

Centro Universitario de Sancti Spíritus  
José Martí Pérez

CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN

Tesis en opción al título académico de  
Máster en Dirección.

*Diseño e Implementación de un procedimiento General de estrategia  
de desarrollo en el Consejo Popular “26 de Julio” de la Isla de la Juventud.*

Autor: Lic. Pedro Emilio Ortiz Jiménez

Tutor: Prof. Aux. Oscar Ortiz Morales MSc

**2007**

**“Año 49 de la Revolución”**

## **PENSAMIENTO**



**“... todo lo que ustedes discuten sobre valores tiene una importancia colosal porque no se trata de la Revolución, sino de lo que este país puede aportar al mundo, donde no hay un faro de ideas.”**

**Fidel Castro.**

## **DEDICATORIA**

**Le dedico esta tesis de maestría a Fidel y sus compañeros de lucha que hicieron posible una revolución como esta, a mis padres que inculcaron en mi valores, principios y convicciones para poder hacer hoy posible esta realidad, a mis hijos Leo, Ely y Ary que son una de las razones para poder seguir estudiando y luchado por esta revolución. A mi esposa que con cariño y comprensión y ternura ha estado a mi lado en los momentos difíciles en fin a todos mis compañeros**

# **AGRADECIMIENTOS**

**A todos los profesores de la maestría, que fueron capaces de impartir todas las asignaturas previstas con dedicación, esmero y entrega total. Especial agradecimiento al Dr. Eberto Pablo Gutiérrez Morales por su generoso apoyo a lo largo de la maestría, su enseñanza constante y señalamientos oportunos.**

**Reconocimiento para Oscar Ortiz Morales que me apoyo como tutor y nunca perdió la fe en su maestrante, para Carlos Carballosa Torres y Ramón Ledesma que como amigo me ayudaron en los momentos difíciles**

**A todos los que con su aliento y optimismo me impulsaron a realizar este trabajo.**

**Muchas gracias**

## RESUMEN

En los últimos años, con el surgimiento de variadas experiencias de trabajos organizados a escala comunitaria por diversos sectores e instituciones, entre ellos los Órganos Locales del Poder Popular, se ha tratado con énfasis y prioridad el tema de estrategia comunitaria. Sin embargo aún se discute acerca de qué estrategia de desarrollo comunitario se está hablando, para qué y cómo es necesario realizarlo. La inexistencia de un procedimiento general con sus procedimientos específicos de la estrategia de desarrollo limita la satisfacción de la población en el Consejo Popular 26 de julio de la Isla de la Juventud. El procedimiento que se sigue para la elaboración de una estrategia de desarrollo en un Consejo Popular consta de cuatro fases las cuales son: Fase I que comprende la realización del Diagnóstico, Fase II desarrollo y ejecución, fase III valoración de los resultados y una cuarta fase que no es mas que el control y supervisión. Como resultado de este trabajo se pudo determinar el diagnostico del consejo así como la caracterización del mismo se determino las área de resultados claves como son: Gestión Comunitaria, producción de alimentos, revolución energética, construcción de vivienda y materiales alternativos, higienización del Consejo Popular y otros, además se realizo una Matriz DAFO y se determino y se conceptualizó todos los valores que se manifiestan en dicha investigación, se materializo sistemáticamente la plenaria de control popular, como control y supervisión de las entidades en el Consejo Popular y se llego a la conclusión que la estrategia comunitaria del Consejo Popular 26 de Julio que se desarrolla respondiendo a sus características particulares es aplicable en el mismo.

## ÍNDICE GENERAL

Índice	Páginas
<b>Introducción.</b>	<b>1</b>
<b>Situación problemática.</b>	<b>5</b>
<b>Problema de investigación.</b>	<b>5</b>
<b>El objetivo general.</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos específicos.</b>	<b>6</b>
<b>Hipótesis.</b>	<b>6</b>
<b>Métodos de investigación.</b>	<b>6</b>
<b>Tipo de investigación.</b>	<b>7</b>
<b>Significación.</b>	<b>8</b>
<b>Resultados esperados.</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo II: marco teórico de la investigación.</b>	
<b>1.1 Introducción.</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Conceptos de estrategia.</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1 Estrategia.</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2 Evolución del concepto de estrategia.</b>	<b>13</b>
<b>1.2.3 Concepción estratégica.</b>	<b>16</b>
<b>1.2.4 Planeación estratégica.</b>	<b>18</b>
<b>1.2.5 Estrategias funcionales.</b>	<b>21</b>
<b>1.2.6 Relación de la estrategia con elementos del proceso directivo.</b>	<b>22</b>
<b>1.3 Satisfacción concepto y evaluación</b>	<b>27</b>
<b>1.4 Sobre el desarrollo del poder popular</b>	<b>28</b>
<b>1.4.1 Concepto de delegado</b>	<b>29</b>
<b>1.4.2 Sobre las funciones del delegado</b>	<b>29</b>
<b>1.4.3 Concepto de consejo popular</b>	<b>30</b>
<b>1.4.4 ¿cómo desarrollar las habilidades del personal del consejo popular?</b>	<b>31</b>
<b>1.5 Conclusiones parciales:</b>	<b>34</b>
<b>Capítulo II: procedimiento general de la estrategia comunitaria en el consejo popular 26 de julio de isla de la juventud</b>	
<b>Fundamentación del procedimiento general y específico de la estrategia de desarrollo en un consejo popular que mejore satisfacción de la población.</b>	<b>35</b>
<b>2.1.1 diagnóstico</b>	<b>37</b>
<b>2.1.1.1 Caracterización y levantamiento</b>	<b>37</b>
<b>2.1.1.2 Encuesta.</b>	<b>37</b>
<b>2.1.2 Desarrollo y ejecución de estrategias</b>	<b>38</b>
<b>2.1.2.1. formulación de la misión</b>	<b>39</b>
<b>2.1.2.2 definición de la visión</b>	<b>40</b>
<b>2.1.2.3 valores compartidos</b>	<b>43</b>
<b>2.1.2.4 Área de resultados claves.</b>	<b>49</b>

<b>2.1.3 Valoración de los resultados.</b>	<b>50</b>
<b>2.1.3.1 Encuesta de satisfacción.</b>	<b>50</b>
<b>2.1.4 Control y retroalimentación. medidas de control</b>	<b>50</b>
<b>2.1.5 Supervisión</b>	<b>51</b>
<b>2.1.6 Plenaria de control popular.</b>	<b>51</b>
<b>2.2 Conclusiones del capítulo</b>	<b>51</b>
<b>Capítulo III estrategia comunitaria para el consejo popular 26 de julio</b>	
<b>3.1 Implementación del procedimiento general y específicos de la estrategia de desarrollo para mejorar la satisfacción de la población.</b>	<b>53</b>
<b>3.1.1 Diagnóstico.</b>	<b>53</b>
<b>3.1.1.1 Caracterizaciones del consejo popular 26 de julio de la isla de la juventud.</b>	<b>53</b>
<b>3.1.1.2 Resultados de la encuesta aplicada a la población al inicio de la investigación.</b>	<b>55</b>
<b>3.1.2 Desarrollo y ejecución de la estrategia</b>	<b>56</b>
<b>3.1.2.1 Desarrollo de la estrategia</b>	<b>56</b>
<b>3.1.2.1.1 Misión del consejo popular</b>	<b>56</b>
<b>3.1.2.1.2 Elaboración de la visión.</b>	<b>56</b>
<b>3.1.2.1.3 Definición y conceptualización de los valores compartidos.</b>	<b>57</b>
<b>3.1.2.1.4 Definición de áreas de resultados claves.</b>	<b>65</b>
<b>3.1.2.2 Ejecuciones del plan de acción.</b>	<b>68</b>
<b>3.2 Valoración de los resultados:</b>	<b>68</b>
<b>3.2.3.1 Resultado de la encuesta</b>	<b>69</b>
<b>Beneficios de la investigación</b>	<b>71</b>
<b>Control y retroalimentación</b>	<b>71</b>
<b>3.5 conclusiones del capítulo</b>	<b>73</b>
<b>conclusiones generales</b>	<b>76</b>
<b>Recomendaciones.</b>	<b>77</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>78</b>
<b>Anexos.</b>	

## INTRODUCCIÓN:

En los últimos años, con el surgimiento de variadas experiencias de trabajos organizados a escala comunitaria por diversos sectores e instituciones, entre ellos los Órganos Locales del Poder Popular, se ha tratado con énfasis y prioridad el tema del trabajo o desarrollo comunitario. Sin embargo aún se discute acerca de qué trabajo o desarrollo comunitario se está hablando, para qué y cómo es necesario realizarlo.

En el informe de Balance de la Comisión para el desarrollo Comunitario Integrado del año 1997 (de carácter estatal) se señala la existencia de cuatro problemas básicos de estilo y métodos de trabajo en el funcionamiento de las instituciones que deben ejecutar las tareas de desarrollo comunitario que limitan la efectividad del mismo.

1. Tendencia a la parcelación institucional: Caracterizada por una insuficiente interrelación entre las instituciones o dependencias que deben actuar mancomunadamente en la solución de un objetivo determinado.

2. Tendencia al verticalismo: Caracterizada por la concentración de la atención y el esfuerzo en el cumplimiento de las tareas emanadas de los niveles superiores, acompañada de una atención menor a los planteamientos de la población y a las características específicas de la localidad.

3. Tendencia a la uniformidad: Caracterizada por la generación de soluciones sin tomar en consideración la naturaleza y el orden específico de los problemas en cada localidad.

4. Insuficiente participación: Caracterizada por una débil incorporación de la población en la solución de sus propios problemas y una escasa utilización de los planteamientos de la misma en la definición de los objetivos y tareas de cada localidad o sociedad local.

De igual forma existe un grupo de limitaciones en los proyectos comunitarios:

a) En su mayoría, los proyectos son concebidos para la comunidad y no desde ella.

b) La multiplicidad de programas y proyectos que hoy son impulsados en diferentes comunidades, no se mueven dentro de una estrategia de desarrollo local, sino que existen sin articularse entre si por ser programas sectorializados, lo cual provoca choques, abulia, y por tanto, disminución de la eficiencia y de la efectividad del impacto.

c) Resulta muy difícil integrar los factores de la comunidad. La práctica dice que al asistir a actividades convocadas por una u otro, lo hacen más bien, como espectadores o como representantes formales de una institución, pero sin lograr una real incorporación, pues cada uno siente e impulsa sus propias iniciativas.

d) Los objetivos de los proyectos, como tendencia, a veces aspiran a la satisfacción de necesidades materiales, sin armonizar estos aspectos con los espirituales en la vida comunitaria.

e) Generalmente la participación de la población es más movilizativa que comprometida, con altas y bajas, según el acontecimiento para el cual se convocó.

f) La participación comunitaria resulta casi nula en los momentos de la concepción del proyecto.

Por lo general el proyecto obedece a una orientación o decisión de organismos centrales o locales.

g) En la etapa de diagnóstico frecuentemente la comunidad participa como objeto de la investigación, solo proyecta información, no deciden sobre los objetivos, ni la estrategia a seguir.

h) Durante la ejecución de las tareas, suele existir la mayor participación de la comunidad, movilizada por quienes dirigen el proyecto, generalmente se convierte en una movilización para garantizar la mano de obra.

i) Es muy escasa la participación de la comunidad en los procesos de evaluación y control. No siempre se programa la evaluación al diseñarse el proyecto, más bien se realiza ante los fracasos o períodos conclusivos del plan.

j) Con frecuencia se utilizan métodos autoritarios y tradicionales, no solo para las convocatorias, sino para la conducción de las reuniones y la planificación de las acciones. <sup>(1[1])</sup>

Los problemas antes planteados tienen vigencia en la actualidad cubana, además de la complejidad de no poder ofrecer respuestas o soluciones estandarizadas.

Es conveniente tener en cuenta que la Ley 91 de los Consejos Populares (2001) aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular recoge y norma importantes aspectos que tienen que ver con la participación popular, y que en consecuencia desde el punto de vista normativo y jurídico constituye un nuevo elemento que significa la actualidad del problema de estudio.

“Hemos desarrollado una ética heroica, de la identidad de los intereses particulares, colectivos y sociales; eficiente para las tareas nacional – liberadoras, para enfrentarnos con el régimen capitalista, destruirlo, y defender nuestras conquistas.

Pero carecemos, un tanto, de una ética centrada en las circunstancias concretas, nada épica, de la cotidianidad; que corresponda a un hombre ya dignificado y proponga otras tareas emancipadoras, en el plano de la elevación de la individualidad”.

El paradigma ético creado resulta perfectible con vistas a la vida cotidiana, ya que, aunque de sacrificio, no es para el sacrificio, no disuelve al individuo en la colectividad, no destruye el hombre

---

<sup>1[1]</sup> Informe de Balance de la Comisión para el Desarrollo Comunitario Integrado; página No.5

en pro de grandes ideales del futuro. Es profundamente humanista, y enlaza los intereses presentes de las personas con tareas para mejorar las condiciones en que uno vive” (2<sup>[2]</sup>).

La necesidad de modos de actuación que contribuyan al desarrollo de ese paradigma ético de la participación popular en las condiciones de una sociedad socialista hace que este sea un problema pertinente en el ámbito del trabajo o desarrollo comunitario.

La mejora del rendimiento y la actualización de habilidades a través de la formación es una necesidad derivada del entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones. Las exigencias del puesto de trabajo están cambiando muy rápidamente según evoluciona la tecnología. Las que se niegan a dar formación a su fuerza de trabajo se privan de contar con los recursos humanos que necesitarán para prosperar. Una formación eficaz puede mejorar el rendimiento, levantar la moral y hacer crecer el potencial de una organización. Una formación mala, inapropiada o inadecuada puede convertirse en una fuente de Frustraciones para los individuos que estén implicados en ella. Con el fin de optimizar los beneficios de la formación los directivos deben seguir estrechamente la marcha del proceso.

Considerar a los hombres como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar a este para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. La capacitación hará que sea más competente y la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

El desarrollo del personal es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Entre las principales dificultades en el funcionamiento del Consejo Popular está la inasistencia de los Delegados a las reuniones, así como de algunos de los representantes de las organizaciones de masas que integran el mismo, situación que a pesar de algunas acciones emprendida por el consejo no ha sido resuelta en su totalidad.

Agregando a lo anterior se aprecia la necesidad de elevar la calidad de la preparación del proceso de Rendición de Cuenta del Delegado a sus electores, cuestión que incide en la calidad y desarrollo de la reunión, al evaluar parámetros como asistencia, cantidad y objetividad de los planteamientos realizados, participación de los electores en la discusión y en la solución de estos, la actualidad e interés de la información dada por el Delegado, la

---

<sup>2[2]</sup> Darío Machado y otros autores: Mesa Redonda: Entre praxis y debate, la Ideología. Revista Bohemia. 20 de junio de 1997; página No. 32.

estimulación correcta de los ciudadanos destacados en las tareas de la comunidad, cuestiones que a pesar de ser analizadas en cada proceso aún no han sido resueltas.

Siendo también necesario perfeccionar algunos mecanismos, métodos y vías que utilizamos en el trabajo del Consejo para mejorar el funcionamiento del mismo, como es trabajo en comisiones, la utilización sistemática y efectiva de la ley # 91 que regula las atribuciones y funciones del Consejo Popular.

Unido a lo anterior debemos tener presente que el 66.6 % de los Delegados no tienen conocimiento ni experiencia para desempeñar sus funciones.

Teniendo en cuenta estos elementos, durante los últimos años se han llevado a cabo por diversas vías acciones de capacitación dirigidas a dotar a los Delegados de conocimientos necesarios para el mejor desempeño de sus funciones y responsabilidades, pero los resultados aún no se corresponden con lo que el país necesita de ellos.

Durante diferentes procesos de análisis sobre el funcionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular, se ha planteado la necesidad de incrementar, perfeccionar todo el vínculo de las entidades con la comunidad buscando una buena interacción entre las mismas para mayor satisfacción de la población.

Desde el año 2002 la Asamblea Municipal del Poder Popular de la Isla de la Juventud, teniendo en cuenta la necesaria función estatal de lograr coherencia y la integración de los organismos e instituciones para la realización de la acción comunitaria aprobó la aplicación del paradigma de participación comprendido en el ya conceptualizado Trabajo Comunitario Integrado. En este caso no limitado al Consejo Popular, y extendido a la circunscripción electoral como eslabón básico.

Los Consejos Populares han presentado muchos problemas que han imposibilitado un trabajo sistemático y poder satisfacer la población los cuales se describen.

### **SITUACIÓN PROBLÉMICA**

1. No existe estrecha relación entre los factores de la comunidad y los directivos de las entidades.
2. Existen muy pocos conocimientos del trabajo comunitario por parte de las entidades.
3. Directivos que no logran mantener estrechos vínculos con otras entidades del territorio incluidas las existentes en el Consejo Popular.
4. Existen micro-vertederos en el Consejo Popular que provocan alto nivel de vectores que pueden producir enfermedades.
5. Existen salideros de aguas en las calles del consejo que provocan el aumento de los baches.
6. Existen desbordamientos de fosas y alcantarillas que crean malestar en la población aledaña a éstos.

7. Poco tiempo de los delegados para aprender el trabajo
8. Escasez de agua para que la población satisfaga sus necesidades
9. Bajo nivel cultural de algunos delegados
10. Falta de dominio de los Documentos Normativos del Trabajo del Delegado
- 11.-Falta de planificación adecuada de su tiempo adicional para lograr el mejor desempeño como delegado.
- 12.-Falta de motivación hacia la tarea, acentuado en la incertidumbre del éxito final
- 13.-Falta de experiencias y conocimientos

#### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

La inexistencia de un procedimiento general con sus procedimientos específicos de la estrategia de desarrollo limita la satisfacción de la población en el Consejo Popular 26 de julio de la Isla de la Juventud.

El **objetivo general** de la investigación es diseñar e implementar un procedimiento general con sus procedimientos específicos de la estrategia de desarrollo para mejorar la satisfacción de la población en el Consejo Popular 26 de julio de la isla de la Juventud.

Para el cumplimiento del objetivo general se proponen un grupo de **objetivos específicos** que consisten en:

1. Estudiar diferentes bibliografías referentes a la planeación estratégica y satisfacción de la población
2. Caracterizar el Consejo Popular 26 de Julio de la Isla de la juventud en la actualidad.
3. Diseñar un procedimiento general con sus procedimientos específicos de la estrategia de desarrollo para mejorar la satisfacción de la población en el Consejo Popular 26 de julio de la isla de la Juventud.
4. Implementar el procedimiento general con sus procedimientos específicos de la estrategia de desarrollo para mejorar la satisfacción de la población en el Consejo Popular 26 de julio de la isla de la Juventud.
5. Valorar el beneficio de la implementación.

**La hipótesis** de la investigación consiste en: Si se Diseña e implementa un procedimiento general con sus procedimientos específicos de la estrategia de desarrollo entonces mejora la satisfacción de la población en el consejo popular 26 de julio de la isla de la Juventud.

**El objeto de estudio** una vez definido el problema científico, a cuya solución contribuye esta investigación, así como la hipótesis de la misma se dividió en dos: el objeto de estudio teórico que se centró en la Estrategia de desarrollo y el objeto de estudio práctico la Estrategia de desarrollo en el Consejo Popular "26 de Julio" de la Isla de la Juventud.

Los métodos de investigación empleados en este trabajo son:

**Métodos Empíricos:**

Estudio documental (Resoluciones, circulares, regulaciones y reglamentos comunitarios, plan estratégico, bibliografías, etc.), con el objetivo de diagnosticar y caracterizar la situación comunitaria y la utilización de la estrategia comunitaria para una mejor satisfacción del pueblo

Encuestas a directivos, profesionales y pobladores de las diferentes entidades ubicadas en el Consejo Popular: para conocer como se comporta la vinculación de las entidades con la comunidad en la que está enclavada y saber como son las relaciones existentes entre estas entidades.

**Métodos Teórico:**

Método Histórico - Lógico: Este método nos permite apreciar de forma cronológica la situación de las diferentes etapas del Consejo Popular y muestra la evolución y desarrollo de éste en el tiempo.

**Definición y operacionalización de las variables:**

**La variable independiente:** es la estrategia de desarrollo donde los indicadores que se estudian son los siguientes:

Empresa como parte:

Misión

Visión

Plan de acción por áreas de resultado claves

**La variable dependiente** que se estudia es la satisfacción de la población donde los indicadores analizados son los siguientes:

Nivel de satisfacción de la población

Disminución de los focos que atentan contra la Higienización.

Aumento de la alimentación

Aumento de las construcciones y terminación de viviendas

**Tipo de investigación:**

**Exploratoria**, ya que este tipo de investigación se realiza para examinar un tema o problema no estudiado. En los Consejos Populares de la Isla de la Juventud, se estudia la elaboración de una estrategia comunitaria que sirva de apoyo para la vinculación de las entidades con la comunidad circundante, lo cual le permita que se cumpla la máxima de que las empresas son del pueblo y que se deban a él. La investigación será **Descriptiva** al realizar un diagnóstico encaminado a identificar la actual situación existente en la comunidad

del Consejo Popular “26 de Julio” de la Isla de la Juventud y elaborar una estrategia comunitaria que sirva de apoyo para vincular a las entidades que están enclavadas en la comunidad y dar soluciones a los problemas de ésta. También será **Correlacional** ya que pretende saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de unas u otras, en este caso se mide el grado de relación existente entre las entidades enclavadas en el Consejo Popular y la comunidad, que sirva de apoyo para mantener una mayor satisfacción de la población dentro de ésta.

Además también será utilizado como tipo de investigación la explicativa ya que es necesaria para el total desarrollo del trabajo.

La investigación tendrá varias significaciones como son: La **significación teórica** está dada porque permite la actualización de conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con la elaboración de estrategias comunitarias y la vinculación de las entidades con la comunidad para lograr una mayor satisfacción de la población en cuanto a los problemas de su comunidad. La **significación metodológica** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos, procedimientos y herramientas investigativas para la implementación de una estrategia comunitaria que mejore la vinculación de las entidades con la comunidad para lograr materializar la atención a la comunidad y sus pobladores; además de la concatenación de los conocimientos teóricos y la posibilidad de aplicarlos integralmente. La **significación práctica** radica en la factibilidad de poder implementar una estrategia comunitaria que permita a los dirigentes de las entidades enclavadas en el Consejo Popular vincularlas e éste y dar solución a los problemas presentados por la población que lo habita. La **significación social** se manifiesta por los resultados sociales alcanzados por la población apoyados por la vinculación de las entidades radicadas en su Consejo Popular.

Los resultados esperados a partir del desarrollo de esta investigación es que se pretende con la implementación de una estrategia comunitaria crear una vinculación de las entidades radicadas en el Consejo Popular “26 de Julio” de la Isla de la Juventud con la comunidad, que ayude a resolver los problemas que se le presentan a la población que vive en este Consejo Popular (<sup>3[3]</sup>).

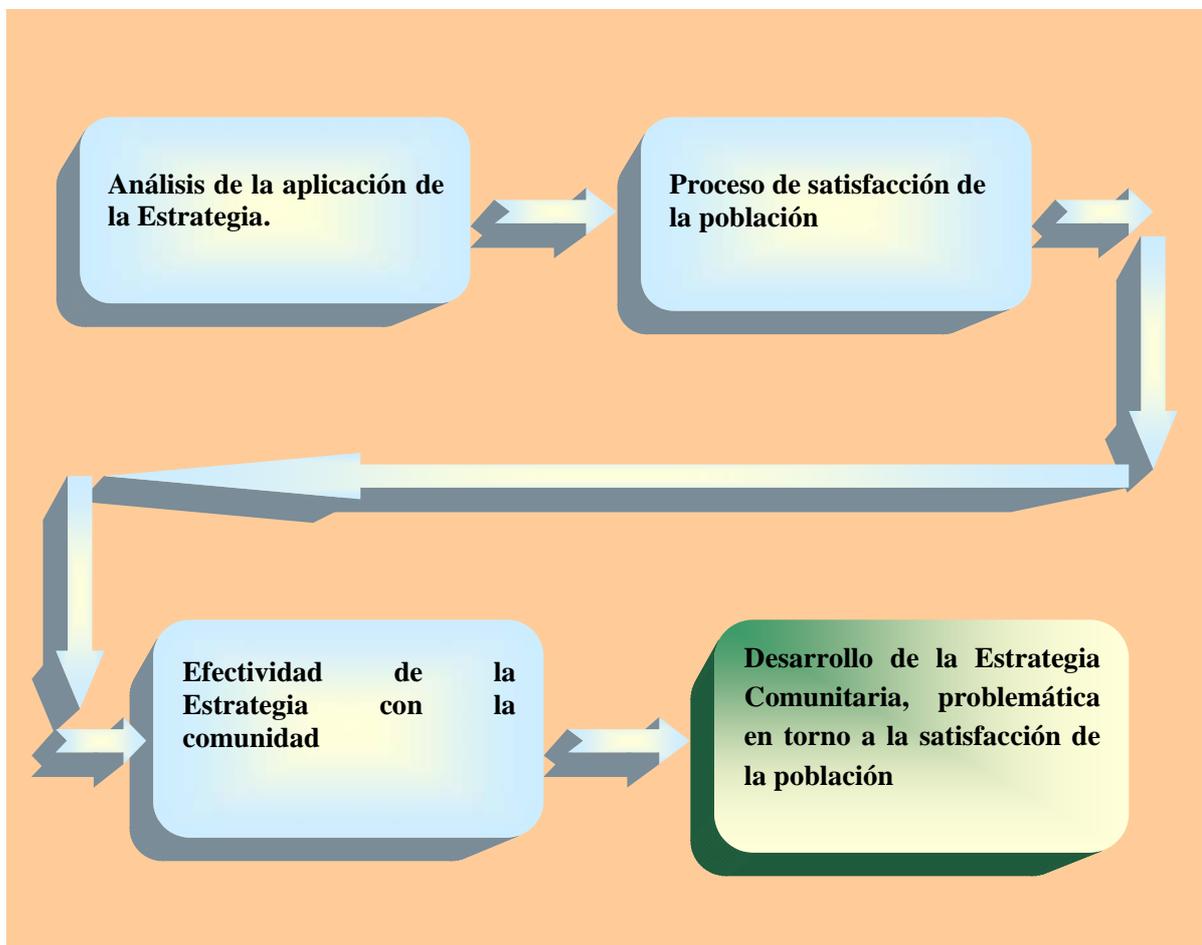
---

<sup>3[3]</sup> CIE “ Graciela Bustillos ” La Revolución Ética, en Selección de Lecturas sobre Trabajo Comunitario; página No. 26.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.2 INTRODUCCIÓN

El propósito de este capítulo es elaborar el marco teórico – referencial de la investigación, donde inicialmente se realiza el análisis de la Estrategia Comunitaria, valorando conceptos sobre Estrategias, Comunidad y Vinculación de Entidades y posteriormente se recopila información de la aplicación de estrategias en las comunidades, específicamente para vincular las entidades que coexisten en el radio de acción del Consejo Popular, fundamentalmente en la problemática en torno a la situación existente en la comunidad que interactúan con dichas entidades. (Ver Figura 1.1)



**Figura 1.1:** Hilo conductor para la elaboración del marco teórico – referencial de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

## 1.2 Conceptos de Estrategia.

Se analizan e interpretan las más diversas formas de cómo entender algo inevitable, intangible que se puede ver desde lo personal, laboral, tecnológico y sobre todas las actividades humanas en las formas de actuación para dar respuestas crecientes a las necesidades de los clientes.

La organización de la empresa, uno de los componentes de la implantación de la estrategia, supone dotar a la misma de una estructura que permita coordinar e integrar las diversas tareas que los miembros de la misma ejecutan, en orden de hacer posible el logro de sus objetivos (**Menguzzato, 1994**).

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 mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia.

### 1.2.1 Estrategia.

Según el Diccionario Manual de la Lengua Española plantea:

Estrategia: Arte o manera de dirigir la guerra, la política u otro asunto que interese.

El origen de la palabra estrategia está relacionado con el campo militar y se remonta a los griegos. Del griego, estrategia de *strategos*, general, jefe. Ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. Habilidad para dirigir un asunto.

Imaginar, concebir, trazar planos sobre el mapa, forjar proyectos en la mente no es hacer nada, no es ejecutar cosa alguna, no es adelantar un paso material en el camino que lleva a los fines concretos, pero, en cambio, el que ejecuta ciegamente, el que marcha por sendas de dudas que no saben a dónde conducen; el que obra sin que un pensamiento claro haya dado la pauta de lo que hay que realizar, hace casi siempre menos que el que no hace nada, ejecuta acciones desconocidas, lleva a cabo cosas perjudiciales. Pues bien, la estrategia es la esencia misma del arte de la guerra, es una pauta que guía a la inteligencia por los difíciles caminos que conducen a los éxitos decisivos, es la luz que alumbra las oscuridades del teatro de operaciones, velado siempre por la duda perenne de lo que pretende, de lo que intenta, de lo que hace el enemigo y de los medios que posee para verificarlo.

▪ Es la previsión detallada de eventos probables y de las acciones a tomar para destruir el equilibrio en las fuerzas competitivas de un mercado, una actividad o un sector y para establecerlos sobre las bases más favorables a la empresa. (**Boston Consulting Group, 1970**).

▪ Es la dialéctica de la empresa en su entorno. (**Ansoff, Grouptin 1976**).

- Son las características básicas del match que una organización realiza con su entorno. **(Hofer y Schendel, 1978).**

- La estrategia empresarial lleva explícito los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. **(Menguzzato y Renau, 1984).**

- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. **(Stoner, 1989).**

- 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. **(Heinz Weihrich, 1990).**

- 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).**

- Es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos. **(Javier Cantero, 1994).**

- Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. **(Koontz y Weihrich, 1996).**

- Es un modelo o plan que expone de manera conjunta las políticas, los objetivos y las secuencias de acción más importantes de la organización. **(Minert, 1997).**

La estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos. **(Koontz y O'Donnell 1998)**

Como se puede apreciar el concepto de estrategia es bastante antiguo. “Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo”. **(Stoner, 1997).**

El concepto de estrategia es oriundo del campo militar como se ha expresado en los párrafos anteriores, pero aparece en el campo de la economía y las finanzas con la creación

de la teoría de juegos de las manos de **Von Neumann y Morgenstern (1944)**. En ambos casos es básica la idea de “competición, de actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados”.

Muchos autores en los conceptos y teorías aportadas hacen referencia a la palabra estrategia y a ésta la definen como: “metas u objetivos a alcanzar por parte de las empresas para lograr su misión”.

En este trabajo se pone de manifiesto que estrategia también son metas u objetivos a alcanzar a través de la vinculación entre las empresas y la comunidad que logren cumplir con la misión diseñada para éstas.

Por ejemplo, **Alfred Chandler Jr. (2000)** precisa que “estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas”.

Los Consejos Populares deben trazarse metas u objetivo a largo plazo con el objetivo que los nuevos Presidentes sepan hacia donde deben realizar todo el esfuerzo.

Asimismo **Menguzzatto y Renau (1995)** aportan la idea de que ésta "explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socioeconómico".

**George Morrissey (1993)** aporta que “el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Plantea que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como “aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí”. Morrissey define la estrategia como “la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión”. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo”.

Otro enfoque moderno, es el denominado “**modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter**” <sup>(4[4])</sup>, el cual usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según **Porter** esta competencia está compuesta por cinco fuerzas las cuales son: Rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

Este modelo de Porter no se adapta a nuestro sistema comunitario del Consejo Popular

---

<sup>4[4]</sup> Michael Porter. Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Empresas. New. York 195. Free Press. Año 1985.

porque nuestro sistema socialista presenta una estructura de Delegado y presidentes de Consejo Popular que no se les permite competir entre ellos

### **1.2.2 Evolución del concepto de estrategia.**

Como hemos visto anteriormente, el concepto de estrategia es amplio y variado. “Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse de territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo”. (Stoner, 1997).

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear en las batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo y cuándo no pelear, manejar las relaciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían, no solamente que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componente de planeación como de toma de decisiones o acciones. Conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia como gran plan. (Stoner, 1997).

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, es reciente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este reconocimiento se debió: *Primero*: el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. *Segundo*: ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. La integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituyen una empresa estratégica, aun cuando tome mucho tiempo lograr tal integración.

En la literatura internacional se maneja un grupo de conceptos de estrategia, expresado por diferentes autores, en distintos momentos que han realizado estudios, con respecto a ésta, en disímiles esferas, los cuales analizaremos 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. (Chandler Andrews, 1962).

Toda estrategia que se haga en cuanto al Consejo Popular debe estar basada en todos los objetivos concretos y específicos con el fin de utilizar siempre los recursos del Consejo con apoyo popular interactuando las dos partes.

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 patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. **(Quinn, 1980)**.

Es un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. **(Glueck, 1980)**.

Este plan integral es el que se debe tener en cuenta para lograr la integración de las entidades erradicadas en el Consejo Popular con la comunidad y en el deben quedar plasmados los objetivos de forma clara y precisa, así como los criterios de medidas y plan de acción que involucren a estas entidades en su área comunitaria.

Es un patrón o modelo de decisiones que: 1) Determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; 2) Produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; 3) Define la esfera de negocios a que aspira una compañía; 4) Establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, 5) Precisa la naturaleza de las contribuciones, económica y no económica, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. **(Andrews, 1980)<sup>5[5]</sup>**.

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)**.

Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. **(Tabatoni y Joruiou, 1985)<sup>6[6]</sup>**.

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 que hago bien y escoger

---

<sup>5[5]</sup> Calero Aguiar, Lic. Eduardo. Diseño de la estrategia de dirección para el Poder Popular Jatibonico hasta el 2008. Tesis en opción al título de Master en Dirección. Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí Pérez".

<sup>6[6]</sup> Calero Aguiar, Lic. Eduardo. Diseño de la estrategia de dirección para el Poder Popular Jatibonico hasta el 2008. Tesis en opción al título de Master en Dirección. Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí Pérez".

a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (**Hatten.K.J, 1987**).

Esto si se adapta al Consejo Popular ya que los mismo siempre están buscando alternativa, iniciativa para poder tomar las decisiones más correcta

Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente, a través, del tiempo. (**Stoner, 1989**).

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. (**Henil Weihrich, 1990**).

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente, comprende la acción defendible para obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (**Michael E. Porter**) <sup>(7[7])</sup>.

Este concepto de Porter diseñado para la empresa se puede ajustar a lo que en este trabajo se pretende lograr ya que la estrategia comunitaria busca relacionar a las entidades con su medio ambiente, y dentro de este con la comunidad en la que está enclavada, y así obtener mayores rendimientos sobre la inversión en la sociedad.

Son las políticas que constituyen guías generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especifican aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canalizan el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. (**J. Stoner, 1997**).

Los procedimientos, constituyen los parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad. Las políticas se llevan a cabo mediante los procedimientos. (**J. Stoner, 1997**).

Las reglas, establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Las reglas señalan en detalle acciones específicas que se deben tomar en determinadas situaciones. (**J. Stoner, 1997**).

Los programas, abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas, y especifican etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada etapa. Un programa muestra: 1) Los pasos principales que se requieren para

---

<sup>7[7]</sup> Michael Porter. Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Empresas. N. Y. 1985. Free Press.

conseguir un objetivo, 2) La unidad o miembro de la organización encargado de cada paso, y 3) El orden y la sincronización de cada paso. (**J. Stoner, 1997**).

Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (**Santesmases, 1999**).

Es un modelo o plan que expone de manera conjunta las políticas, los objetivos y las secuencias de acción más importantes de la organización. (**Minert**).

La estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos. (**Koontz y O'Donell**).

En un grupo significativo de definiciones aparecen los términos: objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas. Es lógico que así sea, ya que si la estrategia establece la meta general y las formas en que las organizaciones se comportan, sobre la base de determinados objetivos estratégicos; las políticas, procedimientos, reglas y programas, consignan los detalles para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización.

Con todos estos patrones similares en las definiciones o criterios acerca de estrategia se puede elaborar un concepto más integrado, amplio y aplicado a lo que se quiere lograr en este trabajo, entonces se define la estrategia como: Un plan, programa, guía; esquema o modelo de decisión diseñado a largo plazo donde se recogen: objetivos, políticas, procedimientos, propósitos y reglas que permiten trazar: cursos de acciones, análisis y tareas específicas en las que se utilizan los recursos necesarios para lograr obtener el éxito, llegar a las metas propuestas, minimizar los riesgos e insertarse en el medio socio económico.

### **1.2.3 CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA.**

**El concepto de pensamiento estratégico:** El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad del ser humano de percibir las influencias del entorno en términos de totalidades para analizar, comprender y accionar, a diferencia del pensamiento tradicional que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa y estática.

El concepto de pensamiento estratégico orientado a la Planeación: Es la suposición o creencia que las economías se comportaban de manera lógica y con cierto nivel predecible conduce a concebir estrategias como la armazón de un rompecabezas, donde la respuesta correcta a la solución del problema se basaba en la aplicación de herramientas de planeación estratégica.

Suponiendo que las herramientas se usen correctamente, este estilo de planeación traza un camino para alcanzar objetivos futuros y crea ciertas escalas contra las cuales se

miden los resultados. Las organizaciones que así lo hacen producen planes que en la práctica no son otra cosa que una versión ampliada de los objetivos cuantitativos en la medida en que los análisis parecen producir respuestas acertadas, estos planes se vuelven inflexibles e inmodificables, muchas veces sin importar que se estuvieran presentando cambios en las condiciones económicas. En este sentido la inflexibilidad y las inmodificaciones es una dificultad de los responsables de tomar decisiones, que no aceptan los cambios, porque la revisión de las estrategias es para que se logre corregir las variaciones que se estén sucediendo, y si la estrategia fue errada rectificarla a tiempo y no esperar al final para darse cuenta que el resultado fue negativo y adverso a lo previsto.

En el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management (Dirección o Administración), por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización y estos valores humanos son determinante para lograr cualquier resultado que se pretenda alcanzar por una empresa.

Los administradores de éxito (eficientes y eficaces) siempre han urdido buenas estrategias, pero no es sino hasta épocas recientes (1962) que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos después del inicio de la Segunda Guerra Mundial.

La Planeación Estratégica, como una orientación hacia el futuro, es la que permite al empresario, tomar las acciones hoy para garantizar los resultados futuros, con conocimiento de causa y al menos, con menores riesgos y mayores probabilidades de éxito. No tiene momento fijo para hacerse, siempre hay que actualizarla y en cualquier momento tiene que modificarse completamente.

Pero para materializar la Planeación Estratégica los directivos tienen que tener bien arraigado la concepción del trabajo estratégico en todas sus dimensiones y lograr que sus subordinados también la alcancen para que el enfoque del trabajo en la empresa sea totalmente estratégica, que es la única forma de lograr alcanzar las metas propuestas.

**Stoner** definía la Administración Estratégica como: "El proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos". Para esto hay que preparar al personal -incluyen directivos, profesionales, técnicos y trabajadores- en la Concepción Estratégica.

En el caso de una planeación estratégica comunitaria, el directivo debe enfocarse desde el punto de vista aglutinador de todos los factores y colaboradores que participan en el proceso de comunicación, control y chequeo de lo planeado.

#### **1.2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

La administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos – financieros, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

Como parte de este proceso de planeación estratégica comunitarias, las entidades que deben aportar recursos que al final influyen en el refutado del Consejo, ya que la dirección de nuestro sistema no tienen implícito un presupuesto para que les permitan a las entidades realizar acciones comunitarias en los consejos populares

**Peter Drucker**, propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio, el de la eficacia que es la habilidad para hacer las cosas "correctas" y el de la eficiencia para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, **Drucker** sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas.

Estos dos criterios tienen mucha correspondencia con los aspectos de la planeación que son entre otros: establecer las "metas correctas" y después elegir los "medios correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Fuertes cambios políticos, económicos y sociales permiten que las sociedades sufran una profunda evolución en sus mentalidades estratégicas, unido a ello el alto grado de desarrollo tecnológico y la capacidad de asimilar técnicas cada vez más modernas que permitan dotar a los directivos de una visión estratégica para prever el futuro de la gestión empresarial y amortigüen en lo posible el nivel de incertidumbre que caracteriza la actividad empresarial de estos tiempos. Estas exigencias conceden a la planeación de los recursos financieros junto a otros recursos una gran importancia. Cuba hoy se mueve en un mercado de mayores perspectivas al aumentar su comercio con China y firmar los acuerdos del ALBA

y esto hace que nuestros directivos tengan que aprovechar esta oportunidad y trazar estrategias que permitan el crecimiento, modernización y desarrollo de las empresas.

Del Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, tomamos las siguientes definiciones:

**PLAN:** "Intención, proyecto. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra".

**PLANEAR:** "Trazar o formar el plan de una obra. Hacer planes o proyectos".

**PLANEAMIENTO:** "Acción y efecto planear, de trazar un plan".

**PLANIFICACIÓN:** "Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico (de un país, una región o un continente), la investigación científica, etc..."

**ESTRATEGIA:** "Arte de dirigir operaciones. Arte, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. "

**ESTRATÉGICO:** "Que posee el arte de la estrategia. Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc. De importancia decisiva para el desarrollo de algo."

Si se unen algunas de las definiciones aquí expuesta podemos decir que el plan estratégico no es más que: PLAN (cuya definición es: "Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra") el cual debe ser ESTRATÉGICO (que el diccionario nos dice es: " De importancia decisiva para el desarrollo de algo").<sup>8[8]</sup>

La planificación o planeación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de una compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo fundamental de la planeación estratégica es modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios.

A partir de la Planeación, se contribuye o tributa a la realización por la alta dirección de la Planeación Estratégica de la Organización, que determina la dirección principal que se seguirá durante un plazo medio o largo, la correspondencia entre los recursos, las oportunidades y los objetivos fundamentales a alcanzar y en las que están involucradas

---

<sup>8[8]</sup> Calvo Aguilar, Dr. Carlos. Estrategias y Planes. Revista Digital mercadeo.com. Publicado el 01-11-2006. Es Consultor en Administración, Profesor de Planeamiento Estratégico, Miembro del Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica.

todas las áreas de la organización, como: finanzas, la calidad de la producción / servicios, los recursos humanos, la investigación más desarrollo, etc. tienen de un modo u otro que orientarse también a la satisfacción de los clientes.

En el análisis bibliográfico que se realizó se pudo apreciar que en el ámbito latinoamericano y mundial los modelos de gestión de las empresas estatales y del sector público, de instituciones lucrativas y no lucrativas se basa en la utilización de una combinación de la planeación estratégica y la dirección por objetivos con una fuerte utilización de la gestión económico financiera en la toma de decisiones referentes al futuro organizacional.<sup>9[9]</sup>

Con la planeación estratégica se garantiza un proceso de gestión que visualiza el futuro de las decisiones institucionales derivadas de la filosofía de la institución, misión, visión, orientaciones, metas, objetivos, programas y de las estrategias para su implantación. **(Yáñez González, Eugenio. 1982, citado por Lic. Gisela Martín González).**<sup>10[10]</sup>

La Planeación también tiene mucho que ver con la previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos ni profetas que puedan predecir el futuro con exactitud, pero algunos, afortunadamente, son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.<sup>11[11]</sup>

Este proceso ayuda a minimizar los riesgos de futuro que podría correr el Consejo Popular ya que se está anteponiendo a determinadas situaciones creadas de manera ficticia o por intuición y prepara los escenarios y las medidas para prever disminuir los daños que puedan sufrir o elevar los resultados que puedan alcanzar al máximo.

Se considera la planificación estratégica, como un proceso permanente empeñado en mantener la acción de la institución, para satisfacer su razón existencial y sus requisitos orgánicos.

Por otra parte la planificación estratégica reviste una importancia esencial para los dirigentes y la organización, ya que define las metas organizacionales de forma específica y

---

<sup>9[9]</sup> Calero Aguiar, Lic. Eduardo. Diseño de la estrategia de dirección para el Poder Popular Jatibonico hasta el 2008. Tesis en opción al título de Master en Dirección. Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

<sup>10[10]</sup> Martín González. Lic. Gisela. Tesis en opción al título de Master en Dirección. Diseño e implementación de una estrategia de formación de doctores para elevar el nivel científico de los profesionales de la provincia de Sancti Spíritus. 2005-2006.

<sup>11[11]</sup> Carlos López. Introducción a la Administración Estratégica. Monografías.com

precisa, es más fácil imprimir coherencia y dirección al sistema y como consecuencia funcionará y responderá mejor al cambio del entorno. En esencia es el proceso formalizado de planificación a largo plazo que se utiliza para definir y encausar metas organizacionales, o en otras palabras, es el proceso de selección de las metas de una organización, determinación de las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutables. (**Yáñez González, Eugenio. 1982, citado por Lic. Gisela Martín González**).<sup>12[12]</sup>

La Planeación Estratégica también ha sido conceptualizada como: El proceso de desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades de mercado. Buscando, de esta manera, lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. (**Ouchi**)

Hay una marcada diferencia entre planear estratégicamente y dirigir estratégicamente

Se planifica estratégicamente bajo los modelos asumidos llegándose a concebir hasta los planes de acción y de contingencia, donde deben quedar claros los recursos humanos, materiales y financieros para el cumplimiento eficaz de ese plan de acción.

Se dirige estratégicamente cuando se es capaz de ejecutar todo lo planificado con las correcciones pertinentes que el propio proceso y el escenario donde se ejecuta, lo exige, esto requiere tenerlo presente para los cambios que deben efectuarse en los métodos y estilos de dirección que hacen posible la toma de decisiones en tiempo real para evitar excesivos ajustes de lo planificado.

#### **1.2.5 ESTRATEGIAS FUNCIONALES.**

Se pueden considerar tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones.

Los tres niveles aparecen claramente diferenciados en las estructuras de los gobiernos locales, es decir, que actúan con distintas políticas, en las cuales es posible distinguir la actuación global del gobierno, entendida como un conjunto de actividades comunitarias, respecto a su comportamiento específico en cada una de estas actividades. En aquellos gobiernos que desarrollan una única actividad, los dos primeros niveles se confunden, al limitarse a buscar la mejor actuación posible en dicha actividad.

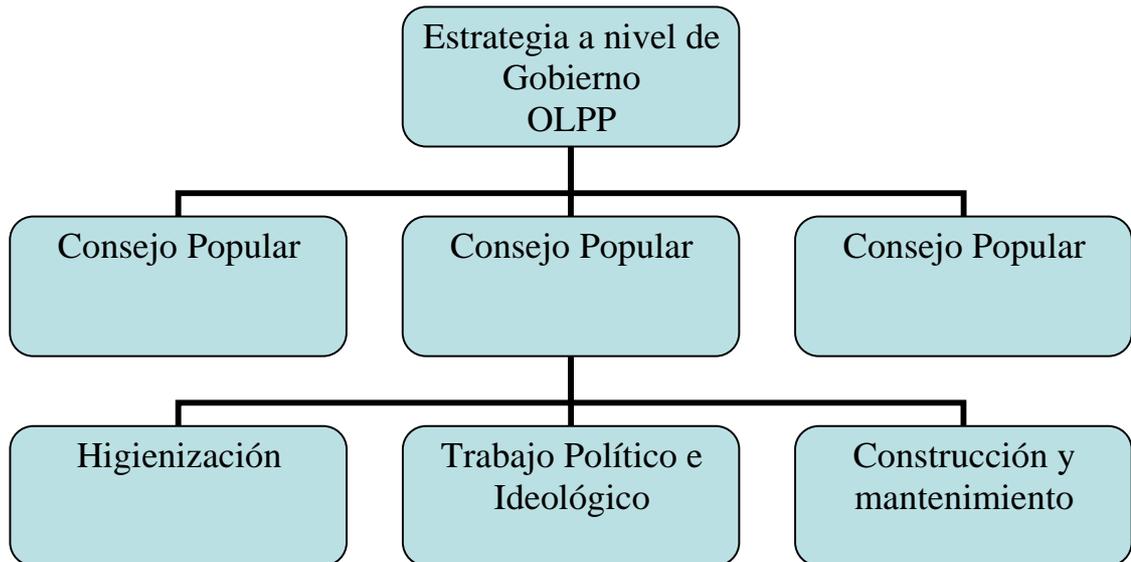
---

<sup>12[12]</sup> Martín González. Lic. Gisela. Tesis de Maestría. Diseño e implementación de una estrategia de formación de doctores para elevar el nivel científico de los profesionales de la provincia de Sancti Spíritus. 2005-2006.

Las características básicas de estos niveles son:

- Estrategia a nivel de gobierno municipal:
- Estrategia Nivel de Consejo Popular:
- Estrategia funcional:

En el esquema que se refleja a continuación se puede apreciar los tres niveles de estrategias.



Fuente: Elaboración propia.

### 1.2.6 RELACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON ELEMENTOS DEL PROCESO DIRECTIVO.

La estrategia está compuesta entre otras cosas por los objetivos que son los que definen la meta a alcanzar y los planes de acciones que son el camino de cómo llegar a la meta y estos tienen una relación estrecha con el proceso directivo porque cada una de estas acciones son decisiones tomadas por los integrantes de las comunidades.

No existe entre los autores una definición aceptada por todos sobre los objetivos. En su significado amplio un objetivo se describe como un estado, situación o resultado futuro que se desea alcanzar.

Lo que a continuación exponemos son algunos conceptos de objetivos que aparecen en la literatura consultada:

Son una descripción de los resultados que deben de ser alcanzados. **(Morrissey, 1979)**.

Una importancia extraordinaria para el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo del sector empresarial, lo tiene el hecho de utilizar la dirección estratégica como uno de los métodos para llevar a cabo resultados cada vez superiores. Según **(Koontz, 1990)** la relación

de la estrategia con elementos del proceso directivo es que: Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier comunidad, además si éstos 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 logró” o “no se logró”.

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. (**Carnota, 1990**).

En la actualidad la actualidad los consejos populares no reconocen que la estrategia como una herramienta fundamental en el proceso directivo ya que ésta es la que prevé el futuro en el que se desempeñarán las mismas, los dirigentes deben ser capaces de proyectarse y simular un futuro ficticio con situaciones extremas para buscar las mejores alternativas para sobrevivir y crecer en ese medio y esto es lo que hace que las estrategias y el proceso directivo estén tan estrechamente relacionados porque desde un presente se toman decisiones para llegar con ventajas a un futuro incierto.

El término trabajo comunitario o desarrollo comunitario ha sido tratado por diversas personas, organizaciones e instituciones, aunque en la actuación acusa significativas diferencias conceptuales.

En la práctica social puede ser visto como una tarea, un programa o proyecto, un movimiento e incluso como un concepto. Para el trabajo de los Órganos Locales del Poder Popular constituye ante todo un método. Se trata de una forma de actuar cuando se conciben, organizan y ejecutan actividades a escala comunitaria.

Trabajo comunitario Integrado: No solo significa trabajar para la comunidad, ni en la comunidad, ni siquiera con la comunidad; es un proceso de transformación desde la comunidad: soñado, planificado, conducido, ejecutado y evaluado por la propia comunidad.

Comunidad: grupo humano que habita un territorio determinado, con relaciones interpersonales, historia, formas de expresiones, y tradiciones que lo identifican y sobre todo con intereses comunes.

En el contexto del trabajo estas se refieren a la circunscripción electoral y el Consejo Popular.

Tradicionalmente el proceso de innovación o de creación de nuevas tecnologías ha sido entendido como una secuencia de eventos y esfuerzos que, partiendo del trabajo creador de un equipo de investigadores y del conocimiento generado como resultado de éste, evoluciona naturalmente hacia la formulación de soluciones novedosas a los diferentes problemas.

En consecuencia el proceso innovador no es una secuencia de ideas o propuestas de cambios de una sola dirección, que partiendo de una investigación básica se transformaron a través de la actividad de investigación y desarrollo y se materializan, finalmente, en proyectos de inversión o de mejora

productiva. Se trata, por el contrario, de un proceso de interacción sinérgica permanente entre las tres instancias antes identificadas, con movimiento en ambas direcciones, de reposicionamiento y reevaluación continúa de necesidades y respuestas, y que incorpora como cuarto factor, " principio y fin " del proceso, al cliente.

En esta dimensión conceptual se entiende como "cliente", al nuevo actor del proceso, y no a un cierto mercado, amplio, indefinido e impersonal.

La función de seguimiento y atención continua al cliente que ha marcado la transformación industrial oriental, ha exigido su incorporación a los centros de Investigación - Desarrollo de manera que asegure la actividad "productora" (conocimiento) y esté en armonía con las necesidades y exigencias del sector de mercado de interés de cada centro, y , el principio de desarrollo de proveedores que ha venido asentándose dentro del sector industrial para destacar el rol que la empresa debe jugar en la consolidación de una relación fluida y de calidad con todos sus suplidores, y que se extiende, además, a los proveedores potenciales de conocimientos tecnológicos.

En el entorno empresarial se reconoce también el mérito de la búsqueda de la " mejora continua " como práctica gerencial recibida de los japoneses. Ello significa que dentro de esa mejora productiva y cualitativa nueva se esté reconociendo la trascendencia e impacto de la búsqueda continua del conocimiento.

Se reconoce que la promoción de procesos, destrezas y técnicas de búsqueda, generación y conservación de nuevos conocimientos dentro de la empresa deben ser consolidados de manera explícita a fin de asegurar el dinamismo de las prácticas de mejora de la calidad y la productividad, entre otros.

Así mismo las enseñanzas del sector productivo demuestran que la vía para el aseguramiento y desarrollo creciente del mercado reside en la práctica sistemática de acciones de asistencia técnica al cliente, así como la necesidad de desarrollar técnicas, destrezas, y capacidades de investigación de mercados, la valoración del conocimiento, estimación del costo de ejecución de proyectos, y la gerencia y control de los mismos, entre otras importantes consideraciones.

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, tratando por todos los medios posibles de salvaguardar las metas inicialmente trazadas.

En síntesis se observa que las empresas, a nivel mundial, se están reestructurando para que las personas se vuelvan activas, se involucren, tomen la iniciativa, ejerciten su criterio, asuman responsabilidades, se autocontrolen y autodirijan, y en razón de ello se autodesarrollen; en beneficio no solo del aspecto laboral de sus vidas, sino de su propia vida y autoestima y de su entorno familiar y social.

O sea, que se están reorganizando para mejorar la calidad de todos sus productos y actividades, para entrar en sintonía con sus clientes y proveedores y para cumplir más a cabalidad con sus obligaciones sociales.

También a nivel mundial, y sobre todo en el contexto latinoamericano, se observa que esta suerte de " democratización " de las estructuras empresariales asociadas a la gestión innovativa, tiene su reflejo en la sociedad; sobre todo en las comunidades con rasgos identitarios bien definidos, y donde cobran vigencia conceptos tales como liderazgo, la autogestión comunitaria, se explicitan metas a alcanzar para la elevación de la calidad de vida de sus integrantes, se flexibilizan las estructuras de poder (al menos en ese ámbito comunal o comunitario), se estimula la participación en el planeamiento, dirección, ejecución, control y evaluación de los proyectos de gestión comunitaria, etc.

<sup>13</sup>[13]

En el caso cubano ello forma parte de una realidad singular dado el predominio de las relaciones de propiedad social sobre los medios de producción fundamentales.

De lo anterior se deriva que los conceptos asociados a la gestión de la innovación históricamente se circunscriben al ámbito empresarial con el fin de crear nuevos o mejorados productos, procesos o servicios y donde la direccionalidad principal de los resultados es el mercado, y sobre todo un cliente cada vez más personalizado.

Sin embargo la práctica productiva ha contribuido a extender dichos procesos a otros ámbitos de la sociedad, sobre todo para la autogestión de comunidades cada vez más necesitadas de conocer sus potencialidades y elevar la calidad de vida de sus integrantes. Ello, no obstante, apunta a destacar diferencias necesarias.

1.- La unidad básica es la comunidad o sociedad local.

2.- El actor principal es el grupo de trabajo comunitario automotivado y autodirigido.

3.- La direccionalidad es la propia comunidad, y el término cliente es sustituido por el de pueblo.

4.- El nuevo conocimiento genera la comprensión de los rasgos de la cultura identitaria, y la construcción consciente de otros que garantizan su singularidad, en evitación de generalizaciones mecánicas y socialmente nocivas.

---

<sup>13</sup>[13] CIE "Graciela Bustillos ": Selección de Lecturas sobre Trabajo Comunitario. La Habana. Cuba. 2002.

Ello, en el caso cubano, implica el desarrollo más explícito de relaciones sociales en la comunidad, que se corresponden más con la condición de copropietarios sociales de los medios de producción de sus integrantes, que en la propia empresa socialista.

En consecuencia los principales conceptos a manejar en este proceso de aplicación de la gestión de la innovación al trabajo comunitario son:

**Innovación:** Integración de conocimientos nuevos y otros existentes para crear nuevos o mejorados productos, procesos, o servicios.

Es una combinación de necesidades sociales y de demandas de mercado con los medios científicos y tecnológicos para resolverlos.

**Gestión de la Innovación:** Es un proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles tanto humanos, como técnicos y económicos con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos o servicios; o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a la fase de fabricación y comercialización.

Como resultado del modelo teórico diseñado para su manipulación a fin de disponer de un concepto de gestión de la innovación en el trabajo comunitario se construyó el de Gestión Comunitaria:

Comprende el conjunto de actividades proactivas y pertinentes a los fines y objetivos asociados a las tareas de promoción del cambio, transformación y direccionamiento del conocimiento de los rasgos de la cultura identitaria de las sociedades locales organizadas como resultado de la evolución de las regiones histórico – culturales o por decisiones política - administrativas.

Se refiere a la dirección de los procesos de adquisición de los conocimientos de la cultura identitaria de las sociedades locales existentes, que a través de la identificación, formulación y diseño de acciones de cambio aceleran la producción de conocimientos, así como su mejora continua y garantiza la construcción de rasgos identitarios nuevos que trascienden también a la cultura material.

### **1.3 Satisfacción concepto y evaluación**

La satisfacción en su ámbito más común, es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado.

La satisfacción en su ámbito más general es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema. La mayor o menor sensación de satisfacción, dependerá de la optimización del consumo energético que haga el cerebro. Cuanto mayor sea la capacidad de neurotransmitir, mayor facilidad de lograr la sensación de satisfacción.

No se debe confundir la satisfacción con la felicidad, aunque sí es necesario estar satisfechos para poder entender que es la felicidad plena. La insatisfacción produce inquietud y/o sufrimiento. No

obstante, dado que la naturaleza del cerebro y la prioridad de la mente es la de establecer caminos sinápticos que consuman lo menos posible, el hombre siempre tenderá a ir buscando mejores maneras de estar satisfechos, por lo que en su naturaleza está estar constantemente inquieto y en constante expectativa de peligro por perder la poca o mucha satisfacción que esté experimentando en su presente, comprometiendo de esta manera el grado de felicidad final que se obtiene.

Una buena gestión sobre las personas mejorará la calidad de los procesos clave y, en general, de las actividades de la organización, lo que se proyectará en los resultados de la empresa, en la satisfacción de los clientes y en el impacto en la comunidad. De hecho las investigaciones demuestran que existe correlación positiva entre satisfacción de empleados y satisfacción del cliente.

Con la evaluación de la satisfacción de los empleados se pretende conocer qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran. Este conocimiento ha de aportar las claves para actuar de manera que los resultados sobre las personas mejoren permanentemente. La información recogida permitirá plantear objetivos concretos, relativos al grado de satisfacción laboral del personal, y desplegar las acciones necesarias para alcanzarlos.

Mediante entrevistas individuales, técnica de grupo nominal, grupos focalizados y encuestas, se evalúa el grado de satisfacción del personal en las áreas siguientes:

- Comunicación.
- Misión, visión, valores y políticas.
- Condiciones de empleo.
- Objetivos y evaluación del desempeño.
- Clima en el trabajo.
- Participación.
- Desarrollo de carreras.
- Reconocimiento.
- Dirección y supervisión.
- Relaciones laborales.
- Salario y beneficios.
- Formación y desarrollo.
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Igualdad.
- Satisfacción intrínseca.
- Impacto en la sociedad.

Asimismo analizamos indicadores de rendimiento que pudieran afectar al grado de satisfacción y de motivación.

## **Satisfacción de la población**

Las mediciones subjetivas incluyen confirmación sobre la satisfacción de la población, también conocidas como Nivel de Satisfacción, las cuales determinan su percepción con relación a la calidad del servicio o del producto que recibieron. Estas verificaciones de actitud de la población o nivel de satisfacción son cada día más importantes para la población, son útiles porque indican, señalan, guían; por ejemplo sirven para encontrar la relación costo - beneficio en el servicio al cliente y su calidad referida con la excelencia.

La calidad en el servicio, postulamos, está fundamentada en un enfoque de la demanda, reconociendo que los indicadores numéricos o índices porcentuales que miden las satisfacciones, están en función de la evaluación que sobre los mismos consumidores. Si nos preguntamos: ¿Qué es buena calidad? Hay una respuesta contundente, BUENA CALIDAD es la que la población percibe como buena (el diccionario de sinónimos nos dice al respecto de bueno: sensible, indulgente, comprensiva, justa) Es entonces un concepto de calidad subjetivo, desde la percepción de la población, una visión externa de la calidad.

Para cualquier organización, el tener indicadores de la actitud y de las percepciones de los clientes aumenta significativamente sus oportunidades de mejorar las relaciones de negocios con dichos clientes, al conocer de una manera cuantificada el nivel de satisfacción de dichos consumidor y le permite a la empresa ajustar sus clavijas tácticas para lograr los indicadores que responden a la estrategia planteada en calidad y servicio.

Las acciones y comportamiento de los clientes surgen de sus satisfacciones o insatisfacciones y son determinantes en el éxito de una empresa y en la permanencia de ésta como una opción válida de compra para sus clientes.

En el libro *Delivering Quality Service*, para medir el NIVEL DE SATISFACCIÓN con relación a los servicios ofrecidos, sus autores nos proponen un modelo que posee ocho elementos básicos: 1) Dimensiones de calidad del servicio en atributos, 2) factores de influencia, 3) servicio esperado, 4) servicio percibido, 5) calidad del servicio prestado, 6) nivel de satisfacción, 7) nuevas actitudes y 8) nuevo comportamiento.

### **Tres problemas básicos se han detectado en estudios de medición de satisfacción de la población**

1- Que las entidades no consiga interpretar el significado de insatisfacción de de la población.

2- Pocas entidades miden la satisfacción de la población incluyen preguntas sobre las acciones o comportamientos resultantes del nivel de satisfacción con el producto o servicio y  
3- se encontró que no se indaga a los clientes sobre las cuestiones que podrían revelar las fuentes de su satisfacción o insatisfacción"

El nivel de satisfacción de la población, también está referido a las percepciones (sensaciones, emociones, sentimientos...) que tienen en su mente en cuanto al contacto personal, a la calidad del servicio prestado, a las expectativas de la población, en cuanto espera y cuanto recibe y que puntajes le da a lo que recibe. En estas evaluaciones hay que tener presente cuanto peso le da cada persona a cada atributo. Generalmente asumimos que los clientes insatisfechos le dan más importancia a los atributos con los que no están satisfechos.

### **La distribución en la satisfacción Población**

Como hemos enfatizado en el tema, tiene al menos tres dimensiones: ingresos, consumo y oportunidades. Las implicancias de política económica de las dos últimas son claras. Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación, ampliar el acceso a servicios básicos y de salud, y otorgar asistencia a quienes realmente lo necesitan, permiten que toda la población acceda a niveles de consumo básicos y permiten que una parte creciente de la población tenga acceso a mejores niveles de ingresos.

El hecho que la distribución de ingresos cambia lentamente, así como la existencia de otras dimensiones muy relevantes en el progreso económico social, llevan a concluir que los éxitos y fracasos de la política social no deberían basarse exclusivamente en indicadores de distribución de ingresos. De hecho, cambios en el mercado laboral a raíz de variaciones en el nivel de actividad, producen cambios de corto plazo en la distribución del ingreso. Aunque más duraderos, los fenómenos de carácter estructural aparecen lentamente. Por ejemplo, para que los mejoramientos en la educación se traduzcan en mejoramientos significativos en la distribución del ingreso deberá pasar algún tiempo. En primer lugar, se debe esperar a que los beneficiados ingresen a la fuerza de trabajo, y aún más tiempo hasta que ellos sean una fracción importante de la fuerza de trabajo. En consecuencia, la distribución del ingreso hoy, más que el resultado de las actuales políticas sociales, es consecuencia de la combinación de políticas sociales, estrategias educacionales, programas de salud, etc., aplicadas en los últimos 2, 3, o más, decenios. Un asunto clave en el tema de la equidad, y que requiere de mucho mayor análisis, es la distribución de las oportunidades. Con iguales distribuciones de ingresos, se podrían dar dos situaciones extremas: (i) una economía donde el nacer en un determinado grupo social implica permanecer en él, y (ii) otra economía, donde el esfuerzo y

la capacidad de las personas son lo que determinará el nivel de ingresos que cada una de ellas pueda alcanzar.

Evidentemente, a pesar de que la distribución de ingresos sea la misma, la segunda es una sociedad más equitativa. Lamentablemente no existe información para evaluar con precisión los cambios en la distribución de oportunidades. Para esto se debería calcular cuán probable es que un niño o niña que nace en un hogar pobre pueda salir de esta condición, para lo que se necesita un seguimiento por un período largo de un conjunto de familias. A pesar de la falta de datos, los niveles de cobertura educacional así como los indicadores en otras áreas sociales permiten suponer que la movilidad social y la igualdad de oportunidades han mejorado.

En la distribución de ingresos, ha habido importantes avances en el área social. se ha reducido a una tasa acelerada, los niveles de consumo son más equiparados cuando se incluye la política fiscal, y los indicadores de calidad de vida muestran una situación destacada.

El hecho que los cambios en la distribución de ingresos sean lentos no inválida el diagnóstico en la distribución de ingresos es desigual, y, por lo tanto, el reciente llamado de atención de la Conferencia Episcopal respecto de este tema cobra mucha relevancia. Los aspectos distributivos así como las otras dimensiones en el tema de la equidad son aspectos importantes en el proceso de desarrollo económico.

#### **1.4 SOBRE EL DESARROLLO DEL PODER POPULAR**

La Revolución Cubana emerge victoriosa tras derrocar en heroica lucha, a una sangrienta tiranía causante de la muerte de más de veinte mil personas, que estuvo apoyada, política, económica y militarmente por Estados Unidos hasta sus últimos días, el 1ro de enero de 1959 con el triunfo revolucionario, se instaura en nuestro país un nuevo sistema político, poniéndose de manifiesto el protagonismo que tendrían las masas populares y su papel decisivo, a partir de ese momento en el desarrollo y perfeccionamiento del mismo.

EL 3 de Mayo de 1974, con la firma del Presidente de la República, Osvaldo Dorticós Torrado y del Primer Ministro, Fidel Castro Ruz y demás miembros del Consejo de Ministro, fue aprobada la Ley de Reforma Constitucional.

El 30 de Junio de 1974 –en primera vuelta (votó el 93,6 % de los electores) – y el 7 de Julio –en segunda vuelta (votó el 91,4 % de los electores)- el pueblo de Matanza eligió mediante voto libre, secreto y directo a sus Delegados al Poder Popular, histórico momento en el proceso revolucionario cubano.

Teniendo presente los resultados positivos se decide la aplicación en todo el país, el 15 de febrero de 1976 se celebra un referendo para someter a consulta popular la Constitución de la República, siendo aprobada por el 97,7 % de los electores la nueva forma de ejercicio del poder del Estado. El 3 de julio de 1976 el Consejo de Ministro aprueba la Ley 1304 que establece una nueva división política – administrativa que organiza al país en 14 provincias y 169 municipios. En el propio año se celebraron las primeras elecciones generales de la Revolución.

Un elemento decisivo en el desarrollo y perfeccionamiento del Poder Popular fue la creación de los Consejos Populares, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en la labor del Delegado de Circunscripción, cuyos atributos y funciones fueron incorporadas a la Constitución en sección de la Asamblea Nacional del Poder Popular celebrada el 12 de julio de 1992 y posteriormente, el 13 de julio de 2000, se aprueba la Ley No 91, de los Consejos Populares.

#### **1.4.1 CONCEPTO DE DELEGADO**

En el Diccionario ARISTOS, según la Real Academia Española, se define que Delegado es: “la persona en quien se delega una facultad o jurisdicción.”

Nuestro héroe nacional, José Martí, fue el primer cubano en toda la historia de nuestra patria en recibir el honroso título de Delegado, Por supuesto fue para objetivos y fines diferentes de los que deben cumplir los actuales Delegados de los órganos locales del Poder Popular.

Sobre el Delegado ha dicho nuestro Presidente del Consejo de Estado y de Ministro, Fidel Castro Ruz,...” Los Delegados de Circunscripción son la base de nuestro Poder Popular... representante del municipio, de la provincia, de la nación...una autoridad, no una instancia administrativa...el gran controlador, fiscalizador, y con poder y autoridad... “

...“¿Quién los elige? El pueblo. No son funcionarios administrativos porque son electos, los ha elegido el pueblo allí de la manera más libre que en el mundo se elige a alguien, postulando al que quiera. Ese es el delegado de circunscripción...”

“... El trabajo del Delegado es político, no es solo estatal, el Estado es político, y el trabajo de ese hombre allí, de ese delegado de circunscripción es muy político...”

#### **1.4.2 SOBRE LAS FUNCIONES DEL DELEGADO**

La Constitución de la República de Cuba en su artículo 114 establece lo siguiente:

“Los delegados a las Asambleas Municipales del Poder Popular tienen los derechos y las obligaciones que les atribuyan la Constitución y las leyes y en especial están obligados a:

a) Dar a conocer a la Asamblea y a la Administración de la localidad las opiniones, necesidades y dificultades que les transmiten sus electores.

b) Informar a sus electores sobre la política que sigue la Asamblea y las medidas adoptadas para la solución de necesidades planteadas por la población o las dificultades que se presentan para resolverlas.

c) Rendir cuenta periódicamente a sus electores de su gestión personal, e informar a la Asamblea o a la Comisión a que pertenezcan, sobre el cumplimiento de las tareas que les hayan sido encomendadas, cuando éstas lo reclamen.

➤ El delegado a la Asamblea Municipal, propuesto, nominado y elegido directamente por el pueblo, de la manera más democrática que existe, ostenta una alta responsabilidad en nuestro sistema político.

### **1.4.3 CONCEPTO DE CONSEJO POPULAR**

En la ley -91 de los Consejos Populares, en el artículo 2 define: El Consejo Popular es un Órgano del Poder Popular, Local, de carácter representativo, investido de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones, Comprende una demarcación territorial dada, apoya a la Asamblea del Poder Popular en el ejercicio de sus atribuciones y facilita el mejor conocimiento y atención de las necesidades e intereses de los pobladores de su área de acción.

La Constitución de los Consejos Populares tiene carácter solemne y público, y se reorganizan al iniciarse cada mandato de las Asambleas Municipales, proceso que es responsabilidad del presidente.

La Constitución de la República de Cuba refrenda en su artículo 104, que los Consejos Populares se constituyen en ciudades, pueblos, barrios, poblados y zonas rurales, están investidos de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones.

Los Consejos Populares se constituyen de los delegados elegidos en las circunscripciones los cuales deben elegir entre ellos quienes los presidan. A los mismos pueden pertenecer los representantes de las organizaciones de masas y de las instituciones más importantes en la demarcación. La ley regula la organización y atribuciones de los consejos populares.

Fidel Castro Ruz, (Julio de 1992). “Creo que realmente el Consejo Popular se convierte en un eslabón esencial- yo diría que era el eslabón perdido- de la dirección estatal socialista y no es una autoridad administrativa, ese era el eslabón realmente perdido, y si desarrollamos esa concepción bien, la seguimos consecuentemente, muy popular, integrada por los delegados, presidida por un delegado elegido entre ellos”.

Fidel Castro Ruz, (Julio de 1993), "Cuando se crearon los consejos populares, uno de los objetivos fundamentales era crear una autoridad, no queríamos que los consejos se convirtieran en instancias administrativas, sino en autoridad, su función esencial es la de fiscalizar, exigir y controlar.

#### **1.4.4 ¿CÓMO DESARROLLAR LAS HABILIDADES DEL PERSONAL DEL CONSEJO POPULAR?**

Los presidentes de los Consejos Populares tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo. Estas técnicas incluyen:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- Incrementar la participación de los factores en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Establecer un programa para la promoción de los factores como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.)
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los factores asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas de planificación familiar dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).
- Organizar intercambios internos o con una agencia colaboradora (gubernamental o no gubernamental), lo cual también ayuda a promover la coordinación.
- Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente

financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.

- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la comunidad.

Varias de las técnicas anteriormente enumeradas, requieren que el personal reciba algún tipo de capacitación ya sea formal o en servicio. Existen ciertos tipos de capacitación que siempre son importantes. Por ejemplo, el personal nuevo siempre necesita orientación en las habilidades básicas que se requieren para su puesto. Cambiar o ampliar un programa generalmente significa que se precisa capacitación adicional para proporcionar a los trabajadores las habilidades que requieren. Como regla general, un miembro del personal necesita capacitación cuando desconoce una actividad que es importante para realizar su trabajo. Sin embargo, la capacitación formal es una solución cara. Los administradores no deben considerar la capacitación como la solución para todos los problemas de desempeño. Es sólo una de varias opciones para resolver esos problemas y han de utilizarse sólo cuando sea realmente necesario.

#### **Lineamientos Generales del trabajo comunitario.**

Para el desarrollo del Trabajo Comunitario Integrado se requiere de una dosis de organización y de un fuerte componente de capacitación.

**A continuación algunas ideas que pueden contribuir a lograr una mayor calidad en su organización y atención:**

- Debido a la magnitud y alcance de este trabajo, los Consejos Populares de acuerdo a estos Lineamientos, deben organizar en todas las circunscripciones el desarrollo del Trabajo Comunitario Integrado.

- Resulta importante buscar el apoyo de profesionales u otros que tengan preparación y motivación para este trabajo, para organizar un Cuerpo de Asesores que ayuden a diseñar la política a seguir, examinen los resultados, valoren las experiencias y realicen propuestas a la Dirección de la Asamblea Municipales, según corresponda:

Asambleas Municipales – Un coordinador y hasta siete especialistas.

Consejos Populares – Un coordinador y hasta cinco especialistas.

Circunscripciones – Un coordinador y hasta dos especialistas.

- Para la implantación y el seguimiento de la política definida, corresponde a la circunscripción electoral el papel principal en la que se debe materializar con mayor efectividad el desarrollo de este trabajo.

- Es necesario que el Trabajo Comunitario Integrado inicie por una identificación de los principales problemas y necesidades de cada circunscripción en la mayor parte de los ámbitos sociales de su demarcación.

- El diagnóstico debe elaborarse con métodos participativos con la mayor amplitud posible en cuanto a la toma de criterios teniendo presente que **DIAGNOSTICAR:** Es un proceso evaluativo de la realidad basado en la participación, involucra a los miembros de la comunidad para conocer su propia realidad y transformarla. **PARTICIPAR:** Es convertir a los miembros de la comunidad de objetos pasivos en espera de orientaciones y decisiones del organismo superior; en sujetos activos que intervienen conscientemente en las diferentes fases del ciclo de trabajo.

- El diagnóstico que únicamente nos ofrece información sobre problemas materiales o sociales o de un solo o unos pocos sectores es pobre y limitado. Es recomendable evaluar los posibles frentes de participación, qué se hace, qué no se hace y a partir de eso y de las identificación de los principales problemas y necesidades de cada circunscripción proyectar qué es lo importante. Para cada uno de estos aspectos un programa de intervención o participación popular.

- Los ámbitos son diversos como: Económico, ambiental, habitacional, socio-psicológico, salud, educacional, cultural, deportivo – recreativo y de defensa, organizacional.

- Se posee un documento que precisa para cada una de estas dimensiones los aspectos mínimos que deben de abarcar y en cada lugar pueden incorporarse otros si se estima necesario.

- El Delegado y los activistas de cada circunscripción, una vez revisado el diagnóstico por el Cuerpo de Asesores del Consejo Popular y el Presidente de este, deben planificar las acciones de manera ordenada y estableciendo prioridades precisando las tareas, responsables, fechas de cumplimiento y participantes.

En esta etapa debe considerarse también la más amplia participación de los vecinos, organizaciones e instituciones.

Al elaborar el Plan de Acción y el ulterior desarrollo del trabajo; se debe tener en cuenta que existen casos donde hay varias comunidades bien definidas con vida y características propias y también existen otras donde hay dos o tres circunscripciones y en estas últimas existen muchos aspectos de su vida en común y otras que tienen dos o más asentamientos.

- El Consejo Popular, durante la realización del diagnóstico y la elaboración del Plan de Acción, sin sustituir a los factores de la circunscripción, debe apoyar este con la participación de los demás integrantes del Consejo Popular (Organizaciones de Masas y de la Administración) así como el grupo asesor a este nivel. Además de hacer las coordinaciones y

alcanzar la participación del promotor socio- cultural, grupo básico de salud, maestros de las diferentes enseñanzas, representantes de Entidades Administrativas del municipio en la demarcación, profesores de Educación Física, dirigentes y médicos de la familia, entre otros factores.

En la medida que se elabore el diagnóstico, este debe ser revisado por el Cuerpo Asesor del Consejo Popular y el Presidente de este, para recoger los asuntos comunes y que debe priorizar y hacerle las recomendaciones pertinentes.

#### **1.5 Conclusiones Parciales:**

1. Los consejos Populares necesitan de la Planeación Estratégica para maximizar los esfuerzos comunitarios y obtener resultados sociales, así como guía para la toma de decisiones y para minimizar los efectos negativos del futuro.

2. La planeación estratégica es un levantamiento de gestión comunitaria que encierra múltiples posibilidades que todavía no se han explotado plenamente.

## **Capítulo # 2: Procedimiento general con sus procedimientos específicos de la estrategia comunitaria en el consejo popular 26 de Julio de Isla de la Juventud**

El presente capítulo comienza con la presentación de las premisas y los objetivos del procedimiento general para el diseño e implementación de la estrategia comunitaria de vinculación de las entidades con la comunidad. También se exponen los elementos básicos que fundamentan la necesidad de dirigir estratégicamente el Consejo Popular, 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 vinculación y aplicación del enfoque participativo como condiciones claves en la creación y potenciación de la cultura para el cambio propuesto.

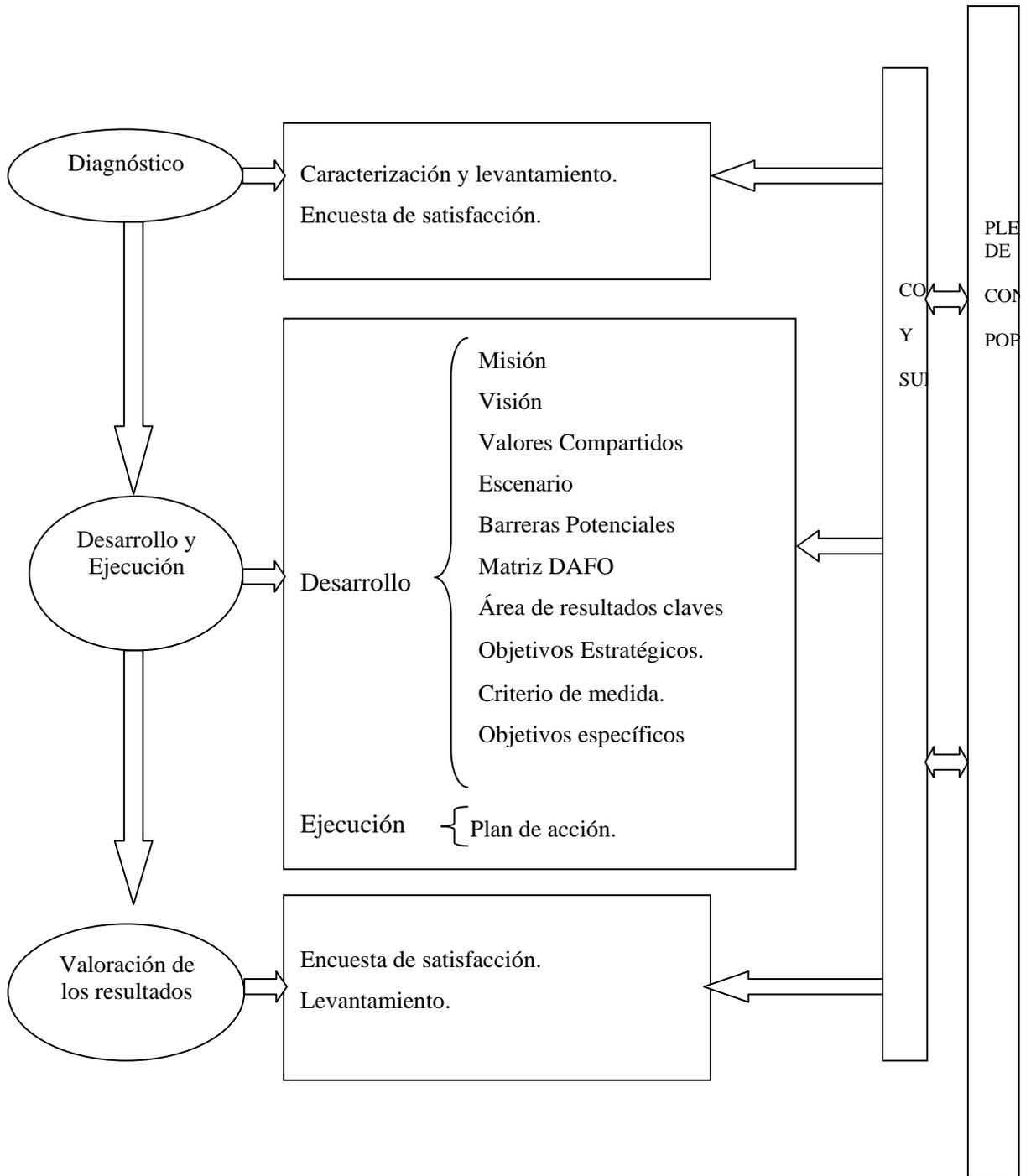
La toma de decisiones, para conducir adecuadamente un Consejo Popular, resulta compleja y representa una gran responsabilidad para las personas que asumen tal compromiso. Estas decisiones, que determinan en gran medida el éxito de un Consejo y de su equipo de trabajo, son el fruto de de la sistematicidad en el trabajo comunitario

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

### **2.1 Fundamentación del procedimiento general y específico de la estrategia de desarrollo en un consejo popular que mejore satisfacción de la población.**

El procedimiento que se sigue para la elaboración de una estrategia de desarrollo en un Consejo Popular consta de cuatro fases las cuales son: Fase I que comprende la realización del Diagnóstico, Fase II desarrollo y ejecución, fase III valoración de los resultados y una cuarta fase que no es mas que el control y supervisión

Dentro de todas estas fases veremos diferentes aspectos que a continuación en el proceso de retroalimentación y que lo veremos en el esquema # 2.1



Esquema # 2.1. Procedimiento de elaboración de una estrategia para el Consejo Popular. Fuente: Elaboración Propia.

Este procedimiento está basado fundamentalmente en identificar a través de sus entidades y factores que se pueden y deben resistir a los cambios concebidos en cinco pasos.

### **2.1.1 Diagnóstico**

El efecto del Diagnóstico se concibe al analizar que: El cambio deberá ser promovido por razones lógicas. Si usted puede explicar estas razones a sus factores de la comunidad, ellos entenderán por qué se está efectuando el cambio. Las personas tienden instintivamente a resistir el cambio como respuesta a temores conscientes e inconscientes, pero si usted les enseña el porqué y los beneficios del cambio, la situación puede cambiar. Generalmente tal entendimiento conduce a un cambio en la percepción del cambio propuesto. Conocer como estaba el consejo hasta la fecha con que contamos para trabajar, en las entrevista y encuesta veremos los siguientes atributos.

Realizaremos un levantamiento de las de todas las entidades más representativas del Consejo popular, así como la cantidad de entidades por sectores, también se realizará una caracterización de los delegados y daremos una información toda la integración y quienes lo componen.

#### **2.1.1.1 Caracterización y levantamiento**

Se realizara una caracterización de del Consejo Popular y de los delegados que los componen, así Como un levantamiento de los principales centros de trabajo

#### **2.1.1.2 Encuesta.**

Con frecuencia se necesita información acerca de fenómenos y procesos que no pueden obtenerse mediante la observación directa, ni están reflejados en los distintos documentos existentes utilizados en el análisis sociológico. Por ejemplo información acerca de los motivos, intereses y preferencia de las personas, que son la base de sus conductas, de sus planes, acerca de la estructura de las relaciones en los colectivos laborales y actividad cotidiana, etc. La fuente de esta información son las personas, sus planeamientos acerca de opiniones propias, estado de ánimo, actos y acerca de la realidad circundante. Esta información puede obtenerse con ayuda de la encuesta.

Este método permite juzgar el estado y tendencia de desarrollo de los procesos sociales, en el objeto estudiado, y en un menor plazo de tiempo encuestar conjuntamente numerosas personas y obtener la información necesaria. La aplicación de variantes cerradas de preguntas, permite obtener la descripción unificada de muchas expresiones singulares individuales de las personas, al posibilitar con ella la utilización de una poderosa técnica de cálculo.

Este método se basa en un conjunto de preguntas que se le formula al encuestado, cuyas respuestas constituyen la información necesaria para el investigador. El cuestionario se considera confiable cuando:

- Este bien fundamentado con relación a los objetivos.
- Si ofrece una información autentica.
- Aporta datos exactos, o sea de repetirse la investigación en análogas condiciones, se obtiene los mismo resultados.

La encuesta se confeccionó con varios atributos claves los cuales tenían varias preguntas a responder por las personas encuestadas.

- Rapidez en la solución de los planteamientos por las entidades
- Planteamientos solucionados
- Higiene del establecimiento
- Buena integración de las entidades al Consejo
- Servicio de calidad prestado
- Cuadros competentes
- Honestidad del Personal
- Relación con otras entidades
- Estado de las entidades

Con el primer atributo veremos la solución de los planteamientos propios de esa entidades y los otros que no son de ellas pero por las condiciones propias de la entidad y por el objeto social que despeñan lo pueden realizar, el segundo atributo ellos determinaran cuantos han solucionado y cuantos tienen con respuestas y cuantos le quedan pendiente, el tercero determinaran como los factores creen de como están la higienización de las entidades. El cuarto determinaran si las entidades están integradas al Consejo Popular en todo tipo de trabajo que hay que realizar, el que le continua determinará si los servicios que prestan son de calidad, el sexto es como se ve la reserva de cuadro y por que no se utilizan dirigentes del propio consejo y si el personal que tenemos son competente. El séptimo se trabajara en función de la honestidad del personal y si realizan correctamente sus fusiones establecidas y como ven la relación con otras entidades y como están hoy en cuanto a su estado constructivo, estado de las finanzas y medios con que cuentan para realizar las acciones.

Este procedimiento puede usar encuestas tales como las que aquí se propone o añadirle otros aspectos a diagnosticar pero siempre teniendo en cuenta las características del Consejo Popular objeto de estudio. Cada uno de estos aspectos tienen una cantidad

determinada de ítems para evaluar y diagnosticar en qué situación se encuentra el Consejo según la apreciación los factores de la comunidad y las entidades. Las respuestas que se obtengan se pueden procesar en sistemas informáticos como Excel u otros que se conozcan por parte de los responsables de procesar la encuesta para poder hacer las valoraciones pertinentes acerca del resultado alcanzado

### **2.1.2 Desarrollo y ejecución de estrategias**

Desarrollar la estrategia es implementar lo planificado considerando que: La estrategia es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (Santesmases, 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.

A continuación se puede apreciar los procedimientos para el desarrollo de la estrategia en el Consejo Popular.

#### **2.1.2.1. 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 entidades y dirigentes políticos y de masas así como líderes naturales del Consejo Popular, se aplicó diferentes encuestas y entrevistas donde cada cual dio su idea de la misión del trabajo comunitario en el consejo.

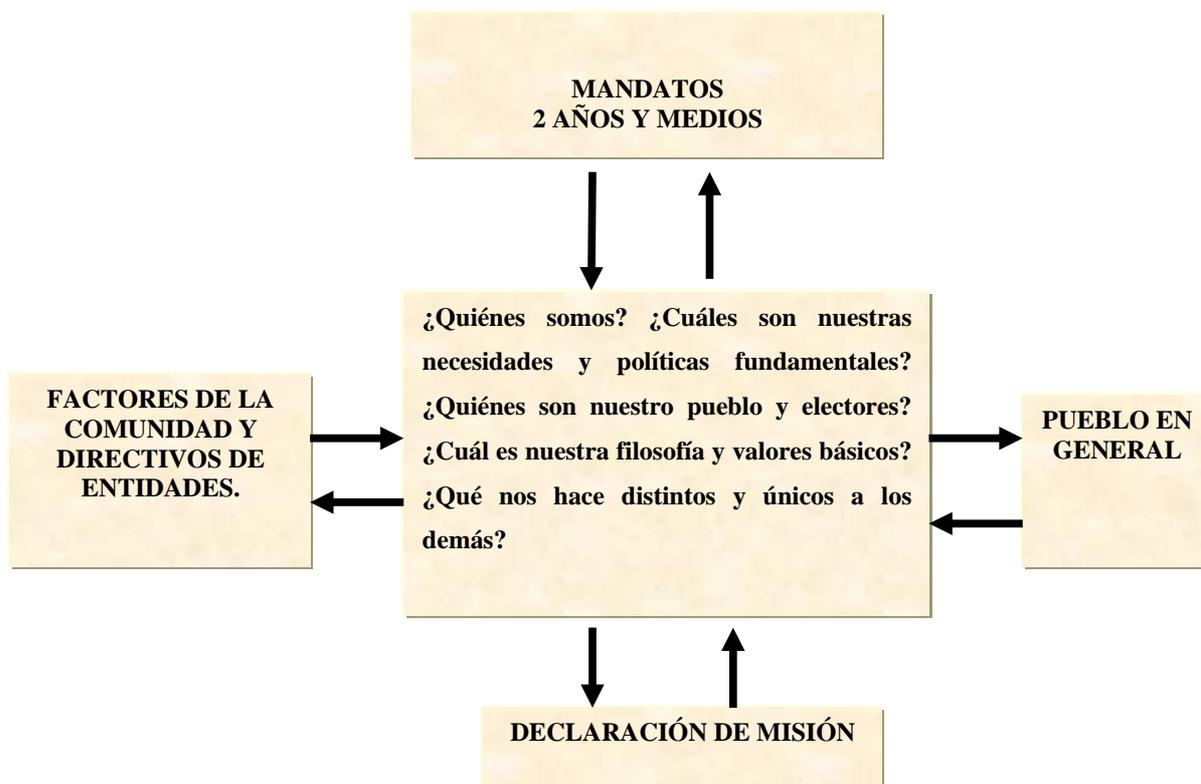
La elaboración de la estrategia de dirección del consejo parte de la **definición de su misión**, lo que constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. En este caso se entiende por misión lo que se denomina como razón de ser de la organización para este trabajo entiéndase Consejo Popular. Es decir, la misión debe dar respuesta a las siguientes interrogantes: para qué existe éste, 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 del consejo cual es el camino a seguir (cambios de entorno muy rápidos), o a población (cambios más lentos). La misión identifica las entidades externamente, la distingue de otras entidades similares o no, pero además interrelaciona Consejo con el con el entorno en el que se desempeña. 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



Realizar una reunión con los factores de la comunidad para definir la visión del Consejo Popular 26 de Julio.

#### **2.1.2.3 Definición de la visión**

Otro aspecto abordado fue la **visión** que los participantes tienen en el Consejo Popular, a manera de “meta común” que debía tratarse de alcanzar. Por ello, a la pregunta de “¿qué Consejo queremos tener?”, las respuestas señalaron: “Un Consejo 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 a todo los factores de la comunidad, organizaciones políticas y de masa y entidades que formulara individualmente la visión, para luego compartirla, mediante el trabajo en grupo. Con esto se buscó la posibilidad realizar un concepto de visión global e

integral para asumir compromisos serios en su cumplimiento y desarrollo en los próximos años. La visión quedó formulada de la siguiente forma:

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:

- ¿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 muestra el Consejo Popular 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.

#### **2.1.2.2 Valores compartidos**

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 la comunidad. ¿Hay algo capaz de dar más fuerza a una comunidad 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 las entidades y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de la entidades 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 comunidad a largo plazo haciendo referencia al tipo de trabajo 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 comunidad. Otro conjunto de valores finales es el integrado en la misión o razón de ser de la comunidad. 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 comunidad, 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.

**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 los escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno: Un escenario deseado (no necesariamente óptimo), un escenario no deseado (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 las entidades, 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 las entidades actuales.

También se señala cómo el conocimiento del escenario más favorable ayuda a desarrollar una actitud estratégica, puesto que muestra la situación que 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 desarrollo.

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.

Como parte de la estrategia tenemos las barreras que impiden o limitan la utilización de los potenciales, conocer nuestros aliados, fuentes de financiamiento y escenarios.

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?

Si la matriz DAFO del plan estratégico organizacional no refleja las variables ambientales externas e internas vinculadas al área de resultado se debe elaborar una nueva matriz para valorar el entorno en el que se mueve esta área, si estuviera bien reflejada en la del plan estratégico no es necesario ya que se podría utilizar esta misma y darle la interpretación de los aspectos que afectan el Consejo popular.

**Matriz DAFO**

**Esquema General de la Matriz D.A.F.O.**

F O R T A L E Z A S	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	¿Con qué fortalezas se puede aprovechar esta oportunidad?	¿Con qué fortalezas puedo atenuar esta amenaza?
	<b>Ofensiva Estratégica</b>	<b>Estrategia Defensiva</b>

D E B I L I D A D E S	¿Qué debilidades me impiden aprovechar estas oportunidades?  <b>Estrategia de Adaptación</b>	¿Qué debilidades me impiden atenuar esta amenaza?  <b>Estrategia de supervivencia</b>
---	---	--

La matriz DAFO, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del 1er. cuadrante se colocan las diferentes oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las fortalezas (Ver Gráfico 1). Aquí el análisis debe ser: ¿La Fortaleza 1, hace que yo pueda aprovechar la oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco para marcarlo y así sucesivamente.

El 2do. Cuadrante tendrá en la parte superior las amenazas y el análisis aquí será: ¿La Fortaleza 1 me ayuda para resistir la amenaza?. El procedimiento si es positivo es igual a la anterior. (Resistir las amenazas apoyándose en las fortalezas).

El 3er. cuadrante tendrá por el lado izquierdo las debilidades y aquí se procederá: ¿Esta debilidad es la que hace que yo no pueda aprovechar la oportunidad tal? (Eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades). El procedimiento de marcar con asterisco es similar.

En el 4to. Cuadrante, la pregunta será ¿Esta debilidad es la que hace que esta amenaza me golpee?

Terminado este proceso se procede entonces a la suma horizontal y vertical de los impactos y así llegar a una conclusión al respecto.

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptualmente distintos de estrategias:

- La estrategia DA (Mini- Mini). El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.

- La estrategia DO (Mini - Maxi). La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.

- La estrategia FA (Maxi - Mini). Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.

- La estrategia FO (Maxi- Maxi): A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

### **Problemas Estratégicos:**

La Entidades y sus principales directivos tienen que tener presente los problemas estratégicos que pueden sucederse en su desarrollo futuro para ello buscar vías y soluciones estratégicas que puedan dar respuesta a las mismas. El problema estratégico depende del resultado de la técnica utilizada donde señalaremos que debilidades y amenazas fundamentales tiene la organización.

Es evidente que al analizar cada uno de los objetivos estratégicos, se encontrará una larga lista de problemas por resolver, lo cual conducirá inevitablemente a un proceso que permita darles un orden de importancia, tanto a ellos como a las soluciones que se planteen, es por ello que se tendrá que considerar que no es posible atender todo al mismo tiempo, sino que es necesario establecer un grado de prioridades.

### **Soluciones Estratégica:**

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el Consejo y la estrategia, define como llegar hasta allí. Cada hombre debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos, que posteriormente debe convertirse en programas específicos a efectuar de manera eficiente y ser corregidos si se falla en la consecución de los objetivos.

Las soluciones estratégicas se basan en los problemas estratégicos previamente identificados que puedan afectar a la Entidades, trazando vías, formas, posiciones, alternativas, basadas en las situaciones positivas actuales y previendo soluciones futuras a los problemas que puedan presentarse. En éste aspecto nos apoyamos de las fortalezas y oportunidades que presenta la organización.

#### **2.1.2.4 Área de resultados claves.**

La definición de **Áreas de resultados Claves para el desarrollo local** es un aspecto de importancia trascendental ya que son la expresión de los logros del consejo popular 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 de la comunidad, 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, entidades 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?

**Áreas de Resultados Claves:** Expone el punto crítico del área funcional, lo que se tiene que priorizar para llegar a los niveles soñados.

**Área de Resultado Clave** evaluada en las estrategias funcionales.

**Objetivo Estratégico:** Define las metas, el propósito o el fin que se espera alcanzar.

**Criterios de medidas:** Es el medidor del cumplimiento del objetivo estratégico en su implementación o puesta en marcha, estableciendo criterios de medición en el tiempo.

**Objetivos Específico:** Expresa cómo lograr el cumplimiento del Objetivo Estratégico

**Plan de Acción:** Constituye los pasos a seguir para la consecución de la estrategia específica y el objetivo estratégico incluyendo los responsables de cada tarea, los participantes y la fecha de cumplimiento.

### **2.1.3 Valoración de los resultados.**

En esta etapa se valorará los resultados obtenidos a partir de las encuestas y entrevistas realizadas en el Consejo donde a continuación se verán mas concretas

#### **2.1.3.1 Encuesta de satisfacción.**

En las encuestas de satisfacción se analizará todas las realizadas a la población y a las entidades después de ser aplicadas la estrategia y ver las diferencias con las que se realizaron en el diagnóstico

#### **2.1.4 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 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.

#### **2.1.5 Supervisión**

Es la etapa que permite el ajuste y corrección de las acciones que permitan avanzar en la eliminación de la brecha entre el estado actual y el deseado.

#### **2.1.6 Plenaria de Control Popular.**

Esta es una reunión colectiva que se realiza todos los meses en el Consejo popular por circunscripciones donde participa el pueblo y las entidades, asamblea del poder popular y el Consejo de la administración, donde las comisiones de vecinos evalúan a las distintas entidades y se discuten los principales problemas de esa entidad

## **2.2 Conclusiones del capítulo**

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

- Existe una necesidad objetiva de que el Consejo Popular desarrolle un vínculo de gestión a partir del diseño de una estrategia comunitaria concebida, aprovechando eficazmente entidades enclavadas en el lugar.

- El modelo propuesto se corresponde con las características de la interacción de las entidades con la comunidad.

- 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 aplicación del procedimiento influye en la elevación de la efectividad de la labor del Consejo Popular (Calidad en la gestión de los planteamientos y en la respuesta a la población, en la preparación y desarrollo de las reuniones de rendición de cuentas), lo que trae consigo un efecto directo en el clima motivacional de los electores y el apoyo a su gestión.

### **CAPÍTULO # 3 Estrategia comunitaria para el Consejo popular 26 de Julio**

En el presente capítulo se muestran los principales resultados de la implementación del procedimiento propuesto en el capítulo II de la investigación, primeramente se realiza la caracterización del Consejo Popular objeto de estudio, prosiguiendo con el diseño e implementación de la estrategia para finalmente valorar los resultados de esta en el satisfacción de la población, también se declaran los beneficios del trabajo realizado.

#### **3.1 Implementación del procedimiento general y específicos de la estrategia de desarrollo para mejorar la satisfacción de la población.**

En 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:

##### **3.1.1 Diagnóstico.**

Como parte del trabajo de diagnóstico se realizó una caracterización del Consejo Popular donde reflejamos diferentes aspectos.

##### **3.1.1.1 Caracterización del Consejo Popular 26 de Julio de la Isla de la Juventud.**

El Consejo Popular 26 de Julio fue constituido el 29 de Noviembre de 2002, Posee una extensión territorial de 2,2 Km<sup>2</sup>, limitando al Norte con el consejo popular Pueblo Nuevo, los cuales bordean, además, sus perímetros por el Este con el Consejo Centro Histórico y el Oeste compartiéndose, en cuanto a estas coordenadas, loma sierra de las casas, el cual lo limita por el sur. Aunque es clasificado como urbano, tiene un asentamiento de población (Rto MICONS) que colinda con el Consejo Popular Patria.

Tienen 6 Circunscripciones, con un total de 110 138 Habitantes Siendo uno del más poblado del Municipio, lo que representa el 11,7% de la población del municipio. Además de sus 6 delegados también integran el mismo un representante de las siguientes organizaciones de masas: CDR, FMC, CTC, ACRC, uno del sector del MINBAS (Empresa Eléctrica y el otro la Empresa Alimentaría por ser unas de las instituciones más importantes en su demarcación. Las estructuras políticas en el Consejo Popular está formada por 5 núcleos zonales del PCC estando su radio de acción en cada una de las Circunscripciones que conforman el mismo, 4 Organizaciones de Bases de la ACRC, un total de 87 CDR y 9 Bloques de la FMC con 29 Delegaciones de base y una zona de defensa 15-01-02.

El consejo posee 68 objetivos económicos, donde las actividades fundamentales son los servicios, el comercio, construcción y otros, de ellas 5 son de subordinación Municipal.

<b>Tabla # 3.1: CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS DELEGADOS:</b>
---

Sexo	Femenino	3
	Masculino	3
Nivel Escolar	Superior	3
	T. Medios	2
	12 Grado	1
	9no Grado.	-
Categoría Ocupacional.	Dirigentes Administrativos	1
	Dirigentes Políticos	1
	Técnicos.	4
	Obreros	-
	FAR o MININT	-
	Trab. Cta Propia	-
	Jubilados	
Composición Política.	Militantes PCC	4
	Militantes UJC	-
	No militantes	2
Experiencia como Delegado	Con	2
	Sin	4

**Tabla # 3.2: SECTORES MÁS REPRESENTADOS EN LA DEMARCACIÓN DEL CONSEJO POPULAR**

Salud	Policlínicas	1
	CMF	9
	Sala de fisioterapia	1
Educación	Esc. Primarias	1
	Tecnológicos	1
Comercio y Gastronomía	Unidades	4
	Cafetería	1
	Centros de elaboración	1
Ministerio Construcción	Empresas	2
	Entidades	1
	Obras Educativas	1
Servicios	Unidades de Serv. y gastronomía.	1
Minal	Emp. alimentaria	1
	Emp. Cárnica	1
	Panaderitos	2

El levantamiento realizado en el Consejo Popular por parte del presidente y los delegados de circunscripción, que refleja como estaba éste en el 2005, los aspectos fueron los siguientes:

1. Alto grado de bacheo y calles sin asfaltar
2. Alto grado de salideros y desbordamiento por fosas
3. Gran cantidad de viviendas sin terminar, por conservar y rehabilitar

4. Gran cantidad de micro-vertederos
5. indisciplina de los productores porcino, huertos intensivos , organopónicos y patios
6. Alto grado de indisciplina de los directivo del Consejo popular
7. Movimiento de cuadro sin contar con los factores de la comunidad
8. Poca interacción de las entidades del consejo en apoyo toda las tareas
9. Insuficiente capacitación de los Delegados, factores y directivos

**3.1.1.2 Resultados de la encuesta aplicada a la población al inicio de la investigación.**

Tabla 1: Prioridad del cumplimiento de las expectativas de la comunidad

Atributos	Nivel de Prioridad	Cumplimiento de las Expectativas
Rapidez en la solución de los planteamientos por las entidades.	7	5
Planteamientos solucionados	5	3
Higiene del establecimiento	9	7
Buena integración en el Consejo	7	5
Servicios de calidad prestado	5	3
Cuadros competentes	6	5
Honestidad del Personal	8	8
Credibilidad de las entidades	8	6
Relación con otras entidades	9	8

Como se puede aprecia en la tabla # 1 los resultados que se obtuvieron al inicio fueron bastante deficiente, al no ser la relación con otras entidades que la población la evaluó de 8 todos los demás atributos están por debajo de de 7 como media , hay que señalar que en toda esta etapa la población todavía presentaba mucho desconocimiento sobre que es una estrategia y cuáles son los objetivo buscado con la misma.

Tabla 2: Análisis de las percepciones de los miembros del Consejo.

Atributos	Expect.	Percep.
Rapidez de solución de las entidades	8	7
Higiene del establecimiento	8	8
Buena integración	9	8
Estado de las entidades	7	7
Participación de las entidades	8	7

Como se puede ver en la tabla # 2 los atributos desde el punto de vista del Consejo donde lo reflejan indicadores más alto, que como lo vio la población aunque todavía son insuficiente a como debe estar la mejor satisfacción de la población

### **3.1.2 Desarrollo y ejecución de la estrategia**

Para la realización de la presente investigación se creó un Grupo de trabajo, presidido por el Presidente del Consejo Popular y los factores de la comunidad, así como los representantes de las entidades. Sesionó por más de unos encuentros (7), utilizando 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.

#### **3.1.2.1 Desarrollo de la estrategia**

Para ver el resultado final se realizó una estrategia de desarrollo que permitió al cambio después de ser aplicada la misma, y queda para los próximos delegados puedan trabajar en la continuidad del trabajo realizado, en la cual la dicha estrategia abarca todos los pasos siguientes:

##### **3.1.2.1.1 Misión del Consejo Popular**

###### **MISIÓN:**

El Consejo Popular, tiene como misión "... Promover el desarrollo económico social del Consejo Popular, capaz de lograr niveles de satisfacción adecuados en la población mediante una correcta dirección y control del trabajo, 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 interrelacionándose las entidades con la población ..."

##### **3.1.2.1.3 Elaboración de la Visión.**

###### **VISION:**

"... Logramos mediante una correcta planificación, orientación y control del trabajo, así como a través de una adecuada participación de los factores de la comunidad y las entidades, mantener un eficiente funcionamiento de las estructuras del Consejo Popular lo cual nos ha permitido una transformación en los conceptos de trabajo, así como elevar la eficiencia y eficacia de las entidades en buscar soluciones con la participación del pueblo. 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, humanos que, armonizado con la protección del medio ambiente y la tranquilidad ciudadana, hace más plena y digna la vida pobladores de el Consejo Popular 26 de Julio, 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...”

#### **3.1.2.1.2 Definición y conceptualización de los valores compartidos.**

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 afable, 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 con otros Consejo:**

**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. Los otros Consejos se logran motivar y realizar determinadas estrategias de acuerdo a sus características y condiciones y la dirección del gobierno en el territorio podrá realizar determinadas estrategias en otros lugares.

**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 líderes 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 Consejo y las entidades realicen un trabajo en equipo donde todos participen y puedan aportar en la toma de decisiones y resultados logrados.

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

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

**Integración:** acción de integrar, dar, integridad a un todo, completarlo. En este valor es necesario que la comunidad trabaje dando a las entidades del consejo, las tareas que se tracen deben formar parte y completar el estilo y trabajo de dirección Consejo.

**Participación:** es importante lograr que las entidades tengan parte en la toma de decisiones en las tareas que se efectúen en la comunidad para lograr en estas sus relaciones.

• **En relación con el medio ambiente**

**Cuidado, conservación y rescate:** tanto la comunidad y entidades del consejo 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.

**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.

**ESCENARIOS**

FACTORES ORGANIZACIONALES			
CRITERIOS	OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
Sistema de pago y estimulación	Todos los trabajadores tienen sistema de pago y estimulación	Se mantiene la tendencia a incrementar el número de trabajadores con sistema de pago y estimulación	Se deterioran los indicadores económicos y los sistemas de pago y estimulación deben ser suspendidos
Perfeccionamiento empresarial	El 50% de las entidades están perfeccionadas y todas en proceso	El 15 % de las entidades de subordinación local están perfeccionadas y el resto en algunos de los pasos del proceso	No hay entradas de empresas al perfeccionamiento empresarial

Perfeccionamiento de los factores del Consejo Popular	Se trabaja por objetivos y con visión estratégica a todos los niveles del consejo. Se agilizan los mecanismos de respuesta a los planteamientos de la población. Se amplía la participación de la población en la solución y fiscalización de los problemas.	Se consolida la DPO en los factores del consejo. Se mantiene la participación de la población en la solución y fiscalización de los problemas. Se mantiene el nivel de respuesta a los problemas con causa objetiva y se mejoran los de causa subjetiva	No se dirige por objetivos. Se debilita la participación de las masas en la solución y fiscalización de problemas. Bajo nivel de respuesta a los planteamientos de la población
---	--	---	---

#### FACTORES ECONÓMICOS

Sector agropecuario	Se logra satisfacer los índices de consumo de granos, viandas, hortalizas y carnes establecidos	El sector agropecuario se fortalece organizativamente y se continúan introduciendo nuevas tecnologías acercándose al nivel de satisfacción del índice de consumo de granos, viandas, hortalizas y carnes establecidos	Se mantiene deprimida la producción agropecuaria no satisfaciendo los índices de consumo
Producciones con destino al turismo	Aumentan las producciones con destino al turismo y se amplía la gama de los mismos	Aumenta ligeramente la producción con destino al turismo y comienza a ampliarse la gama de los mismos	Se mantiene el bajo nivel de producciones con destino al turismo
Calidad	El 10% de las entidades cuentan con un sistema de calidad certificada y el 40 % trabaja en la elaboración del mismo	El 5% de las empresas cuentan con un sistema de calidad certificada y el resto trabaja en la elaboración del mismo	Menos del 5% de las empresas cuentan con un sistema de calidad certificada y el resto trabajan en la elaboración de los mismos
Portadores energéticos	Disminuye el consumo de portadores energéticos convencionales y aumenta el de los portadores renovables	Disminuye el consumo de portadores energéticos convencionales y se observa una tendencia al aumento de los portadores renovables	No se observa disminución en el consumo de los portadores energéticos convencionales ni la incorporación de portadores renovables

#### FACTORES SOCIO- POLÍTICOS

Batalla de ideas	Se cumple en tiempo el 100% de las tareas orientadas en la Batalla de Ideas	Se cumple el 100% de las tareas orientadas en la Batalla de Ideas	Se observan insuficiencias en los resultados alcanzados en la Batalla de Ideas
Trabajo con los cuadros	Todos los cuadros y reservas están preparados teniendo en cuenta la estrategia territorial de superación de cuadros	Se trabaja en la preparación de cuadros existiendo insuficiencias en la preparación de la reserva	No se trabaja de forma armónica en la preparación de los cuadros y no se tienen preparadas las reservas
Desarrollo cultural / Esparcimiento	Se satisfacen en alto grado las necesidades espirituales y culturales de la población	Se incrementa el grado de satisfacción de las necesidades espirituales de la población	Se satisfacen algunas de las necesidades espirituales de la población, aunque con bajo nivel de calidad.
<b>FACTOR EXTERNO</b>			
Nacional	Existe un nivel óptimo de intercambio y colaboración con el resto de los territorios del país tanto en el plano económico como en el sociocultural.	Se incrementa el nivel de intercambio y colaboración con el resto del territorio nacional en el plano económico y sociocultural.	El nivel de intercambio y colaboración con el resto del país es mínimo.
Internacional	Se flexibiliza el bloqueo contra Cuba y se encuentran nuevas vías de comercio con el mundo	Se mantiene el bloqueo pero se encuentran nuevas vías de comercio con el mundo. Se incrementa la solidaridad y el intercambio	Se recrudece el bloqueo económico contra Cuba en toda su extensión.

**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

**Identificación de las barreras que impiden o limitan la utilización de los potenciales.**

1. Poca utilización de las tierras
2. Incorrecta utilización de la fuerza de trabajo técnica.
3. Bajo desarrollo tecnológico.
4. Poca informatización en las entidades.
5. Industria deficiente.
6. Insuficiente trabajo Político e ideológico de los factores y directivos.
7. Falta de capacitación de algunos factores y directivos.
8. No aprovechamiento óptimo de los Programas de la Revolución.
9. Métodos de trabajo inadecuados de directivos
10. Falta de programas de desarrollo en las comunidad
11. Centralismo y sectorialidad.
12. Falta de centros para capacitación.
13. Falta de una política de desarrollo local.
14. Falta de empleo femenino.
15. Poco embellecimiento en el entorno.
16. Falta de métodos y estilo de trabajo p/lograr una estrategia de desarrollo local.
17. Dificil situación financiera en las entidades
18. Deterioro del fondo habitacional.
19. Poca motivación de los jóvenes para quedarse.
20. Pérdida de entidades de subordinación local
21. Pobre estimulación salarial en la esfera productiva.
22. Carencia de medios culturales y deportivos.
23. Falta de acciones concretas para el desarrollo.
24. Deterioro de la infraestructura de servicios.
25. Limitadas oportunidad de continuación de estudios en las comunidades.

**Se analizarán los siguientes elementos en la matriz DAFO**

**Factores externos:**

**Oportunidades:**

1. Apoyo del organismo municipal
2. Proximidad de otros Consejos Populares

3. Posibilidad de obtener recursos a través de la colaboración económica
4. Desarrollo de nuevos programas de la Batalla de ideas.
5. Crecimiento de la matrícula de estudiantes extranjeros (ALBA)

**Amenazas:**

1. Afectaciones producidas por el conflicto Estados Unidos - Cuba – Unión Europea - Cuba
2. Influencia de eventos meteorológicos
3. Aumento de los precios del combustible y otros productos

**Factores internos**

**Fortalezas**

1. Existe un alto por ciento de incorporación de la población activa al trabajo
2. Desarrollo de la Universalización de la educación (Curso de superación para Jóvenes)
3. Nivel de Desarrollo de la informatización con alto de equipamiento para la misma
4. Existe estabilidad social y cohesión político ideológica y resultados positivos alcanzados en los programas sociales de la revolución
5. Fortalecimiento del sistema defensivo
6. Desarrollo del programa energético
7. PNR, los Combatientes
8. Planta Eléctrica

**Debilidades**

1. Baja producción de patios y programas agrícolas
2. Insuficiente oferta y opciones para la recreación de todos los grupos de edades.
3. Deterioro del fondo habitacional, el existente es insuficiente.
4. Deficiente infraestructura de red de abasto de agua y dificultades con acueducto y alcantarillado.

**Elaboración del Análisis Estratégico**

La finalidad es 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 Consejo 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.

**Matriz DAFO:**

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS			
		1	2	3	4	5	1	2	3	Total
<b>FORTALEZAS</b>	1	3	3	3	3	3	1	1	1	18
	2	3	3	1	1	2	1	1	1	13
	3	1	1	2	2	1	1	3	1	12
	4	3	3	2	3	1	3	3	3	21
	5	3	3	1	1	1	3	3	1	16
	6	3	1	3	3	1	3	1	3	18
	7	1	1	1	1	1	3	1	1	10
	8	2	1	1	2	1	1	1	1	10
<b>DEBILIDADES</b>	1	1	1	1	1	1	1	2	1	9
	2	3	1	1	1	1	3	1	1	12
	3	3	1	3	1	1	2	2	1	14
	4	2	1	2	1	1	3	1	1	12
Total		28	20	21	20	15	25	20	16	

**Problema Estratégico General**

las afectaciones producidas por el conflicto Estados Unidos - Cuba – Unión Europea , Influencia de eventos meteorológicos se materializan, teniendo en cuenta, deterioro del fondo habitacional que existente es insuficiente, la bajas ofertas y opciones para la recreación, deficiente infraestructura en la red de abasto de agua y dificultades con acueducto y alcantarillado , no podrán utilizarse la estabilidad social y cohesión político ideológica, resultados positivos alcanzados en los programas sociales de la revolución, el alto por ciento de incorporación de la población activa al trabajo, el desarrollo del programa energético , Fortalecimiento del sistema defensivo, apoyo del Organismo Municipal, la Posibilidad de obtener recursos a través de colaboración económica, la proximidad con otros Consejos Populares y el Desarrollo de nuevos programa de la batalla de ideas

**Solución Estratégica General**

Utilizar la estabilidad social y cohesión político ideológica, los resultados positivos alcanzados en los programas sociales de la revolución, el alto porcentaje de incorporación de la población activa al trabajo, el desarrollo del Programa energético , Fortalecimiento del

sistema defensivo, el apoyo del organismo Municipal , la Posibilidad de obtener recursos a través de colaboración económica, las proximidad otros Consejos Populares, y el Desarrollo de los nuevos programa de la Batalla de ideas, para: minimizar afectaciones producidas por el conflicto Estados Unidos - Cuba – Unión Europea , Influencia de eventos meteorológicos, deterioro del fondo habitacional y el existente que es insuficiente, la bajas ofertas y opciones para la recreación, deficiente infraestructura en la red de abasto de agua y dificultades con acueducto y alcantarillado. Para así mejorar los índices de satisfacción de la población con los servicios prestados

#### **3.1.2.1.4 Definición de áreas de resultados claves.**

Por todos los análisis que se han realizado se pudo determinar que las áreas de resultados claves son las siguientes:

##### **Área de Resultados Claves:**

- 1. Gestión Comunitaria**
- 2. Producción de alimentos**
- 3. Revolución energética**
- 4. Construcción de vivienda y materiales alternativos**
- 5. Higienización del Consejo Popular**
- 6. Salud Pública**
- 7. Desarrollo de la Industria local**

A continuación se explicaran indicadores de cada área de resultados claves

**Área de resultados Claves:** Gestión Comunitaria.

##### **Objetivos estratégicos:**

Elevar la efectividad de gestión Comunitaria en el Consejo Popular 26 de Julio.

##### **Criterio de medidas:**

1. Tramitar el 100 % de los planteamientos
2. Dar un 100 % de seguimiento y tratar de resolver los problemas con apoyo de las entidades del Consejo Popular.
3. Lograr el 100 % de completamiento de las estructuras del Consejo.
4. Disminuir el 80 % de los desvinculados.
5. Incrementar a tres comisiones populares por circunscripción
6. Reducir en un 95 % los índices de delitos.

##### **Objetivos específico:**

1. Dar capacitación a los delegados y factores de la comunidad

**Área de resultados Claves:** "Producción de alimentos."

**Objetivos estratégicos:**

1. Lograr que el Consejo Popular alcance una producción de alimentos de 20Kg/m<sup>2</sup>.

**Criterio de medidas**

<b>Indicador</b>	<b>U/M</b>	<b>Plan 2007</b>
Producción de vianda	Mt	0.83
Producción de Hortalizas	Mt	1.10
Producción de granos	Mt	0.27
Producción de frutales	Mt	0.10

Fuente: Elaboración propia.

**Objetivos específicos:**

1. Crear un movimiento popular que promueva la producción de alimentos en todas las tierras ociosas.

2. Construir o localizar un local para poder entregarles los insumos necesarios

**Área de resultados claves:** "Revolución energética"

**Objetivos Estratégicos:**

Lograr la Eficiencia Energética, a través de los nuevos programas que se desarrollan en el país

**Criterio de medidas:**

Cumplir al 100 % el programa de cambios de bombas y electro bombas.

Cumplir al 100 % con el programa de cambios de refrigerados y aires acondicionados en la parte estatal y los aires acondicionados en la población

Cumplir al 100 % con el programa de entrega de módulos de cocción de alimentos

Cumplir al 100 % con el programa de rehabilitación de redes y cambios de breakers.

**Objetivos específico**

1. Entregar equipos eficientes en el consumo de energía eléctrica.
2. Impartir charlas a los electores para inculcar el hábito del ahorro.

**Área de resultado Clave:** "Construcción de viviendas y materiales alternativo."

**Objetivos estratégicos:**

1. Lograr que el Consejo Popular se autoabastezca en lo fundamental de materiales de construcción para el desarrollo de la vivienda y materiales alternativos.

**Criterio de Medidas:**

1. Construir 15 viviendas por mes en el Consejo Popular.
2. Rehabilitar 2 viviendas mensuales
3. Impermeabilizar 10 techos mensuales
4. Producir 50 bloques por Saco de cemento

5. Producir 40 losas de piso por saco de cemento
6. Producir 20 Kg de cal mensual

**Objetivos específicos:**

1. Garantizar las materias primas necesarias para elevar la producción de materiales de la construcción

2. garantizar fuerza de trabajo en la producción de materiales alternativo

**Área de resultados Claves:** "Higienización"

**Objetivos estratégicos:**

Lograr elevar el consejo con altos niveles de higienización y bajar los índices de vectores

**Criterio de medidas**

1. Reducir a cero los micro-vertederos
2. Reducir al 80% de vectores y mantenerse en la etapa de sostenibilidad
3. Reducir a cero los salideros y desbordamientos de fosas
4. Aumentar al 100% las casas con agua constante

**Objetivos específicos:**

1. Realizar barrios debate por área específica
2. Hacer puntos barrenderos en lugares específicos

**Área de resultados Claves:** "Salud Pública"

**Objetivos estratégicos:**

1. lograr elevar los índices de salud.

**Criterio de medidas**

1. Mantener el policlínico con 2 médicos de guardia y un estomatólogo
2. Tener 2 consultorios medico de tipo I
3. Mantener las 9 enfermeras en los Consultorios
4. Mantener la tasa de natalidad por debajo 4

**Objetivos específicos:**

1. Mantener mayor cantidad de personas atendido en los centro de salud
2. Lograr mejor funcionamiento familiar
3. Modificar los estilo de vida de la población
4. Mantener realizando las pruebas citológicas

**Área de resultados Claves:** "Desarrollo de la industria local."

**Objetivos estratégicos:**

Lograr que el consejo tenga mini-industria en la fabricación de diferentes artículos artesanales

**Criterio de medidas**

1. aumentar en 1000 pesos mensuales
2. entregar 20 Kg de Materia prima de la residual de la empresa de cerámica

**Objetivos específicos:**

1. Crear varios puntos de venta en el Consejo
2. Crear un movimiento popular que promueva la producción de artículos artesanales
3. Promover la producción y venta de los mismos

**3.1.2.2 Ejecución del Plan de acción.**

Los aspectos humanos que intervienen son todas las personas que se mencionan en el epígrafe sobre las características del Consejo Popular y los materiales que no son de este proyecto pero que son utilizables por las entidades que intervienen en el mismo como materiales contractivos de la vivienda con un valor de 120000 pesos y los transporte de las entidades implicadas

Para esta estrategia desarrollamos por cada área de resultados claves un plan de acción donde se puede ver todas las acciones que nos trazamos y que para obtener el éxito se debe realizar en las fechas previstas (ver en los anexos)

**3.2 Valoración de los Resultados:**

La valoración se vera a continuación a partir de las tablas donde están la principales resultados de las encuestas realizadas

**Análisis desde la comunidad:**

El presente trabajo hace un análisis de las diferencias entre las expectativas de la comunidad y sus percepciones.

Una de las principales razones por las que la calidad de las acciones puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que la comunidad esperan. Es el único que traspasa la frontera que separa a comunidad de las entidades y surge cuando las entidades de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para la comunidad, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad

Existe discrepancias entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de la comunidad y las especificaciones de la calidad de las acciones. Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre que es lo que comunidad esperan, las entidades no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido

a que las especificaciones de calidad de las acciones no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de la comunidad. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados a la población.

Conocer las expectativas de la comunidad y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de acción. Si la entidad no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

Se realizó una encuesta a la población y los resultados fueron los siguientes

### **3.2.3.1 Resultado de la encuesta**

Se realizaron 120 encuestas 10 de las 12 zonas del Consejo, se midieron diferentes indicadores que son los más representante en el nivel de satisfacción de la población como son:

- Rapidez en la solución de los planteamientos por las entidades
- Planteamientos solucionados
- Buena integración de las entidades al Consejo
- Servicio de calidad prestado
- Cuadros competentes
- Credibilidad de las entidades
- Relación con otras entidades

De los 10 atributos a considerar por la población como se observa en la (Tabla #1) en una escala valorativa del 1 al 10 siendo el número 10 el atributo más considerado a la hora de evaluar la calidad de las acciones ejecutadas, se determinaron los atributos claves a considerar para evaluar la calidad de las acciones los siguientes:

Tabla # 1: Prioridad al cumplimiento de las expectativas de la comunidad

Atributos	Nivel de Prioridad	Cumplimiento de las Expectativas
Rapidez de la solución de las entidades.	9	9
Planteamientos solucionados	10	6
Higiene del establecimiento	9	9
Buena integración	10	10

Servicio de calidad prestado	8	6
Cuadros competente	8	8
Honestidad del Personal	10	8
Credibilidad de las entidades	8	8
Relación con otras entidades	8	8

Considerando la puntuación dada a cada atributo se pidió valorar en una escala igual a la utilizada para ver el nivel de prioridad para cada atributo, que se evaluara la satisfacción de las expectativas con relación al grado de prioridad de cada atributo, partiendo de la percepción de los miembros del Consejo Popular.

Los resultados obtenidos indican que los niveles de satisfacción con respecto a lo que esperaba comunidad son bajos, en todos los atributos considerados, haciéndose notar la diferencia en aquellos atributos considerados claves a la hora de evaluar la satisfacción de las expectativas desde el punto de vista de la calidad de las acciones, también se manifiestan diferencia en caso de las percepciones de los dirigentes del Consejo con respecto a las realizadas por las mismas personas en el diagnostico . (Ver tabla # 2).

Tabla # 2: Análisis de las Percepciones de los Miembros del Consejo.

<b>Atributos</b>	<b>Expect.</b>	<b>Percep.</b>
Rapidez de solución de las entidades	9	9
Higiene Establecimiento	9	9
Buena integración	10	10
Estado de las entidades	8	7
Participación de las entidades	9	8

Para analizar las causas de la brecha entre las expectativas de los miembros de Consejo Popular y la percepción de cómo se satisface sus expectativas una vez evaluada la calidad de las acciones, se pidió que de entidades seleccionadas en este caso: mantenimiento a inmueble, Hidroisla, Empresa alimentaría, conservación de la vivienda y Cafetería, en una escala entre 1-10, evaluaran las entidades que más se acercaban a sus expectativas.

Se considero por parte de los miembros del consejo que las entidades que más se acercaban a sus expectativas eran los siguientes:

- Mantenimiento a inmueble
- Conservación de la vivienda
- Empresa alimentaría

Atendiendo a lo anterior se decidió entonces aplicar la misma encuesta a estas entidades para comparar sus resultados con los analizados anteriormente.

Tabla # 3 diferencias entre las expectativa del diagnostico y después de haber aplicado la estrategia.

Atributos	Expectativas después de la estrategia	Expectativa en el diagnóstico	Diferencia
Rapidez en solución de los planteamientos por las entidades.	9	5	4
Planteamientos solucionados	6	3	3
Higiene del establecimiento	9	7	2
Buena integración de las entidades al Consejo	10	5	5
Servicio de calidad prestado	6	3	3
Cuadros competente	8	5	3
Honestidad del Personal	8	8	0
Credibilidad de las entidades	8	6	2
Relación con otras entidades	8	8	0
Estado de las entidades	7	5	2

Como se observa en la tabla # 3 las diferencias son sustanciales, sobre todo en caso de la integración de las entidades al consejo, rapidez y solución de los planteamientos sobre la calidad del servicio prestado y cuadros. No todos tienen la misma seriedad de resolver los problemas del pueblo

### 3.3 Beneficios de la investigación

Las encuestas realizadas, así como el levantamiento comunitario se demostraron que se aprecia cambio considerable en los indicadores de satisfacción de la población luego de haber aplicado la estrategia de desarrollo propuesta. Hoy se construyen mas viviendas se conservan y se rehabilitan, se están bacheando las arterias del Consejo Popular, no existen salideros, cuando se cambia un directivo se le pide criterio a la comunidad y se informa los cambios y esto conlleva a una mejor satisfacción de la población

### 3.4 Control y Retroalimentación

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 del Consejo 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 del Consejo, indagando sobre el comportamiento del personal al respecto.

- Diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la comunidad y las entidades, así como de la ejecución de los proyectos incluidos en cada área de resultado claves de desarrollo con el objetivo de introducir las correcciones necesarias. En este sentido en el Consejo Popular existe un sistema de reuniones cuya frecuencia se corresponde con la prioridad otorgada a cada programa

- Rendición Mensual de las entidades a la dirección del Consejo para evaluar el cumplimiento de los mismos.

- Reunión trimestral de evaluación de la estrategia con todos los directivos de las entidades para valorar sus resultados.

- Rendiciones de cuenta de las entidades administrativas ante el Consejo de la Administración del cumplimiento de sus compromisos dentro de cada proyecto, así como de los objetivos de trabajo definidos en la estrategia.

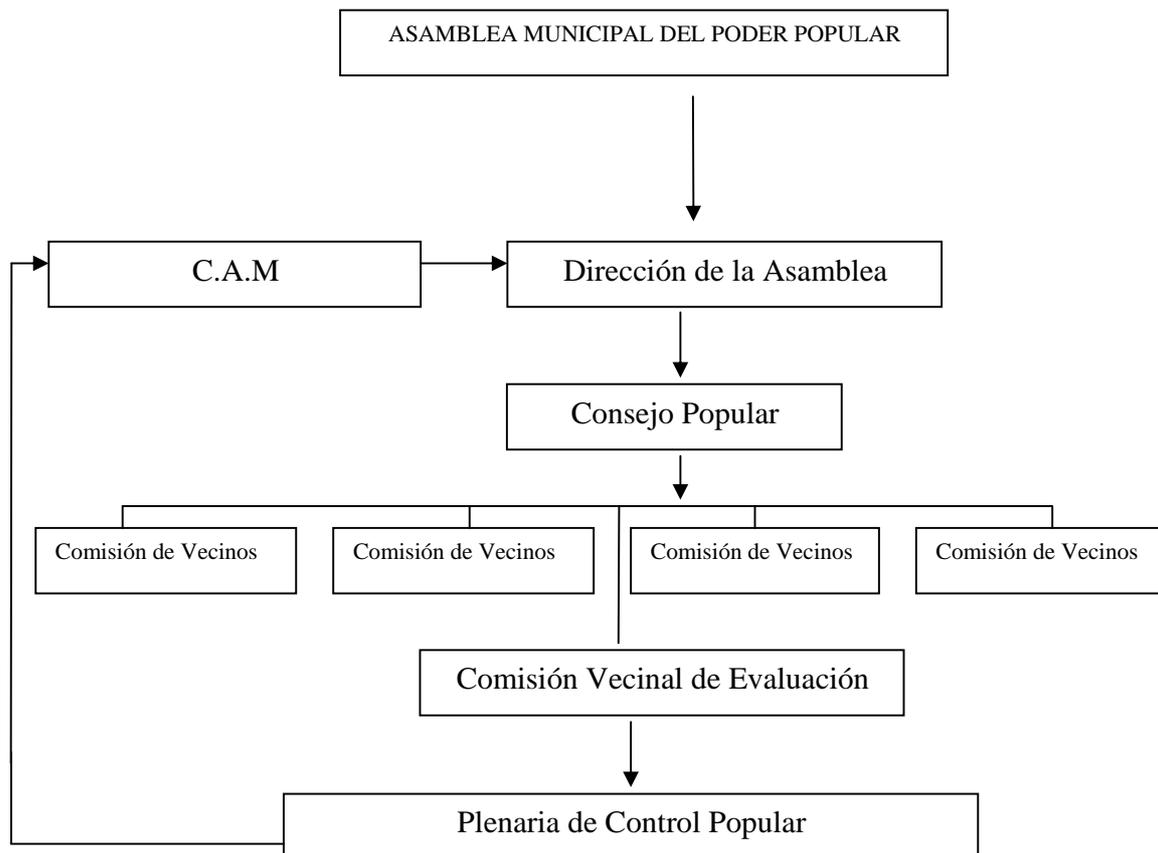
- Apadrinamiento por parte de un miembro del Consejo de la administración, así como un funcionario del poder popular local al Consejo Popular.

El Consejo Popular tiene entre sus misiones representar al Estado y hacerlo mediante la participación popular, con el propósito de alcanzar el autogobierno social a través de mecanismos de participación que se ajusten a las características de las diferentes comunidades. Es en esta dimensión que se impone la actividad innovativa para gestionar el trabajo comunitario.

En la práctica social nacional aún no se han identificado sistemas, verificables, de control y fiscalización que involucren a toda la sociedad, si bien todos reconocen que es esta una de las funciones principales de los Órganos Locales del Poder Popular, y de la gestión comunitaria.

Esta plenaria es resultado alcanzado por el territorio pinero que con el tiempo se le han hecho muchas modificaciones para mejor resultado. Hoy estas plenarias se realizan por circunscripciones y debatiendo problemas específicos que son los que mas le afectan a la comunidad y sobre ese tema se discute en la misma que en años anteriores se discutían todos los problemas y al final no se resuelven.

ESQUEMA GENERAL DE FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL Y FISCALIZACIÓN PARA UN CONSEJO POPULAR.



Con el propósito de alcanzar niveles de desempeño que contribuyan al desarrollo de la experiencia a nivel local se desarrollan talleres de reflexión con los vecinos de la comunidad para determinar aquellos aspectos de interés para el control y fiscalización popular que no deben dejarse de tratar:

- 1.- El cumplimiento del plan de producción y venta de los centros enclavados en la demarcación del Consejo Popular y su conocimiento por dirigentes y trabajadores.
- 2.- La higiene y salud ambiental.
- 3.- La defensa, legalidad y el orden interior.
- 4.- Calidad de los servicios y su extensión a las comunidades.
- 5.- Estado de solución y/o atención a los planteamientos de la población

### **3.5 Conclusiones del capítulo**

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

1. El diseño y desarrollo de la estrategia, del Consejo Popular ha permitido implicar y responsabilizar a todos los directores de las entidades así como los factores de la comunidad, en el logro de los resultados, se ha convertido en vehículo idóneo para el desarrollo de sus potencialidades, capacidades, conocimientos y experiencia, permitiendo el cumplimiento de lo establecido en los 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 y entidades, y contribuye a que las estructuras de dirección de las mismas logren una mayor organización y control del trabajo.

4. El cumplimiento adecuado de cada proyecto y programa permitirá la solución de los principales problemas del Consejo Popular

5. La práctica comunitaria actual puede transformar su carácter predominantemente asistencial en autogestionado y participativo a través de la construcción de modelos alternativos de gestión que de forma explícita identifiquen los sujetos, sus roles, tipos de actividad, los referentes principales de la cultura identitaria que los identifican, así como los niveles donde se produce dicha actividad comunitaria.

Ello facilita que se alcance la direccionalidad necesaria en la transformación comunitaria, se avance en el autogobierno social, así como que el sujeto tenga más conciencia de su condición de diseñador, conductor, creador y fiscalizador de la construcción de su historia personal y colectiva.

6. En la gestión del trabajo comunitario de los Órganos Locales del Poder Popular la actividad de control y fiscalización popular, con arreglo a lo refrendado en la Ley 91 de los Consejos Populares, se proyecta como la vía más integral de materialización de la participación comunitaria autogestionada, como resultado de sus potencialidades para la adquisición de conocimientos sobre la comunidad dada la amplia base social en que se debe sustentar; así mismo, por la posibilidad que tiene para diseñar y materializar mecanismos democráticos para la solución de problemas materiales y de otro tipo, y su inclusión en los planes y presupuestos estatales, además de los proyectos de las organizaciones no gubernamentales.

7. La plenaria de control popular es una herramienta muy favorable para el control y fiscalización de las entidades y además encontrar solución a los problemas con el pueblo y las entidades.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

1. En el Contexto de la investigación realizada en esta tesis de maestría, quedó demostrado que para implementar una estrategia comunitaria se eleva la satisfacción de la población
2. La revisión bibliográfica y la fundamentación teórica permitieron ampliar y profundizar con espíritu crítico 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.
3. La caracterización del Consejo arrojó que el mismo está estructurado correctamente para poder enfrentar cualquier situación que presente.
4. La Estrategia comunitaria del Consejo Popular 26 de Julio se desarrolla respondiendo a sus características particulares así como un levantamiento del mismo: constituido en cuatro fases (diagnóstico, desarrollo y ejecución , valoración de los resultado y control y supervisión ) lo cual se analizaron varios pasos formulación de la misión , visión , definición y conceptualización de los valores, escenarios más probable, matriz DAFO , definición de área de resultados claves, plenaria de control popular como control y supervisión.
5. El desarrollo del proceso de elaboración e implementación de la estrategia ha contribuido significativamente a lograr resultados positivos tangibles e intangibles en la entidades y el Consejo Popular, que se traducen en una mayor eficacia y eficiencia en las actividades desarrolladas por distintas entidades, así como una mejor atención a la población y el logro de un clima de trabajo satisfactorio potenciado a por los valores compartidos.
6. 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 Municipal de Poder Popular de Isla de la Juventud 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

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Anderson, P. Procedimiento para la toma de decisiones. 1976
2. Ansoff, W. La dialéctica de la empresa como parte de la dirección estratégica. 1976.
3. Asamblea Nacional del Poder Popular: 25 años del Poder Popular (1976 – 2001). Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana 2001.
4. Asamblea Municipal del Poder Popular. Isla de la Juventud. XX Sesión Ordinaria del X Período de Mandato. Marzo, 2002.
5. Asamblea Municipal del Poder Popular. Isla de la Juventud. I Sesión Ordinaria del XI Período de Mandato. Noviembre, 2002.
6. Boston Consulting Group. Las fuerzas competitivas de un mercado para favorecer la empresa.1970
7. Carnota Lauzán, Orlando. - Cuando el tiempo no alcanza./ Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 1991.
8. Chadler, A. “Stratégic et structures de l’nterprise”. Edition d’Organization, 1972.
9. CIE “ Graciela Bustillos ” La Revolución Ética, en Selección de Lecturas sobre Trabajo Comunitario; página No. 26.
10. CIE “ Graciela Bustillos ” : Situación de las comunidades en Cuba, en Selección de Lecturas sobre Trabajo Comunitario; páginas No. 60
11. Constitución de la República de Cuba: Capítulo XI, artículo 102; página No. 48
12. Darío Machado y otros autores: Mesa Redonda: Entre praxis y debate, la Ideología. Revista Bohemia. 20 de junio de 1997; página No. 32.
13. Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
14. Francisco J. Manso. El modelo de decisiones para lograr competencias. 1991.
15. Hofer y Schendel. El match de una organización y su entorno. 1978.
16. Hofer y Schendel. El match de una organización y su entorno. 1978.
17. Informe de Balance de la Comisión para el Desarrollo Comunitario Integrado; página No.5
18. Javier Cantero. Toma de decisiones en medio de la incertidumbre. 1994.
19. Koontz y O´ Donell. Como vencer las barreras en medio del caos. 1998.
20. Koontz, H. Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra Edición. S/Editorial.
21. Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra Edición. S/Editorial. 1990.
22. Ley 91 de los Consejos Populares. Impreso en la Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana. 2001.

23. Martín González. Lic. Gisela. Tesis de Maestría. Diseño e implementación de una estrategia de formación de doctores para elevar el nivel científico de los profesionales de la provincia de Sancti Spíritus. 2005-2006.

24. Menguzzato, M y Renal. La estrategia empresarial una alternativa para el desarrollo de empresa. 1984.

25. Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995.

26. Minert, S. Las políticas y su relación con el cumplimiento de los objetivos.1997.

27. Mintzberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.

28. Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. Ediciones Prentice Hall, 1995.

29. Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. Ediciones Prentice Hall, 1976.

30. Nidia González Rodríguez: Memorias del Primer Encuentro de Experiencias Comunitarias.

31. Ouchi, R. Los atributos y su influencia en la formación de la cultura organizacional. 1980.

32. Porter, Michael. 1998. ¿Qué es la estrategia? *Folleto Gerenciales, No 8 1998*. [Documento digital]. La Habana, Cuba : CCED, MES, 1998.

33. Santesmases Mestre, M. - Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999.

34. Stoner, James A. F, Edward Freeman, R y Gilbert, Daniel R. 1996. *Administración*. Sexta edición, digital. s.l. : Prentice-Hall Hispanoamericana S. A, 1996. págs. 258-311.

35. Ulises Rosales del Toro: En reunión con los Presidentes de las Asambleas Municipales del Poder Popular. Septiembre de 1995.

Sitios Web visitados.

36. <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=168800&indexSearch=ID>

37. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21251996000200008&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21251996000200008&script=sci_arttext)

38. <http://aps.sld.cu/bvs/materiales/acreditacion/acredinst1.pdf>

39. <http://www.conicyt.cl/bases/fondecyt/proyectos/01/1999/1990325.html>

40. <http://www.insp.mx/salud/36/365-9s.html>

41. <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/nrm/1/334/36.htm?s=iste>

42. <http://www.aiteco.com/satisfac.htm>

43. <http://es.wikipedia.org/wiki/Satisfacci%C3%B3n>

44. <http://www.mcallen.cl/e-campus/terminologia.htm>

---