo, las **barreras que impiden o limitan la utilización de los potenciales** son los factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución del sistema organizativo. Para identificarlas debemos responder interrogantes como las que se presentan a continuación: ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones?, ¿Qué necesitamos resolver para ser eficientes, eficaces, competitivos, creíbles ante la población?, ¿Qué no hacemos bien?, ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacernos daño o frenarnos?, ¿Qué hechos nos son desfavorables?, ¿Qué hacen otras organizaciones que nos afecta?, ¿Qué hacer para minimizarlas, contrarrestarlas?

Las **variables claves del entorno** son aquellos elementos o fuerzas del entorno, cuyo comportamiento incide en mayor medida sobre el proceso de desarrollo de la organización y del municipio como tal, es decir, aquí se incluyen aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Para identificarlos siempre se debe trabajar mediante trabajo en grupo, incitando a la participación de personas que potencialmente pueden aportar al proceso. Para ello es válida la inclusión de personas de diferentes ocupaciones, profesiones y nivel de experiencia.

- Definir y conceptualizar los valores existentes en la organización.
- Identificar los aliados estratégicos de la organización.
- Identificar las posibles fuentes de financiamiento del sistema organizativo.

Estas fuerzas deben definirse no solo valorando su comportamiento actual, sino, y es lo más importante, valorando su comportamiento futuro. Otro elemento importante es que deben ser identificadas en los primeros instantes del proceso de formulación estratégica para concentrar en ellas esfuerzos y recursos, y el estado actual de la organización respecto a las mismas es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades. Todo ello puede proporcionar la posibilidad de orientar dichos recursos en función de lo determinante y así mejorar los resultados con una relativamente menor inversión de estos. Se trata entonces no solo de identificarlas, sino de asignar recursos para elevar la eficacia en su funcionamiento, con resolución y perseverancia, y evaluar sistemáticamente su comportamiento y posible transformación producto de la dinámica propia del entorno.

El tema de los **valores compartidos** guarda estrecha relación con el liderazgo. El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de cualquier organización se configura a partir de los valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores.

Conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo ha de emprender si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa. ¿Hay algo capaz de dar más fuerza a una organización e incluso a un simple equipo que la existencia de valores realmente compartidos? Los valores son herramientas de los líderes dirigidos a fortalecer la capacidad de ilusionar, encausar y cohesionar equipos, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos con el objetivo de introducir realmente a las personas dentro del pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la empresa y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y superar sus tensiones internas. Los valores sirven para atribuir sentido a la acción, cohesión al sistema y cada una de sus unidades organizativas. Todas las organizaciones están estructuradas desde el punto de vista cultural.

En este sentido, muchas de ellas tienen explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que orientan su conducta cotidiana: los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde vamos? y su misión ¿Para qué vamos? y los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión.

La diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo haciendo referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a tener, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc.

De hecho los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa. Otro conjunto de valores finales es el integrado en la misión o razón de ser de la empresa. Los valores tácticos u operativos, configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la organización: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Nunca debemos olvidar que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la construcción colectiva de nuevas creencias y valores. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección de la empresa, tiene que construirse de la forma más participativa posible y es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas creencias y valores necesitamos para sustentar el cambio que se desea.

Sin la transformación de creencias y valores los intentos de cambio se quedan en un nivel tan superficial que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

La formación de valores en cualquier organización es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables:

- a. Los valores sociales de la organización en cada momento histórico, y del papel de sus servicios en beneficio de la sociedad.
- b. La tradición cultural de la sociedad para desarrollar esa un tipo específico de producción o servicios.
- c. Existencia de una tradición orientada al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia, etc.
- d. Los valores de dirección actual y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- e. Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de aquellos que con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio del sistema.
- f. La formación y la influencia de consultores, el verdadero aprendizaje radica en desaprender lo aprendido e incorporar otra nueva y eso proviene después de la

formación, de la asistencia a cursos, de la lectura de publicaciones o de las intervenciones de consultores.

- g. Las normativas legales existentes como son la legislación laboral, económica, medio ambiental, etc.
- h. Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensa establecidos.

Para llegar a determinar los valores compartidos se deben aplicar instrumentales que propicien la información suficiente sobre el consenso de valores en la organización. Encuestas, cuestionarios y entrevistas bien elaboradas pueden ofertar esta información.

Siguiendo el proceso corresponde **identificar los aliados estratégicos** que nos permitan realizar nuestros propósitos de manera más eficiente. Los aliados estratégicos son personas, grupos de personas, instituciones y organismos (gubernamentales y no gubernamentales) que en determinado momento nos pueden colaborar para viabilizar la realización de un proyecto, una tarea específica, es decir, el cumplimiento de aquellas metas que tributan al cumplimiento de la misión y la visión de la entidad. Con los mismos se debe mantener relaciones sistemáticas de intercambio. Pensamos que los aliados estratégicos pueden variar según las condiciones del momento. Esto no quiere decir que se terminen las relaciones con aquellos que no nos puedan ayudar directamente en determinadas circunstancias.

En cuanto a la **identificación de fuentes de financiamiento** podemos significar que son aquellos organismos e instituciones nacionales y/o provinciales, agencias internacionales y ONGs que a través de convenios debidamente firmados, que respondan a proyectos de trabajo, puedan colaborar con el aporte de recursos financieros a la realización de los principales proyectos definidos dentro de las líneas estratégicas de desarrollo territorial. Además, resulta obvio que los recursos propios son de gran importancia. Las organizaciones territoriales deben generar recursos financieros mediante el desarrollo de la actividad de investigación y desarrollo capaces de reanimar la ejecución de importantes proyectos que tributen al desarrollo económico y social del territorio.

En resumen, la ejecución de estos dos últimos pasos o etapas del procedimiento, es un importante momento de reflexión colectiva que debe estar matizada con la objetividad de un pensamiento dirigido a la solución de los principales problemas del desarrollo local y de las necesidades de la población del municipio, en lo cual juega un importante papel la dirección del máximo órgano de poder en el territorio: el poder popular.

2.4.2 Fase de Proyección

En esta fase se debe prestar atención a la formulación de los **escenarios** más probables hasta el 2008. Estos escenarios son un elemento que resulta de importancia estratégica, y que se deriva del análisis del entorno externo e interno de la organización. Estas fuerzas deben definirse, no solo valorando su comportamiento actual, sino, y es lo más importante, valorando su comportamiento futuro.

Por eso resulta necesario que la empresa defina los posibles escenarios de actuación en los que se verá involucrada, de acuerdo a la evolución futura de los factores identificados en su entorno externo.

Un escenario se define como “una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves.

(Kahn y Wiener, citados por Menguzzato, 1995).

También puede definirse como “la descripción de los posibles marcos en que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento”

(Eugenio Yáñez, 1987).

Los escenarios son considerados como instrumentos de simulación que permiten “mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo, de las tendencias de políticas existentes o potenciales, y sus interacciones”. **(Kahn y Wiener)**. Por tanto, el método de escenario “tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente), e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura”. **(Saint Paul y Ténier – Buchot, 1974).**

La práctica aconseja, la utilización de tres versiones de escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno: Un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo).

La utilidad del método de escenario en la dirección estratégica no se limita a un entendimiento del entorno y de sus relaciones con la empresa, así como de la evolución de éstas, sino que es un instrumento muy valioso en cuanto proporciona la flexibilidad tan necesaria en la dirección de la empresa actual.

También se señala cómo el conocimiento del escenario más favorable ayuda a desarrollar una actitud estratégica, puesto que muestra a qué situación convendría llegar, tomando las decisiones y llevando a cabo las acciones que permitan influir en las variables esenciales adecuadas, así como en su evolución, y en los actores cuyo comportamiento es clave, dando así más realidad al carácter de anticipación inherente a toda estrategia empresarial.

En la construcción de los escenarios resulta vital que el grupo desarrolle su poder imaginativo, por lo que se hace necesario la utilización de técnicas de creatividad que propicien esa imaginación. El grupo debe ser capaz de trasladarse al futuro en que la organización se moverá y definir con qué contexto se encontrará. La tormenta de ideas, puede ser ideal para estos propósitos.

Otro aspecto importante de esta fase es la definición de la visión. Esta es una imagen posible del estado futuro deseado. Algunos autores consideran que la visión de una organización es una expresión general de los objetivos generales para un período determinado, como ejemplo de éstos últimos otros suelen señalar: la rentabilidad, la eficiencia, la calidad, los clientes, la responsabilidad social, etc. Sin embargo, debe destacarse que un objetivo correcto debe tener asociado una expresión que permita medir su logro.

Lo anterior nos demuestra que existe variedad de opiniones en cuanto a la definición de este concepto. A continuación mostramos un análisis de este planteamiento teórico. Así tenemos que por visión se entiende:

- "Comprensión compartida de lo que debe ser la organización y cómo debe cambiar".
- "Imagen mental de un estado futuro posible o deseable para la organización, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o declaración de Misión".
- "Es una condición mejor de la que existe ahora".
- "La Visión se asocia con la Meta, la Misión con la forma de conducirse".
- "Es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro. Es inspiración clara, retadora pero sensible, estable pero flexible, y prepara para el futuro haciendo honor al pasado. Se vive en los detalles de su ejecución."
- "Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores".
- "Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación".
- "Es algo nebuloso y grandioso. (El cual si fuera clara, no sería una visión)".

Por tanto, la **visión** es el principio integrador. Si sabemos donde estamos (situación actual) y tenemos idea de a dónde queremos ir (estado deseado), la brecha existente entre ambas situaciones crea lo que se llama Tensión Creativa o Gap Estratégico, que es lo que hace saltar a la organización hacia dicha visión.

La visión debe comprometernos de corazón, a conciencia, debe llegar a las preocupaciones y necesidades profundas. Debe representar la seguridad de lo que nosotros y nuestros compañeros queremos crear. Es algo que vale la pena alcanzar. Le da significado al trabajo que desarrollan todas las personas en la organización.

Por su definición es un poco nebulosa y amplia (si estuviera clara ya no sería una visión, sino una meta). Es simple y faculta a quienes la hace como suya. Es un documento vivo al cuál se le puede ir añadiendo algo cada vez. Es un punto de partida para llegar cada vez más al nivel de especificidad. Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.

Pero, ¿para qué queremos tener una visión?. El futuro se crea sobre la base de lo que elegimos y decidimos en el presente, pero generalmente decidimos sin un sentido de dirección a largo plazo, agobiados por una parte por los problemas de trabajo y personales reales y por otra parte por carecer, precisamente de una visión. Es evidente que ciertos objetivos y resultados se obtienen o no, tras largos años de decisiones acumuladas, y ahí es donde entra a jugar la visión como una manera de dar forma a nuestras elecciones y decisiones.

Sus características son:

- Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.
- Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear.
- Es algo que vale la pena alcanzar.
- Aporta significado al trabajo que hace la gente en la organización.
- Por su definición es algo nebuloso y grandioso. (Si fuera clara, no sería una visión).
- Es simple.
- Es un documento vivo al que siempre se le puede hacer adiciones.
- Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.
- Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.

Luego entonces, debemos señalar que la visión debe contestar varias interrogantes. Algunas de estas son las siguientes:

- ¿Qué es lo único en nosotros?
- ¿Cuáles valores constituyen las verdaderas prioridades?
- ¿Qué es lo que me haría comprometer personalmente mi mente y mi espíritu con esta visión?
- ¿Qué necesita realmente nuestra organización que nuestro equipo puede y debe aportar?
- ¿Qué es lo que yo quiero que mi equipo cumpla de forma tal que yo esté comprometido, alineado y orgulloso de mi asociación con él?

En la definición de la visión se producen determinados errores. Entre los más comunes tenemos los que a continuación relacionamos:

1. Asumir que usted pueda actuar sin una visión y creerlo así mientras todo le marche bien.
2. Crear una visión sin participación de la gente cuyo parecer es necesario para convertirla en realidad.
3. Adoptar decisiones sobre el contenido de la visión sin previo consenso.
4. Tener una visión basada en problemas a corto plazo, o problemas que puedan ser resueltos rápidamente, o que sean relativamente fáciles.
5. Crear una visión insignificante, no lo suficientemente retadora o limitada al status quo.
6. Ignorar el efecto del cambio en un área de la cultura de la organización, y en el sistema como un todo, dando como resultado una visión limitada a una pequeña parte de lo que necesita cambio.
7. La visión no indica cómo los papeles, funciones y responsabilidades de cada persona, serán diferentes en el futuro.
8. Tener tanta palabrería y ser tan general o abstracta la visión, que no inspira.
9. Está basada en lemas bellos, pero vacíos.
10. Crear una visión inamovible que no pueda ser cambiada.

El momento de elaboración de la visión es un momento trascendental y, por supuesto, como se ha avanzado en la determinación de elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años. Por supuesto, se trata de construir una organización que no sea idílica, tiene que ser una organización humana y factible.

Un elemento que no podemos obviar es el referido a la necesaria retroalimentación que debe existir entre la visión y la misión organizacionales. Cuando se está elaborando la visión se hace necesario regresar a la misión y comprobar si la organización que deseamos tener es compatible con la misión definida. Si al respecto existieran dificultades entonces se debe ajustar la visión aún más, incluso se puede repetir el proceso o preguntarse si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la misión. Se debe incluir otra etapa en el tratamiento metodológico de la visión y convertirse así en el siguiente paso.

El líder puede generar la visión del futuro de su organización, y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente comunicada a toda la organización y efectivamente institucionalizada como principio orientador.

No se puede establecer una visión por decreto, o por el ejercicio del poder, o por coerción. Más se impone por persuasión, por la creación de un compromiso abnegado y entusiasta a la visión, porque se ha hecho en el tiempo oportuno, porque es beneficioso para la organización y para la gente que en ella trabaja, porque se implicó a todos en su definición y reinó en todo momento un enfoque participativo para su formulación.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas: (publicaciones internas, informes, orientación a nuevos empleados, manuales para empleados, placas en la pared, tarjetas de visitas, letreros para mesas, carteles, criterio para determinación de nuevos proyectos y para el reclutamiento y selección de personal, reuniones con los trabajadores, etc. con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los mismos y cualquier persona que visite la organización.

La definición de **líneas estratégicas de desarrollo local** es un aspecto de importancia trascendental ya que son la expresión de los logros que el gobierno del territorio de Jatibonico desea alcanzar en un plazo determinado. Estas deben guardar coherencia con la misión y visión definida anteriormente, así como con el análisis estratégico efectuado.

Una vez que se hayan definido la misión y visión organizacionales, y en el momento de determinar dichas líneas estratégicas, es útil utilizar la información derivada del análisis estratégico, con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobras que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan, evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinado por sus correspondientes combinaciones de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización, por lo que la determinación de las líneas estratégicas de desarrollo va a implicar cambios y transformaciones para algunas de las áreas organizativas y, en este caso, empresas de subordinación local, así como estabilización o consolidación para otras. Las líneas estratégicas de desarrollo surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo?

2.4.3 Fase de ejecución y control

La gestión de proyectos ha existido desde tiempos muy antiguos, históricamente relacionada con proyectos de ingeniería de construcción de obras civiles, donde entraban en juego la logística o la creación de equipos de trabajo, con sus categorías profesionales definidas, o la cultura ingenieril desarrollada por el Imperio Romano, donde aparece el control de costes y tiempos y la aplicación de soluciones normalizadas. Además, este tipo de gestión está asociada a “campañas militares”, donde también entran en juego muchos elementos de gestión (identificación de objetivos, gestión de recursos humanos, logística, identificación de riesgos, financiación, etc)

A partir de la Segunda Guerra Mundial es cuando el avance de estas técnicas, desde el punto de vista profesional, han transformado la administración por proyectos en una disciplina de investigación.

Se puede definir **proyecto**^{4[4]} como un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración predeterminada. El completamiento con éxito del proyecto significa cumplir con los objetivos del mismo dentro de las especificaciones técnicas, de costo y de plazo de terminación. A un conjunto de proyectos orientados a un objetivo superior se denomina **programa**, y un conjunto de programas constituye un **plan**, como corresponde generalmente a los grandes Planes Nacionales.

Todo proyecto tiene tres facetas o aspectos diferentes que es necesario armonizar para la consecución del resultado deseado:

Dimensión técnica: es necesario aplicar los conocimientos específicos de cada área de trabajo, cumpliendo con una forma de trabajar y unos requisitos (el "know how") que cada profesión impone. Es de sentido común que es necesario disponer de los conocimientos adecuados para resolver el problema en cuestión o realizar la obra encomendada. Pero la importancia de esta faceta técnica no debe eclipsar el resto de aspectos que intervienen en la consecución de un proyecto, y que otorgan a esta actividad de una trascendencia y complejidad mayores.

Dimensión humana: un proyecto es un complejo entramado de relaciones personales, donde se dan cita un gran número de intereses a veces contrapuestos. A las inevitables diferencias que surgen por ejemplo entre el jefe de proyecto y cliente o proveedores, hay que reseñar las disputas internas a la organización que surgen a la hora de repartir los recursos de que se

^{4[4]} Ver en tablero@tablero-decomando.com: La dirección integrada por proyectos haciendo uso del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos.

dispone, pues son varios los proyectos que se pueden estar llevando a cabo paralelamente en dicha organización.

Variable gestión: con este término se hace referencia a algo que a veces se menosprecia porque no es tan espectacular o visible como otros elementos pero que es el catalizador que permite que el resto de los elementos se comporten adecuadamente. De gestionar bien o mal depende en gran medida el éxito o no de la operación.

Una vez analizado este aspecto debemos plantear que en esta fase del procedimiento constituye un momento de especial significación la elaboración de los proyectos correspondientes a cada línea estratégica de desarrollo. Es de significar que cada proyecto que se elabore debe responder a la solución de problemas específicos del desarrollo social y económico del municipio Jatibonico, es decir a la solución de necesidades de su población.

A partir de lo anteriormente planteado podemos concluir que los proyectos son conjuntos de actividades que se desenvuelven dentro de un marco de tiempo específico, con el uso de recursos de las organizaciones, que tienen un inicio y un fin y que generan productos específicos, mientras que los objetivos son, más bien, propósitos, logros a alcanzar, y su temporalidad no es, necesariamente, definida en forma específica.

Control y retroalimentación. Medidas de control

El control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno, y en consecuencia también de cualquier organización. La principal misión del control es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo.

A través de los proyectos y las diferentes acciones y/o actividades interdependientes que lo componen, se implementa la ejecución de elementos de orden estratégico para el desarrollo local, no obstante, la planificación sin el correspondiente sistema de control es totalmente inútil porque mediante el control se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctivas.

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica, se centra en dos puntos **(Schendel y Hofer, 1979) citados por Menguzzato, 1995**: a) Si la estrategia se está implementando como se planificó, y b) Si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de retroalimentación que origina el reciclaje del proceso.

El control estratégico implica la posibilidad de emprender acciones correctoras debidas a cambios en el entorno, a problemas en el mismo diseño de la estrategia y en la ejecución de la misma.

La función de control aplicada a la dirección estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

- a. ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?
- b. ¿En qué somos buenos? ¿Con quién me puedo comparar?
- c. ¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?
- d. ¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?
- e. ¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?
- f. ¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la organización?
- g. ¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿Todos en la organización tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel.

El grupo, bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control de la estrategia. En este proceso juega un papel muy importante la alta dirección de la organización, estableciendo las políticas de control al respecto.

Se recomienda a la entidad establecer mecanismos de retroalimentación que permitan detectar oportunamente las desviaciones que pudiesen ocurrir en cada uno de los pasos del modelo, entre estos tenemos: aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones, contactos con los clientes, visitas a clientes potenciales, etc.

En el caso específico del control de la ejecución de los proyectos por cada línea de acción estratégica se deberá priorizar el análisis de:

- Gastos adicionales: el presupuesto previsto y el real nunca suelen coincidir. Normalmente los gastos reales son superiores a lo presupuestado. Una sencilla fórmula que se puede emplear consiste en sumar los gastos adicionales sobre los que no se tuvo ningún control, y restarlos del total del presupuesto. El porcentaje resultante puede ser a su favor o en contra.
- Fecha límite: la fecha límite es siempre un factor crítico. Una vez más, habrá que tomar nota de todos aquellos momentos en los que no se pudo evitar sobrepasar la fecha límite programada. Hay que añadir además el costo que haya supuesto la prolongación de esa fecha.
- Ahorros: es importante anotar cualquier ahorro en el presupuesto que se haya podido lograr. Por supuesto, cuanto mayor sea el ahorro del que sea usted responsable, mejor será su posición en opinión de sus jefes.
- Notas: es importante anotar todos los éxitos y los fracasos con los que haya topado en el transcurso de la realización del proyecto. Hay que procurar aprender de estos fracasos, y también de los éxitos.

Antes de poner en marcha el proyecto hay que disponer muchos detalles, entre los que se destacan:

- Pruebas: es necesario probar todo el material que se vaya a emplear en el proyecto para asegurarse de que funciona correctamente. Las correcciones deberán hacerse de inmediato, no una vez que se haya iniciado el proyecto.
- Documentación: es vital asegurarse de que todos los manuales resulten asequibles para todos los empleados y jefes, así como para los encargados de la supervisión de la ejecución del proyecto.
- Plantilla: hay que asegurarse de que las unidades de Recursos Humanos y/ Cuadros y Capacitación haya contratado a las personas adecuadas. Si es preciso realizar un curso de formación, debe hacerse antes del inicio del proyecto.
- Equipo: una vez finalizado el proyecto, habrá que reasignar a los miembros del equipo a otro puesto dentro de la organización de la organización.
- Evaluación del personal: hay que elaborar informes sobre el rendimiento de cada miembro del equipo para el área de Recursos Humanos y/ Cuadros y Capacitación. El

departamento al que pertenece el empleado debe tener la posibilidad de revisar el informe y de realizar alguna modificación adicional.

- Evaluación del proyecto: hay que elaborar un informe sobre la planificación, la puesta en marcha y la culminación del proyecto. Hay que hacer referencia a la calidad, los presupuestos y las fechas límite de cada elemento del proyecto. También hay que anotar cualquier éxito, o cualquier fracaso, los obstáculos que haya habido que superar, y aquellos elementos inesperados que hayan podido surgir.
- Comunicación con los directivos: el informe deberá ser sometido a los superiores en una presentación oral y visual. Esto le permite resaltar algunos aspectos de especial interés, los aspectos que le puedan preocupar y destacar los éxitos, antes de que los jefes lleguen a sus propias conclusiones a puerta cerrada.

2.5 Conclusiones del capítulo

Al evaluar el contenido del presente capítulo arribamos a las siguientes conclusiones:

- Existe una necesidad objetiva de que el Poder Popular de Jatibonico desarrolle su gestión a partir del diseño de una estrategia de dirección bien concebida, aprovechando eficazmente sus recursos humanos, materiales y financieros de que dispone.
- El modelo propuesto se corresponde con las características del Poder Popular Jatibonico, consta de ocho pasos agrupados en las fases siguientes:

Fase de diagnóstico:

1. Formulación de la Misión.
2. Elaboración del Análisis Estratégico.
3. Identificación de las potencialidades de desarrollo del municipio.
4. Identificación de las barreras que impedían o limitaban la utilización de los potenciales.
5. Definición de variables claves del entorno.
6. Definición y conceptualización de los Valores.
7. Identificación de aliados estratégicos.
8. Identificación de fuentes de financiamiento.

Fase de proyección:

9. Formulación de los escenarios más probables hasta el 2007.
10. Definición de la visión.
11. Definición de líneas estratégicas de desarrollo local.

Fase de ejecución y control:

12. Elaboración de de proyectos por líneas estratégicas.
 13. Control y retroalimentación. Medidas de control.
- El procedimiento propuesto, en cada uno de sus pasos, se estructuró sobre la base de la amplia utilización de la capacitación (iniciada hace varios años y conformada como un proyectos específico) y el empleo de técnicas participativas, contribuyendo de esta forma a corroborar la validez del soporte metodológico del modelo propuesto.
 - El proceso de control estratégico propuesto presupone el monitoreo constante de todos los pasos que forman parte del procedimiento y se realizará antes, durante y después de la elaboración de la estrategia.

CAPÍTULO # 3 Estrategia de dirección para el Poder Popular Jatibonico hasta el 2008

3.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrollan de manera práctica todos los pasos del procedimiento propuesto anteriormente para realizar el diseño e implementación de la Estrategia de Dirección del Poder Popular Jatibonico hasta el 2008, aplicando un amplio enfoque participativo que implicó a un número significativo de directivos del gobierno municipal y entidades de subordinación local y nacional.

Justamente, en esta fase de la investigación se proponen como objetivos particulares lo siguientes:

- Realizar el diseño de la estrategia de dirección en el Poder Popular Jatibonico hasta el 2008, para validar nuestra hipótesis de investigación planteada, apoyándonos en el procedimiento seleccionado.
- Proponer a la dirección de la empresa un sistema de control que permita verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la retroalimentación que propicie un adecuado proceso de toma de decisiones.

Es válido señalar que para la realización de esta parte de la investigación se creó un grupo de trabajo, presidido por el Secretario de Consejo de la Administración (aunque el Presidente del Gobierno no faltó a ninguna sesión de trabajo) y varios integrantes de los diferentes niveles de la estructura de dirección, el cual sesionó por más de cinco encuentros, siendo los facilitadores y aplicando técnicas de trabajo en grupo. El presente trabajo se considera un entrenamiento para los miembros del grupo, preparándolos como agentes de cambio al tomar algunos de estos encuentros para estos fines y además con su elaboración, la entidad lo presentara como expediente para el perfeccionamiento empresarial.

3.2 Implementación del modelo: Fase de diagnóstico

Al llegar a esta etapa del trabajo solo restaba desarrollar cada una de las fases y los momentos correspondientes a cada una de estas, siguiendo la lógica del procedimiento escogido. Justamente, la primera fase es la referida a la realización de diagnóstico. En la misma se incluyen los siguientes momentos: definición de la misión, realización del análisis estratégico, así como la definición de los valores compartidos de la organización objeto de estudio.

Para lograr una mayor objetividad y profundidad en los análisis se procedió a realizar una caracterización breve del municipio Jatibonico. De esta manera se conocieron los siguientes datos:

El municipio se encuentra ubicado al extremo este de la cabecera provincial, limita por el norte con el municipio de Yaguajay y el municipio de Florencia provincia de Ciego de Ávila, al este con el municipio de Majagua, provincia de Ciego de Ávila. Por el sur con el municipio La Sierpe y por el oeste con los municipios de Sancti Spiritus y Taguasco. Su población está concentrada en 40 asentamiento poblacionales de ellos 2 urbanos y 38 rurales: 21 mayores de 200 habitantes y 17 menores de 200 habitantes, cuenta con una población de 43 195 habitantes (Ver Anexo # 3 y # 4) y 13659 viviendas, dividido en 9 Consejos Populares 3 urbanos y 6 rurales.

La superficie total del municipio es de 76346 ha., de las cuales posee el **sector no estatal** (Cooperativa de Crédito y Servicio, 7387.92 ha.; UBPC cañera 38979.88 ha.; CPA Cañera 4512.37 ha.; Industria Azucarera, 2524.94 ha.; UBPC ganadera 3242.94 ha.; CPA Ganadera 582.36 ha.; CPA Viandera 1340.51 ha.; Cultivos Varios 313.74 ha.; Unidad Integral Forestal 13238 ha.; Área protegida Flora y Fauna 1409 ha.; Recursos Hidráulicos 4175.15 ha. Existen otros poseedores que acumulan 17020.16 ha.

Contando con una superficie agrícola cultivada 60273.4 ha., de ellas dedicadas a la caña de azúcar 39738.02 ha., cultivos varios 31198.16 ha., pasto natural 15531.89 ha., hídrica 5656.36 ha., ociosa 503.58 ha., poblacional constructiva 1199.25 ha., superficie de Construcción del Transporte 822.96 ha.

Dentro del área poblacional constructiva el municipio cuenta con instalaciones socio-económicas importantes, entre ellas:

- Hospital.
- Policlínico Especializado.
- Hogar Materno.
- Hogar Anciano.
- Clínica Estomatológica.
- Motel La Playita.
- Base de Campismo.

Sistema de Asentamientos Poblacionales y Servicios.

El municipio cuenta con 40 asentamiento 2 urbanos y 38 rurales; con la siguiente composición de tipología, estado y población.

Asentamientos Urbanos (Estado del fondo habitacional)

ASENTAMIENTOS	TIPOLOGIA				ESTADO			TOTAL VIVIENDAS	POBLACION		TOTAL
	I	II	III	IV	B	R	M		M	F	
Jatibonico	3111	1343	2092	720	2769	2637	1860	7266	10366	10646	21012
Arroyo Blanco	244	114	598	296	293	478	481	1252	1755	1452	3207
Total Urbano	3355	1457	2690	1016	3062	3115	2341	8518	12121	12098	24219

Asentamientos mayores de 200 habitantes con nivel de servicios construidos con edificios multifamiliares o viviendas no convencionales.

3.2.1 Formulación de la Misión

Para formular la misión se realizaron varias sesiones de trabajo en las que prevaleció la implicación de los principales directivos de la instancia de gobierno y las entidades de subordinación local, quienes tuvieron la oportunidad de expresar sus ideas. Además, se tuvo en cuenta la misión definida para la provincia. A continuación mostramos la misión de la organización.

MISIÓN:

El Poder Popular Jatibonico, tiene como misión "... Promover el desarrollo económico social del municipio, capaz de lograr niveles de satisfacción adecuados en la población mediante una correcta dirección y control del trabajo (Haciendo uso eficiente y eficaz de los recursos materiales, financieros y humanos, el ahorro de portadores energéticos, la protección del medio ambiente, la mejora continua de la calidad de los productos y servicios),Siendo más sistemático en la atención a la población, así como en el desarrollo de la defensa, la justicia social y la tranquilidad ciudadana, desarrollando una lucha abierta contra la corrupción y las ilegalidades, incorporados de forma resuelta a la Batalla de Ideas que libra todo nuestro pueblo para preservar las conquistas de la Revolución, lo que se revertirá en la mejora de la calidad de vida y el progreso científico – técnico de los Jatiboniquenses ..."

3.2.2 Elaboración del Análisis Estratégico

A solicitud del presidente de la Asamblea Municipal de Jatibonico, se realizó en dos amplias sesiones de trabajo un ejercicio con el Consejo de la Administración y otros invitados, que tuvo como finalidad definir colectivamente las líneas estratégicas sobre las que se sustentaría un proceso de desarrollo local. Para ello se usó una metodología que permite de manera muy rápida y ágil organizar el pensamiento de los “expertos” del territorio y ponerlo en función de dicho proceso.

Esto los coloca en condición de liderarlo, organizándolo a posteriori y movilizándolo en principio las fuerzas técnicas necesarias para formular los proyectos a través de los que habría que implementar las líneas estratégicas establecidas de común acuerdo.

Para cumplimentar lo anterior se procedió a identificar las potencialidades de desarrollo del municipio.

3.2.2.1 Identificación de las potencialidades de desarrollo del municipio

Para efectuar este paso se procedió a realizar una sesión de trabajo el día 15 de julio de 2005, cuyos resultados se plantean a continuación:

PARTICIPANTES:

Nombre y Apellidos	Cargo	Entidad
1. Ernesto Román	Director	OBE Servicios.
2. Jorge Pérez Caveda	Vicepresidente	Asamblea Municipal Poder Popular
3. Eduardo Calero Aguiar	Secretario	Consejo de la Administración Mpal.
4. Alvaro Álvarez Arteaga		Comercio
5. Tahiris Rodríguez	Secretaria	Asamblea Municipal Poder Popular
6. Dulce M. Sánchez Nerey		Educación
7. Juliana Salomón Torres		Educación
8. Felipe U. Espinosa Méndez	Vicepresidente	Asamblea Municipal Poder Popular
9. Bárbara Rubio Hernández		Especialista Municipal CITMA
10. Reinaldo Valdivia	Director	Servicios Comunes
11. Magaly Lombardero Valdés		Oficina de Proyecto
12. Quintín Manso Rodríguez	Subdir. Económico	Empresa Pecuaria
13. Pedro Morán Torres	Director	Transporte
14. Alexis C. Díaz Castellanos	Vicedirector	Vivienda
15. Bárbara Correa	Vicedirectora	Salud
16. Nancy Pérez de Alejo		Cultura
17. Antonio Rodríguez González	Presidente	Asamblea Municipal Poder Popular
18. Pedro Ruiz	Presidente	Consejo Popular Norte
19. Dania Aragón Labrada	Directora	Trabajo
20. José Fco. Lorenzo Meneses	Director	Finanzas y Precios
21. Sandra Rodríguez-Gallo	Directora	Economía y Planificación
22. Mario Lorenzo Armas	Director Comercial	Empresa Azucarera Uruguay
23. Elcida Arbolays Echemedía	Técnica Cuadros	Poder Popular
24. Pedro Iriarte	Observador	CITMA Sancti Spíritus
25. Irelia Valdivia Rodríguez	Observador	CITMA Sancti Spíritus

Después de una breve explicación de los objetivos fundamentales del ejercicio y la metodología que se iba a utilizar, se comenzó el trabajo con la identificación de las **potencialidades del territorio para el desarrollo**, que comenzó con una “tormenta de ideas” en la que cada participante expuso un potencial desde su criterio. Así, se obtuvo una lista de 67 potenciales, que se relacionan a continuación (los números que aparecen corresponden a potenciales que están “tachados” porque se unieron al de referencia):

1. Fuerza calificada. + 3 + 25 + 58
2. Agua + 20
3. [Potencial humano.]
4. Disposición de trabajar + 5 + 12 + 16 + 32 + 35 + 51 + 42 + 54 + 55 + 11 + 50 + 19 + 24 + 33 + 62 + 63 + 64
5. [Voluntad política.]
6. Potencial artístico. 52+ 40 + 48
7. Tierras fértiles. + 38 + 59
8. Empresas eficientes. + 26 + 61
9. Ubicación geográfica. + 14 + 30 + 66 + 34 60
10. Dependencia del sector azucarero.
11. [Capacidad organizativa.]
12. [Deseo de desarrollo.]
13. Ambiente favorable en las comunidades para proyectos.+ 27 + 31 + 29 + 36 + 37
14. [Infraestructura técnica.]
15. Programas priorizados de la revolución. + 17 + 22
16. [Motivación y optimismo.]
17. [Sede universitaria en desarrollo.]
18. [Productividad agrícola (se desechó).]
19. [Líderes.]
20. [Potencial hidráulico.]
21. Planificación en los diferentes sectores. + 45
22. [Valores.]
23. [Oficina de proyectos municipal.]
24. [Política de desarrollo en el municipio.]
25. [Capacitación técnica.]
26. [Recursos financieros.]
27. [Consejo Popular.]

28. ANEC fuerte.
29. [Posibilidades de proyectos.]
30. [Garantía de mercado.]
31. [Conocimiento del método de TCI.]
32. [Voluntad para lograr intersectorialidad.]
33. [Relaciones interpersonales.]
34. [Industria sin explotar.]
35. [Personas emprendedoras.]
36. Voluntad para cambiar el medio ambiente.
37. [Relaciones con el CITMA.]
38. [Grandes extensiones de terreno sin explotar.]
39. Comunidad sin drogas. + 67 + 41
40. [Movimiento de artistas aficionados.]
41. [Baja incidencia delictiva.]
42. [Apertura a los cambios.]
43. [Población activa en edad laboral.]
44. [Órganos de control.]
45. Actividades por cuenta propia. + 47 + 44
46. [Gastronomía en ascenso.]
47. [Idiosincrasia de la población.]
48. [Fuente de materia prima.]
49. [Deseos de hacer y transformar.]
50. [Con ciencia y mentalidad del ser humano.]
51. [Historia local.]
52. Áreas protegidas.
53. [Necesidad de mejorar.]
54. [Creatividad.]
55. Popularización en construcciones.
56. Producción mercantil.
57. [Bajo nivel de desempleo.]
58. [Agricultura urbana en ascenso.]
59. [Capacidad industrial.]
60. [Fuerzas empresariales.]
61. [Bajo nivel de resistencia al cambio.]

62. [Confianza.]

63. [Estabilidad de los cuadros.]

64. Resultados del municipio.

65. [Capacidad instalada ociosa.]

66. [Recreación sana.]

Una vez agrupados aquellos potenciales que guardaban relación, se efectuó la ponderación de acuerdo con las tres prioridades que cada participante reflejó por escrito y que se realizó dando una puntuación de 5 al primer lugar, 3 al segundo lugar y 1 al tercer lugar. El resultado fue como sigue:

PONDERACIÓN:

1. Fuerza calificada. + 3 + 25 + 58 = **25 III**
2. Agua + 20
3. Disposición de trabajar + 5 + 12 + 16 + 32 + 35 + 51 + 42 + 54 + 55 + 11 + 50 + 19 + 24 + 33 + 62 + 63 + 64 = **82 I**
4. Potencial artístico. 52+ 40 + 48 = **5**
5. Tierras fértiles. + 38 + 59 = **7**
6. Empresas eficientes. + 26 + 61
7. Ubicación geográfica. + 14 + 30 + 66 + 34 + 49 + 60 = **26 II**
8. Dependencia del sector azucarero.
9. Ambiente favorable en las comunidades para proyectos.+27+31+29+36+37= **14 IV**
10. Programas priorizados de la revolución. + 17 + 22 = **8**
11. Planificación en los diferentes sectores. + 45 = **3**
12. ANEC fuerte.
13. Voluntad para cambiar el medio ambiente.
14. Comunidad sin drogas. + 67 + 41
15. Actividades por cuenta propia. + 47 + 44
16. Fuente de materia prima.
17. Áreas protegidas.
18. Popularización en construcciones.
19. Producción mercantil.
20. Resultados del municipio.

Finalmente, las **potenciales identificadas**, por orden de importancia son:

1. Voluntad política para impulsar un proceso de desarrollo del municipio, desde la necesidad de mejorar y el deseo de hacer y transformar, logrando la intersectorialidad. Para ello se cuenta con líderes y cuadros estables, acompañados de personas emprendedoras, creativas, motivadas, optimistas y confiadas, entre los que existe disposición de trabajo, capacidad organizativa y buenas relaciones interpersonales.
2. Ubicación geográfica, capacidades industriales aprovechables, infraestructura técnica, fuentes de materia prima y garantía de mercado.
3. Potencial humano que incluye fuerza de trabajo calificada y con niveles de capacitación.
4. Existencia de los Consejos Populares como estructura de gestión y Delegados con conocimientos para realizar trabajo comunitario, lo que favorece la realización de proyectos coordinados por la Oficina de Proyectos del Municipio y apoyados por el CITMA y otros organismos e instituciones.
5. Existencia de programas priorizados de la Revolución, y en particular de la sede universitaria como centro de formación de capacidades para el desarrollo.
6. Disponibilidad de grandes extensiones de tierras fértiles y desarrollo alcanzado por la agricultura urbana.

3.2.2.2 Identificación de las barreras que impedían o limitaban la utilización de los potenciales

Como complemento de lo anterior, se identificaron las **barreras que impedían o limitaban la utilización de los potenciales** que tiene el municipio para el desarrollo:

1. Baja fuerza calificada en la agricultura.+ 11+12+32
2. Poca utilización de las tierras.+8+14+34+
3. Incorrecta utilización de la fuerza de trabajo técnica.+43
4. Bajo desarrollo tecnológico.+5+6+30
5. [Poca informatización].
6. [Industria deficiente].
7. [Cierre de industrias].
8. [Insuficiente sistema de riego].
9. [Dificultades financieras (insuficiencia)]
10. Bajo nivel de trabajo político ideológico.
11. [Falta de capacitación].
12. [Poco reconocimiento social al trabajo agrario].

13. No aprovechamiento óptimo de los programas de la Revolución.
14. [Métodos de trabajo inadecuados].
15. Falta de programa inversionista.+44
16. Falta de programas de desarrollo en las comunidades y en el territorio.+45+36+21+47+33
17. Limitaciones de recursos.+7+9+23+41
18. Verticalismo.+19+31+37
19. [Centralismo y sectorialidad.]
20. Falta de centros para capacitación.
21. [Falta de una política de desarrollo local].
22. Falta de empleo femenino.
23. [Personal interrumpo.]
24. [Difícil acceso a las comunidades.]
25. [Bajo nivel cultural en las comunidades.]
26. [Comunidades vinculadas al sector cañero.]
27. Locales cerrados sin acceso.
28. Condiciones de vida difíciles.+24+25+26+29+35
29. [Poco embellecimiento en el entorno.]
30. [Débil uso de la informática en el entorno cultural.]
31. [Desarrollo local no priorizado en el país.]
32. [Insuficiente fuerza de trabajo en la agricultura.]
33. [Falta de métodos y estilo de trabajo p/ lograr una estrategia de desarrollo local.]
34. [Difícil situación financiera de UBPC.]
35. [Deterioro del fondo habitacional.]
36. [Poca motivación de los jóvenes para quedarse.]
37. [Pérdida de entidades de subordinación local.]
38. Pobre estimulación salarial en la esfera productiva.+39+40
39. [Poco estímulo material y espiritual.]
40. [Problemas con el sistema de pago y con el perfeccionamiento empresarial.]
41. [Carencia de medios culturales y deportivos.]
42. Carencia de médicos.
43. [Incorrecta demanda de formación de profesionales.]
44. [No hay local correcto para la biblioteca.]
45. [Falta de acciones concretas para el desarrollo.]
46. Deterioro de la infraestructura de servicios.

47. [Limitadas oportunidad de continuación de estudios en las comunidades.]

PONDERACIÓN:

1. Baja fuerza calificada en la agricultura.+ 11+12+32 = **11**
2. Poca utilización de las tierras.+8+14+34 = **14** **IV**
3. Incorrecta utilización de la fuerza de trabajo técnica.+43
4. Bajo desarrollo tecnológico.+5+6+30 = 5
5. Bajo nivel de trabajo político ideológico.= 3
6. No aprovechamiento óptimo de los programas de la revolución. = 5
7. Falta de programa inversionista.+44 = 4
8. Falta de programas de desarrollo en las comunidades y en el territorio.+45+36+21+47+33
= **58** **I**
9. Limitaciones de recursos.+7+9+23+41 = **46** **II**
10. Verticalismo.+19+31+37 = **11** **V**
11. Falta de centros para capacitación.
12. Falta de empleo femenino. = 1
13. Locales cerrados sin acceso.
14. Condiciones de vida difíciles.+24+25+26+29+35 = **24** **III**
15. Pobre estimulación salarial en la esfera productiva.+39+40 = 2
16. Carencia de médicos.
17. Deterioro de la infraestructura de servicios.

Resultado de lo antes expuesto **las barreras** son las siguientes:

1. Falta de una política de desarrollo local en el territorio y, por lo tanto, inexistencia de un programa y de acciones concretas con ese fin.
2. Limitaciones de recursos materiales y financieros.
3. Desfavorables condiciones de vida de las comunidades, en una buena parte vinculadas al sector agroazucarero, lo cual está determinado en muchos casos por el estado del fondo habitacional, el bajo nivel educacional y cultural de parte de los habitantes, y el difícil acceso a los asentamientos.
4. Poca utilización de las tierras, subutilización de las que se explotan e insuficiente sistemas de riego, existiendo una difícil situación en particular con las UBPC.
5. Insuficiente fuerza de trabajo en la agricultura y baja calificación de la existente, falta de capacitación y poco reconocimiento social del trabajo agrario.

6. Funcionamiento vertical centralizado y con enfoque sectorial, sin prioridad para el desarrollo local y pérdida de entidades de subordinación local.

3.2.2.3 Definición de variables claves del entorno

Con posterioridad a este momento se ejecutó una segunda sesión de trabajo, el día 16 de julio de 2005.

PARTICIPANTES:

Nombre y Apellidos	Cargo	Entidad
1. Tahirís Rodríguez	Secretaria	Asamblea Municipal Poder Popular
2. Dulce M. Sánchez Nerey		Educación
3. Eduardo Calero Aguiar	Secretario	Cosejo de la Administración Mpal.
4. Juliana Salomón		Educación
5. Felipe U. Espinosa Méndez	Vicepresidente	Asamblea Municipal Poder Popular
6. Bárbara Rubio Hernández		Especialista Municipal CITMA
7. Reinaldo Valdivia Carmona	Director	Servicios Comunales
8. Magalys Lombardero Valdés		Oficina de Proyecto
9. Pedro Morán Torres	Director	Transporte
10. Alexis C. Díaz Castellanos	Vicedirector	Vivienda
11. Bárbara Correa	Vicedirectora	Salud
12. Nancy Pérez de Alejo		Cultura
13. Antonio Rodríguez González	Presidente	Asamblea Municipal Poder Popular
14. Pedro Ruiz	Presidente	Consejo Popular Norte
15. Dania Aragón Labrada	Directora	Trabajo
16. José Fco. Lorenzo Meneses	Director	Finanzas y Precios
17. Mario Lorenzo Armas	Director Comercial	Empresa Azucarera Uruguay
18. Elsidia Arbolays Echemedía	Técnica Cuadros	Poder Popular
19. Raúl Acosta García		Educación
20. Esmildo Benítez Corbea	Director	Construcción
21. Dania Padrón Raimundo	Directora	Oficina Municipal Estadísticas
22. Yazmín González Batista		Resp. C y T
23. Consuelo Tirado Pino	Directora	Cultura
24. Rolando Roque	Director	Alimentaria
25. Margarita Carrazona		MINAGRI
26. Zenaida Pino		Sede Pedagógica
27. Pedro Uriarte	Observador	CITMA Sancti Spiritus
28. Irelia Valdivia Rodríguez	Observador	CITMA Sancti Spiritus

Como continuación de la primera sesión de trabajo, se definieron las variables claves del **entorno** cuyo comportamiento incidiría en mayor medida sobre el proceso de desarrollo municipal. Estas variables fueron identificadas por el grupo y de la relación inicial se seleccionaron seis, mediante la elección individual de las tres más significativas. Las variables claves propuestas se reflejan a continuación:

1. Relación Cuba-Estados Unidos. = 12 **II**
2. Programas de la Revolución. = 6
3. Uso de la tierra. = 19 **I**
4. Situación de la economía cubana. = 8 **IV**

5. Visión nacional del desarrollo local. = 3
6. Clima. = 7 **V**
7. Recursos financieros y materiales. = 10 **III**
8. Conflictos internacionales.
9. Desarrollo tecnológico. = 7
10. Epidemias. = 1
11. Política neoliberal. = 2
12. Nivel cultural. = 2
13. Voluntad política. = 1

Las variables claves que definitivamente se seleccionaron fueron las siguientes:

1. Uso de la tierra.
2. Relaciones Cuba-Estados Unidos.
3. Recursos financieros y materiales.
4. Situación de la economía cubana.
5. Clima.

3.2.2.4 Definición y conceptualización de los valores

Los valores compartidos a nivel de gobierno se definieron a través de la participación del personal mencionado con anterioridad y la aplicación de técnicas de trabajo en grupo. Los mismos son los que se muestran a continuación:

COMPROMISO CON LA REVOLUCIÓN Y EL PARTIDO: Es este el principal atributo que debe caracterizar a los directivos y trabajadores del territorio para preservar los principios revolucionarios y las conquistas alcanzadas será la máxima responsabilidad que asumirán y estará presente en cada misión o tarea que realicen tanto dentro como fuera del país. Tampoco les abandonará una profunda sensibilidad revolucionaria y el humanismo que ha marcado la ética de la sociedad cubana. Por supuesto a nuestros cuadros y trabajadores no les puede faltar esa integridad, lealtad y honestidad, atributos que hoy debemos preservar del soborno, los regalos y otras prácticas ajenas a nuestro sistema social.

CONSAGRACIÓN: Es dedicarse con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de los deberes laborales. La disposición de trabajar por lograr los objetivos propuestos más allá de lo dispuesto.

COMPROMISO CON LA CALIDAD: Tener como principio de toda tarea este atributo, es poner la excelencia como meta en el trabajo y no hacer la más mínima concesión a la mediocridad y a la falta de calidad en aras de cantidad o de abaratar los costos.

PROFESIONALIDAD: Lograr el dominio total de la actividad que se realiza, aplicando estilos creativos, dando respuesta científica a cada tarea o misión asignada, planificando y organizando el trabajo, actualizando los conocimientos continuamente.

COMBATIVIDAD: Alentar cada proyecto, cada labor, con optimismo, mantener el espíritu de victoria y de triunfo en cada trabajador sin olvidar el principio de colaborar con todas las empresas del sistema, sintiéndose partes de un todo, mecanismo vital para aglutinar fuerzas y ser un gran equipo triunfador.

SOLIDARIDAD: Brindar ayuda solidaria a personas que carecen de los aspectos más esenciales para la vida, (salud, educación, cultura, alimentación, etc.). Valor que expresa un verdadero rasgo humanitario del ser humano, acorde a los principios éticos y morales que nos caracterizan.

Además, mediante técnicas participativas se logró precisar un grupo de valores específicos, los que mostramos a continuación:

- **Con relación a la población:**

Respeto: con relación a la población incluye todas las manifestaciones de cortesía que podamos tener al atender a cada ciudadano donde se debe considerar el saludo, el trato amable, claridad en las explicaciones de las respuestas, así como precisión y sencillez para garantizarles la consideración y la obediencia que debe existir entre población y gobierno.

- **Entre las entidades y órganos del territorio:**

Cooperación: incluye todas las actividades y gestiones que realicen las empresas para prestarle ayuda a otras o estas a la población con el objetivo de resolver un problema común. En este caso resulta importante que cada empresa, entidad o/u organismo realice la cooperación teniendo en cuenta el problema a resolver, su posibilidad de cooperar sin dañar las normas establecidas del control interno de su actividad.

- **En relación al equipo de gobierno:**

Motivación y conciencia: en este caso es la unión de la acción y efecto de motivar lo que nos hace actuar con el sentimiento interno del deber. El equipo de gobierno requiere hacer acciones que logren motivar para la realización correcta de todas las tareas que se realicen en las distintas esferas, además, lograr incluir estos valores en el estilo de dirección de cada cuadro.

Liderazgo: consiste en lograr dirigir mediante un líder que se caracterice por su ejemplo, con su prestigio, con su respeto y actitudes y logre una dirección, una obediencia y resultados. Todos los jefes deben ser líder aunque no todos lo son y los líderes siempre son jefes porque logran movilizar, arrastrar al resto por sus actitudes.

Trabajo en Equipo: resulta importante que el gobierno realice trabajo en equipo donde todos participen y puedan aportar en la toma de decisiones y resultados logrados.

- **Relación del gobierno con las entidades del municipio:**

Compromiso: es la acción de comprometerse, en este aspecto el gobierno en su relación con las entidades del municipio tiene que establecer este valor, poniendo la decisión de las tareas propias de las empresas en sus manos.

Integración: acción de integrar, dar, integridad a un todo, completarlo. En este valor es necesario que el gobierno trabaje dando a las entidades del municipio las tareas de formar parte y completar el estilo y trabajo de dirección del gobierno municipal.

Participación: es importante lograr que las entidades del municipio tengan parte en la toma de decisiones en las tareas que se efectúen en el municipio y el gobierno debe lograr estas en sus relaciones.

- **En la economía**

Eficacia: meta, los planes trazados. Ser eficaz es ser capaz de cumplir las metas trazadas pero a todo costo sin tener en cuenta las consecuencias. Hasta ahora lo que se ha hecho en la economía cubana que ha cumplido planes dividiendo la eficiencia. Siembra de tabaco extensiva sin cuidar la calidad.

Eficiencia: es lograr cumplir las metas pero al menor costo posible con la mayor utilidad o el mayor ahorro, alcanzando ganancias aun cuando no se cumplan los planes previstos.

- **En relación con el medio ambiente**

Cuidado, conservación y rescate: tanto el gobierno municipal y entidades del territorio tiene obligaciones con este aspecto del medio ambiente, que es un aspecto muy amplio al que todos tenemos relación diaria y directa con él.

Cuidado: comprende todo lo relacionado con el cuidado que debemos tener con todos los recursos naturales, flora, fauna, suelo, aire, capa de ozono (todo lo que nos rodea) y como aspecto más importante el cuidado del propio hombre. De esta forma podremos **conservar** todo para que las próximas generaciones puedan existir, garantizar un desarrollo sustentable.

3.2.2.5 Identificación de aliados estratégicos

Los **aliados** identificados como **estratégicos** para encaminar el proceso de desarrollo municipal, y con los cuales hay que establecer fuertes relaciones de colaboración son:

- Ministerio de la Industria Azucarera
- Ministerio de la Agricultura
- Ministerio de la Industria Básica
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
- Ministerio de la Inversión Extranjera y la Colaboración

3.2.2.6 Identificación de fuentes de financiamiento

Las principales **fuentes de financiamiento** identificadas son:

- Recursos propios del territorio.
- Organismos e instituciones nacionales y/o provinciales.
- Agencias Internacionales y ONGs, tales como OMS/OPS, PNUD, PDHL, UNICEF, Alternatives (Canadá), Fondo de Embajada de Canadá para iniciativas locales, Consejo de Iglesias de Cuba, COSUDE (Suiza).

3.3 Fase de proyección: formulación de los escenarios más probables hasta el 2007.

Para la definición de los escenarios se tuvo en cuenta las variables claves del entorno seleccionadas con anterioridad. Para ello se dividió el plenario en tres grupos, a cada uno de los que correspondió analizar los escenarios: tendencial, deseado y no deseado de las variables seleccionadas. Así, el **Grupo 1** se concentró en: Uso de la tierra y Desarrollo tecnológico, el **Grupo 2** en: Las relaciones Cuba-Estados Unidos y el Clima, mientras el **Grupo 3** lo hizo con: Los recursos financieros y materiales y la Situación de la economía cubana. Los resultados de este análisis se reflejan en el Anexo # 5.

De esta manera, el escenario tendencial quedó expresado como sigue:

Se produce un incremento de la agresividad del gobierno de Estados Unidos hacia Cuba, a pesar de lo cual se observa un crecimiento sostenido de la economía cubana y una mayor inserción en el mercado internacional. No obstante, hay restricción de recursos materiales y financieros, pero también mejor administración de los que existen. Se agudizan las condiciones adversas en el clima y la introducción de tecnologías se realiza solamente en algunos sectores priorizados. Se percibe una apertura al uso de la tierra por diferentes tipos de productores, pero de forma lenta.

El escenario deseado:

Se presentan señales de flexibilización de las restricciones del bloqueo y todas las ramas de la economía nacional exhiben procesos de desarrollo armónico, con una mayor apertura al mercado internacional. Se incrementa ostensiblemente el uso eficiente de los recursos existentes. Disminuye la sequía y se incrementan los niveles de introducción de tecnologías en los diferentes sectores. Crece sostenidamente el número de áreas agrícolas con uso racional y con una mayor incorporación de diferentes productores.

De igual forma, el no deseado:

Nuevas medidas contra Cuba por parte del gobierno de los Estados Unidos se agregan a las actuales, existiendo más posibilidades de que se produzca una agresión militar. Esto contribuye al estancamiento de la economía y la baja colocación de productos cubanos en el mercado internacional. Disminuye la existencia de recursos materiales y financieros, lo cual hace que empeore la administración de los existentes. Ocurren desastres naturales asociados a sequías prolongadas y posteriores inundaciones y vuelve muy lenta la introducción de tecnologías en la mayoría de los sectores. Gran cantidad de tierra se mantiene ociosa, haciéndose mal uso de una parte de las existentes.

3.3.1 Definición de la visión

Otro aspecto abordado fue la **visión** que los participantes tienen del municipio, a manera de “meta común” que debía tratarse de alcanzar. Por ello, a la pregunta de “¿qué municipio queremos tener?”, las respuestas señalaron: “Un municipio integral, desarrollado, culto, sano, con buena intersectorialidad, eficiente, solidario, alegre, tranquilo, limpio, unido, productivo, alimentado, recreado, de referencia, autogestionario, eficaz, preparado para la defensa, patriota y digno”.

Además, para ejecutar este paso se pidió al Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular que formulara individualmente la visión, para luego compartirla con los directivos de la institución y entidades de subordinación local, mediante el trabajo en grupo. Con esto se buscó la posibilidad de compartirla y asumir compromisos serios en su cumplimiento y desarrollo en los próximos tres años. La visión quedó formulada de la siguiente forma:

VISION:

“... Logramos mediante una correcta planificación, orientación y control del trabajo, así como a través de una adecuada selección, capacitación y preparación de los cuadros, mantener un eficiente funcionamiento de las estructuras de dirección de base o intermedias lo cual nos ha permitido una transformación en los conceptos de trabajo, así como elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, la calidad de sus producciones y servicios, la atención al hombre, el ahorro de portadores energéticos, la aplicación de las ciencias y la innovación tecnológica, revirtiéndose en un mejoramiento sustancial de la calidad de vida de la población derivada de una explotación racional de los recursos naturales, humanos y financieros que, armonizado con la protección del medio ambiente y la tranquilidad ciudadana, hace más plena y digna la vida de los jatiboniquenses, portadores de un alto sentimiento de consagración e incondicionalidad en la Batalla de Ideas y las tareas de la Revolución, continuando la lucha abierta y sin descanso contra la corrupción y las ilegalidades...”

3.3.2 Definición de líneas estratégicas de desarrollo local

Del análisis de todo lo hasta aquí hecho se definieron para el municipio Jatibonico, pensando en un tiempo de mandato aunque el actual prácticamente está concluyendo, las siguientes **líneas estratégicas:**

1. Producción de materiales de construcción.
2. Producción de alimentos.
3. Desarrollo de la industria local.
4. Agua.

3.4 Fase de ejecución y control: elaboración de proyectos por líneas estratégicas

Para encaminar esas líneas, se precisaron aquellos **proyectos** que deberían formularse en los próximos meses:

1. Producción de materiales de construcción.

- Producción de materiales de la construcción a partir del barro.
- Extracción de arena.
- Aserrío de Arroyo Blanco.
- Materiales alternativos locales.

2. Producción de alimentos.

- Sistemas de riego por unidades productivas (organopónicos, huertos intensivos, cooperativas, etc.).
- Producción de alimento animal (para cerdos, aves, conejos, carneros/chivos y peces).
- Parcelas y patios.
- Caramelos y raspadura.
- Finca Integral "Lajita".
- Finca de producción de semillas.
- Producción permanente de hortalizas en casas de tapado.
- Producción de aceite a partir de ajonjolí y girasol.
- Producción de conservas de frutas y vegetales.

3. Industria local.

- Taller de artesanía a partir del guano de San Felipe.
- Carpintería de Arroyo Blanco.
- Combinado artesanal (Jatibonico-Fábrica de pienso) (cartón, madera, guano, química).
- Taller de talabartería.
- Taller de implementos deportivos.

4. Agua.

- Acueducto, alcantarillado y drenaje de Jatibonico.
- Acueductos rurales.
- Calidad de agua.

En el presente trabajo presentaremos algunos proyectos que pueden o no coincidir con los señalados anteriormente. (Ver Anexo # 6)

Esta elaboración constituye solamente el comienzo de un proceso que será exitoso en la medida en que los que participaron, en su mayoría decisores en la escala municipal, la hagan realmente suya y se comprometan con su implementación. Se abre a partir de ahora la etapa de formulación de los proyectos, búsqueda de financiamientos y finalmente, ejecución, seguimiento y evaluación continua.

Todo proceso de desarrollo local es, por naturaleza, participativo. Pero esa participación se extenderá paulatinamente, en la misma medida en que se requiera y no puede ser "violentada" antes de la maduración de la etapa de concepción en la cual nos encontramos. Los proyectos determinados son de interés municipal. Los consejos populares, posteriormente, deberían insertarse en el proceso, para lo cual pueden utilizar igual metodología.

3.5 Control y retroalimentación. Medidas de control

El control está concebido desde el mismo momento en que comenzó el diseño y desarrollo de la estrategia de dirección Poder Popular, por tanto no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse desde que se define la misión de la organización y así sucesivamente en cada uno de los pasos del procedimiento propuesto y aplicado. Las principales acciones que considera el control en este sentido son:

- Retroalimentación permanente, a partir de los criterios de la población, acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la organización, indagando sobre el comportamiento del personal al respecto.
- Diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la organización, así como de la ejecución de los proyectos incluidos en cada línea estratégica de desarrollo con el objetivo de introducir las correcciones necesarias. En este sentido en el Poder Popular existe un sistema de reuniones cuya frecuencia se corresponde con la prioridad otorgada a cada del programa (conjunto de proyectos). Entre estas tenemos las que se ejecutan diariamente en los puestos de mando, los encuentros semanales, quincenales, mensuales o bimestrales, etc. En ellas se realiza una evaluación de su comportamiento precedido de visitas de control y chequeos a nivel de base, las que se realizan por el vicepresidente que atiende el Área y las entidades administrativas que inciden en ella.
- Rendición quincenal en los Consejos de la Administración de los Jefes de Proyectos para evaluar el cumplimiento de los mismos.
- Reunión anual de evaluación de la estrategia con todos los directores de empresas para valorar sus resultados.
- Rendiciones de cuentas de las entidades administrativas al Consejo de la Administración del cumplimiento de sus compromisos dentro de cada proyecto, así como de los objetivos de trabajo definidos en su estrategia.
- Realización de contactos operativos y despachos del presidente del Poder Popular y del Jefe de la Oficina de Proyectos del Poder Popular con los responsables de los proyectos y programas, con frecuencia semanal. (Ver Anexo # 7 y Anexo # 8)

3.6 Conclusiones del capítulo

En este momento de la investigación podemos arribar a las siguientes conclusiones:

1. El diseño y desarrollo de la estrategia, hasta el 2008, en el Poder Popular ha permitido implicar y responsabilizar a todos los directores de empresas de subordinación local, así como a un personal diverso del municipio con el logro de los resultados, así como se ha convertido en vehículo idóneo para el desarrollo de sus potencialidades, capacidades, conocimientos y experiencia, permitiendo con ello lo establecido en los nuevos cambios que experimenta y propone la dirección del país.
2. La definición de los valores compartidos ha contribuido a una mayor identificación del personal con su organización y el territorio, así como la creación y refuerzo de una cultura organizacional en correspondencia con los cambios introducidos y los que están por ocurrir.
3. La estrategia elaborada le despeja el camino a los directivos del Poder Popular y contribuye a que las estructuras de dirección del resto de sus entidades organizativas logren una mayor organización y control del trabajo.
4. El cumplimiento adecuado de cada proyecto y programa permitirá el cumplimiento de la misión y la materialización de la visión, así como un desarrollo sostenible del territorio de Jatibonico.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez desarrollado nuestro trabajo se arribó a las siguientes conclusiones:

- La revisión bibliográfica y la fundamentación teórica permitieron ampliar y profundizar en conceptos de estrategias, procedimientos y procesos de planeación, así como dejar bien definidas las relaciones de la estrategia con algunos de los componentes del proceso directivo, haciendo énfasis en la dirección estratégica como actitud.
- La Estrategia de Dirección para el Poder Popular de Jatibonico se desarrolló por el modelo concebido, respondiendo a sus características particulares: constituido de tres fases (diagnóstico, proyección y ejecución y control) y 13 pasos o etapas (Formulación de la Misión., Elaboración del Análisis Estratégico, Identificación de las potencialidades de desarrollo del municipio, Identificación de las barreras que impedían o limitaban la utilización de los potenciales, Definición de variables claves del entorno, Definición y conceptualización de los Valores, Identificación de aliados estratégicos, Identificación de fuentes de financiamiento, Formulación de los escenarios más probables, Definición de la Definición de la visión, Definición de líneas estratégicas de desarrollo local, Elaboración de proyectos por líneas estratégicas, Control y retroalimentación. Medidas de control)
- La puesta en práctica de las tareas concebidas en los proyectos definidos dentro de cada línea estratégica de desarrollo permitirán el alcance de logros significativos para el desarrollo del municipio, así como en la gestión del Poder popular de Jatibonico.
- El desarrollo del proceso de elaboración de la estrategia ha contribuido significativamente a lograr resultados positivos tangibles e intangibles en la organización, que se traducen en una mayor eficacia y eficiencia en las actividades económicas desarrolladas por distintas organizaciones de subordinación local, así como una mejor atención a la población y el logro de un clima de trabajo satisfactorio potenciado a por los valores compartidos.
- El sistema de control y seguimiento de la estrategia permitirá conocer oportunamente las desviaciones y las causas de las mismas, así como introducir las medidas correctoras que permitan encausar su rumbo hacia el logro y materialización de su visión.

RECOMENDACIONES:

Como resultado de todo el proceso investigativo podemos recomendar lo siguiente:

- Presentar a la Asamblea Provincial de Poder Popular de Sancti Spíritus los resultados de la presente investigación.
- Continuar realizando investigaciones sobre la implementación de la estrategia y el proceso de mejora continua a que está llamada la administración pública, para lograr la ejecución exitosa de los proyectos definidos y la presentación de otros que tributen a las líneas estratégicas de desarrollo definidas para el municipio, así como a identificación de otras.
- Fomentar en desarrollo de la oficina de proyectos de poder popular y desarrollar procesos de capacitación sobre la gestión de proyectos y la dirección integrada por proyectos.
- Crear un Grupo para el desarrollo integral de Jatibonico. (Lo conformaría un pequeño equipo multidisciplinar de 10 profesionales: arquitectos, proyectistas, un ingeniero civil, un ingeniero hidráulico, un psicólogo, un sociólogo, un economista y un jurista), el cual deberá tener entre sus funciones las siguientes:
 - Organización para promover acciones de desarrollo integral del territorio el mejoramiento de su imagen.
 - Elaborar una maqueta de la Ciudad de Jatibonico. (Para realizar estudios urbanos y fortalecer la identidad ciudadana)
 - Promover el mejoramiento de las condiciones de vida en aquellas áreas más afectadas del territorio)
 - Realizar talleres de transformación comunitaria. (involucrando a la mujer, ciudadanos de reconocido prestigio, líderes comunitarios, niños, jóvenes, organizaciones de base y otros grupos de foco en aspectos prioritarios como el mejoramiento de la vivienda, la cultura cívica, la educación y cuidado ambiental, etc.)
 - Preparar la estrategia para el desarrollo económico y social del territorio y su instrumentación.
 - Promocionar soluciones para perfeccionar el uso de recursos escasos, las nuevas formas de gestión a nivel local para aumentar la participación popular y brindar asesoría técnica.
 - Creación y apoyo de círculos de interés con niños y jóvenes para fortalecer el conocimiento de los aspectos urbanos y los valores existentes en el territorio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México, 1983.
2. Acle Tomasini. A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo. 1989.
3. Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
4. Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.
5. Arias Rivera, M. L.- La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana, 1990.
6. Arquin. G. - La planeación estratégica en la Universidad./ Gerard Arquin. 1988
7. Besseyre De Hort. CH. - Gestión estratégica de los recursos humanos./ Charles Besseyre De Hort. Ediciones Deusto S.A., 1990.
8. Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall. 1996
9. Carnota Lauzán, Orlando. - Cuando el tiempo no alcanza./ Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 1991.
10. Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
11. Comba Morayta, G. - La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p.
12. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
13. Conflicto, negociación y mediación; Una perspectiva estratégica en los programas de desarrollo local. Ver en: <http://www.monografias.com/trabajos27/conflictonegociacion/conflictonegociacion.shtml>
14. Cuervo, A. - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española, España, 1995.
15. Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, 1996.

16. Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.
17. Díaz Pontones, V. - Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. / Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
18. Díaz, R. - Conceptos sobre Estrategia Empresarial./ René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.
19. Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
20. Domenech Nieves, S. - Cuba, Economía en Período Especial. / Silvia Domenech Nieves y Otros. Editora Política, La Habana, 1996. 339 p.
21. Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
22. _____: - Llega una nueva organización a la empresa. / Peter F. Drucker. Harvard-Deusto Business Review, 1988.
23. García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
24. García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
25. García Valdés C. - Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1998.
26. Gárciga Marrero, R. - Socialismo y Dirección de la Producción. / Rogelio Gárciga Marrero. La Habana; Editorial Ciencias Sociales. 1986.
27. Guns B. - Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996
28. Gutiérrez Casas, G. - Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico. / Gil Gutiérrez Casas. Revista Alta Dirección Número 140, 1988
29. Hernández, M. - La brecha entre el control de gestión y la estrategia. / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
30. Ideas avanzadas para un desarrollo urbano sostenible y participativo en La Habana (Cuba). Ver en: <http://habitat.aq.upm.es/dubai/96/bp095.html>
31. Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
32. Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1985.

33. Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1990.
34. Kenneth, J. A. – Manual de Administración Estratégica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
35. Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra Edición. S/Editorial.
36. Kotter, John P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.
37. Kotter, John P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
38. La dirección integrada por proyectos haciendo uso del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos. Ver en: tablero@tablero-decomando.com
39. La gestión del desarrollo regional en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad. En <http://www.cmq.edu.mx/documentos/Revista/revista12/est12cuatro.pdf>
40. Llanes Delgado, W. - La Dirección por valores. ¿Es realmente nueva?/ Wilde Llanes Delgado. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
41. Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995
42. Mintzberg, H. - Diseño de organizaciones eficientes. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1984.
43. Mintzberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
44. Morrisey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
45. Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. / Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
46. Portuondo Vélez Angel L. - ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? / Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
47. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
48. Reyes Ponce, A. - Administración por objetivos. / Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1996.

49. Robbins, S. - Administración, teoría y práctica. / Stephen Robbins. Hispanoamericana S.A., 1987.
 50. Rodríguez García José L. - Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. /José Luis Rodríguez García. Revista Cuba Socialista, Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC. La Habana, 1999.
 51. Rodríguez García F. - Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes. / Francisco Rodríguez García, Luis Barreiro Pousa y Otros. Ed. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Septiembre 1988.
 52. Sans I. Valls M. - La capacitación para el cambio. / Maité Sans I. Valls. Rev. Información Directa Número 12, Diciembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
 53. Santesmases Mestre, M. - Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999.
 54. Steiner, George A. - Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México
 55. Stoner, H. - Administración. En su: Planeación Estrategica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1987.
 56. S. Odiorne, G. - El lado Humano de la dirección. / George S. Odiorne. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
 57. Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994
 58. Waterman, R.H. - En busca de la excelencia. / Robert H. Waterman y Tomás J. Peter. / s.1, s.n. s.a/.
 59. Wehrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. / Heinz Wehrich. 1990.
 60. [Http: //www.unizar.es](http://www.unizar.es)
 61. [Http: //www.ub.edu.ar](http://www.ub.edu.ar)
 62. [Http: //www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirest.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirest.htm)
-