

**CENTRO UNIVERSITARIO JOSÉ MARTÍ  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CENTRO DE ESTUDIOS EN TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN  
SANCTI SPIRITUS**

**Tesis en opción al Título  
de  
Master en dirección**

**Título:**  
**Diseño e implementación de la Estrategia de Dirección en el poder popular municipal de Sancti Spíritus,  
Trienio 2007-2009.**

**Autor:** Lic. Yoel F. Gallardo Silva.

**Tutor:** Dr. C. Eberto Pablo Gutiérrez Morales.

**Sancti Spíritus / 2007  
“Año 49 de la revolución”**

**Resumen:**

La investigación tiene como propósito diseñar e implementar una estrategia de dirección para el poder popular del municipio de Sancti Spíritus de manera que, sobre una base firme y duradera, pueda contribuir al incremento y desarrollo económico y social que demanda el territorio, lo que solo es posible utilizando adecuados procesos directivos capaces de conducir los cambios necesarios de manera armoniosa, exitosa, cumpliendo con las expectativas de una estrategia coherente, participativa, multifactorial y multisectorial; es por ello que el presente trabajo parte del análisis profundo de la bibliografía al alcance del autor y relacionada con el objeto de estudio. El análisis de los más variados modelos de dirección estratégica, de reconocidos autores, permitió elegir aquel que por su simplicidad, fácil comprensión e implementación, resultó ser el más apropiado de acuerdo a las características de la organización objeto de estudio, garantizando así, la necesaria relación de dicho modelo con la pertinencia del poder popular en el entorno en que se desarrolla. Finalmente se implementa el modelo, quedando diseñada la estrategia de dirección del Poder Popular Municipal de Sancti Spíritus.

## **PENSAMIENTO**

Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir. Para ir delante de los demás se necesita ver más que ellos.

## AGRADECIMIENTOS

La gratitud es el más legítimo pago al esfuerzo ajeno, es reconocer que todo lo que somos es la suma del esfuerzo de los demás, es tener clara conciencia de que un hombre solo no vale nada y que la dependencia humana, además de obligada, es hermosa.

- ✚ Al Dr. Eberto p. Gutiérrez Morales, que con inagotable paciencia y esmero me ha transmitido sus conocimientos, habilidades y experiencias para el desarrollo de este trabajo.
- ✚ Al grupo de Técnicas Avanzadas de Dirección del Centro Universitario “José Martí”, por su esfuerzo, amor y esmero en formar especialistas capaces de dirigir científicamente y enfrentar los retos del futuro.
- ✚ A mis colegas de estudio, con los que compartí y aprendí de sus experiencias, y en especial, a Fernando La Rosa que ha restado tanto tiempo a su descanso hasta convertirse en imprescindible para el logro de este trabajo.
- ✚ A mis compañeros de trabajo, por su decisivo apoyo durante el desarrollo de la maestría.

A todos,

Muchas Gracias.

## **DEDICATORIA**

Al alcanzar este sublime propósito, de tanta importancia en mi futuro personal y profesional, dedico estos resultados a:

- Eymaray y Eyleen, mis hijas, por servirme de inspiración en el logro de mi mejor ejemplo para ellas.
- Eymarita, mi esposa, que apoya incondicionalmente mis proyectos de vida.
- A mis padres, familiares, amigos, profesores y colegas, que tan útiles han sido para llegar hasta estos resultados.

## INTRODUCCION

El carácter del sistema que desarrollamos en Cuba, es capaz de realizar un proceso de redistribución, que garantiza el mínimo de satisfacción de las necesidades de cada uno de los territorios y así cumplir con el principio del carácter armónico y proporcional del desarrollo.

No obstante el proceso de planificación ramal que se aplica en Cuba, de alguna manera limita las alternativas a los gobiernos territoriales, para que actúen de acuerdo a intereses propios del territorio, demostrándose que las direcciones de los gobiernos, ya sean provinciales o municipales, deben contar con un instrumento que les permita accionar sobre todas las instituciones enclavadas en el mismo, sean de cualquier subordinación, ejerciendo verdaderamente su labor de gobierno, para contribuir al logro de los objetivos, que al mismo tiempo que tributen a intereses del nivel superior, también aseguren un ritmo de crecimiento de la satisfacción y la elevación del bienestar del pueblo.

Un elemento vital que ha empezado a cobrar gran importancia en la actualidad, promovido inicialmente por el ministerio de Economía y Planificación, es el relacionado con la definición de los escenarios. Estos expresan la dinámica de las variables tanto internas como externas, que tendrán influencia en las decisiones futuras que se tomen en el territorio.

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

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

En Cuba, el final de la década de los ochenta y toda la década de los noventa ha sido un período caracterizado por un notable esfuerzo para sobreponerse a una de las crisis económicas más profundas de su historia (hasta 1993 el Producto Interno Bruto cubano disminuyó 35% con relación a 1989), y por una búsqueda constante de soluciones a los problemas que se han ido presentando. Esta crisis tiene sus causas en la transformación del escenario político, económico y social del mundo, a partir

de la desintegración de la URSS y la desaparición del campo socialista; el recrudecimiento del bloqueo y la guerra económica de los Estados Unidos de Norteamérica, todo lo cual agotó las posibilidades del sistema centralizado de dirección y planificación de la economía que se venía aplicando desde 1975, y que se sustentaba en las relaciones de Cuba con el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME).

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

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

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

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

Hoy cobran mayor vigencia e importancia las palabras expresadas por J. Martí en el Periódico Patria, en 1894, cuando expresaba: **“Ver después no vale. Lo que vale es ver antes y estar preparados”**. También se reconoce la necesidad de asimilar lo más avanzado en el campo de la dirección empresarial moderna. En este sentido se plantea: “El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas..., debe constituir prioridad del país a los fines de garantizar la eficiencia en la gestión y los procesos productivos”...

Los cambios que se introduzcan en este sentido deben estar encaminados a mantener la preeminencia de la propiedad estatal socialista sobre la base de llevar a todas las instituciones, organizaciones, entidades, etc. a un nivel de eficiencia superior en comparación con otras formas de propiedad, como elemento consustancial al socialismo. La dirección estratégica contribuye al logro de este objetivo, al guiar a la organización en la potenciación de sus fortalezas y aprovechamiento de sus oportunidades, así como a minimizar las debilidades y atenuar las amenazas que obstaculizan su desarrollo y desenvolvimiento eficaz.

De todo lo anterior se deduce que para alcanzar resultados eficientes en su gestión y para lograr una mejora continua que se sienta y/o refleje en nuestro ámbito social, nuestras organizaciones deben contar con su estrategia elaborada y proyectada, al menos para tres o cinco años.

No podemos dejar de tener bien en cuenta que nuestras organizaciones son muy heterogéneas, lo que se adecua a una no le sirve a la otra, por tanto no valen las recetas, que las situaciones en todos los ámbitos del quehacer social son muy cambiantes, inestables y por tanto se complejizan sobremanera en las organizaciones de la administración central del estado, como es el caso de los poderes populares municipales, con la gigantesca cuota de responsabilidad que tienen en el funcionamiento y desarrollo de todos los aspectos inherentes a la sociedad (Ej. Salud pública, Educación, Cultura, Alimentación, Inversiones constructivas y otras, Pleno empleo, Atención social, Orden público, Const. De Vivienda, Desarrollo económico, etc. etc.) Cuestiones que requieren de recursos de todo tipo pero uno determinante es el recurso humano que históricamente ha demostrado, y ha resultado difícil de creer en ocasiones, y como nos ha enseñado nuestro invencible comandante en jefe, cuanto se puede hacer con coraje, sacrificio, deseo, amor, motivación, voluntad, es decir, vergüenza; no obstante hay cuestiones, problemas reales que están, existen y no podemos eludirlos y sí enfrentarlos, trabajarlos, mejorarlos, en fin, cambiarlos para bien; como algunos que podemos encontrar en el caso particular del municipio objeto de estudio, Sancti Spíritus:

### **Situación Problemática.**

- Pensamiento reactivo (falta de creatividad, innovación, visión) de muchos de nuestros cuadros, dirigentes y funcionarios, manifestándose falta de disciplina, sistematicidad, motivación, exigencia y sacrificio.
- Limitaciones y mala utilización de los recursos materiales, financieros, humanos y el tiempo.
- Ocurrencia de hechos de indisciplinas, corrupción e ilegalidades.
- Exceso de reunionismo que matan la planificación y conlleva, además, a indisciplinas de varios de nuestros cuadros, dirigentes y funcionarios.
- No contar con la infraestructura necesaria para enfrentar algunas tareas de prioridad y con impacto en la población. Ej. (La revolución energética dentro del programa de la batalla de ideas).

#### **El problema científico:**

Existen limitaciones en la mejora continua de la gestión del Poder Popular en el municipio Sancti Spíritus por no constar con el diseño e implementación de una estrategia de dirección para los próximos tres años.

**Objeto de estudio teórico**, está relacionado con la mejora continua de la gestión de gobierno y el **sistema de dirección estratégica**, tomando como **objeto de estudio práctico** La mejora continua de la gestión de gobierno y los **sistemas de dirección estratégica** en el poder popular municipal de Sancti Spíritus.

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente se planteó como **hipótesis general de investigación**, la siguiente: "...Si se diseña e implementa **una estrategia de dirección** entonces se logra una mejorara continua de la gestión del Poder Popular en el municipio Sancti Spíritus para los próximos tres años..."

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

Diseñar e implementar la estrategia de dirección para los próximos tres años (2007-2009) del Poder Popular del Municipio Sancti Spíritus, que permita una mejora continua de su gestión de gobierno.

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

1. Realizar un estudio y análisis de la bibliografía sobre el tema que permita fundamentar teóricamente la tesis y el establecimiento de una estrategia de dirección de la organización en cuestión, profundizando en lo relacionado con la mejora continua de la gestión de los órganos del Poder Popular.
2. Fundamentar teóricamente el procedimiento elegido para el diseño e implementación de la estrategia de dirección para el trienio (2007-2009) en el poder popular municipal de Sancti Spíritus.
3. Diseñar la estrategia de dirección para el trienio (2007-2009) en el poder popular municipal de Sancti Spíritus.
4. Implementar la estrategia de dirección para el trienio (2007-2009) en el poder popular municipal de Sancti Spíritus.
5. Valorar los beneficios de la implementación de la estrategia de dirección en el municipio de Sancti Spíritus.

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

Los principales **resultados esperados** con el trabajo desarrollado son:

Identificación de las principales dificultades que afectan la gestión del Poder Popular en Sancti Spíritus, así como en el desarrollo social del territorio, de manera que nos permita profundizar y actuar enérgicamente sobre algunos indicadores de impacto significativo sobre la sociedad y por tanto prioridad para mejorar continuamente el bienestar del pueblo:

- Disminución del indicador o de la tasa promedio de comisión de delito común y económico.
- Se garantiza el pleno empleo o posibilidades de estudio al 100 % de las fuentes que arriban a la edad laboral y estén en condiciones físicas y mentales

para hacerlo.

- Se logra mayores niveles de calidad en la educación y junto a ello se mejoran continuamente los indicadores de retención escolar al menos en un 0,5 % por año a partir de los siguientes: \_ Nivel primario: 98 % \_ Nivel secundario: 97 % \_ Nivel preuniversitario: 85 % \_ E.T.P: 77 %.
- Se disminuye o iguala los indicadores o tasas de Mortalidad infantil, Bajo peso al nacer, y Mortalidad materna a las tasas promedios del país; Todo ello producto, entre otras razones, de una creciente cobertura médica al contar con los cuatros (4) policlínicos urbanos y los dos (2) rurales reparados y con un incremento importante de nuevos servicios, resultado del humanísimo programa de la batalla de ideas.
- La utilización del presupuesto del estado es adecuada a partir de una profunda y correcta proyección y considerando las más sensibles necesidades y prioridades del pueblo analizadas en las reuniones de rendición de cuenta de los delegados ante sus electores y en las sesiones de las asambleas municipales del poder popular.

La **Significación Teórica** Radica en el análisis realizado sobre la temática objeto de estudio y en la presentación de un procedimiento para diseñar la estrategia de dirección para los próximos tres años del Poder Popular en sancti spíritus, con la finalidad clara de contribuir a la cultura de cambio tan necesaria para las organizaciones cubanas en las condiciones actuales.

La **Significación metodológica** Se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas en el procedimiento desarrollado, incluyendo el hecho de que los procedimientos existentes (reflejados en la bibliografía analizada) pueden ser usados, tanto de forma independiente, para el mejoramiento de la gestión organizacional de una institución de gobierno, como la posibilidad de aplicarlos integralmente en los marcos del proceso de mejoramiento continuo de la actividad de dirección.

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

La **Significación social** Se manifiesta por el mejoramiento de la gestión del Poder Popular en el municipio sancti spíritus, a partir del logro de los objetivos propuestos, lo cual incide en la satisfacción y/o bienestar de la población y la motivación de todos los implicados en la ejecución de los objetivos definidos.

#### Los **métodos de investigación:**

##### **Métodos**

- Histórico – lógico.
- Análisis y síntesis.
- Inducción – deducción.

##### **Técnicas**

- Encuesta.
- Entrevista.
- Trabajos en grupo.
- Estudio documental.
- Técnicas estadísticas.

De acuerdo con todo lo anterior hemos decidido estructurar nuestro trabajo en tres capítulos:

#### **Capítulo I** Marco teórico referencial de la investigación.

**Capítulo II** Fundamentación del procedimiento de estrategia de dirección elegido.

**Capítulo III** Diseño e implementación de la estrategia de dirección en el poder popular municipal de Sancti Spíritus.

## **CAPITULO 1**

### **1.1 Introducción**

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

Posteriormente se valoran los conceptos fundamentales sobre estrategia y la relación de la misma con algunos elementos básicos del proceso directivo, como son: los aspectos socio psicológicos para el desarrollo organizacional (cambios), comunicación, motivación, objetivos, estructura organizativa, cultura organizacional y liderazgo. En el trabajo también se argumenta sobre la planeación y la dirección estratégica, valorándose distintos modelos y procedimientos que se utilizan para diseñar la estrategia de dirección de cualquier entidad.

En este capítulo nos hemos propuesto los siguientes objetivos:

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

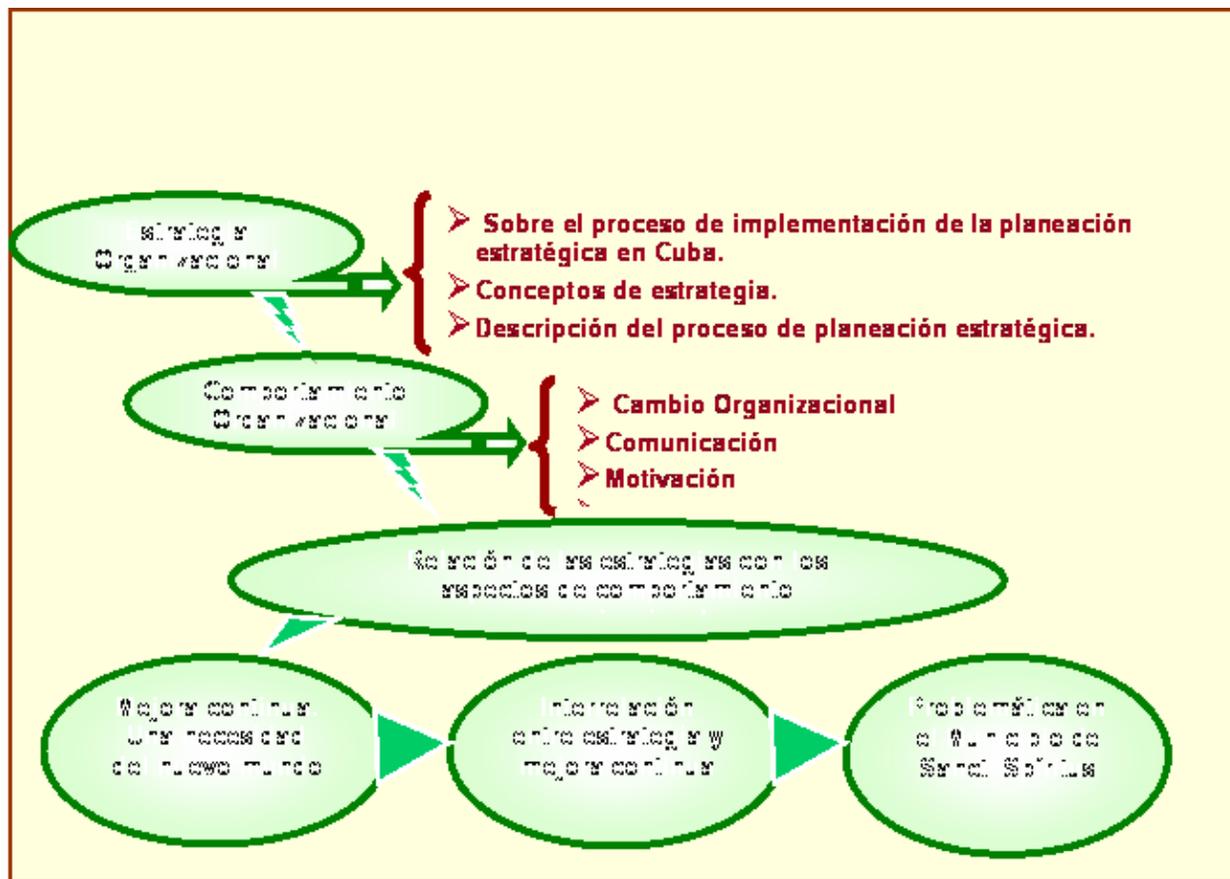
El hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial de la investigación se muestra en la figura # 1.1

### **1.2 Sobre el proceso de implementación de la planeación estratégica en Cuba.**

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

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

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



**Figura # 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial; fuente elaboración propia.**

Sin embargo, durante las décadas del 60 y 70 prevaleció la adopción desprejuiciada de teorías y técnicas de los países socialistas de Europa, donde, en la mayoría de los casos, se realizaron “copias” de dichas teorías y técnicas, sin tener en cuenta que las condiciones de desarrollo de nuestros países y sociedades eran diferentes. En el año 1975, con la celebración del I Congreso del PCC, se busca ganar en organización y se aprueba la implantación gradual de un Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) que debía funcionar bajo el principio definido en la Plataforma Programática del PCC (Tesis y Resoluciones, 1976) referente a que “... La planificación es el eslabón central de la dirección de la economía nacional...”.

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

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

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

El desarrollo fue concebido como un proceso integral entre lo económico y lo social, a partir de considerar que el propio crecimiento económico, sin progreso y justicia

social, no conduciría a un verdadero desarrollo, ni permitiría alcanzar los objetivos sociales a que se aspiraba (Ministerio de Economía y Planificación, Cuba 2002). Todo lo anterior exige modificaciones, se requiere la aplicación de un modelo que se adapte a los cambios a través de la productividad, la competitividad, la especialización y la tecnología (CEPAL, 2000) y como instrumento para llevarlo a cabo se pasa del modelo centralizado de planificación al modelo de planificación estratégica.

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

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

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

### **1.2.1- Conceptos de estrategia**

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

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

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

1. Definición de objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos, lo que quiere hacer la empresa en el futuro. Actuación pensada en términos de objetivos y medios para lograrlos en un momento determinado. (Ch. Andrews, 1962 ).
2. Es la dialéctica de la empresa con su entorno. (I. Ansoff, 1976 ).
3. 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).
4. La estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, con fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. (M. Menguzzato, y J. Renau, 1984).
5. Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. (Tabatoni y Jorjoniou, 1985).
6. 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).
7. Estrategia es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos. (Javier Cantera, 1994).
8. Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (Santesmases, F. 1999).
9. Indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades.

(Seminario – Taller sobre Planificación Estratégica, 1996).

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

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

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

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

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

Más sintetizadamente podemos concluir que los elementos comunes son:

1. Una motivación para lograr algo.
2. Un grupo de decisiones que se integran dirigidas a un objetivo.
3. Un mapa que todos deben conocer y en el que todos pueden hacer algún aporte.
4. Una descripción del negocio de la compañía hacia el futuro.
5. Una exigencia actual de la dirección.
6. Un patrón coherente.
7. Una forma de establecer prioridades y asignar recursos.
8. Una respuesta a las oportunidades y amenazas externas.
9. Una manera de expresar la cultura de la organización.
10. Una manera de convertir debilidades en fortalezas internas.
11. Una manera inteligente de aplicar la dirección proactiva, más ventajosa que la reactiva.
12. La capacidad de la organización para responder con previsión a los cambios que se producen en su entorno. Se reconoce una capacidad de respuesta y no sólo de adaptación

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

1. Un núcleo vital de conocimiento.
2. La capacidad para integrar todos esos conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
3. Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, su periodicidad y las posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.
4. Imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.
5. Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.

6. La voluntad para privarse o renunciar a los beneficios actuales para invertir en el potencial futuro.

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

### **1.2.2- Descripción del proceso de planeación estratégica**

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

#### *EXPLIQUE LOS OBJETIVOS*

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

#### *GENERE ESTRATEGIAS OPCIONALES*

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

#### *EVALUE LAS ESTRATEGIAS OPCIONALES.*

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

#### *REVISE LOS RESULTADOS.*

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

#### *BUSQUE COMPROMISOS.*

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

### **1.3 Aspectos del Comportamiento Organizacional que intervienen en el pensamiento estratégico**

Entre los aspectos del comportamiento organizacional que intervienen en el pensamiento socio psicológico y estratégico se pueden encontrar el cambio organizacional, comunicación, motivación, dirección por valores en relación al cambio cultural

#### **1.3.1 Cambio Organizacional**

Existen, en la bibliografía estudiada, diferentes enfoques que argumentan la necesidad del cambio, (lo definen como algo intangible), así como los niveles de reacción de los colectivos laborales ante estos.

#### **Niveles de reacción ante el cambio**

##### **Ignorancia.**

Es la fase en que se desconoce o se ofrece resistencia al Cambio Organizacional.

##### **Reconocimiento.**

Es la fase en que se comienzan a comprender las ventajas del cambio y se asimilan sus aspectos positivos y negativos.

##### **Adaptación.**

Es la fase en que se participa en el cambio como algo que pertenece a nuestro modo de actuación.

##### **Control.**

Es la fase donde se aplican las tres aristas del control en relación con el cambio propuesto al comprobar si lo planificado se realiza, se compara con lo realizado y se realizan las acciones correctivas ante estos.

Varios autores, con enfoque metafórico, han expresado sus reflexiones más profundas sobre el cambio organizacional: "Siempre debemos mantener dentro de nosotros la posibilidad del Cambio; nunca debemos ser prisioneros de las decisiones del pasado.

Sobre el cambio organizacional, algunos autores expresan: “Utilizando un marco sencillo podemos comenzar a comprender el mundo y podemos cambiar el marco a medida que cambia el mundo”.

En la actualidad, los cambios en todos los órdenes de la vida se producen de forma muy rápida, el cambio no se ve pero se siente, se percibe de diferentes formas de acuerdo a las culturas de las organizaciones y de las motivaciones que al respecto tengan para entender y razonar lo intangible y fantasmal de éste.

### 1.3.2 Comunicación

La comunicación ha sido abordada desde diferentes ciencias, por ejemplo la cibernética la analiza para conocer como transcurre el proceso de transmisión de información en la máquina y así poder crear los diferentes lenguajes que posibilitaron tener acceso a ella, la filosofía como ciencia también ha abordado el problema en tanto constituye un elemento importante en la formación del hombre, la sociología la ha estudiado por ser un fenómeno presente en todo grupo social y por último la psicología la estudia por considerarla la base de las relaciones interpersonales.

El origen de la **Comunicación Organizacional** como disciplina se vincula con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de manera inconexa: en primer lugar los grandes campos de acción de la comunicación interna y externa; y en segundo lugar, lenguajes y técnicas como publicidad; relaciones públicas, comunicación corporativa, entre otras.

Acerca de la importancia de la Comunicación Organizacional se ha hablado mucho y por autores diferentes y se pueden resumir 5 aspectos fundamentales:

1. Los gerentes no pueden transmitir una información en forma más clara de lo que ellos mismos la han recibido.
2. Es importante para tomar decisiones.
3. Es importante porque el alcance de la gerencia generalmente es mucho mayor que el de los trabajadores.
4. Es importante porque las grandes ideas de los gerentes o los trabajadores, son solo eso hasta tanto no se echen a andar por los canales de comunicación pertinentes.
5. En última instancia la comunicación es importante porque el hombre es un ser social y necesita comunicarse para mantener su condición.

### 1.3.3 Motivación

Motivación es la capacidad de empujar la existencia hacia el futuro, aunque la meta esté lejana y no se vea o se haya perdido la perspectiva de donde encontrarla.

La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. **(Martínez, 2002)**

La motivación de un individuo casi nunca es pura, aunque pueda predominar un determinado tipo de motivación en su conducta. La tarea reside en buscar cuál es la motivación que producirá el efecto deseado en un profesional concreto, siendo conscientes de que un determinado tipo de motivación puede resultar adecuado para un médico, pero contraproducente para otro.

Esta situación obliga al esfuerzo de individualizar la incentivación, lo que no siempre es posible. Si se quiere que gestione la motivación se le deberá dar margen de maniobra para ello. De los diferentes tipos de motivaciones, y de los incentivos que actuarían en cada caso, hay que analizar cuáles podrá gestionar el jefe de servicio y cuáles la supervisora. La realidad es que determinados incentivos están fuera de su competencia (salario, pluses, ascenso...) y en muchos casos no podrá ni siquiera opinar frente al director.

La Motivación a criterio de este investigador, esta relacionada con las necesidades y el grado de conciencia que tengan las personas para compulsar hacia el futuro las tareas o misiones de su organización.

### 1.3.4 Dirección por Valores en relación al cambio cultural

La relación expresada pretende introducirnos en la práctica de la Dirección por Valores, resaltando su importancia como una nueva herramienta estratégica de gestión del cambio.

El objetivo es identificar e informar sobre los aspectos que posibilitan el cambio cultural, insertando un punto de vista que busca humanizar la gestión en forma diferente a lo tradicional.

El procedimiento empleado es la explicación de las fases que componen este nuevo tipo de dirección, basándose en una estructura cronológica.

Los resultados postulan la importancia de la verdadera intención del cambio, la nueva gestión del líder, la formación de equipos de proyectos y la implantación de sistemas de retroalimentación y recompensas que deben ser asumidas por todos los miembros de la organización, así como también la práctica de valores comunes. Lo anterior son aspectos de los cuales carecían los antiguos sistemas de gestión, frenando la aplicación práctica del cambio.

La incertidumbre y el cambio son rasgos que caracterizan a nuestra época por lo que es necesario aplicar nuevos principios y valores al interior de la organización para asegurar su viabilidad en un entorno cada vez más exigente y competitivo.

Las técnicas tradicionales de gestión como la dirección por instrucciones y por objetivos resultan notoriamente insuficientes, apareciendo la Dirección por Valores como una herramienta de liderazgo que lleva no sólo a un óptimo desarrollo de la empresa sino que también a la realización humana y profesional de todos sus integrantes. Los nuevos puntos de referencia que propone son la orientación al cliente, la autonomía y sentido de los esfuerzos profesionales, el cambio de cultura empresarial y la inclusión de principios éticos y sociológicos.

La Dirección por Valores es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos. Además, es una actualización del Desarrollo Organizativo que pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo.

La Dirección por valores se basa en valores. Los valores son convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso **(Robbins 1996)**.

Otra definición importante para tener en cuenta es cultura organizacional, la que se refiere a la percepción común que comparten los miembros de la organización; sistema de significado compartido **(Robbins 1996, 681.)**

El cambio cultural, como cualquier cambio, implica resistencia ya que cuando ésta no existe no hay cambio que gestionar.

#### **1.4 Relación de las estrategias con los aspectos de comportamiento organizacional.**

A continuación se valoran algunos enfoques que desde el punto de vista estratégico guardan relación con los aspectos de comportamiento organizacional que no debemos dejar de considerar y no solo ello, sino, sistematizar la evaluación de su situación o comportamiento de manera itinerante (chocando con la verdad en puesto del obrero) para que podamos trazar un rumbo certero a las posibles desviaciones si queremos tener éxitos en nuestras organizaciones, en definitiva, poder lograr mejores resultados en nuestra gestión de dirección.

##### **1.4.1 Unidad de la estrategia con elementos del proceso de dirección:**

###### **Estrategia - Objetivos de dirección**

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

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

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

Los objetivos pueden clasificarse de varias formas:

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

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

Los objetivos normativos expresan un estado deseado, generalmente derivado de un objetivo trayectoria y por lo tanto acompañado de expresiones cuantitativas o

cualitativas. Los objetivos tareas generalmente fijan la norma específica por la cual se guiarán las acciones operativas de la organización, por ello deben caracterizarse por su precisión. Expresan en cantidad, cualidad y tiempo lo que se desea alcanzar.

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

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

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

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

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

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

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

**Aceptables:** Los objetivos deben satisfacer, las expectativas y valores de todos aquellos que, de forma directa y muchas veces indirecta, están interesados en la materialización de los resultados que se pretenden alcanzar. En primer lugar, los objetivos deben de ser aceptados por los objetivos de su ejecución. Al mismo tiempo, la gerencia a sus diferentes niveles debe dar su necesaria aprobación y apoyo. Por último, y no menos importante, es la aceptación del objetivo por parte de los beneficiarios de su cumplimiento.

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

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

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

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

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

#### 1.4.2 Estrategia - Clima organizacional

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

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

1. Alteración de las condiciones económicas.
2. Competencia.
3. Cambio de líderes.
4. Reestructuración, reducción.
5. Proceso de capacitación.
6. Días de pago.
7. Conflictos entre empleados, entre un directivo y empleados, etc.

### **1.4.3 Estrategia - Cultura organizacional**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.4.4 Estrategia – Liderazgo**

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

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

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

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

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

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

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

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

En su libro: “Administración y futuro de los 90 en adelante” y específicamente en el artículo “La misión del líder en negocios Peter F. Drucker (1987) señala “que los ejecutivos hacen, lo que creen y valoran, los premios que otorgan y a quiénes, es mirado, observado, minuciosamente e interpretado por toda la organización a la que pertenecen, y nada se nota más rápidamente, ni es considerado más significativo que una discrepancia entre lo que los ejecutivos predicán y lo que esperan que sus asociados prediquen.

### **1.5 Mejora continua. Una necesidad del nuevo mundo**

Hablar del Mejoramiento Continuo es hablar de calidad; y hablar de calidad es hablar de ciencia, educación y paradigmas o la de la forma que tenemos de ver las cosas. La ciencia ha sentado las bases de nuestro conocimiento y por ende de nuestra educación. De esta manera también ha sido la generadora de varios de nuestros paradigmas al señalar varios hechos como verdades absolutas.

El problema del término “**verdad absoluta**” es el hecho de que al encontrar una solución supuestamente universal a un problema, la mayoría de los individuos ya no continuamos con la comprensión del mismo y, por lo tanto, no avanzamos en el proceso de mejora continua.

El entender este proceso significa comprender el hecho de que no hay soluciones únicas a los problemas, sino varias, todas ellas susceptibles de ser mejoradas. Este principio se aplica tanto a las personas como a las organizaciones donde laboran. Las actividades que realizamos en nuestra vida cotidiana, tanto de manera personal como organizacional, pueden mejorarse para crear individuos y organizaciones más competitivos en todos los campos posibles.

Hablando en el sentido de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, ya no se puede decir que tal vez podrían implementar el proceso de mejora continua, sino que deben de aplicarlo lo más pronto posible si quieren continuar compitiendo en un mundo globalizado, con cada vez menos fronteras comerciales, con cada vez más competencia y donde la sociedad exige cada vez más servicios y productos de calidad, a un bajo costo y en un tiempo corto.

La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

Ahora bien, se reconoce que existen varias barreras que se interponen en la buena implementación del proceso de mejoramiento continuo, tanto en los individuos como en las organizaciones. En primer lugar nuestra propia educación que nos ha impuesto la cultura de no cuestionar paradigma alguno y detenernos en la búsqueda de una mejor solución al encontrar la primer respuesta correcta; esto nos lleva a la segunda barrera que es la falta de exigencia de un aprendizaje continuo y permanente. La mayoría de los individuos huye a todo lo que tenga que ver con libros, capacitación, evaluaciones, etc., y solo acuden a ellos cuando son obligados; esto nos lleva a una tercera barrera: la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, conceptos que en muchos individuos no se encuentran muy arraigados. Y por último, aunque tal vez sea la barrera principal, **tenemos el miedo al cambio**, el cual ciega a individuos y organizaciones impidiéndoles darse cuenta que lo que ayer les funcionó hoy ya los está retrasando en este mundo que se mueve y avanza más rápido cada día.

Vencer estas barreras no es fácil ni rápido. Se requiere tiempo, recursos de todas las clases y, sobre todo, se requiere compromiso. Lo principal es entender que este proceso no se trata solo de mejorar lo que siempre se ha hecho sino encontrar nuevas formas de hacerlo. Esto implica muchos cambios, como el hecho de aprender a trabajar en equipo dejando a un lado el viejo esquema en donde uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro donde todos piensen y trabajen para mejorar. Lo más importante de todo esto es no ver a la mejora continua como una forma o procedimiento laboral, sino como una forma de vida. Al hacerlo podremos crecer como individuos y por ende las organizaciones también crecerán. El camino es arduo, pero al final vale la pena intentarlo.

### **1.5.1 Por qué es necesario aplicar la mejora continua**

En mercados globalizados con un altísimo grado de competitividad, debido a la caída de las barreras aduaneras, la existencia de un sistema de información en tiempo real y de bajísimo costo, una fuerte convergencia de gustos estándares a nivel planetario, la creciente y cada vez más importante economía digital y el surgimiento de fuertes bloques regionales de libre comercio, hace imperiosa a las empresas la necesidad de mejorar de manera continua y sistemática.

Si bien siempre fue necesario aplicar la mejora continua, evitando quedar atrapado en los moldes que dieron origen a las pasadas victorias, hoy los cambios son más veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo los procesos con los paradigmas del pasado llevará a la empresa a la pérdida de competitividad y luego a su desaparición.

Es necesario reactualizar constantemente los paradigmas. Revisar y criticar éstos de manera permanente se hace una necesidad y una obligación.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Mejorar de manera continua implica reducir constantemente los niveles de desperdicios, algo que se adecua a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos del planeta, pero también significa reducir continuamente los niveles de contaminación del medio ambiente, algo que es y será cada día más vital en un planeta sujeto a profundos y graves desequilibrios.

Pronto para acceder a préstamos bancarios no sólo será necesario presentar balances actualizados de la situación financiera, sino que se requerirá informes de auditores medioambientales que certifiquen la buena gestión que del cuidado del medio ambiente haga la organización tanto en el desarrollo de sus procesos, como en el diseño de sus productos. Por tal motivo a los cuatro factores actualmente monitoreados en el Cuadro de Mando Integral, los cuales giran en torno a las perspectivas: Financiera, del Proceso Interno, del Cliente, y de Aprendizaje y Crecimiento del Personal.

Responder a las necesidades de los clientes de poseer bienes y servicios a precios razonables, de calidad, que satisfagan los requerimientos, en cantidad y plazos adecuados, respetando el medio ambiente y evitando daños ecológicos y a la salud de las personas, implica sí o sí mejorar día a día para continuar siendo los mejores. Como en una competencia olímpica quien se conforma con sus anteriores récords está destinado a ser superado por sus competidores y alejarse de la posibilidad de subir al podio. En la economía de mercado subir al podio implica quedar con una importante participación del mercado. Debe recordarse que la mayor parte de dicha participación queda en manos de las primeras empresas posicionadas.

La Mejora Continua implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su rededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales,

en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la entidad. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

Hoy el personal debe participar de equipos de trabajo tales como los Círculos de Control de Calidad, los equipos de Benchmarking, los de Mejora de Procesos y Resolución de Problemas. Con distintas características, objetivos especiales y forma de accionar, todos tienen una meta fundamental similar: la mejora continua de los procesos y, productos y servicios de la empresa.

Quedarse en viejos hábitos o procesos de trabajo, implica perder los mercados del exterior, pero también los mercados internos en manos de competidores del propio país o del exterior que de manera continua bajen los costos de sus productos y servicios, mejoren la calidad y tiempos de entrega, logrando de tal forma aumentar consistentemente el valor agregado para sus clientes y consumidores.

Si es tan evidente y necesario la mejora continua, como es factible pues que muchos empresarios y directores de empresas se nieguen a verla y adoptarla, o dicho en otras palabras, ¿Porqué se niegan a tomar conciencia de dicha imperiosa necesidad ?.

Se puede decir que se niegan por varias razones, siendo las principales:

- en primer lugar la tan mencionada resistencia al cambio,
- en segundo lugar la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere,
- en tercer lugar el poseer tanto una ética de trabajo, como una cultura de creer y querer la mejora continua,
- y en cuarto término la exigencia de un aprendizaje permanente.

Como se mencionó al principio, el fuerte conservadurismo, que lleva a no cuestionarse paradigma alguno, sumado a la falta de apertura mental para contemplar y comprender el cambio en el entorno, como así también la incapacidad de ver en la mejora continua una ventaja estratégica (o una desventaja o debilidad en caso de no aplicarla) lleva a las empresas a permanecer firmes a los procesos, productos, servicios y formas de gestión que le permitieron crecer y desarrollarse en el pasado. Pero lo que hasta ayer les permitió competir hoy ya no les permite ni siquiera participar en la contienda. A tales efectos cabe citar el *Efecto Fosbury*. Durante muchos años la forma más común de realizar el salto de altura era el “salto de rodillo”: el atleta corría hasta la barra y se lanzaba hacia delante efectuando un movimiento de rodillo.

Durante los juegos celebrados en México durante 1968, el atleta Dick Fosbury sorprendió al mundo al establecer una nueva marca olímpica y ganar la medalla de oro con una nueva técnica en la que había trabajado durante varios años: el “salto Fosbury” consistente en correr hacia la barra y sobrepasarla lanzándose de espalda. Fosbury “cambió el modelo” en el salto de altura, sustituyó un modelo por otro nuevo en su totalidad. Aplicando estos conceptos al área de la producción, administración y dirección de empresas ello implica que es menester adoptar las nuevas técnicas si se quiere mantener a la empresa en competencia, ya no sirve perfeccionar los viejos métodos. Qué cabe decir de aquellas empresas que ni siquiera atinan a perfeccionar sus propios métodos productivos.

**Mejorar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho.** Mejorar de manera continua implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua los tiempos de preparación de las máquinas-herramientas, mejorar la forma de organizar el trabajo pasándolo del trabajo por proceso al trabajo por producto o en células, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales. Mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla. Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello tan necesaria es, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la empresa, sino además la calidad de vida en el trabajo.

### 1.5.2 Elementos esenciales para introducir cambios para la mejora continúa en las organizaciones

A modo de resumen presentamos la síntesis de los aspectos esenciales que esta investigación considera para el desarrollo de la gestión de la mejora continua dentro de las transformaciones que en el ámbito de la cultura empresarial hay que promover como un cambio permanente hacia la eficiencia.

Valoración de los diez pasos fundamentales para el comienzo de esta transformación.

#### 1. Satisfacción de los clientes

Hay que tener obsesión por satisfacer a los clientes, como el aspecto más importante de la organización.

#### 2. Calidad garantizada

Debemos ser empáticos y ver nuestros productos y servicios a través de los ojos de nuestros clientes

### 3. Gestión de los procesos

Atender a las necesidades y expectativas de la cadena cliente - proveedor que se van desplegando dentro de las diferentes áreas tanto internas como externas de la organización.

### 4. No aceptar los errores

Se suele decir que **"más vale la pena apuntar a la perfección y fallar, que hacerlo a la imperfección y acertar"**

### 5. Mejora continua

No hay lugar para el acomodo y el continuismo hay que cuestionarse permanentemente su eficiencia y productividad para garantizar su fidelidad en la actualidad.

### 6. Desarrollo de los recursos humanos

Las personas son el recurso más importante de la organización, satisfacer sus aspiraciones es multiplicar el potencial de iniciativa y trabajo. Pero nada será tan eficiente como el espíritu de colaboración e iniciativa eficazmente demostrado en el trabajo.

### 7. Gestión participativa

Es necesario crear una cultura de participación y dar al personal la información necesaria en el momento oportuno, ya que así se fortalecen las decisiones, movilizan energías y genera el compromiso de todos con el resultado del trabajo., Es decir, responsabilidad.

### 8. Constancia de los objetivos

La definición de objetivos a través de un proceso participativo de planificación, basado en informaciones correctas, provoca compromiso, confianza y alineamiento y convergencia de las acciones dentro de la organización.

### 9. Delegación

La delegación es una consecuencia de la evidencia; ningún directivo conoce todo ni puede estar en todos los lugares donde es preciso, delegar significa situar el poder de decisión próximo a la acción, que casi siempre se hace basándose en procedimientos escritos.

### 10. Información y comunicación

Todos deben entender cuál es el negocio, la misión, los grandes objetivos y planes de la empresa.

Todo ello basado en una máxima que expresa **"PROMETER MENOS, ENTREGAR MÁS"**.

Considerando la regla de oro anterior podemos analizar y comprender otra máxima: **"No prometa lo que no puede cumplir y cumpla siempre lo que prometa."**

#### Recuerde:

Defina el problema a través de los clientes tanto interno como externo:

- Identifique las soluciones alternativas.
- Seleccione la solución correcta y de ser posible entréguele a los clientes la posibilidad de escoger la que más le satisfaga.

#### **La mejora continua de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización**

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una organización, y redunde en una mejora de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

La mejora continua, la entiendo como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos requerimientos superiores. Por lo que necesitaremos obtener un rendimiento superior en nuestra tarea y resultados del conjunto de la organización.

Es mejor mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, que dejar las cosas tal como están, tener altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no es fiable ni homogénea. Como conclusión, sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de calidad, Tomar decisiones acertadas ni cumplir las metas y objetivos.

#### **Beneficios de la mejora continua:**

La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización.

Mejorando la marcha de las relaciones de la organización, se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.

Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización.

Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades, una buena forma de mejorar es identificar y aprovecharse de las oportunidades. Si se requiere menos esfuerzo para conseguir la tarea, ¿Por qué vamos gastar más para obtener los mismos recursos y resultados? La mejora que supone aprovechar la oportunidad, hace más fácil la consecución de los objetivos de la organización.

La aplicación el principio de la mejora continua, habitualmente conduce a:

El empleo de toda una organización consistente, utilizando la mejora continua mejora el rendimiento de la organización.

Proporcionar gente con entrenamiento en los métodos y herramientas del proceso de mejora continua.

La mejora continua, ha de aplicarse a todos los miembros, resultados, componentes y procesos de la organización. Es algo en el que cada individuo debe de ser su propio líder, y obtener resultados.

Con una sólida organización, que se adapte a las necesidades y expectativas del proceso es más sencillo mejorar el rendimiento de la organización.

Para proceder efectivamente a la mejora continua, hay que fijar nuevos objetivos que mejoren los resultados anteriores de la organización. Basándose en anteriores resultados, los datos y la experiencia.

Reconocer a los componentes de la organización sus mejoras, difundirlas y aprender de ellas, con un gran objetivo, no retroceder en las conquistas.

### **Algunos aspectos o indicadores, utilizados mundialmente, que repercuten en un proceso de mejora continua y/o desarrollo social de las poblaciones**

Desde el triunfo de la Revolución la atención a los problemas sociales tuvo una alta prioridad en Cuba. De hecho el desarrollo se concibió como un proceso integral entre lo económico y lo social, a partir de considerar que el simple crecimiento económico, sin progreso y justicia social, no conduciría a un verdadero desarrollo, ni permitiría alcanzar los objetivos sociales a que se aspiraba. Este enfoque más consecuente permitió que en pocos años, las medidas adoptadas propiciaran una transformación radical de la situación social existente.

#### **La política social**

La **política social** permite orientar e impulsar el desarrollo social. La misma comprende los objetivos sociales y las vías seleccionadas para alcanzarlos.

Entre los principales **objetivos** de la política social en Cuba están:

- acceso a una alimentación básica;
- asegurar el derecho ciudadano a la salud y la educación;
  - ingreso adecuado para quienes se jubilan o requieren de un apoyo económico de la sociedad;
  - fuentes de empleo; protección y descanso del trabajador;
  - una vivienda confortable, preferiblemente de propiedad propia;
- lograr una sociedad progresivamente más justa y solidaria.

La política social en Cuba aspira a garantizar no sólo igualdad de oportunidades, sino también la equiparación de resultados. Las estructuras sociales presentan un cierto grado de inercia, que tiende a su reproducción. Por ello la política social implementada ha considerado un tratamiento específico y diferenciado a determinados segmentos de la población como son las familias de menores ingresos, la mujer, los niños, las madres solteras, los ancianos, los discapacitados, los territorios con menor desarrollo relativo y las personas que en el pasado sufrieron discriminación.

#### **Resultados principales**

En el período hasta 1989 se produce una consolidación del modelo de desarrollo social de Cuba, con logros que se acercan a los indicadores sociales de países de mayor nivel de ingreso. A inicios de los años 90 tiene lugar una caída del PIB del orden del 35%, con fuertes repercusiones en el orden económico y social. No obstante, la prioridad acordada a los programas sociales ha permitido conservar la mayor parte de los logros alcanzado, e incluso continuar avanzando en una serie de indicadores

sociales. Debe destacarse que en este período no se cerró ni una sola escuela ni un solo hospital; ni se dejó de pagar un solo mes la seguridad y la asistencia social.

A continuación se muestra una síntesis de los principales indicadores sociales que hemos decididos considerar para tratar en nuestro trabajo investigativo:

### 1. La comisión de delito común y económico.

Se ha podido ver que los sectores de la población que viven todavía en barrios marginales de nuestras comunidades urbanas, y con menos conocimientos y cultura, son los que, cualquiera que sea su origen étnico, nutren las filas de la gran mayoría de los jóvenes presos, de lo cual podría deducirse que, aun en una sociedad que se caracteriza por ser la más justa e igualitaria del mundo, determinados sectores están llamados a ocupar las plazas más demandadas en las mejores instituciones educacionales, a las que se accede por expediente y exámenes, donde se refleja la influencia de los conocimientos alcanzados por el núcleo familiar, y más tarde ocupar las más importantes responsabilidades, mientras otros sectores, con menor índice de conocimientos cuyos hijos suelen asistir por las razones expuestas a centros de estudio menos demandados y atractivos, estos constituyen el mayor número de los que desertan del estudio en el nivel medio superior, alcanzan un menor número de plazas universitarias y nutren en una proporción mayor las filas de los jóvenes que arriban a las prisiones por delitos de carácter común.

La mayoría de estos últimos adicionalmente proceden de núcleos que se han disuelto y viven con la madre, con el padre, o con ninguno de los dos. No ocurre igual si el núcleo disuelto es de padres graduados en las universidades o son intelectuales.

El delito económico es otra arista del problema, lo cometen, generalmente, personas con nivel cultural alto o medio, con responsabilidades encargadas por la sociedad a la que luego le viran la cara de la honestidad, personas que no aparentan la orfandad de valores éticos y morales y son capaces de, por mejorar sus arcas, nivel de vida, ostentación, cambiar su propia libertad o, peor aún, juegan con la de otros que se confiaron y no cumplieron con su encargo de controlar y exigir con toda profundidad y en el momento necesario. Aún en una sociedad como la nuestra, donde se cultivan los valores desde la mismísima infancia, ha perdurado con mayor o menor frecuencia de impacto, estando en un momento de cúspide la etapa más cruda del periodo especial de los años noventa y principio del 2000, cuestión que hoy todavía no es problema resuelto, es espinoso e incómodo el tema, crea ciertos vicios y costumbres que a la postre resultan perdurables, se minimizan, por parte de los implicados, las reflexiones y las experiencias negativas, por esa y muchas razones más se realiza un duro batallar por parte de la máxima dirección del país, los cuadros y dirigentes, las organizaciones políticas e instituciones diseñadas a los efectos y a todos los niveles de la sociedad, sociedad que no es compatible con esos vicios, con esas manifestaciones inescrupulosas, distanciada de todos los principios y valores que siempre la han caracterizado.

### 2. El pleno empleo o posibilidades de estudio

El pasado año la tasa de desempleo en Cuba fue de 3,3%. En el mundo fue uno de los pocos países donde disminuyó. Un nuevo concepto del trabajo: estudiar. La agricultura urbana sigue perfilándose como una buena fuente de empleo, pero hay que mejorar condiciones de trabajo y de dirección. Después de lo ocurrido en el 2001 - año en que hasta el fatídico 11 de septiembre nuestra economía se comportaba con sanos y crecientes índices positivos, que redundaron en el decrecimiento de la tasa de desempleo a 4,1%-, no parecía posible que esta siguiera bajando en un año como el recién terminado, en el cual hubo serias contingencias que pudimos sortear gracias a inteligentes y oportunas medidas de la dirección del país.

El porcentaje es menor que el de países y regiones que no tienen el acoso del bloqueo.

En el **modelo social cubano**, el cual resalta como principio ético y humano que **en esta sociedad justa, el hombre no puede sobrar** y siempre debe tener espacio su inserción en la vida laboral útil.

#### Recuperación económica = rescate del empleo

Durante los años de la recuperación económica -a partir de 1995- nuestro Estado ha impulsado una fuerte labor de rescate del empleo: en este período se han creado nuevos empleos permanentes.

De estos, casi la mitad fueron destinados a: agricultura, educación, salud, agroindustria azucarera, comunales y gastronomía.

Caracteriza también a este período la posibilidad del pleno empleo para personas con discapacidad que soliciten ocupación, con aprobación de una comisión médica; el incremento de la incorporación de mujeres y jóvenes; y la atención gubernamental priorizada a las provincias orientales, con un ojo avizor sobre los municipios de mayores índices de desocupación.

#### Agricultura urbana: buena fuente, pero...

La agricultura urbana se ha convertido en una fuente de empleo provechosa, no obstante, a las afectaciones a causa de la sequía, déficit de combustible, de implementos y de condiciones de trabajo.

De acuerdo con las valoraciones de los especialistas del Sistema de Trabajo, todo ello se unió a la falta de hábitos laborales en esta actividad y a problemas de dirección de algunos huertos y organopónicos, que provocaron afectaciones en el ingreso de los trabajadores y provocaron el éxodo en muchos lugares.

### **Una fórmula cubana: estudio como empleo**

En este entramado de la búsqueda de alternativas de empleo, fundamentalmente para nuestros jóvenes, surgió una fórmula cubana y revolucionaria: el nuevo concepto de empleo fundamentado en el estudio y la preparación.

En escuelas de formación integral hay jóvenes de entre 17 y 30 años de edad que estaban sin empleo, y hoy se preparan para la vida laboral y social, recibiendo del Estado una ayuda económica de acuerdo con su nivel de escolaridad; y junto a los conocimientos adquieren la posibilidad de una ocupación socialmente útil, con un programa educacional sui géneris que impacta decisivamente en la disminución de la tasa de desempleo.

En Cuba, estos jóvenes no tienen más que una obligación: estudiar. Los resultados de esta política se verán en un plazo no muy lejano: una fuerza laboral mucho más calificada, con mejores condiciones de enfrentar los retos económicos del país, dotada de valores éticos y sociales.

A este grupo se sumaron miles de trabajadores azucareros que, debido al redimensionamiento y modernización de la agroindustria, se deben reorientar laboralmente hacia otras ramas y actividades de la economía y para los cuales esta opción representa un positivo viraje en sus horizontes de trabajo. Fidel lo definió claramente: se trata de cultivar inteligencia, conocimientos, cultura y ciencia: un programa único en el mundo.

### **3. Mayores niveles de calidad en la educación**

La educación es una de las más nobles y humanas tareas a las que alguien puede dedicar su vida. Sin ella no hay ciencia, ni arte, ni letras; no hay ni habría hoy producción ni economía, salud ni bienestar, calidad de vida, ni recreación, autoestima, ni reconocimiento social posible. Sin educación y sin cultura no hay ni puede haber democracia.

Hace más de cien años José Martí afirmó categóricamente y sin réplica posible: "Ser culto es el único modo de ser libre".

Después de más de cuatro décadas luchando, día tras día y año tras año, por la educación y superación de nuestro pueblo, buscando siempre la mayor calidad posible, hoy, con una población de más de 11 millones, son muy pocos los ciudadanos que no posean por lo menos 9 grados de escolaridad, mientras el número de graduados universitarios e intelectuales alcanza la cifra aproximada de 800 mil. Cuba ocupa hoy el primer lugar en el mundo —incluidos los países más desarrollados— en varios índices relacionados con la educación, como son, por ejemplo, el número de docentes per cápita, el número de alumnos por aula y los conocimientos de lenguaje y matemáticas de los niños de primaria. Ninguno nos aventaja en otros índices como escolarización y retención escolar, porcentaje de graduados de sexto y noveno grados. Pero aun así nuestra educación tiene todavía muchas deficiencias y lagunas. Aún cuando en nuestra Patria no existe un solo niño sin escuela o maestro, incluso si se trata de un solo alumno en los lugares más apartados de nuestras montañas; que tampoco hay un solo niño o adolescente con deficiencias físicas o retraso mental compatible con la posibilidad de estudiar que no cuente con una escuela especial a su alcance; que a pesar de que los centros de enseñanza superior se han multiplicado por más de veinte veces y existen cientos de miles de becas para todos aquellos que necesitan albergarse para estudiar; que a pesar de que jamás han faltado fondos para la educación y esta ha recibido atención priorizada; que contamos con cientos de miles de profesores, maestros y trabajadores al servicio de la docencia —entre los que sin duda se encuentran muchos de los mejores y más abnegados, consagrados y valiosos ciudadanos con que cuenta la Revolución—, no hemos sido capaces de alcanzar todavía un sistema educacional óptimo.

Esto podría expresarse en el hecho real de que nuestros niños de Primaria, que hoy ocupan tan destacado lugar a nivel mundial, pueden adquirir y adquirirán tres veces más conocimientos de los que hoy alcanzan.

Cambio abrupto y total del séptimo al noveno grado: si en la Primaria alguien se ocupaba de cada uno de ellos, en la Secundaria todos se ocupaban de todos y nadie de uno en particular.

No resultaba fácil ante los propios docentes abordar este tema. Como alternativa, se ha defendido la idea del profesor integral para los grados séptimo, octavo y noveno, capaz de impartir las asignaturas correspondientes a esos grados, excepto las de Idioma y Educación Física, transitando junto a sus alumnos los tres años y en proporción de un profesor por cada 15 alumnos. Aspiramos a que en éste los conocimientos se multipliquen por cinco.

En la enseñanza media superior —diez, once y doce grados—, tanto básica como técnica profesional, se elaboran ideas que inevitablemente incluirán una combinación de profesores especializados con el principio de la atención diferenciada. Nadie piense que estas ideas reducirán el número de profesores o producirán excedentes entre los que hoy desempeñan sus funciones en las secundarias; por el contrario, se elevará el número de docentes en todos los niveles, y de ser necesario se crearán reservas, que entre otras cosas permitirán la constante superación del cuerpo de profesores.

Como la educación es el instrumento por excelencia en la búsqueda de la igualdad, el bienestar y la justicia social, se puede comprender mejor por qué se califica de revolución profunda lo que hoy, en busca de objetivos más altos, tiene lugar con la educación en Cuba: la transformación total de la propia sociedad, uno de cuyos frutos será la cultura general integral, que debe alcanzar a todos los ciudadanos. A tales objetivos se vinculan más de cien programas, que junto a la Batalla de Ideas se llevan adelante, algunos convertidos ya en prometedoras realidades, se crean nuevos canales educativos, el programa Universidad para Todos imparte cursos de idiomas y otros muchos de variadas materias y creciente prestigio, las Ferias anuales del Libro se realizan ya en las mayores ciudades del país y en muchas pequeñas, las escuelas de Instructores de Arte, donde casi 12 mil jóvenes cursan estudios después de rigurosa selección, miles de trabajadores sociales se gradúan cada año, la universalización de la educación superior con la cual viejos conceptos acerca de la educación superior han desaparecido.

#### 4. Tasa de mortalidad infantil

La mortalidad infantil es la que ocurre antes de cumplir el primer año de vida. Su estudio es de gran interés y preocupación dentro del campo socio-demográfico y de la salud. La mortalidad durante el primer año de vida es mucho mayor a la que se presenta en los años posteriores y a través del tiempo ha sido un foco de atención para políticas de salud y se ha comprobado que reducir la mortalidad infantil es menos costoso, para un pueblo, que disminuir la mortalidad en otras edades. La mortalidad infantil llegó a alcanzar valores muy elevados en el pasado. En América Latina se promedian 31 defunciones por cada 1000 nacimientos, con casos extremos como Haití, Bolivia y Guatemala con 80, 60 y 50 defunciones por cada 1000 nacimientos respectivamente. Mientras esto ocurre en los países subdesarrollados, los países desarrollados presentan valores muy bajos; por ejemplo, en Europa Septentrional y Europa Occidental, se producen únicamente 5 defunciones de menores de un año por cada mil nacimientos.

La tasa de mortalidad infantil para un año, se obtiene de la relación entre las defunciones de menores de un año entre los nacidos vivos en un año. Generalmente se representa con TMI y su valor para el año "Z" se obtiene por:

$$\text{TMI} = \frac{\text{Fallecidos} \times 1000}{\text{Nacidos vivos}}$$

#### 5. Bajo peso al nacer:

Índice de bajo peso al nacer es la relación que existe entre los niños que nacen con un peso inferior a los 2500 gramos, multiplicado por 100, entre los nacidos vivos.

#### 6. Muerte materna:

Defunción de una mujer mientras está embarazada o a los 42 días siguientes a la terminación de él (cuarentena, principio de siglo, hoy día puerperio) debido a causa de la gestación o embarazo y a su atención pero no a un accidente. Muerte materna indirecta: producida por enfermedad existente antes del embarazo y se agrava como consecuencia del mismo. Factores condicionantes de la muerte materna Edad: esta de mínimo riesgo 20 – 30 años y el máximo en los extremos. Paridad: (nº de partos) primero y a partir del 4 – 5º.

Se determina de la relación del total de muertes ocurridas por 10 000 entre los nacidos vivos

$$\text{TMM} = \frac{\text{Total muerte maternas} \times 10\ 000}{\text{Nacidos vivos}}$$

#### 7. Presupuesto del estado

El control sobre el destino y el uso adecuado de los recursos presupuestarios, deberá constituir uno de los instrumentos fundamentales para alcanzar los objetivos y metas trazadas. Tenemos la total convicción de que podemos hacer mucho más con los recursos que tenemos, si eliminamos, entre otros, los vicios negativos del despilfarro y el descontrol.

Importantes medidas se han aplicado en los últimos tres años en aras de reforzar el control del uso de los recursos del Presupuesto en los fines y propósitos para los cuales fue previsto; medidas que además han propiciado una mejor organización en las unidades presupuestadas.

Culminó la aplicación en todos los municipios del país de la Cuenta Única de Tesorería, sólo para las entidades vinculadas al Presupuesto de subordinación municipal.

A partir de la implantación de este mecanismo, las unidades presupuestadas dejan de operar directamente las cuentas en el Sistema Bancario Nacional, centralizándose en una cuenta bancaria todos los recursos presupuestarios, cerrándose hasta la fecha 2 227 cuentas bancarias.

Esto ha permitido lograr no sólo un mayor control, sino poder priorizar los recursos disponibles para los objetivos más importantes.

Según la ley de Sistema Presupuestario el presupuesto se define: como el plan financiero fundamental del Estado que concentra y utiliza el fondo centralizado de recursos financieros a través del cual se distribuye y redistribuye la mayor parte de la venta nacional y del producto social y global destinado al fomento de la economía el incremento del bienestar material y cultural de la sociedad a la defensa nacional y el funcionamiento de los órganos y organismos del Estado. Además de un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros, respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una Empresa, para un período determinado, con el fin de lograr objetivos fijados por la gerencia.

### **Presupuestos municipales:**

#### **Procedimientos:**

1. Las Empresas y Unidades Presupuestadas de subordinación municipal y las Direcciones Municipales elaboran un ante proyecto de presupuesto y lo presentan ante la Dirección Municipal de Finanzas y Precios.
2. La Dirección Municipal de Finanzas y Precios elaboran un ante proyecto y lo presentan al Consejo de la Administración de la Asamblea Municipal del Poder Popular.
3. El Consejo de Administración de la Asamblea del Poder Popular examina y aprueba el ante proyecto y lo presenta a la Asamblea Municipal del Poder Popular.
4. El ante proyecto Municipal del presupuesto después de haber sido aprobado por la Asamblea Municipal del Poder Popular se presenta ante la Dirección Provincial de Finanzas y Precios

#### **1.6 Procedimientos para el diseño de la estrategia de dirección**

Se reconoce que más importante que la forma es el contenido. Algo importante a realizar para dar cumplimiento a lo anterior es estudiar la bibliografía relacionada con el tema y analizar cual de las tecnologías, modelos o procedimientos será más factible y eficaz aplicar bajo las condiciones y características de la organización, así como el interés del equipo de dirección de la organización. Existen muchos procedimientos para efectuar el trabajo de diseño de estrategia de dirección para diferentes tipos de organizaciones. (Ver Anexo # 1).

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

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

1. Misión y propósito de la organización.
2. Tamaño de la organización.
3. Estilo directivo.
4. Complejidad del medio ambiente.
5. Complejidad de los procesos básicos.
6. Cultura estratégica de sus actores principales.
7. Calidad de la información disponible.
8. Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso, etc.

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

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

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

### 1.7 Conclusiones del capítulo

Resumiendo, se puede plantear que:

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

### 2.1 Introducción

El presente capítulo comienza con la presentación de las premisas y los objetivos del procedimiento general para el diseño e implementación de la estrategia de dirección hasta el 2009 del Poder Popular Municipal de Sancti Spíritus. También se exponen los elementos básicos que fundamentan la necesidad de dirigir estratégicamente el territorio, proponiéndose y argumentando el modelo escogido y las fases para su conformación, destacándose el soporte metodológico que sirvió de base a todo el proceso en la localidad. Un proceso de capacitación y aplicación del *enfoque participativo* como condiciones claves en la creación y potenciación de la cultura para el cambio propuesto.

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

### 2.2 Fundamentación de procedimiento de cambio elegido

Los cambios organizacionales conviven y se desarrollan de forma dinámica en tal dimensión que se convierten en algo fantasmal e inevitable pues ellos suceden dado el crecimiento y rapidez de los descubrimientos científicos así como la globalización de la información y de los conocimientos, por todo lo anterior es necesario elegir de forma operativa y funcional diferentes procedimientos que permitan dar una secuencia metódica a estos.

Fundamentación del procedimiento más utilizado en la implementación, Ciclo del Cambio Participativo

1. Introducción de nuevos conocimientos que:
  - Estimulan y desarrollan una actitud adecuada.
2. Configuración del comportamiento individual mediante participación en establecimiento de objetivos que conduzcan a la:
  - Participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.

A continuación se realiza una breve explicación de los pasos que conforman el modelo propuesto teniendo en cuenta su contenido.

1. Introducción de nuevos conocimientos que estimulan y desarrollan la actitud adecuada.

- Implicar a todos en el proceso. No debe existir alguien en la organización que no conozca de qué se está hablando, todos deben hablar el mismo lenguaje por que la comunicación debe ser eficaz, antes, durante y posterior al cambio previsto.
- Entrenamiento de los agentes de cambios que pueden ser internos y externos.
- Lograr compromisos reales y conscientes de todos. Cada miembro del colectivo debe conocer con exactitud cuál es su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combina con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.
- Configuración del comportamiento individual mediante participación en establecimiento de objetivos que conduzcan a la participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.
- La base de todo el proceso consiste en involucrar a todos los trabajadores en las actividades que se deriven del cambio. En este sentido se transita por los distintos niveles de implicación:
  - Se comparte información entre la gerencia, colaboradores y todos los trabajadores.
  - Se busca ideas novedosas y creativas en los trabajadores.
  - Se trabaja en equipos permanentemente.
  - Se toman decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado, todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral.
  - Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos. Lo bueno o malo obtenido, es el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.
- **Características del cambio participativo**
  - Requiere auditorio maduro y relativamente independiente, porque los objetivos fijados exigen una motivación de realización personal
  - El promotor (agente) del cambio debe poseer cierto prestigio personal, poder influir en el grupo
  - Este ciclo de cambio, aunque lento y de carácter evolutivo se considera de efecto duradero

### 2.3 Fundamentación del procedimiento de estrategia elegido

Después de haber analizado los distintos tipos de procedimientos existentes de estrategia y teniendo en cuenta las características de la organización se considera que el procedimiento más adecuado a las características de la entidad objeto de estudio es el siguiente (ver figura # 2.1).

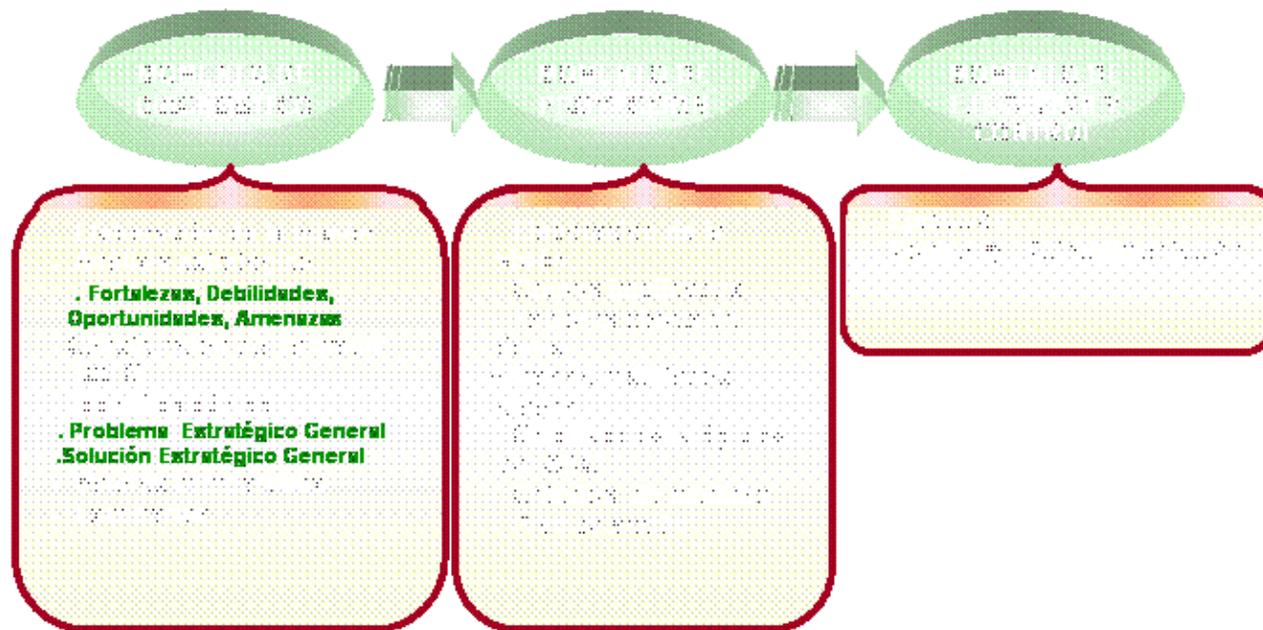


Figura # 2.1: Procedimiento de estrategia para mejora continua de la gestión de gobierno, fuente elaboración propia.

**Momento de diagnóstico**

1. Elaboración de la misión
2. Análisis estratégico
  - Fortalezas
  - Debilidades
  - Oportunidades
  - Amenazas
3. Construcción de la matriz DAFO
4. Identificación de
  - Problema Estratégico General.
  - Solución Estratégica General.
5. Valores compartidos
6. Escenarios

**Momento de proyección**

7. Elaboración de la visión
8. Grupos implicados
9. Factores claves de éxitos
10. Área de resultados claves
11. Objetivo estratégico por ARC
12. Criterio de medidas
13. Plan de acción

## Momento de ejecución y control

14. Ejecución

15. Control y Retroalimentación

A continuación se realiza una explicación de los pasos que conforman el modelo propuesto teniendo en cuenta su contenido. Entendemos por Momento un espacio en el tiempo que permite agrupar parte del modelo seleccionado acorde a su desarrollo lógico.

Al hacer un análisis de los pasos del modelo nos permite proponer tres momentos claves en desarrollo de una estrategia dada:

**Momento de Diagnóstico**, que contempla: misión, análisis estratégico, matriz DAFO, problema estratégico, solución estratégica, valores compartidos, escenarios.

**Momento de Proyección**, que contempla: la Proyección a través de la visión, grupos implicados, unidades estratégicas de negocio, áreas de resultados claves, objetivos estratégicos, criterio de medidas, plan de acción.

**Momento de Ejecución y Control** que contempla: ejecución, control que permite verificar el cumplimiento de los procesos y objetivos incluyendo la etapa de innovación y creatividad para la retroalimentación.

### 2.3.1 Momento de Diagnóstico

#### Misión:

La elaboración de la declaración de misión es un paso importante en todo el proceso de planeación. Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales. Según **Majaro (1993)**, una declaración de la misión difiere de una declaración de la visión en que es más completa, comprendiendo los elementos siguientes, siendo las mismas de suma importancia para la organización:

- El concepto de su Empresa
- La naturaleza de su negocio
- La razón para que exista su Empresa
- La gente a la que usted sirve
- Los principios y los valores bajo los que usted pretende operar.

#### Conceptos de misión

En el trabajo de elaboración de la estrategia de dirección de una organización, la definición de su **misión** constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Partimos de que los términos **misión y razón de ser** de la entidad se admiten como **similares**, siempre que se comprenda que nos referimos a la **finalidad global de la organización**, a aquello que no puede dejar de hacer porque de lo contrario sería otra, lo que la identifica y la diferencia de las demás.

**La misión**, como se expresó anteriormente, constituye la razón de ser de la organización, es decir, para qué existe, cuál es su función social, qué hace o debe hacer. Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integridad a la organización. La misión interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

#### En la bibliografía consultada se define la misión como:

- Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad.
- Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones, razón de ser.
- Declaración formal que sintetiza la dirección que desea seguir la organización.
- Expresión general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. (**Menguzzato, 1995**).

Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. (**Morrisey, 1995**).

#### Objetivos de la misión

- Prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre la organización.
- Brindar a empleados, clientes y otro una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento.

- Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.

### **Características de la misión**

- Expresa el servicio que presta y no el producto que vende.
- Orientada al exterior (hacia las necesidades de los individuos y hacia las necesidades de la sociedad).
- Orientada hacia el futuro(no responde a los cambios, los promueve)
- Tener credibilidad tanto para los trabajadores como para los clientes y del conocimiento de todos.
- Tener cierto contenido (tiene que ser intangible, utópico ambiciosa, idealista, sin dejar de ser operativa)
- Revisada constantemente.
- Ser simple clara y directa.
- Ser altamente motivadora.
- Contener alto grado de originalidad (algo que la diferencie y llena de orgullo y reconocimiento al cliente.
- Debe ser única.

### **Normas que se deben tener en cuentas para la aplicación de la misión**

- Establézcala, hónrela y viva de acuerdo con ella, cree una cultura organizacional.
- Comprometa a los nuevos trabajadores.
- Hágala visible como un compromiso de todos.
- Úsela en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilo, habilidades.
- Revísela periódicamente.

Con una buena declaración de la misión encontraremos que aunque sea breve pero completa le ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la Organización.

La aplicación principal de la misión es una guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de su Empresa para que todos los planes Decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la Empresa. La misión de la organización debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su Organización.

¿A quienes se incluyen en la declaración de la misión?

La responsabilidad principal para generar una declaración de la misión para toda su Empresa reside en el director general y en los miembros del equipo de alta administración. La responsabilidad secundaria queda en los otros gerentes importantes de toda la Organización.

La misión no es una precisión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro, su estrategia. No es más que la razón de ser de la organización, propósitos generales y específicos de la Empresa teniendo en cuenta interrogantes tales como:

¿Qué hace mi organización?

¿Para que lo hace?

¿Con qué criterios orientadores?

Estas preguntas se responden en equipo y depende de sus respuestas la elaboración de la misión, implicando a todo aquel que designe el grupo, colaborador y asesor.

### **Análisis estratégico de la organización**

El diagnóstico estratégico constituye un elemento esencial de la Dirección Estratégica, es un examen analítico de la trayectoria que ha desarrollado la organización, así como de la situación actual y perspectiva futuras, es por ello que debemos analizar de forma clara y profunda los elementos necesarios para realizar un estudio sobre la organización, que nos de una información precisa para un correcto diseño de la estrategia y así poder lograr una implementación adecuada y un sistema de control que nos permita el cumplimiento de la misión, los objetivos a alcanzar y el logro del éxito empresarial deseado.

Para guiar el comportamiento de la organización de un período de tiempo dado es necesario el análisis interno y externo de la organización para que sirva como fuente

de información para establecer las estrategias.

En la actualidad, el entorno sufre cambios acelerados y continuo, que tiene muy diversos efectos en la organización, por lo que la empresa que no posea la habilidad, capacidad, destreza, conocimiento y visión de futuro muy difícilmente podrá asimilar las transformaciones continuas del entorno y, por ende, están azocadas a perder su competitividad.

El análisis externo e interno no pueden considerarse aspectos separados e independientes, sino que por el contrario constituyen dos formas de ver la realidad y se encuentran interrelacionado las organizaciones no son ni autosuficiente ni cerrados, más bien intercambian recursos con el entorno externo y dependen de él, es decir, las organizaciones toman insumos (materia prima, materiales, dinero, fuerza de trabajo, energía, etc.) del entorno externo, las transforman en producción, considerando las oportunidades y amenazas de este entorno con la utilización de las habilidades específicas y diferenciadas de la empresa, para el logro de los objetivos trazados. Podemos decir, por tanto que la realización de los diagnósticos interno y externo de la empresa se utiliza para establecer la posición de partida de la organización en cuanto a sus recursos principales y sus habilidades o para hacer frente al entorno, permitiendo conocer sus competencias claves. Estas funciones constituyen el basamento sobre el cual se exige la estrategia.

El análisis o diagnóstico estratégico debe estar dirigido a los siguientes elementos claves:

**Análisis interno de la organización:** Orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa. El análisis interno es el estudio profundo de la organización, sus capacidades, recursos y el comportamiento de los hombres que en ella interactúan.

El análisis interno se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las **fortalezas**, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor? ¿En qué somos muy buenos? ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son preguntas clave para analizarlas. Las **debilidades**, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos? ¿Qué no hacemos bien? ¿QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo y en él debe aplicarse la filosofía de trabajo similar a la descrita en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial: “Descubrir las verdaderas causas de los problemas y no sólo sus efectos, que por lo general son los que se encuentran más a la vista; estudiar los problemas de abajo hacia arriba y desde diferentes ángulos; actuar de modo que se atenúe la resistencia a lo nuevo; lograr una amplia participación que permita hablar del plan como labor colectiva y cuestionárselo todo”.

La literatura consultada describe diferentes formas para abordar el análisis interno de la organización. En nuestro trabajo hemos adoptado el análisis funcional que tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones básicas: Marketing, Producción, Servicio, Calidad, Recursos humanos, Economía, Investigación y desarrollo, etc.

En la actualidad se analiza, por su importancia estratégica, la función directiva, a fin de poder evaluar también las ventajas, a veces inestimables que pueden proporcionar estos activos intangibles, así como la resistencia que pueden imposibilitar la realización correcta de la estrategia, en mayor medida muchas veces, que la insuficiencia de recursos financieros o competencia técnica. En este sentido se incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: Análisis de la estructura organizativa, Dominio y conocimiento de los objetivos empresariales por parte de todos los miembros de la organización, Estilos de liderazgo, Sistemas de información, planificación y control, etc.

Para el análisis interno se deben revisar documentos institucionales tales como: Informes, Balances, Actas del Consejo de Dirección, Consejos Asesores, Memorias de talleres y otros eventos. Además se deben aplicar encuestas, cuestionarios, entrevistas y realizar una buena observación. También es útil usar técnicas de trabajo en grupo y técnicas creativas, como la Tormenta de ideas, para que el grupo genere tantas fortalezas y debilidades como sea capaz de identificar. Luego en un proceso de análisis y reducción se llegará a cifras manejables sobre esas categorías. En este último caso es imprescindible usar instrumentos para lograr consenso que guíen al grupo en este sentido (Votación ponderada, Valoración de criterios, Reducción de la lista, Comparaciones apareadas, etc.).

**Análisis externo:** Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos los entornos tanto generales como específicos y la evolución futura de éstos. El análisis externo se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. Las **oportunidades**, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que podemos aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen nuestros clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar.

Las **amenazas**, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacernos daños o frenarnos? ¿Qué hechos nos son desfavorables? ¿Qué hacen nuestros competidores que nos afecta? ¿QUÉ HACER PARA CONTRARRESTARLAS?, son criterios esenciales que se deben considerar.

El entorno externo tiene tanto elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés que influyen directamente en una organización, forman su entorno de acción directa: Competidores, Clientes, Proveedores, Instituciones financieras, Sindicatos, Medios de comunicación, etc. Los elementos de acción indirecta están formados por el comportamiento de un grupo de variables que influyen en el trabajo de la organización: Variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales, demográficas, etc.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar los planes vigentes en los diferentes niveles del sistema y otros afines; obtener información sobre clientes, usuarios, competidores, sobre la forma en que son percibidos los nuevos retos y las posibilidades de responder a ellos, correcciones que deben hacerse para lograr una labor de excelencia y amplio reconocimiento, nivel de satisfacción de las necesidades actuales y futuras, forma en que producen, tecnologías utilizadas, así como otras informaciones de interés para la organización. Se debe determinar el marco legal en que la organización desarrolla su labor. Se recomienda utilizar también técnicas grupales y de creatividad que propicien la generación de la mayor cantidad de ideas sobre las amenazas y oportunidades que presenta la organización y en un proceso de análisis posterior dejar aquellas que mayor impacto provocan en la organización. Esto último exige también la aplicación de instrumentos que guíen al grupo hacia el logro del consenso.

### **Construcción de la Matriz DAFO**

Después que se hayan definidos estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria, con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la **Matriz DAFO**. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo.

La Matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿Con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco (\*) para marcarlo y así sucesivamente.

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: ¿Con qué Fortalezas puedo atenuar esta Amenaza? Si es positivo se sigue el mismo proceso anterior. (Atenuar las amenazas apoyándonos en las fortalezas).

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá a: ¿Qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades). El procedimiento de marcar con asteriscos es similar.

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Que debilidades me impiden atenuar esta Amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayor incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso tenemos:

- **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.

Como el análisis DAFO, exige comparar y cruzar cada elemento por categoría con el resto de los elementos, y viceversa, sería engorroso trabajar para cada entrada con un número muy grande de fuerzas, lo que haría sumamente laborioso el proceso combinativo. Por ello la experiencia recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre que en ellas se concentren aquellos aspectos que resultan decisivos para el funcionamiento de la organización.

### **Problemas Estratégicos**

La Empresa 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 Estratégicas:**

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el negocio y la estrategia, define como llegar hasta allí. Cada hombre de negocio 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 basa en los problemas estratégicos previamente identificados que puedan afectar a la Empresa, 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.

### **Valores compartidos**

El verdadero liderazgo es en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores.

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

### **¿Cómo diseñar los valores compartidos?**

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores pero los “valores compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir como “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “ valores compartidos “ son los “pocos” valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la misión y la visión de la organización, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar .

Para jerarquizar los pocos “valores críticos” de las organizaciones se pueden utilizar los criterios de clasificación siguientes:

“valores éticos “son los que definen cómo nos relacionamos con los demás y responden a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido llegar a ser lo que somos?

“Valores prácticos “son lo que definen como actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy?

“valores de desarrollo “son los que definen cómo generamos o creamos y responde ala pregunta ¿Qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr?

**Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:**

- No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
- No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
- No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
- Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
- Deben ser definidos en primera persona del plural.
- Deben ser potenciables mediante capacitación.
- Debe servir como criterios para la selección, evaluación y democión del personal.
- Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
  - Tienen que formar parte de las convicciones más profunda de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.
  - Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que oriente sus objetivos de acción cotidiana:

- Los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde vamos? y su misión ¿Para qué vamos?
- Los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión.

La diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. **Los valores finales** son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de **hacia dónde va la empresa a largo plazo** haciendo referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a tener, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc. De hecho los valores integrados en **la visión** definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa. Otro conjunto de valores finales es el integrado en **la misión** o razón de ser de la empresa. **Los valores tácticos u operativos**, configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Nunca debemos olvidar que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la **construcción colectiva de nuevas creencias y valores**. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección de la empresa, tiene que construirse de la forma más participativa posible y es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas creencias y valores necesitamos para sustentar el cambio que se desea. Sin el cambio 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 la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables: a) Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de los recordistas productivos o de aquellos que con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio de la empresa. b) Los valores sociales de la empresa en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad. c) La tradición cultural de la sociedad para desarrollar esa producción o servicio, a través 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) 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. f) Las normativas legales existentes como son la legislación laboral, económica, medio ambientales, etc. g) Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas. h) Los resultados de la empresa y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

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.

### **Escenarios**

Es una categoría que se toma del vocablo francés SCENARIO que significa “ guión de una obra teatral sobre el futuro, en la cual actuarían los agentes tecnológicos, económicos, políticos y sociales “. Un “escenario” es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.

El futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no es obligatoriamente único. La descripción de un futuro y la posible trayectoria asociada a él constituye un escenario. En la práctica no existe un solo método para construir escenarios, sino múltiples maneras de construirlos, más o menos simples, más o menos sofisticados.

Construir un “escenario” sobre el futuro es una obra creativa a la que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tomar decisiones en el plazo para el cual se construye. Un “escenario” no es previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia.

Los “escenarios” se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se puedan formular, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo “ tecnológico, económico, político y social, considerando en este último. de igual forma, los factores demográficos.” Clásicamente se suelen distinguir y trabajar los escenarios desde tres planos de análisis: uno optimista, que describe la mejor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno pesimista, que describe la peor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno realista, que describe una situación intermedia realizable de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario.

### **¿Cómo diseñar los escenarios?**

Unos de los métodos para construir escenarios puede partir de un proceso que comprende dos fases: una de reflexión y estrategia y otra de elaboración de escenarios que pueden conducir al establecimiento de objetivos y estrategias.

La reflexión estratégica pretende construir la base o imagen del estado actual del sistema analizado y su entorno, a partir del cual podrá desarrollarse el proceso estratégico. Las ideas de esta reflexión deben ser detalladas y con cierta profundidad para determinar las variables esenciales y delimitar el sistema.

La elaboración de uno o varios talleres reflexivos constituyen un punto de partida muy fructífero para la realización de los escenarios. Permiten establecer una lista con las tendencias de las principales variables que impactan a la organización y los retos que estos impactos determinan al sistema estudiado. Así el grupo se encuentra más preparado para definir sus prioridades de reflexión.

### **Problemas y dificultades prácticas de los escenarios**

- 1 Se obvian y, sin embargo se expone la Visión, lo cual le resta objetividad a esta, al no tener en cuenta los probables escenarios en los que deberá hacerse efectiva.
- 2 Solo se describe el escenario más probable y se obvian el positivo y negativo.
- 3 Se le incluyen elementos cuyo contenido y enfoque son más propios de una visión.
- 4 En su descripción se obvian eventos o variables de probable incidencia en el periodo de las cuales, por cierto, ya se tienen experiencias recientes muy negativas en varias provincias, cual es el caso de los climatológicos y otros de carácter natural, como las plagas y enfermedades, los que resultan factores claves y trascendentes en un territorio donde la producción agropecuaria y azucarera es importante.
- 5 Se hacen referencias a algunas variables o acontecimientos en un plano de análisis muy general no “aterrizándose” su posible efecto ni en país ni en la

provincia. Ejemplo: globalización neoliberal, bloqueo económico y política agresiva del gobierno de Estados Unidos. Descripciones centradas en valoraciones de carácter regional, en las que se obvia la consideración de eventos o acontecimientos del entorno, tales como factores económicos internacionales, que pueden incidir e impactar en un sentido u otro en el quehacer del territorio.

### 2.3.2 Momento de proyección

#### Definición de la visión

Si todos los pasos en el proceso de proyección estratégica son muy importantes, la determinación de la visión lo es en superlativo. **La visión es una imagen posible del estado futuro deseado:** “a) Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas; b) Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear; c) Es algo que vale la pena alcanzar; d) Aporta el significado al trabajo que hace la gente en la organización; e) Por su definición es algo grandioso; f) Es simple; g) Es un documento vivo al que siempre se le hacen adiciones; h) Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayor; i) Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación”. **(Cloke y Goldsmith, 1993)**. “La visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, trabajadores. **(Morrisey, 1995)**.”

“Una declaración de visión bien formulada: es breve, es fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, sirve como punto de consenso de todas las personas, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su empresa, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución”. “Las empresas con éxito gozan de un acuerdo de todos sus miembros acerca de las metas finales que se han adoptado. La más brillante estrategia administrativa fallará si se omite este acuerdo”.

Para lograr la aplicación de la visión es imprescindible tener presente algunos elementos claves:

- Es formulada por los líderes de la organización.
- Dimensión en el tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser consistente.
- Debe ser fundida interna y externamente.

Lamentablemente, la visión de muchas organizaciones está desfocada y carece de coherencia. Las causas de esta opacidad son múltiples. Todo esto tiende a causar un vértigo organizacional y lleva a la miopía. Al mismo tiempo, todo lo anterior tiende a hacer más imperativa la necesidad de una visión para el éxito funcional de la organización, ya que sin una visión coherente del futuro, todas las fuerzas del entorno de la organización conspirarán para destrozarse por completo la organización.

La tarea de sintetizar un rumbo apropiado para la organización se complica por el crecido número de dimensiones de la visión que se requiere. Los líderes necesitan: previsión, de manera que puedan juzgar cómo calza la visión en el modo en que el entorno de la organización pueda evolucionar; de manera que puedan respetar las tradiciones y cultura de la organización; visión planetaria, de manera que puedan interpretar el impacto de cualquiera tendencia nueva; visión de profundidad, de manera que puedan ver la totalidad del panorama en detalle y perspectiva; visión periférica, de manera que puedan percibir las reacciones de los competidores ante la nueva dirección; y revisión, de manera que puedan examinar constantemente lo realizado a la luz de los nuevos cambios ambientales.

La visión no se ofrece una sola vez para que luego se esfume. Se debe repetir sistemáticamente. Tiene que ser incorporada a la cultura de la organización y reforzada mediante una estrategia y un decidido programa. Debe ser constantemente evaluada para posibles cambios que traigan las nuevas circunstancias.

Es importante destacar que en la elaboración de la visión, desde el punto de vista metodológico se presentan tres fases importantes.

La fase de elaboración de la visión.

Este 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.

### 1. El procedimiento de elaboración.

Este constituye un paso trascendental, pues el grupo debe dejar definida la visión de su organización. La aplicación de un enfoque participativo en el que se empleen técnicas grupales y creativas constituye la clave para el éxito en este momento.

### 2. Retroalimentación Visión – Misión.

A partir de este momento, es 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 cuarto paso:

### 3. Comunicación de la visión.

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, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores. 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., son, entre otras, formas en que una declaración de la visión puede ser comunicada.

### **Grupos Implicados**

En la aplicación del modelo hay que tener presente los grupos de implicados que están presentes en el desarrollo de la organización tanto interno como externo. Pueden ser organizaciones o personas que inciden directa o indirectamente en el cumplimiento de la misión.

### **Factores clave del éxito**

El concepto de factores claves del éxito (FCE) incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles.

Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad es un momento crítico del proceso de formulación estratégica. Los factores claves del éxito deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, y el estado actual de la organización respecto a dicho factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que estos resulten pertinentes.

La identificación de los factores claves de éxito y asignar recursos para reforzar y mejorar la situación de la organización respecto a los mismos, puede proporcionar la posibilidad de orientar dichos recursos en función de lo determinante y con ello mejorar los resultados con una relativamente menor inversión de los mismos.

Se trata entonces no solo de identificar los factores en cuestión sino de asignar recursos para elevar la eficacia en su funcionamiento con resolución y perseverancia, y evaluar sistemáticamente su comportamiento y posible transformación producto de la dinámica del entorno.

Sobre el concepto de FCE, hay que decir que en varios trabajos y aplicaciones sobre dirección estratégica, el mismo se omite o se maneja inadecuadamente, confundiendo con los denominados acontecimientos críticos o sucesos externos sobre los cuales la entidad no tiene poder decisorio y por ende escapan a su ámbito de control.

- Su utilización en la práctica de procesos estratégicos:

El concepto puede ser abordado en el proceso estratégico de la siguiente forma:

1. Una vez definidas las áreas de resultados claves para la formación de los objetivos, determinar ( o validar, si ya se tiene una definición de procesos anteriores ) para cada una de las dichas áreas, cuáles serían estos factores, considerando como sus características principales:

- Su especificidad e impacto en relación con el sector de actividad de la organización

- Su número es relativamente pequeño.
2. Con posterioridad a este listado inicial, proceder a su reducción y validación para una definición más acabada.
  3. En el diagnóstico estratégico los FCE ya validados deben utilizarse como punto de referencia para delimitar debilidades y fortalezas de la organización respecto a los mismos. En aquellos casos en que sea pertinente y posible, este análisis debe incluir una comparación con organizaciones similares respecto a dichos factores. En la etapa de evaluación de las opciones estratégicas, considerar entre los criterios evaluativos la contribución de la opción evaluada a formar o mejorar la posición de la organización en estos factores.

### **Definición de las áreas de resultados claves**

Se trata de saber dónde la organización debe colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mayores resultados. Por tanto, las áreas de resultados claves son aquellos lugares donde se encuentran los factores críticos de éxito, entendiéndose por estos últimos, los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Por tanto, las áreas de resultados claves constituyen el conjunto de actividades que mayor impactos provocan en el cumplimiento de la misión de la organización, son aquellas actividades que determinan ese cumplimiento y el alcance de la visión. Resulta importante aclarar que estas Áreas de Resultados Claves no deben confundirse con la estructura de la organización, aunque puedan tener repercusión en la modificación o no de la estructura cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado. Ellas pueden dirigirse independientemente de la estructura organizativa.

Es interesante y provechoso en este momento tener presente un principio de organización conocido como Agrupación Sistémica que plantea: En una entidad no todos hacen de todo, sino que funciones similares o interrelacionadas se agrupan formando sistemas y subsistemas. La estructura de este principio está compuesta por los elementos siguientes:

- Grupo de tarea primaria: Reúne los medios humanos y materiales que directamente cumplen la razón de ser de la entidad.
- Grupo de apoyo directo: Reúne los medios humanos y materiales cuya razón de ser es permitir que el grupo primario cumpla el objetivo común de la organización.
- Grupo de apoyo general: Reúne los medios humanos y materiales que dan servicios generales a todos los participantes de la entidad.

La agrupación sistémica jerarquiza funciones, no individuos, lo que representa que para definir quién integra cada grupo hay que tener muy clara la misión de la entidad y que la importancia de cada cual no viene dada exclusivamente por su calificación, sino por su participación en la consecución de dicha misión.

En el proceso de definir las Áreas de Resultados Claves se recomienda revisar los resultados de los pasos anteriores, haciendo énfasis en la definición de la misión y la visión de la organización y utilizar técnicas que permitan al grupo generar la mayor cantidad de ideas posibles. Posteriormente, en un proceso de análisis y reducción de listado se reducen las mismas hasta un número manejable. La práctica ha demostrado la conveniencia de que las Áreas de resultados Claves identificadas no sean tan numerosas para no complicar innecesariamente el trabajo posterior.

### **Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas**

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión, la visión y con el diagnóstico estratégico de la empresa. Una vez que se hayan definido la misión y visión de la empresa, y en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico 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.

Si se ha logrado una buena lista de las debilidades y fortalezas de la organización, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama para determinar los objetivos estratégicos, utilizando el Análisis DAFO. La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso. 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 los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras. Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

### **¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo?**

Ahora bien, cuando se habla de objetivos la posibilidad de verificación de su cumplimiento es la clave. Los objetivos tienen que ser ante todo medibles. En este sentido juegan un papel muy importante los criterios de medidas: Indicador objetivamente verificable que mide cambios o resultados específicos. Deben ser observables y mensurables. En otras palabras, los criterios de medidas son los parámetros utilizados para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos.

En el caso del modelo para la estrategia de dirección presentado en este trabajo, los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas se determinan para cada una de las Áreas de Resultados Claves que se definieron en el paso anterior.

Para llegar a definir los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas el grupo debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en la definición de la misión y visión de la organización, así como en el estudio del diagnóstico estratégico. Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada ARC y sus criterios de medidas. Este es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo. Por lo que su dirección eficaz es sumamente importante en este momento. El papel del facilitador es esencial.

### **Plan de acción**

Es importante esclarecer que un programa de este tipo no es un Plan de Trabajo, pues en condiciones esto llega a confundirse.

Conociendo las barreras es necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir el ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo hay que hacerlo? ¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿quiénes son los responsables?.

Después de considerar estos aspectos podemos afirmar que la elaboración de la Estrategia ha concluido, aunque queda la parte más compleja: su puesta en práctica y sobre todo que esta puesta en práctica se corresponda con las exigencias que están previstas y las características y cultura de la empresa.

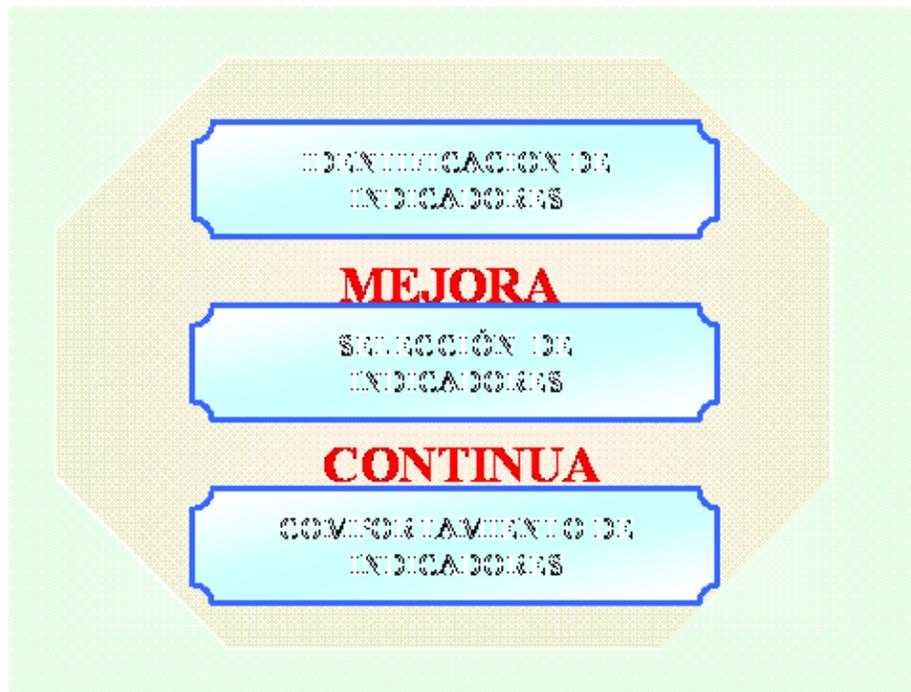
En qué orden cronológico debemos hacer las acciones y después se le asigna el tiempo, los implicados y la unidad que dirige la ejecución y los recursos materiales y financieros que disponemos para la realización de las mismas.

Posteriormente a este paso se elabora el Plan de Trabajo, delimitando las áreas de cada Unidad de Acción Estratégica.

### **Control y Retroalimentación**

De todo esto se deriva la necesidad de un control sobre la estrategia. Es necesario verificar periódicamente si la organización se está moviendo en dirección de sus objetivos o no, cómo se han introducido las decisiones, qué resistencia se ha ofrecido a esto y por qué, qué cambios en el entorno han hecho girar el rumbo aunque se mantengan los objetivos.

En esta etapa, también se realiza el análisis del comportamiento de indicadores seleccionados de mejora continua de la gestión de gobierno, los que se determinarán mediante la aplicación de un procedimiento específico, ver figura # 2.2, que se inicia con la identificación de indicadores, los que se someten al criterio de expertos para hacer una selección de los que mejor ilustren la gestión, y finalmente evaluar el comportamiento



**Figura # 2.2 : Procedimiento específico para medir gestión de gobierno., Fuente: elaboración propia.**

**Identificación de indicadores:** Tomando como base el estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico referencial de la investigación, donde se profundiza en los aspectos que se vinculan con la gestión de gobierno, vista como un proceso de mejora continua del desarrollo social del territorio, se identifican la mayor cantidad posible de indicadores los que serán sometidos a un proceso de consulta con expertos para seleccionar los mas significativos.

**Selección de indicadores:**

Son muchos los indicadores que pueden identificarse en una revisión eficiente de la bibliografía, con el objetivo de simplificar el estudio y al mismo tiempo alcanzar los mejores resultados se realiza una reducción del numero de indicadores a medir, para lo cual se utilizara el método de Delphi.

**¿Qué es el método Delphi?**

El método Delphi consiste en la **utilización sistemática del juicio intuitivo** de un grupo de **expertos** para obtener un consenso de opiniones informadas (Valdés, 1999), (Moráguez, 2001). Resulta imprescindible que estas opiniones no se encuentren permeadas o influenciadas por criterios de algunos expertos. Este método resulta más efectivo si se garantizan: el anonimato, la retroalimentación controlada y la respuesta estadística de grupo.

**¿Qué ventajas tiene el método?**

Este autor considera, al igual de Zayas (1998), Campistrous (1998), Valdés (1999), Moráguez (2001), que las ventajas del método están dadas en que:

- Permite la formación de un criterio con mayor grado de objetividad.
- El consenso logrado sobre la base de los criterios es muy confiable.
- La tarea de decisiones, sobre la base de los criterios de expertos, obtenido por éste tiene altas probabilidades de ser eficiente.
- Permite valorar alternativas de decisión.
- Evita conflictos entre expertos al ser anónimo, (lo que constituye un requisito imprescindible para garantizar el éxito del método) y crea un clima favorable a la creatividad.
- El experto se siente involucrado plenamente en la solución del problema y facilita su implantación. De ello es importante el principio de voluntariedad del experto en participar en la investigación.

- Garantiza libertad de opiniones (por ser anónimo y confidencial). Ningún experto debe conocer que a su igual se le está solicitando opiniones.

### ¿Cuáles son sus desventajas?

Sus desventajas más significativas están dadas en que:

- Es muy laborioso y demanda tiempo su aplicación, debido a que se requiere como mínimo de dos vueltas para obtener el consenso necesario.
- Es costoso en comparación con otros, ya que requiere del empleo de: tiempo de los expertos, hojas, impresoras, teléfono, correo...
- Precisa de buenas comunicaciones para economizar tiempo de búsqueda y recepción de respuestas.
- Debe ser llevado a cabo por un grupo de análisis: los expertos como tales.
- Se emiten criterios subjetivos, por lo que el proceso puede estar cargado de subjetividad, sometido a influencias externas. De aquí la necesidad de aplicar varias vueltas, buscar técnicas variadas de análisis para obtener un consenso y pruebas estadísticas para determinar su grado de confiabilidad y pertinencia.

### ¿Cómo se seleccionan los expertos y qué instrumentos se aplican?

Para la aplicación práctica del método es necesario considerar metodológicamente dos aspectos fundamentales: **selección del grupo de expertos** a encuestar y la **elaboración del cuestionario** o los cuestionarios. Pero ante todo: ¿A quiénes se pueden considerar expertos?

Se define como **experto** el individuo en sí, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia (Valdés, 1999) (Moráguez, 2001). De esta definición se infiere, como requisito básico para la selección de un experto, que éste tenga experiencia en el tema a consultar, dado por sus años de trabajo (praxis), y que puedan ser complementados con: conocimientos teóricos adquiridos a través de las distintas formas de superación, y grado académico o científico alcanzado en relación al tema, entre otros.

### ¿Cómo se desarrolla el método?

La explicación se basará en la forma que el autor lo realizó en su tesis de maestría (puede consultarse en la biblioteca).

Se confeccionó una "bolsa de posibles expertos" o relación de éstos, en función de las características siguientes: experiencia, competencia, creatividad, disposición a participar en la encuesta, capacidad de análisis y de pensamiento, interés colectivista y autocrítico.

Cálculo del número de expertos:

$$N = p(1-p) * K / i^2$$

P: máximo error que se tolera en el juicio de los expertos.

I : nivel de precisión a utilizar.

K: constante que cambia según el nivel de confianza

$1-\infty$	K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Después se calcula si hay concordancia entre los expertos, según la formulación correspondiente y si se alcanza  $C \geq 60\%$  para cada  $R_j$  se acepta un buen nivel de consenso. Si no existe consenso se realiza una segunda ronda (otra valoración en una segunda hoja, previo conocimiento de los resultados de la primera matriz) y si tampoco se alcanza ese nivel de C, entonces se descarta esa variable. Cuesta (1999).

La expresión para el cálculo de C es:

$$C = (1 - V_n / V_t) * 100$$

donde,

C: concordancia expresada en porcentaje.

$V_n$ : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

$V_t$ : cantidad total de expertos.

Luego de analizada la concordancia de los expertos y obtenida las variables que estos consideran, con su respectivo orden de prioridad, se analizan los distintos instrumentos que existen. Los instrumentos a utilizar se encuentran validados.

**Comportamiento de indicadores:** Para medir el comportamiento de los indicadores seleccionados se utilizan series históricas que permitan observar la tendencia

evolutiva y al mismo tiempo poder valorar la efectividad de la estrategia diseñada e implementada.

### **El fantasma del control Qué es el método Delphi?**

El método Delphi consiste en la **utilización sistemática del juicio intuitivo** de un grupo de **expertos** para obtener un consenso de opiniones informadas (Valdés, 1999), (Moráguez, 2001). Resulta imprescindible que estas opiniones no se encuentren permeadas o influenciadas por criterios de algunos expertos. Este método resulta más efectivo si se garantizan: el anonimato, la retroalimentación controlada y la respuesta estadística de grupo.

### **¿Qué ventajas tiene el método?**

Este autor considera, al igual de Zayas (1998), Campistrous (1998), Valdés (1999), Moráguez (2001), que las ventajas del método están dadas en que:

- Permite la formación de un criterio con mayor grado de objetividad.
- El consenso logrado sobre la base de los criterios es muy confiable.
- La tarea de decisiones, sobre la base de los criterios de expertos, obtenido por éste tiene altas probabilidades de ser eficiente.
- Permite valorar alternativas de decisión.
- Evita conflictos entre expertos al ser anónimo, (lo que constituye un requisito imprescindible para garantizar el éxito del método) y crea un clima favorable a la creatividad.
- El experto se siente involucrado plenamente en la solución del problema y facilita su implantación. De ello es importante el principio de voluntariedad del experto en participar en la investigación.
- Garantiza libertad de opiniones (por ser anónimo y confidencial). Ningún experto debe conocer que a su igual se le está solicitando opiniones.

### **¿Cuáles son sus desventajas?**

Sus desventajas más significativas están dadas en que:

- Es muy laborioso y demanda tiempo su aplicación, debido a que se requiere como mínimo de dos vueltas para obtener el consenso necesario.
- Es costoso en comparación con otros, ya que requiere del empleo de: tiempo de los expertos, hojas, impresoras, teléfono, correo...
- Precisa de buenas comunicaciones para economizar tiempo de búsqueda y recepción de respuestas.
- Debe ser llevado a cabo por un grupo de análisis: los expertos como tales.
- Se emiten criterios subjetivos, por lo que el proceso puede estar cargado de subjetividad, sometido a influencias externas. De aquí la necesidad de aplicar varias vueltas, buscar técnicas variadas de análisis para obtener un consenso y pruebas estadísticas para determinar su grado de confiabilidad y pertinencia.

### **¿Cómo se seleccionan los expertos y qué instrumentos se aplican?**

Para la aplicación práctica del método es necesario considerar metodológicamente dos aspectos fundamentales: **selección del grupo de expertos** a encuestar y la **elaboración del cuestionario** o los cuestionarios. Pero ante todo: ¿A quiénes se pueden considerar expertos?

Se define como **experto** el individuo en sí, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia (Valdés, 1999) (Moráguez, 2001). De esta definición se infiere, como requisito básico para la selección de un experto, que éste tenga experiencia en el tema a consultar, dado por sus años de trabajo (praxis), y que puedan ser complementados con: conocimientos teóricos adquiridos a través de las distintas formas de superación, y grado académico o científico alcanzado en relación al tema, entre otros.

### **¿Cómo se desarrolla el método?**

La explicación se basará en la forma que el autor lo realizó en su tesis de maestría (puede consultarse en la biblioteca).

Se confeccionó una “bolsa de posibles expertos” o relación de éstos, en función de las características siguientes: experiencia, competencia, creatividad, disposición a participar en la encuesta, capacidad de análisis y de pensamiento, interés colectivista y autocrítico.

Cálculo del número de expertos:

$$N = p(1-p) \cdot K / i^2$$

P: máximo error que se tolera en el juicio de los expertos.

I : nivel de precisión a utilizar.

K: constante que cambia según el nivel de confianza

$1-\infty$	K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Después se calcula si hay concordancia entre los expertos, según la formulación correspondiente y si se alcanza  $C \geq 60\%$  para cada  $R_j$  se acepta un buen nivel de consenso. Si no existe consenso se realiza una segunda ronda (otra valoración en una segunda hoja, previo conocimiento de los resultados de la primera matriz) y si tampoco se alcanza ese nivel de C, entonces se descarta esa variable. Cuesta (1999).

La expresión para el cálculo de C es:

$$C = (1 - V_n / V_t) \cdot 100$$

donde,

C: concordancia expresada en porcentaje.

$V_n$ : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

$V_t$ : cantidad total de expertos.

Luego de analizada la concordancia de los expertos y obtenida las variables que estos consideran, con su respectivo orden de prioridad, se analizan los distintos instrumentos que existen. Los instrumentos a utilizar se encuentran validados.

El control es una palabra de moda, no hay dudas. Esto, sin embargo, enfrenta una situación curiosa pues no todos dicen ni demandan lo mismo de él. Hay quienes piden más control por encima de todo y tratan de explicar las manifestaciones de delito, indisciplina, despilfarro o desviación de recursos sobre la base de que no hay suficientes controles. Ante las irregularidades que con frecuencia detectan las autoridades y sufre la población, algunos creen que el control es algo así como la panacea universal, lo que sin lugar a dudas es una forma de sobrevalorar las posibilidades del control.

Otro tipo de personas, aquellas que sufren diariamente los estragos del burocratismo, ven en el control el pecado original y le echan pestes pues lo vinculan a planillas, datos cuños, cierre del servicio, procedimientos engorrosos o estamos esperando que bajen orientaciones. Muchos de estos casos son verdaderos crímenes que se cometen a nombre del control. Para estas personas los controles están acabando con el país y hay más de los que necesitamos, con lo cual corren el riesgo de botar al niño y quedarse con la placenta.

Es como si los controles fueran esos fantasmas arrastradores de cadenas que pueblan los castillos ingleses, pues nadie puede definir bien qué cosas son, asustan a mucha gente y no respetan niveles, actividades o sectores. Están lo mismo en las cooperativas, la tienda, el ministerio o la fábrica.

Para algunos esa presencia debe incrementarse y aprovechar las cadenas para condenar a perpetuidad a los transgresores. Para otros hay que eliminarlos pues tales cadenas son las que cierran la ferretería, durante tres días laborales para hacer inventarios.

Se pudiera afirmar que en ambos enfoques hay tanta cuota de verdad como de error. Lo más acierto de ambas en cuanto a la materia que estamos presentando es que cualquier control de calidad incide de manera representativa en la organización personal del trabajo y tanto por defecto como por exceso es un elemento consumidor de tiempo que, mal diseñado u operado se convierte en algo agresivo, desestabilizador y hasta desesperante.

### **Aproximándonos a lo que es el control**

El control no es un fantasma y mucho menos posee cadenas. Todo lo que pueda tener de misterioso, agresivo, burocrático o alucinante es un aporte hecho por los humanos que lo concibieron, lo operan o ambas cosas. El control ayuda a reducir la posibilidad de errores o fraudes pero no los impide en su totalidad, sobre todo cuando ciertas condiciones organizativas, humanas o técnicas no están resueltas.

El control no tiene que engendrar burocratismo, es más, si está bien diseñado debiera lograr que las operaciones se hagan con mayor seguridad y con el mínimo de papeles, pasos e informaciones. Para tener un buen control no hace falta saberlo todo ni informarlo todo, puesto que justamente cuando se hace así es cuando menos control hay.

Dicho con la mayor simpleza posible, el control no es más que un mecanismo para conocer si las cosas marchan como debiera hacerlo y permitir, en caso contrario,

tomar algunas medidas para conseguirlo. También sirve para detectar lo destacable positivo como pueden ser los artículos de calidad excepcional, los directores brillantes o las empresas excelentes.

El control podemos representarlo entonces como un triángulo cada uno de cuyos lados constituye un elemento imprescindible de aquel, o sea:

1. Lo que debiera ser (el plan, la idea o el propósito que se tiene).
2. Lo que es o lo que fue (el comportamiento real, lo que sucedió).
3. La acción consecuente (derivada de comparar los dos anteriores).

La idea del triángulo, como ya habrá comprendido, es que si falta alguno de los tres elementos NO HAY CONTROL independientemente de cuantos papeles, oficinas, computadoras, informes o tablas tenga usted disponible. Pasemos a demostrar por qué. (Ver Fig. 2.3)

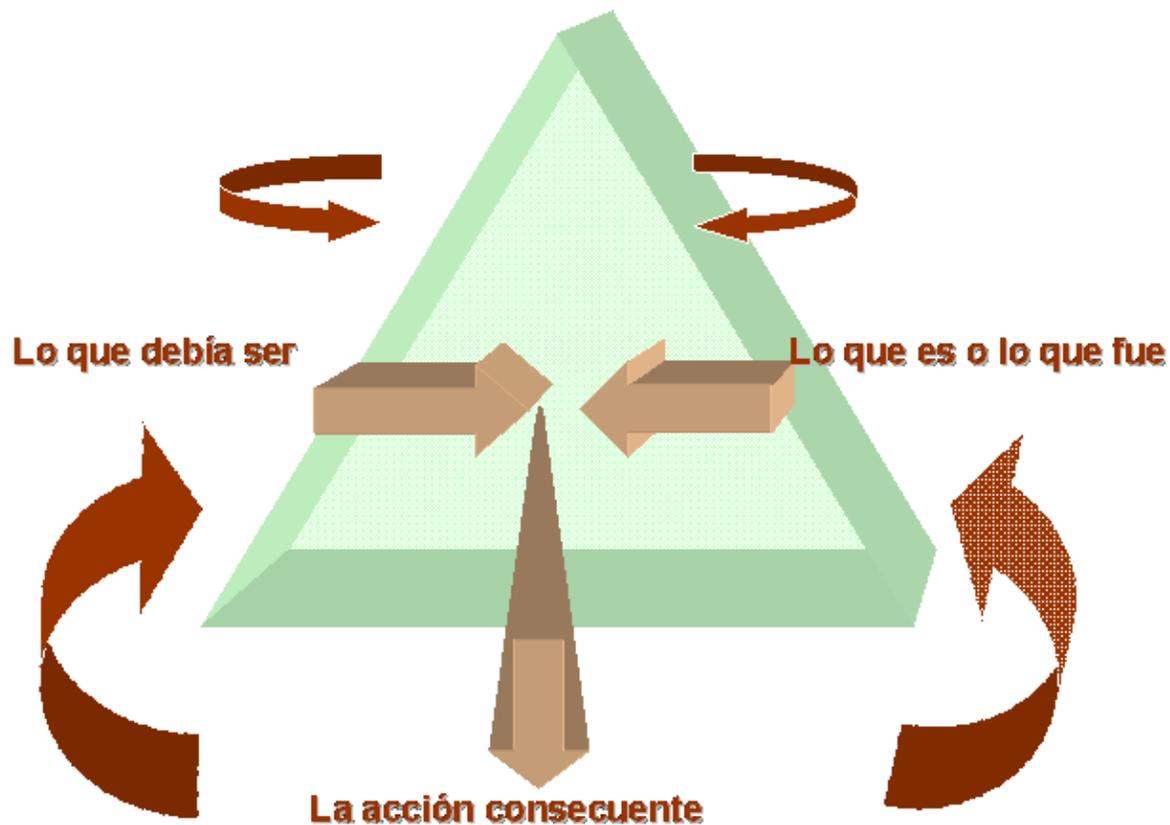


Fig. 2.3 Triangulo de Control,.fuente: elaboración propia.

**CASO NÚMERO 1.** Se sabe cómo debieran ser las cosas, pero se ignora cómo están sucediendo. De ser así no se puede determinar si van bien o mal y mucho menos tomar alguna acción respecto a ellas. Esto implica que no se está controlando.

**CASO NÚMERO 2.** Se sabe cómo van las cosas, pero se ignora cómo debieran ser. En tal situación tampoco se puede determinar si van bien o mal pues no hay punto de comparación y por supuesto la acción correctora estaría totalmente descartada. Aquí tampoco hay control. Pasemos al ejemplo:

**CASO NÚMERO 3.** Aquí parece que la situación fuera mejor. Se conoce perfectamente cómo debieran ser las cosas, se está debidamente informado cómo

**están sucediendo y se sabe dónde están las desviaciones y dónde no. El punto débil es que a pesar de tantos elementos disponibles, nadie se ocupa de decidir o ejecutar las acciones que permitan rectificar las desviaciones. Aquí tampoco hay control aunque las apariencias hagan creerlo.**

Se pueden encontrar numerosas combinaciones y variantes de estos casos, por ejemplo que se disponga de los tres elementos pero que uno o varios de ellos funcionen mal a causa de que la información es incompleta o defectuosa, a que los métodos de medición son malos o a que las decisiones que se toman no son las adecuadas. En los casos que pudiéramos llamar puros o en sus variantes, se produce siempre despilfarro de tiempo, en esencia porque las horas o días empleados para ejecutar el control se pierden total o parcialmente o porque al no obtenerse los resultados que se desean se producen emergencias, rectificaciones demoradas o errores irremediables que a su vez demandan tiempo adicional. Todo esto motiva que muchas personas identifiquen al control como un quita tiempo lo cual no es totalmente justo.

**Las dos cuestiones básicas en el control de la estrategia son:**

- ¿Se está ejecutando la estrategia como se planeó?
- ¿Está alcanzando la estrategia los resultados que se buscaban?.

Sistemáticamente la alta dirección de la entidad debe estar respondiendo a estas interrogantes, pues estas respuestas garantizan que se hagan a tiempo los ajustes necesarios y que la estrategia diseñada surta el efecto deseado. Aquí juegan un papel determinante los escenarios definidos anteriormente.

### **Retroalimentación**

Proceso inherentes al control que posibilita detectar desviaciones para ir a la etapa del modelo que corresponda, con el aprendizaje y la innovación a desarrollar en la nueva etapa.

## **2.4 Conclusiones del capítulo**

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

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

### **Momento de diagnóstico**

Elaboración de la misión, Análisis estratégico(DAFO), Construcción de la matriz DAFO, Identificación del Problema Estratégico General y la Solución Estratégica General, Valores compartidos y Escenarios.

### **Momento de proyección**

Elaboración de la visión, Grupos implicados, Factores claves de éxitos, Área de resultados claves, Objetivos estratégicos por ARC, Criterios de medidas, Plan de acción.

### **Momento de ejecución y control**

Ejecución, Control y Retroalimentación.

- El procedimiento propuesto, en cada uno de sus pasos, se estructuró sobre la base de la amplia utilización de la capacitación y el empleo de técnicas participativas, contribuyendo de esta forma a corroborar la validez del soporte metodológico del modelo propuesto.
- El proceso de control estratégico propuesto presupone el monitoreo constante de todos los pasos que forman parte del procedimiento y se realizará antes, durante y después de la elaboración de la estrategia.

## **Capítulo III: implementación de la estrategia de dirección del poder popular municipal de Sancti Spíritus.**

### **3.1 Introducción**

En el presente capítulo se desarrollan de manera práctica todos los pasos del procedimiento propuesto anteriormente para realizar el Diseño e Implementación de la Estrategia de Dirección del Poder Popular Municipal de Sancti Spíritus hasta el 2009, aplicando un amplio enfoque participativo que implicó a un número significativo de directivos del gobierno municipal y entidades de subordinación local y otras.

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

- 1 Realizar el diseño de la estrategia de dirección en el Poder Popular Municipal de Sancti Spíritus hasta el 2009, para validar nuestra hipótesis de investigación planteada, apoyándonos en el procedimiento seleccionado.
- 2 Proponer a la dirección de la organización un sistema de control que permita verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la retroalimentación que propicie un adecuado proceso de toma de decisiones.

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

### **3.2 implementación del procedimiento para la estrategia de dirección**

#### **3.2.1 Momento de diagnóstico.**

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

En el capítulo No. 2 habíamos visto que la misión de la organización es el punto de partida de la elaboración de la estrategia, es decir, es el objetivo supremo y expresa cuál es la razón de ser de la organización y planteamos que la misión no puede ser un capricho directivo, sino la resultante de un análisis profundo de la entidad y su entorno.

Nuestra propuesta de misión quedó elaborada a partir del estudio minucioso de la organización, de su entorno, teniendo en cuenta el criterio y las valoraciones del grupo de trabajo, presidido por el Secretario de Consejo de la Administración (aunque el Presidente del Gobierno no faltó a ninguna sesión de trabajo) y varios integrantes de los diferentes niveles de la estructura de dirección, el cual sesionó por más de cinco encuentros, existiendo los facilitadores y aplicando técnicas de trabajo en grupo, donde fueron invitados trabajadores con gran experiencia así como la ineludible presencia de los presidentes de consejos populares de la ciudad y algunos delegados de circunscripción.

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

#### **Caracterización del municipio de Sancti Spíritus**

En Marzo de 1514 es fundada la Villa del Espíritu Santo por el adelantado Diego Velásquez en las Márgenes Del río Tuinicú, con una población de 36 vecinos, se escogió este lugar de emplazamiento por diferentes factores entre ellos: cercanía de los ríos, facilidad para las comunicaciones exteriores, la abundancia de tierras fértiles para la agricultura y la crianza del ganado, la existencia de minas de oro en sus jurisdicciones y, sobre todo, las circunstancias de estar bien poblado por indios que podían someterse al trabajo esclavo.

En 1522 se traslada esta villa para las orillas del río Yayabo en búsqueda de mejoras económicas, ya que 1680 se concluye las obras de la Iglesia Parroquial Mayor, actual Monumento Nacional y símbolo local, en esta época comienzan aparecer construcciones más sólidas de ladrillos y tejas.

Durante el siglo XVII el centro de la villa fue la plaza que hoy llamamos Plaza Mayor, desde donde partían caminos hacia Puerto Príncipe, Trinidad y La Habana. Sancti Spíritus no es ajena a los acontecimientos independentistas de la vida nacional, destacándose el patriota Serafín Sánchez prócer de las luchas independentistas. Llegan a la ciudad las tropas intervencionistas yanquis que se hacen cargo de la ciudad, sin embargo este hecho no obstaculizó la permanencia de las tradiciones locales que se expresan a través de los tabaqueros, la trova tradicional, la guayabera, el vitral y las retretas entre otras tantas. E en la república que florecen las construcciones que bordean el centro de la actual ciudad.

Con el triunfo revolucionario se producen una verdadera expansión de la ciudad, surgen las grandes acciones urbanistas y sociales, así como el mayor crecimiento demográfico, comienzan a proliferar viviendas de influencia moderna que rompen con los esquemas anteriores (viviendas coloniales con vitrales, rejas, arcos, exceso de decoración en los techos), utilizando el hormigón armado, estructura metálica y cristales nevados.

En 1976 con la Nueva División Política administrativa, la ciudad adquiere la categoría de capital de la provincia de igual nombre.

El Territorio que ocupa el actual Municipio de Sancti Spíritus cuenta con 54 asentamientos, 4 urbanos y 50 rurales, con 13 consejos populares y 144 circunscripciones. La ciudad está formada por 5 consejos populares, ellos son: Parque, Jesús María, Colón, Olivos y Kilo 12 (Mixto).

El territorio se caracteriza por su desarrollo agroindustrial, representado por la empresas pecuarias, cultivos varios, forestal e industrial. Existen además otras actividades agrícolas que ser desarrollan con menor extensión, entre ellas están: Porcino, avícola, acuícola y apícola, dándole una diversidad a la economía del territorio. Al sur del municipio se destacan la base pesquera de Tunas de Zaza, dedicada a la extracción del producto del mar.

La ciudad concentra el mayor potencial de la provincia y constituye el centro de la infraestructura vial del territorio. El servicio aéreo del territorio se realiza a través del aeropuerto provincial que tiene como función principal la de base de reparaciones agrícola de la región central del país además recibe vuelos turísticos y ejecutivos.

Por su valor histórico la ciudad fue declarada monumento nacional, actualmente su centro histórico urbano es uno de los conjuntos arquitectónicos e históricos más importantes del centro de la isla, todo lo cual le concede un elevado potencial turístico que unido al potencial que ofrece el Municipio no tiene actualmente la adecuada explotación.

El municipio se ubica en la porción centro sur de la provincia, limita al noroeste con el municipio de Fomento, al norte con Cabaiguan Y Taguasco, al Noroeste como el municipio de Jatibonico, al este con municipio Trinidad. Posee una extensión superficial cerca de los 1152 Km<sup>2</sup>. El 60 % de la superficie total del municipio la posee el sector no estatal, de las cuales 5163 Ha son usadas por las unidades básicas de producción cooperativa, pecuarias fundamentalmente cuenta por su uso con 81859 Ha de superficie agrícola, encontrándose cultivada el 35.5 %.

El relieve del municipio se caracteriza a partir de la costa por la existencia de extensas llanuras de diferentes génesis en las que se desarrolla fundamentalmente la actividad agropecuaria, con cultivos de caña de azúcar, pastos y cultivos menores en suelos fundamentales pardos tropicales, destacándose además el sistema montañoso los Guacamaya conformado por las alturas de Trinidad y Sancti Spíritus donde se desarrolla fundamenta la actividad cafetalera, forestal y se fomenta actualmente el cultivo del cacao.

Entre los principales ríos que atraviesa el municipio se encuentra el Zaza, que constituye la segunda mayor cuenca hidrográfica del país.

Son notables los valores florísticos, faunísticos y paisajísticos que permiten el desarrollo de un sistema de áreas protegidas, donde se desataca la reserva ecológica, loma de Banao y el refugio de Fauna de Tunas de Zaza, quedando la misión planteada de la siguiente forma:

**Misión:** Planificar, organizar, dirigir, controlar y fortalecer los recursos económicos, financieros y humanos del municipio Sancti Spíritus para elevar con ello el desarrollo político, económico y social del territorio, preservando las conquistas alcanzadas por la Revolución y el progreso material, espiritual y científico-técnico, desarrollando una lucha abierta contra la corrupción y las ilegalidades e incorporado de forma resuelta a la batalla de ideas que libra nuestro pueblo.

#### **Análisis estratégico**

Se realiza el análisis de los factores internos y externos que intervienen para el desarrollo de la organización con la participación de la Presidencia de la Asamblea, del Consejo de la Administración Municipal y otros invitados, formando todos el grupo de cambio organizacional considerando lo siguiente:

##### Análisis Externo

El entorno general en el que se desenvuelve la organización de gobierno es el del país en que su economía sufrió una caída del PIB a comienzo de la década del 90, situación que fue revirtiéndose en los últimos años de esa década y principios del nuevo siglo, lográndose un incremento sostenido en la economía, demostrando su recuperación.

La recuperación experimentada no significa que la situación económica del país no siga siendo compleja, fundamentalmente en diferentes aspectos que influyen significativamente en el avance económico necesario, estos son:

1. Existencia y recrudescimiento del bloqueo económico de EE.UU. contra Cuba
2. Limitado acceso a fuentes de financiamiento.
3. Falta de financiamiento (CUC) para las inversiones que tiene que hacer el país.
4. Segmentación bien marcada del mercado al existir la circulación de la doble moneda.

5. Creciente aumento de las inversiones que favorece la necesidad de utilizar nuestros servicios.

Factores que influyen en el entorno.

#### Económicos

- La existencia de la doble moneda hace una segmentación del mercado.
- Crecimiento de la economía del país de forma constante.
- Reanimación de diferentes sectores de la economía.
  - Aumento del número de inversiones en varios sectores del país. (Educación, Salud, Cultura, Deporte, etc.)

#### Políticos-Legales

- Política exterior bien definidas, basada en las relaciones de intercambio y respeto mutuo.
- Comercio limitado y desigual producto al bloqueo de los EE.UU.
- Protección a las inversiones extranjeras.
  - Aumento de las facultades empresariales e incremento del rigor del código penal, incluyendo los delitos de carácter económico.
  - Los trabajadores, organizados en sus sindicatos, tienen la posibilidad real de participar en la dirección y toma de decisiones empresariales.

#### Tecnológicos

- La tecnología de la información avanza a un ritmo acelerado.
  - Se introducen y desarrollan filosofías de dirección en las organizaciones estatales y empresariales.
- Desarrollo constante de las técnicas constructivas.
  - Existe un alto nivel cultural y personal especializado para adaptarse a las nuevas tecnologías.

#### Socio-Culturales

- Se eleva la calidad de vida del pueblo a través de todos los programas de la revolución.
- Existe una alta seguridad en todo el país.
  - Hay un incremento en la calidad del servicio, al existir una mayor exigencia del usuario.
  - La cultura empresarial ha experimentado avances por la preparación cada vez mayor de los recursos humanos.

#### Ambientales

- Firma de tratados internacionales para el cuidado y preservación del medio ambiente.
- Desarrollo en la sociedad de una cultura basada en el cuidado y protección del medio ambiente.

Todo lo anterior unido al *análisis interno* nos permite definir las Fortalezas, Debilidades y Amenazas y Oportunidades:

#### **Principales fortalezas:**

1. Favorable clima político e ideológico
2. Contar con un grupo de estudio de técnicas avanzadas de dirección (GEDI)
3. El capital humano disponible
4. Alto nivel cultural
5. Los Programas de la Revolución

#### **Principales debilidades:**

1. Mala utilización de los recursos materiales, financieros, humanos y el tiempo
2. Escasez de recursos financieros y materiales
3. Ocurrencia de hechos de corrupción e ilegalidades
4. Sistemas de trabajo sobre la base del reunionismo

## 5. Pobre estimulación a las entidades (trabajadores)

**Principales amenazas:**

1. Toma de decisión de la provincia sin consultar con el municipio, (según los objetivos estratégicos)
2. Centralización de los recursos financieros en ambas monedas.
3. Limitaciones de recursos materiales y financieros
4. Exceso de reunionismo matando la mejor planificación
5. No contar con la infraestructura necesaria para enfrentar la tarea de la revolución energética dentro del programa de la batalla de ideas

**Principales oportunidades:**

1. Universalización de la educación
2. Radicar en la capital provincial
3. Contar con buena reserva de profesionales capaces
4. Contar con un preuniversitario pedagógico
5. Prioridad de las obras de la salud

Después de analizados los impactos de la matriz DAFO, (ver figura # 3.1) llegamos a la conclusión de que la organización se encuentra en el cuadrante **(Maxi \_ Maxi)** que es el óptimo para estar a la ofensiva ya que le permite 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.



		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					Suma
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
FORTALEZAS	1	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	21
	2	3	3	3	2	3	3	2	1	1	22	
	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	23	
	4	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1	22
	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	24
DEBILIDADES	1	3	1	2	2	3	1	1	3	2	2	20
	2	2	1	2	1	3	3	1	1	2	2	20
	3	3	1	2	2	3	1	1	1	2	2	20
	4	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1	17
	5	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	14
Suma		20	22	25	20	25	17	13	22	17	15	

**Figura # 3.1: Matriz DAFO, Fuente: Elaboración propia.**

Llegando a la conclusión que el problema estratégico general y la solución estratégica general es como se expresa a continuación.

**Identificación de Problema estratégico general**

A partir de la información obtenida en el análisis estratégico y la matriz DAFO se procedió a plantear el **Problema Estratégico General**: "...Si las amenazas se

materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades.”

Si continua **materializada** la difícil situación económica y financiera en el ámbito internacional con su ineludible impacto nacional y a su vez en las limitaciones materiales que se desprende de ello, lo que no es percibido por todos los que administran y utilizan dichos recursos, haciendo mal uso de ellos, despilfarrando, desviando, es decir cometiendo hechos de ilegalidades, indisciplinas e incluso de corrupción, los cuales son capaces de debilitar y destruir el proceso político y revolucionario mas sólido que pueda existir, a lo que se agrega sistemas de trabajo de los dirigentes, cuadros y funcionarios mal concebidos, sin planificación estratégica en todos los plazos posibles (Corto, Mediano y Largo), ejemplo: Reunionismo, entre otras razones por falta de exigencia y disciplina, desmotivación , falta de sentido de pertenencia, responsabilidad y sacrificio sin dejar de considerar la escasa estimulación a entidades y a los trabajadores de los sectores pertenecientes a dicho organismo, no solo material, económico, sino, logrando alternativas morales, sociales, máxime si consideramos la existencia de otros sectores mas atractivos desde el punto de vista salarial y tecnológico, **teniendo en cuenta** que en algunas ocasiones se toman decisiones por las direcciones provinciales sin coordinar, consultar con el municipio, alejándose de los objetivos planificados previamente lo que indiscutiblemente producen precipitación de decisiones, contradicciones y frustraciones, obligando, de hecho, a redoblar las puntualizaciones, coordinaciones (Reunionismo) para, entre otras cuestiones, poder asegurar los recursos materiales, financieros (Centralizados y limitados en CUC en extremo), y humanos que demandan las innumerables tareas de gobierno con su significativo y sensible impacto en la población, en la sociedad, entre las cuales se encuentra la Revolución Energética, una de las de mayor aceptación e impacto en la población, en la economía y el medio ambiente pero sin una infraestructura de, almacenaje, distribución y administración como demanda la envergadura de esta tarea como parte de las cientos de tareas de la batalla de ideas que enfrenta la dirección de nuestro país , **no podrán utilizarse** las fortalezas de un favorable clima político e ideológico, Contar con un grupo de estudio de técnicas avanzadas de dirección (GEDI),el capital humano disponible, alto nivel cultural, los Programas de la Revolución **para aprovechar plenamente** la posibilidad de la universalización de la educación, radicar en la capital provincial, contar con buena reserva de profesionales capaces, contar con un preuniversitario pedagógico y la prioridad que se da a las obras de la salud.

### **Definición de la solución estratégica general**

Partiendo del problema estratégico general se formula la **solución estratégica general**, consistente en “Utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan para minimizar las amenazas y superar las debilidades....”

La asamblea municipal del poder popular deberá **utilizar plenamente la fortaleza** de contar con un favorable clima político e ideológico, así como con un grupo de estudio de técnicas avanzadas de dirección (GEDI), o sea, un capital humano disponible de alto nivel cultural que le permite enfrentar las diferentes tareas del ámbito social y alcanzar los resultados que obviamente necesita el pueblo para enfrentar las prioridades de su bienestar y desarrollo, entre los que encontramos los programas de la Revolución, **sobre las oportunidades** que se presentan con la universalización de la educación, radicar en la capital provincial que permite mayor disponibilidad y posibilidad de contar con una buena reserva de profesionales capaces y con un preuniversitario pedagógico que garantiza la formación de maestros y profesores que prepararan profesionales con un alto nivel cultural y educativo, así como aprovechando las posibilidades inversionistas crecientes de las obras constructivas de la salud, **para minimizar** la mala utilización de los recursos materiales, financieros, humanos y el tiempo que, por demás, son susceptibles a la ocurrencia de hechos de indisciplinas, ilegalidades y corrupción, así como sistemas de trabajo mal concebidos sobre la base de la operatividad, improvisación y reunionismo, que la mayoría de las veces, no satisfacen los intereses de muchos y por supuesto no conciben la estimulación a las entidades y sus trabajadores, **con vista a superar** las incómodas decisiones que toman las entidades provinciales sin consultar con el municipio (según los objetivos estratégicos), que por demás centralizan, (y consideramos lo positivo de la decisión y no la parte burócrata), los recursos financieros en ambas monedas, minimizar las limitaciones de recursos materiales y financieros, disminuir el excesivo reunionismo que mata la mejor planificación, desgasta al consejo de la administración quitándole la oportunidad de la organización y el control haciéndose muy complejo en algunas tareas como por ejemplo la de la revolución energética dentro del programa de la batalla de ideas.

### **Valores compartidos:**

- 1 **Consagración con la Revolución y el Partido:** Es este el principal atributo que debe caracterizar a los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores en fin del municipio para preservar los principios revolucionarios y las conquistas alcanzadas que 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.

2 **Solidaridad:** Expresada en la 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.

3 **Fidelidad:** Manifestada en el hecho de ser fieles cumplidores de los principios éticos, políticos y morales definidos por la Revolución desde que se concibió y materializó por Fidel el 1ro de enero de 1959 con la autoría intelectual de Martí, principios bien expresados en el código de ética de los cuadros del gobierno y el estado.

4 **Profesionalidad:** La excelencia con que se ejecutan las tareas y se cumplen las funciones encaminadas al logro de los objetivos.

5 **Iniciativas:** Acción del que se propone algo antes que otros; marchar a la vanguardia en las ideas; ser el primero en proponer soluciones o cambios favorables; adelantarse en la aplicación o propuesta de nuevos proyectos, siempre y cuando representen un aporte a favor de la eficiencia y calidad de un colectivo o pueblo trabajador. La iniciativa será mayor en la medida que la superación y la auto preparación también estén presentes en los trabajadores.

## Escenarios

### 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. Mejoran los indicadores de desarrollo social y aumentan las posibilidades de adquisición de la población.

### 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 se vuelve muy lenta la introducción de tecnologías en la mayoría de los sectores, se invierten los indicadores fundamentales de mayor incidencia en el bienestar de la población.

### Escenario Probable

Se sostienen las condiciones de bloqueo, manteniendo las restricciones al envío de remesas y de viajes procedentes de los EE.UU., existe estabilidad en cuanto al crecimiento medurado de la economía cubana, se ha incrementado la afluencia de turismo internacional hacia el país, se mantiene la estabilidad política y social, se centralizan las políticas de inversiones y comercial, existe un ligero incremento del nivel adquisitivo de la población, a partir de la aplicación de sistemas salariales y de estimulación en las entidades vinculadas a los resultados, así como incrementos de pensiones y estimulación a sectores priorizados, se mejoran las posibilidades de exportación e intercambio comercial con países de América Latina, se incrementan las ofertas de los productores nacionales y disminuyen paulatinamente los precios de las producciones de alta demanda popular.

### 3.2.2 Momento de proyección

Pasamos a desarrollar el momento de proyección que comprende la elaboración de la visión, los grupos implicados, los factores claves de éxito, las áreas de resultados claves, los objetivos y criterios de medidas por cada una de las áreas de resultados claves así como su plan de acción.

#### Elaboración de la visión

La visión es una imagen del futuro que desea conseguir la organización, muestra a dónde está, a donde quiere ir y puede suponer un cambio en los aspectos actuales de la organización, esta definición la habíamos abordado en el capítulo No. 2 del presente trabajo, quedando redactada de la siguiente manera:

Alcanzar la máxima autoridad de gobierno y administración en el territorio, elevando la eficiencia de sus empresas en la producción de bienes y servicios, a partir del uso de técnicas novedosas e innovación tecnológica con una adecuada política de conservación y sostenibilidad de los recursos y el medio ambiente, para hacer más confortable y satisfecho el bienestar del pueblo espiritano como hijos dignos de nuestros próceres, consagrados a la patria y a la batalla de ideas que libra nuestra

revolución, en lucha sin cuartel contra los hechos que atentan los principios éticos y morales.

Esta definición de visión es clara y precisa, está focalizada en los objetivos de la organización, la misma define una línea de metas y pretensiones. Es fácil de captar y recordar, inspira retos para lograrla, esta en correspondencia con la misión de la organización.

### **Grupos implicados**

1. Asamblea Nacional del Poder Popular.
2. Comité Provincial y Municipal del PCC.
3. Poder Popular Provincial.
4. Consejos Populares y Delegados a la Asamblea Municipal.
5. Entidades Nacionales, Provinciales y Municipales.
6. Todos los O.A.C.E.
7. Centro Universitario de Sancti Spíritus.

### **Otras organizaciones:**

1. Unión de Jóvenes Comunistas
2. Gobiernos Municipales
3. Tribunales
4. Organizaciones de masas

### **Factores claves de éxitos**

- Favorable clima político e ideológico en el pueblo a partir de su participación y liderazgo en todas las tareas que se desarrollan para su propio bienestar.
  - Motivación y compromiso de los cuadros, dirigentes y trabajadores con todo lo relacionado a las proyecciones de la máxima dirección de la Revolución, los avances alcanzados, así como el incremento y mejoramiento de la calidad de varios servicios indispensables.
  - Cohesión de los directivos y su vinculación con los trabajadores.

### **Área de resultados claves. (ARC)**

Las ARC constituyen áreas donde se desarrollan aspectos medulares de la organización y en ellas están enmarcadas los objetivos estratégicos de la organización.

En nuestro caso se definieron como ARC los siguientes:

1. BATALLA DE IDEAS Y LUCHA POR LA ELIMINACIÓN DE LA CORRUPCIÓN E ILEGALIDADES.
2. DESARROLLO SOCIAL
3. DESEMPEÑO ECONÓMICO Y FINANCIERO
4. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS
5. DESARROLLO INDUSTRIAL (PROCESO INVERSIONISTA)
6. CIENCIA, TECNOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE
7. RECREACIÓN, DEPORTE Y CULTURA
8. RECURSOS HUMANOS
9. DEFENSA Y ORDEN INTERIOR
10. FUNCIONAMIENTO

### **Objetivo estratégico y criterio de medidas por áreas de resultados claves (ARC)**

Teniendo en cuenta todo el diagnóstico desarrollado en la organización y tomando como premisa la estrategia definida para lograr resultados superiores en la gestión

empresarial, nos dimos a la tarea de definir los objetivos estratégicos con una vigencia de tres años, hasta 2009, los cuales constituyen la guía de acción de nuestra organización para la solución del problema estratégico general y para el logro de la mejora continua de todos los indicadores de desarrollo social, prestando toda la prioridad a los de mayor impacto y sensibilidad para la población.

Los objetivos estratégicos básicos para la implantación de la estrategia y el logro de un desenvolvimiento coherente y efectivo de la organización ante el entorno dinámico, extensivo y complejo que abarca nuestra misión, fueron definidos teniendo en cuenta, además, las áreas de resultados claves detalladas en este trabajo. Los objetivos estratégicos de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Sancti Spíritus se relacionan a continuación dentro de sus áreas de resultados claves.

## **AREAS DE RESULTADOS CLAVES**

### **I. LA BATALLA DE IDEAS Y LA LUCHA POR LA ELIMINACION DE LA CORRUPCION Y LAS ILEGALIDADES.**

#### **OBJETIVO 1**

**LOGRAR EN TODAS LAS ESFERAS DE LA SOCIEDAD EL IMPACTO MERECIDO POR EL PUEBLO, CON UN ALTO NIVEL DE SATISFACCION Y PARTICIPACION, EN LAS DIFERENTES TAREAS DEL PROGRAMA DE LA BATALLA DE IDEAS.**

#### **Criterios de medidas:**

1. Se evalúan trimestralmente la marcha de los programas de la revolución con las entidades y organismos implicados.
2. Se analizan dos veces (diferentes tareas) por semestre en el consejo de administración en los análisis de la marcha de los programas.
3. Se alcanza más del 80% de participación de los factores convocados para llevar adelante, entre otros, los programas constructivos.
4. Se aplican encuestas a los implicados en cada programa para conocer el grado de satisfacción que tienen, utilizando para ello los medios de comunicación, los trabajos investigativos y prácticos de los estudiantes de comunicación social y el estado de opinión del pueblo, debiendo alcanzar por encima del 90 %.

**Plan de acción:** En la tabla # 3.1 se muestra el plan de acción que da respuesta a los criterios de medida del objetivo estratégico No 1 del ARC No 1.

<b>No</b>	<b>Acciones</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Controla</b>	<b>Fecha de Cump.</b>
1	Evaluar a través de reunión de trabajo con todas las entidades pertenecientes al CAM el comportamiento de sus misiones en todos los subprogramas, prestando especial atención al relacionado con el ahorro de portadores energéticos y el apoyo con trabajadores y transporte para la distribución de efectos electrodomésticos.	Vicepresidente que atiende el programa energético en el territorio. Directores implicados (entidades miembro del CAM).	Secretaría del CAM y dirección de la asamblea.	Marzo, junio, septiembre y diciembre.

2	Análisis de informe detallado presentado por la vicepresidencia que atiende los programas de la revolución(OBI y Revolución Energética) sobre los objetivos trazados hasta la fecha y, puesto al criterio de los miembros del CAM, realizar un intercambio crítico y profundo.	Vicepresidente que atiende los programas de la Revolución.	Secretaría del CAM y dirección de la asamblea.	Junio y diciembre.
3	Se organizan en las entidades del territorio brigadas de trabajadores, fundamentalmente del sector de la construcción y otras con brigadas de mantenimiento, además de la población convocada por las organizaciones de masas y los consejos populares, para apoyar la construcción de los policlínicos y la distribución de efectos electrodomésticos. Se considera como buena a partir de que 8 de cada 10 trabajadores de estas brigadas participen en las tareas de dicho programa.	Puesto de mando de las OBI y de la Revolución energética.	Vicepresidente que atiende los programas de la Revolución.	Mensual
4	Considerando la sensibilidad de estas tareas para la población se realizan encuestas de satisfacción sobre la calidad de las inversiones, el tiempo útil en construcción, expectativas sobre los servicios a recibir, etc., de manera que permita una retroalimentación o tanteo de su estado de opinión y sus expectativas.	Puesto de mando de las OBI y de la Revolución energética. Trabajadores sociales previa coordinación.	Vicepresidente que atiende los programas de la Revolución.	Marzo, junio, septiembre y diciembre.

**OBJETIVO 2**

**LUCHAR INCANSABLEMENTE POR LA ELIMINACION DE LA CORRUPCION Y LAS ILEGALIDADES LOGRANDOSE DISMINUIR A LA MINIMA EXPRESION.**

**Criterios de medidas:**

1. Se rinde cuenta ante el consejo de administración sobre la resolución 13(MAC) y 297 del (MFP), así como 187 y 188 del MTSS y otras que surjan en el periodo, por parte de todos los organismos priorizados, según programa aprobado, durante el año.
2. Se evalúa trimestralmente el grado de implantación que alcanza el cumplimiento de la Resolución No. 13 y 297/03 del Control Interno así como la 187 y 188 del MTSS (activos de la corrupción).
3. Se divulgan las mejores experiencias de la aplicación de las resoluciones 13, 297,187, 188 y otras por los medios de difusión masivas.

4. Se analizan en el 100% de los consejos de dirección, matutino, reuniones sindicales y otras, según carta circular n. 21/04 del secretario del CECM, la situación que presenta la entidad con respecto al tema en periodos de tiempo no superiores al mes, quedando inmediatamente actualizado el plan de medidas.

5. Se alcanza en un 95% de las entidades la calificación de aceptable o satisfactorio en las auditorias desarrolladas.

6. Se desarrollan dos trabajos investigativos prácticos sobre ética y otros temas afines con la moral y los principios de la sociedad socialista por parte de cada entidad.

El Plan de acción para dar cumplimiento a los criterios de medidas del objetivo 2 del ARC 1 se muestra en la tabla 3.2.

<b>Tabla # 3.2: Plan de acción para el objetivo 2 del ARC 1, fuente: Elaboración propia</b>				
<b>No</b>	<b>Acciones</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Controla</b>	<b>Fecha de Cump.</b>
1	Análisis de informe detallado presentado por las entidades del territorio sobre los objetivos trazados hasta la fecha y, puesto al criterio de los miembros del CAM, realizar un intercambio crítico y profundo que abordara reflexiones de la vicepresidencia que atiende los programas de la economía en el territorio	Directores de entidades del territorio (CAM) y Vicepresidente que atiende los programas de la economía en el territorio.	Secretaría del CAM y dirección de la asamblea.	Junio y diciembre (según programación aprobada).
2	Se desarrollan los activos de corrupción en todas las entidades del territorio, según el programa aprobado para dar seguimiento a la resolución 13 (MAC) ,297(MFP) y 187 y 188 del MTSS.	Directores de entidades con sus consejos de dirección	Vicepresidente que atiende los programas económicos sociales.	Según programa aprobado a cada entidad por la secretaría del CAM.
3	Se coordina con los medios de difusión masiva la salida al aire de programas sobre los resultados positivos más significativos de las entidades auditadas, con comprobaciones, inspecciones gubernamentales de manera que tenga efectos positivos y estimulen moralmente a los que más esfuerzos realizan por proteger los recursos de la sociedad.	Vicepresidencia que atiende los programas económicos sociales. Dirección de Radio Vitral.	Vicepresidente que atiende los programas económicos sociales.	Según programa de auditoria y control previsto en cada periodo.

4	Análisis del tema correspondiente según carta circular 21-2004 del secretario del CECM en los consejos de dirección, matutino, asambleas sindicales, etc. de las entidades del territorio, lo cual será precedido de una comisión que servirá de contrapartida para evaluar dicho tema a tratar.	Directores de entidades enclavadas en el territorio de todas las subordinaciones.	Secretaría del CAM, vicepresidentes que atienden los programas relacionados con la entidad correspondiente y dirección de la asamblea.	Mensual, en estas reuniones.
5	Se completan las estructuras de dirección de la economía en las entidades que aún no la poseían a partir de la franca recuperación de la misma a nivel de país, mejoras de las condiciones de trabajo y salarios, incorporación de especialistas que emigraron a otras profesiones y sectores, así como a partir de la estrecha vinculación con los centros politécnicos y universitarios del territorio.	Directores de entidades enclavadas en el territorio de las diferentes subordinaciones.	Comisiones de cuadros, vicepresidentes y secretaría del CAM.	Diciembre de 2009.
6	Se desarrollan trabajos de forum e investigativos, de los estudiantes de comunicación social de la Sede Universitaria del territorio que realizan las prácticas en nuestras empresas y otros que ya son obreros fijos, sobre temas que resultan de interés sobre los impactos que causan en la sociedad y en la familia la ocurrencia de hechos de ilegalidades, indisciplinas y corrupción.	Comisiones de forum, especialistas de cuadros y capacitación y estudiantes en prácticas preprofesionales.	Funcionarios que atienden el forum en la entidad, profesores tutorales y directores de entidades.	Eventos, según programas del forum, meses de julio y enero.

Las demás ARC con sus correspondientes objetivos estratégicos, criterios de medidas y planes de acción se muestran en el anexo # 2

### 3.2.3 Momento de Control y Retroalimentación

El diseño de los objetivos estratégicos de la organización, así como su implementación y control estuvieron precedidos por un programa de preparación de un grupo de compañeros, encabezados por la dirección de la Asamblea, el Consejo de la Administración, entidades del territorio, presidentes de Consejos Populares, delegados de

Circunscripción y algunos trabajadores fundadores y de mayor experiencia en este tipo de institución que por su trayectoria, experiencia y dedicación son ejemplo para el resto del colectivo. Se tuvieron que dedicar largas jornadas de trabajo, intercambios con los trabajadores a todos los niveles y sesiones con los profesores-consultores del Centro Universitario para adquirir los conocimientos necesarios que permite la introducción de esta nueva filosofía de dirección, jugando un papel fundamental la divulgación sobre todo el proceso de cambio que enfrentamos.

### **SISTEMA DE CONTROL**

La gestión del control se desarrollará a través de:

1. Administración itinerante de forma sistemática y en el contacto diario con los implicados valorando los aciertos y desaciertos y recomendando soluciones para la mejora continua del resultado del trabajo de las entidades.
2. En cada consejo de dirección del 100% de las entidades se controla de forma mensual la marcha de sus estrategias de desarrollo, realizando los ajustes necesarios acorde a las desviaciones encontradas y los cambios en los escenarios que se produzcan.
3. Despachos de los vicepresidentes con las entidades que atiende mensualmente.
4. Despachos del presidente con los vicepresidentes mensualmente para intercambiar sobre las funciones asignadas.
5. Se controla en el Consejo de administración Municipal acorde al plan de temas aprobados, donde cada entidad que rinde cuenta presenta un informe de la marcha en el cumplimiento de sus objetivos trazados.
6. Se controla trimestralmente la marcha integral del cumplimiento de los objetivos desde cada vicepresidencia y se rinde informe escrito para ello.
7. Semestralmente se analiza en la asamblea municipal la marcha del cumplimiento de los objetivos, donde cada delegado y diputado retroalimenta la efectividad e irregularidades que se produzcan.
8. Se discutió y aprobó la frecuencia de chequeo de cada uno de las A.R.C.(anexos # 3 )
9. Un aspecto que pienso que tenemos que mencionar es la retroalimentación constante de todos los responsables de los cumplimientos de los acuerdos y la alta dirección de cómo se viene asimilando todo este proceso, que cosas son necesarias cambiar, como se ésta cumpliendo en la base estas acciones, además de continuar la capacitación y el estudio por los trabajadores y directores de esta temática.

### **Comportamiento de los indicadores que miden la gestión de gobierno**

Aplicando el procedimiento específico descrito en el capítulo II se definieron como indicadores que pueden medir la gestión de gobierno (a partir de la aplicación del método de Delphis) los siguientes:

#### **1. Salud Pública**

- Tasa Mortalidad Infantil
- Nacidos Bajo Peso
- Índice de Bajo Peso
- Mortalidad Materna

#### **2. Educación**

- Retención en la enseñanza primaria
- Retención en la enseñanza secundaria
- Retención en la enseñanza especial
- Retención en la enseñanza preuniversitaria.
- Retención en la enseñanza técnica profesional
- Retención en la enseñanza oficio

#### **3. Trabajo**

- Tasa de desempleo

#### 4. Delito común y económico

- Delito general
- Robo con fuerza
- Lesiones leves
- Lesiones graves
- Robo con violencia
- Hurto general
- Hurto y sacrificio de ganado mayor
- Hurto y sacrificio de ganado menor

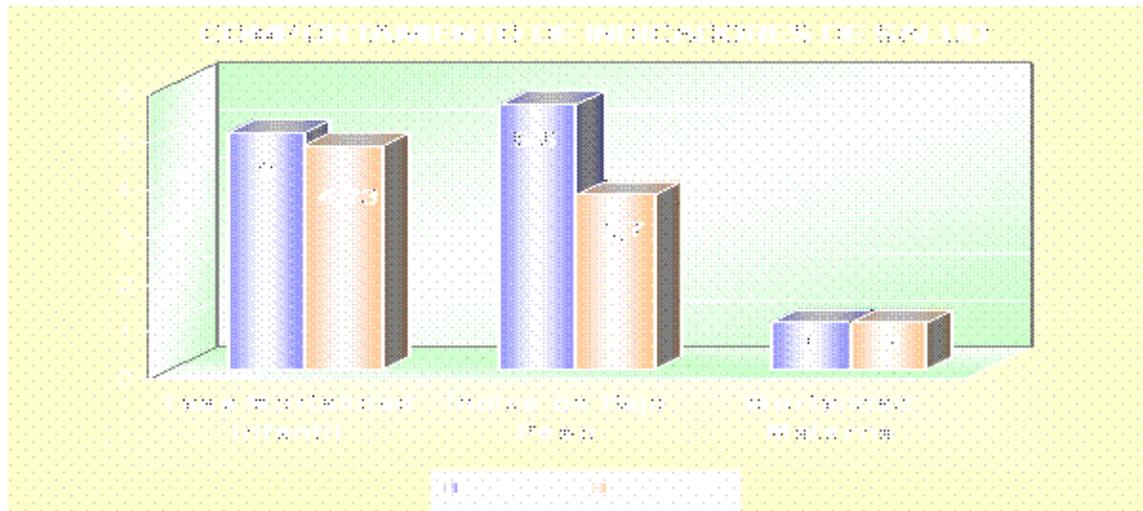
#### 5. Gestión de presupuestos

- Valores ejecutados en Educación Municipal
- Valores ejecutados en Deporte Municipal
- Valores ejecutados en Salud Municipal
- Valores ejecutados en Poder Popular Municipal
- Valores ejecutados en Cultura Municipal
- Valores ejecutados en Comunales Municipal

#### Análisis del comportamiento de los indicadores seleccionados

Seguidamente se realiza el análisis del comportamiento de los indicadores seleccionados que pueden medir la gestión de gobierno una vez realizada la implementación parcial de la estrategia diseñada, para una mejor comprensión se muestran gráficos que comparan iguales periodos del 2006 y 2007 los que se generaron a partir de la información del anexo # 4.

#### Indicadores de salud



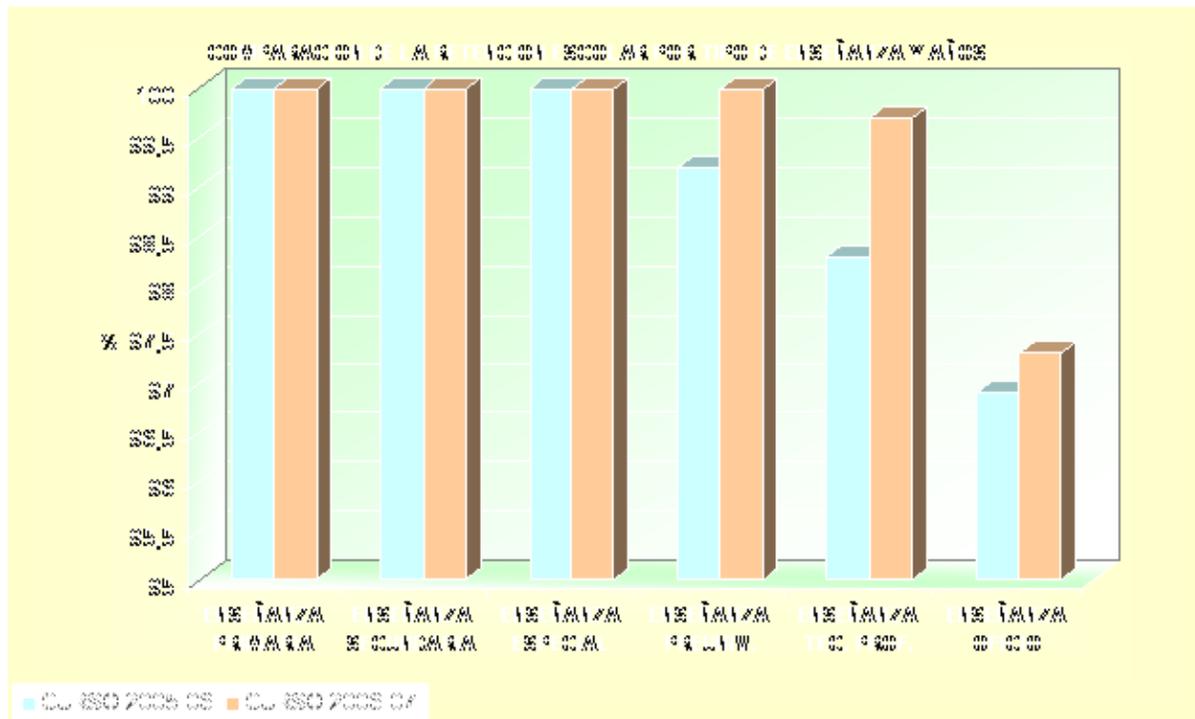
**Gráfico # 3.1: Comportamiento indicadores de salud Fuente: Elaboración propia.**

Como puede apreciarse en la gráfica la situación tendencial de los indicadores fundamentales de salud en nuestro municipio son positivos toda vez que disminuye la tasa de mortalidad infantil, incluso con tendencia a seguir disminuyendo significativamente, de igual manera sucede con el bajo peso donde es considerable la diferencia con igual etapa del año anterior, aquí, señalar que, estas estadísticas no suceden por obra de la casualidad, a nosotros nos resulta muy normal escuchar o hablar de estos

términos, no sucede así en la mayoría de los países y mucho menos en los del tercer mundo, pero detrás de ellos hay un trabajo integral de las instituciones de salud, de la máxima dirección del PCC, de los gobiernos a todos los niveles con el **PAMI**, y hecho práctica en el seguimiento sistemático, en el terreno, con los médicos de la familia, los policlínicos, la familia, es decir, en la prioridad que se le brinda a la atención primaria de salud por parte de los poderes populares municipales y sus estructuras de gobierno entre, como dijimos anteriormente, muchas otras instituciones. Estas cifras solo pueden compararse con países del primer mundo, de Europa Septentrional y Occidental, que alcanzan como promedio 5 defunciones por cada 1000 nacimientos vivos, con América Latina la cosa es bien diferente, países como Haití, Bolivia, Guatemala con 80, 60 y 50, respectivamente, defunciones de menores de un año.

**Indicadores de Educación**

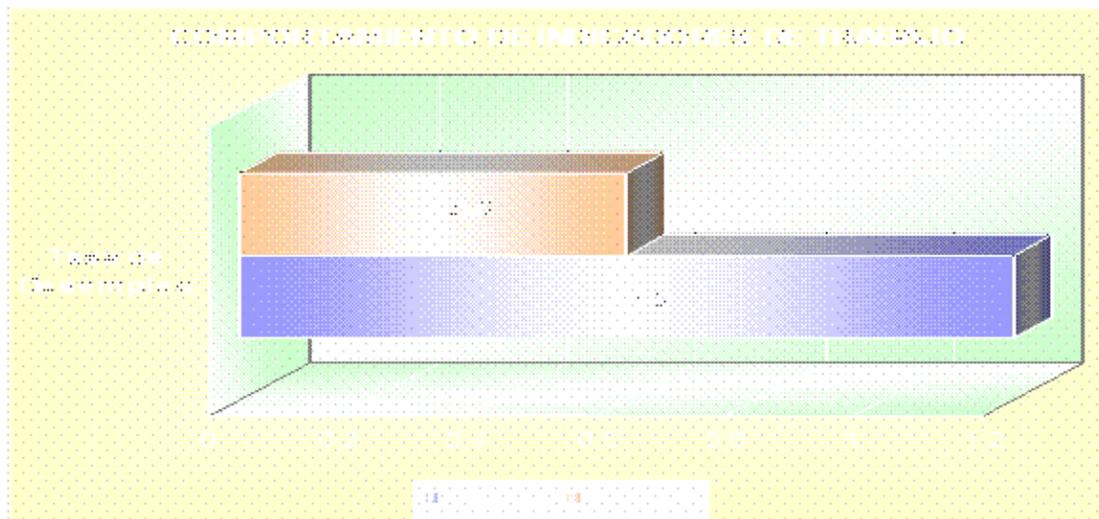
La retención escolar es uno de los indicadores de la educación que dan significado a la prioridad de este importante programa que la máxima dirección de la revolución, encabezada por nuestro comandante en jefe, y nuestro pueblo han hecho realidad, con el precedente del pensamiento martiano de **SER CULTO PARA SER LIBRES**. Como puede apreciarse en las tres enseñanzas que definen la formación de la personalidad del niño, del ser social y del adolescente, con todos sus derechos a que se les enseñe y eduque, la retención escolar se comporta al 100 por ciento y con un elevado nivel de calidad en el aprendizaje, difícil de superar por otros países, demostrado en diferentes eventos y concursos internacionales, aunque sabemos también que aún puede ser superior. En el resto de las enseñanzas, es decir preuniversitaria, técnica y de oficio, que históricamente han sido las más críticas, en nuestro territorio se comportan de manera halagüeña, con una tendencia muy positiva, lo que evidentemente refleja un trabajo mancomunado de las instituciones educacionales, el PCC, el Poder Popular, la familia y otros, hoy hechos realidad en estos resultados, que no son para contentarse ni mucho menos, sino para continuar trabajando intensivamente pues como se aprecia en estas últimas enseñanzas aun no estamos bien aunque crezcamos con respecto a etapas anteriores, y además no debemos olvidar que nuestro país deberá ser de hombres de ciencias, el más culto general e integralmente y, por otro lado, también habrá que garantizar la continuidad del desarrollo científico- técnico, la informática y demás ciencias ineludibles de las sociedades.



**Grafico # 3.2: Comportamiento indicadores de Educación, Fuente: Elaboración propia.**

**Indicadores de trabajo**

En una sociedad como la nuestra el **hombre nunca sobra**, donde sobra no hay justicia plena, está alejada de los más elementales principios éticos ya que no se le permite construirla o desarrollarla, insertarse en la vida laboral, en una tarea útil, a ganarse la vida honestamente. Esta política ha conllevado, sobre todo en aquella etapa inicial del periodo especial, a grandes quebraderos de cabeza, donde hubo que redistribuir la fuerza de trabajo excedente gradualmente, a partir del redimensionamiento y restructuración económica, y siempre protegiendo a los trabajadores que no fueran posibles de reubicar. A partir de la reanimación de la economía del país se ha impulsado una fuerte labor de rescate del empleo, destinados a la agricultura, (fundamentalmente la agricultura urbana), la educación, salud (con un crecimiento importante de los nuevos servicios a partir de la reparación y remodelación de los policlínicos por el programa constructivo de la Batalla de Ideas), agroindustria azucarera, comunales y gastronomía entre otros, que dan la posibilidad del pleno empleo a personas con discapacidad aprobados por las comisiones médicas, a las mujeres, a los jóvenes (trabajadores sociales). Teniendo en cuenta todas estas acciones, el trabajo con los consejos populares, las organizaciones de masas, el MININT y el MTSS y otros es que actualmente en el territorio contamos con una tasa de desocupación del 0,6 por ciento, que es el 50 por ciento inferior a la existente en igual etapa del año anterior.

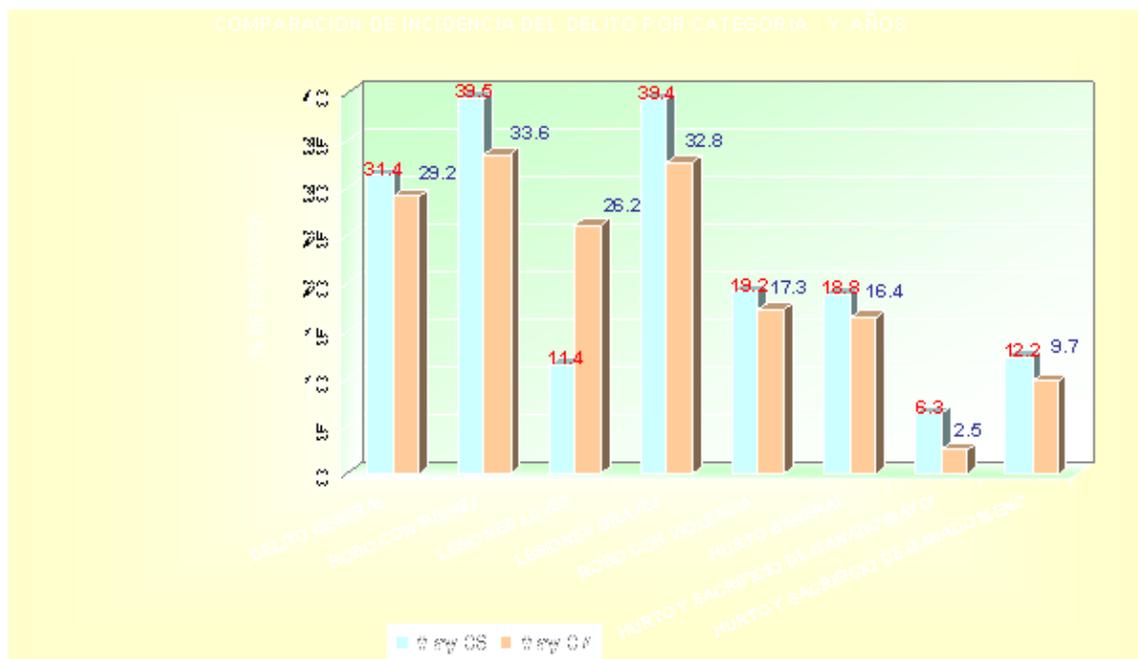


**Gráfico # 3.3: Comportamiento indicadores de Trabajo, Fuente: Elaboración propia**

### **Delito Común y económico**

En la etapa que se analiza se puede apreciar cómo y en qué medida se comportan los indicadores de incidencias de delitos en el territorio, es decir, tienen un comportamiento tendencial de disminución en varias categorías como es el caso de robo con fuerza, lesiones graves, robo con violencia, hurto y sacrificio de ganado mayor y menor, hurto en general, no se comportan así los hechos de las lesiones leves que crecen en un 14.8 por ciento y sobre el cual las instituciones encargadas revisan las causas (generalmente relacionadas con el alcohol y por personas con un nivel cultural bajo) y acometen acciones para su disminución en lo adelante, todo lo cual se evalúa periódicamente en las comisiones del sistema de seguridad y protección del territorio. El delito económico es otra arista del problema, lo cometen, generalmente, personas con nivel cultural alto o medio, con responsabilidades encargadas por la sociedad, personas que no aparentan la orfandad de valores éticos y morales y son capaces de, por mejorar sus arcas, nivel de vida, ostentación, cambiar su propia libertad o, peor aún, juegan con la de otros que se confiaron y no cumplieron con su encargo de controlar y exigir con toda profundidad y en el momento necesario. Aún en una sociedad como la nuestra, donde se cultivan los valores, ha perdurado con mayor o menor frecuencia de impacto, cuestión que hoy todavía no es problema resuelto, es espinoso e incómodo el tema, crea ciertos vicios y costumbres que a la postre resultan perdurables, se minimizan, por parte de los implicados, las reflexiones y las experiencias negativas, por esa y muchas razones más

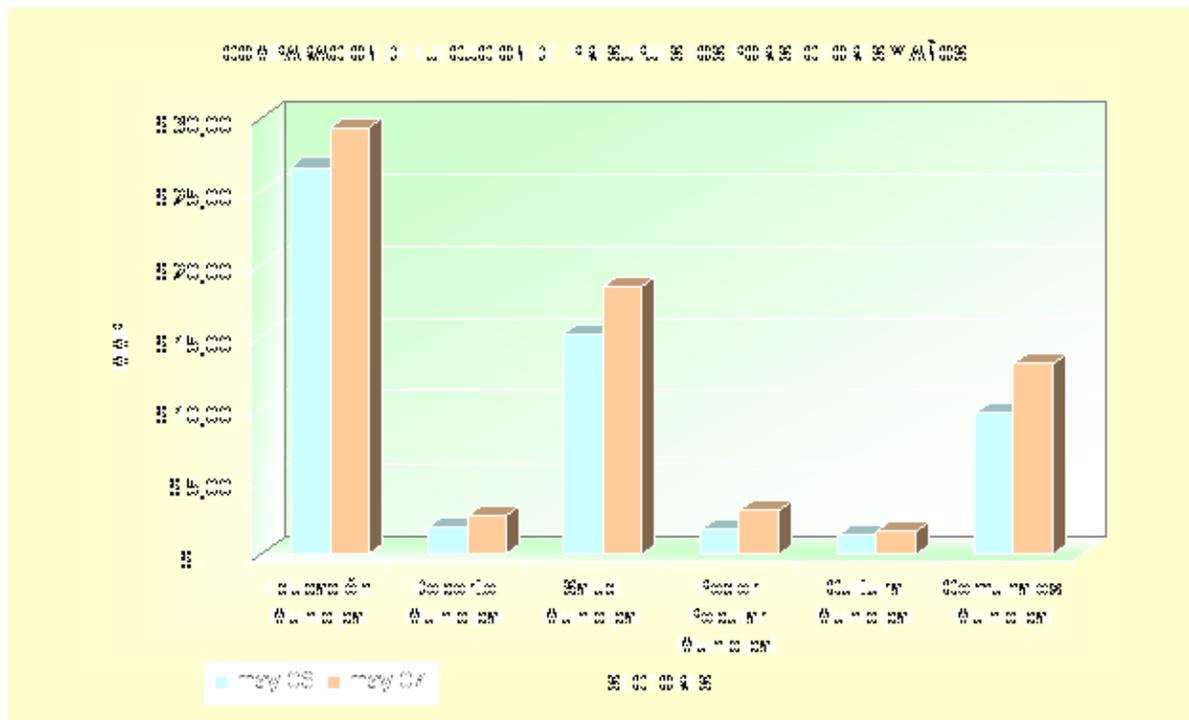
se realiza un duro batallar por parte de la máxima dirección del país, los cuadros y dirigentes, las organizaciones políticas e instituciones diseñadas a los efectos y a todos los niveles de la sociedad, sociedad que no es compatible con esos vicios, con esas manifestaciones inescrupulosas. En nuestro territorio la tendencia de esta categoría es de disminución como se puede observar en la primera columna de la gráfica 3.4, delito general.



**Grafico # 3.4: Comportamiento indicadores de delito por categoría, Fuente: Elaboración propia**

### Indicadores de gestión de presupuesto

Según se aprecia en la gráfica 3.5 el comportamiento de la ejecución del presupuesto es superior en este periodo con respecto al año anterior en todos los sectores, destacándose los sectores de la educación, la salud y los servicios comunales como los más significativos por el gran impacto que tienen en la población, pero además al poder contar, de hecho, con un plan aprobado por la asamblea municipal muy superior a años anteriores y por supuesto asignado por el MFP, manifestándose en correspondencia con la inevitable recuperación de la economía del país y todo un proceso de mantenimiento, reparaciones y nuevas construcciones e inversiones. Crecen, como dijimos, también en el poder popular y en los sectores de deporte y cultura, de manera general en un total de 11.72 MMP.



**Gráfico # 3.5: Comportamiento indicadores de gestión de presupuestos, Fuente: Elaboración propia**  
**Beneficios de la implementación de la estrategia de dirección en el municipio de Sancti Spíritus.**

1. Se logró mejorar indicadores que describen el desarrollo social del municipio, entre ellos los de salud pública, educación, empleo, comisión de hechos delictivos y gestión de presupuesto.
2. Se perfeccionaron los estilos de dirección del gobierno municipal.
3. Se mejoró la comunicación interna dentro de las estructuras de gobierno.

### 3.3 Conclusiones del capítulo

Al concluir nuestro análisis en el presente capítulo, hemos arribado a las siguientes conclusiones parciales.

- El diseño de la estrategia de dirección en el Poder Popular Municipal de Sancti Spíritus y su implementación parcial (aspecto decidido por el CAM) ha permitido implicar y responsabilizar a todo su personal con el logro de los resultados y se ha convertido en vehículo idóneo para el desarrollo de sus potencialidades, capacidades, conocimientos y experiencias.
- La definición de la misión y demás componentes del momento de diagnóstico de manera compartida, colegiada en sesiones de equipos de trabajo ha permitido que todo el personal contribuya y se comprometa de manera consciente al logro y realización de ella, movilizándolo todas sus reservas en esta dirección ya que en primer se ha definido donde somos fuertes y débiles, qué nos amenaza y qué no estamos aprovechando de nuestro entorno, es decir nos conocemos mejor.
- La definición de los valores compartidos ha contribuido a una mayor identificación del personal con su entidad y al reforzamiento de una cultura organizacional matizada por un alto grado de colaboración, respeto y consagración de los directivos, manifestándose con sus subordinados.
- La consecuente aplicación práctica de las actividades y tareas contempladas en el momento de proyección definidas en las áreas de resultados claves con sus respectivos objetivos estratégicos, criterios de medidas y su plan de acción permitirán el cumplimiento de la misión, la materialización de la visión y el perfeccionamiento de los diferentes sectores de la economía. En ello juega un papel importante la dirección de la asamblea y su consejo de la administración.

- 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, a lo que deberá prestársele la mayor atención posible por la extrema importancia que este momento encierra.

## CONCLUSIONES

Al terminar el trabajo se han arribado a las siguientes conclusiones

- Se realizó un interesante estudio y análisis de diferentes bibliografías al alcance del autor que fundamentan teóricamente la tesis y conducen al diseño e implementación de la estrategia de dirección del Poder Popular Municipal de Sancti Spíritus de manera que profundice sobre indicadores de mejora continua.
- El procedimiento elegido se basa en un modelo teóricamente fundamentado y con un nivel de adaptabilidad a las características de estas organizaciones de gobiernos municipales.
- Teniendo en cuenta las cuestiones que se plantean en el análisis estratégico, que han incidido en la organización de manera perdurable, y con el consenso del grupo de cambio, se diseñó la estrategia de dirección del Poder Popular Municipal de Sancti Spíritus.
- Ha recibido una aceptación importante en los colectivos de trabajadores de las diferentes organizaciones de gobierno implicadas en la implementación parcial de la estrategia de dirección basada en la mejora continua de algunos indicadores de desarrollo social.
- Se valoran los beneficios que se derivan de la implementación de la estrategia de dirección teniendo en cuenta la significación que tiene para el pueblo la manifestación de los indicadores de mejora continua.

## RECOMENDACIONES

- 1- Evaluar por el CAP la necesaria generalización y rediseños de los resultados de estas tesis en las estructuras de gobierno a nivel de municipios considerando la gran operatividad y diversidad de las tareas en las entidades de subordinación local.
- 2- Continuar realizando investigaciones sobre la implementación y el proceso de mejora continua hasta el logro de la visión en la mayor dimensión posible de manera que se profundice en el control y retroalimentación para lograr en el momento más necesario un nuevo rediseño.
- 3- Presentación de los resultados de la investigación en eventos científicos para la reflexión de los acertados señalamientos de la crítica científica y su divulgación.

## BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México, 1983.
2. Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México, 1983.
3. Acle Tomasini. A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo. 1989.
4. Acle Tomasini. A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo. 1989.
5. Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
6. Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
7. Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.
8. Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.
9. Arias Rivera, M. L.- La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana, 1990.
10. Arias Rivera, M. L.- La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La

Habana, 1990.

11. Arquin. G. - La planeación estratégica en la Universidad./ Gerard Arquin. 1988
12. Arquin. G. - La planeación estratégica en la Universidad./ Gerard Arquin. 1988
13. Besseyre De Hort. CH. - Gestión estratégica de los recursos humanos./ Charles Besseyre De Hort. Ediciones Deusto S.A., 1990.
14. Besseyre De Hort. CH. - Gestión estratégica de los recursos humanos./ Charles Besseyre De Hort. Ediciones Deusto S.A., 1990.
15. Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall. 1996
16. Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall. 1996
17. Carnota Lauzán, Orlando. - Cuando el tiempo no alcanza./ Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 1991.
18. Carnota Lauzán, Orlando. - Cuando el tiempo no alcanza./ Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 1991.
19. Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
20. Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
21. Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La habana, 1996.
22. Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La habana, 1996.
23. Comba Morayta, G. - La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p.
24. Comba Morayta, G. - La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p.
25. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
26. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
27. Conflicto, [negociación](#) y mediación; Una perspectiva estratégica en los [programas](#) de [desarrollo](#) local. Ver en: <http://www.monografias.com/trabajos27/conflictonegociacion/conflictonegociacion.shtl>
28. Conflicto, [negociación](#) y mediación; Una perspectiva estratégica en los [programas](#) de [desarrollo](#) local. Ver en: <http://www.monografias.com/trabajos27/conflictonegociacion/conflictonegociacion.shtl>
29. Cuervo, A. - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española, España, 1995.
30. Cuervo, A. - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española, España, 1995.
31. Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.
32. Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.
33. Díaz Pontones, V. - Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. / Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
34. Díaz Pontones, V. - Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. / Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
35. Díaz, R. - Conceptos sobre Estrategia Empresarial./ René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.
36. Díaz, R. - Conceptos sobre Estrategia Empresarial./ René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.
37. Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
38. Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
39. Domenech Nieves, S. - Cuba, Economía en Período Especial. / Silvia Domenech Nieves y Otros. Editora Política, La Habana, 1996. 339 p.

40. Domenech Nieves, S. - Cuba, Economía en Período Especial. / Silvia Domenech Nieves y Otros. Editora Política, La Habana, 1996. 339 p.
41. Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
42. Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
43. García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
44. García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
45. García Valdés C. - Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La habana, 1998.
46. García Valdés C. - Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La habana, 1998.
47. García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
48. García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
49. Gárciga Marrero, R. - Socialismo y Dirección de la Producción. / Rogelio Gárciga Marrero. La Habana; Editorial Ciencias Sociales. 1986.
50. Gárciga Marrero, R. - Socialismo y Dirección de la Producción. / Rogelio Gárciga Marrero. La Habana; Editorial Ciencias Sociales. 1986.
51. Guns B. - Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996
52. Guns B. - Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996
53. Gutiérrez Casas, G. - Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico. / Gil Gutiérrez Casas. Revista Alta Dirección Número 140, 1988
54. Gutiérrez Casas, G. - Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico. / Gil Gutiérrez Casas. Revista Alta Dirección Número 140, 1988
55. Hernández, M. - La brecha entre el control de gestión y la estrategia. / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
56. Hernández, M. - La brecha entre el control de gestión y la estrategia. / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
57. Http: //www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirect.htm
58. Http: //www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirect.htm
59. Http: //www.ub.edu.ar
60. Http: //www.ub.edu.ar
61. Http: //www.unizar.es
62. Http: //www.unizar.es
63. Ideas avanzadas para un desarrollo urbano sostenible y participativo en La Habana (Cuba). Ver en: <http://habitat.aq.upm.es/dubai/96/bp095.html>!
64. Ideas avanzadas para un desarrollo urbano sostenible y participativo en La Habana (Cuba). Ver en: <http://habitat.aq.upm.es/dubai/96/bp095.html>!
65. Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
66. Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
67. Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1985.
68. Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1985.
69. Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1990.
70. Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1990.
71. Kenneth, J. A. – Manual de Administración Estratégica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
72. Kenneth, J. A. – Manual de Administración Estratégica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.

73. Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Wehrich. 3ra Edición. S/Editorial.
74. Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Wehrich. 3ra Edición. S/Editorial.
75. Kotter, Jonh P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.
76. Kotter, Jonh P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.
77. Kotter, Jonh P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
78. Kotter, Jonh P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
79. La dirección integrada por proyectos haciendo uso del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos. Ver en: [tablero@tablero-decomando.com](mailto:tablero@tablero-decomando.com)
80. La dirección integrada por proyectos haciendo uso del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos. Ver en: [tablero@tablero-decomando.com](mailto:tablero@tablero-decomando.com)
81. La gestión del desarrollo regional en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad. En <http://www.cmq.edu.mx/documentos/Revista/revista12/est12cuatro.pdf>
82. La gestión del desarrollo regional en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad. En <http://www.cmq.edu.mx/documentos/Revista/revista12/est12cuatro.pdf>
83. Llanes Delgado, W. - La Dirección por valores. ¿Es realmente nueva?/ Wilde Llanes Delgado. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
84. Llanes Delgado, W. - La Dirección por valores. ¿Es realmente nueva?/ Wilde Llanes Delgado. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
85. Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995
86. Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995
87. Mintzberg, H. - Diseño de organizaciones eficientes. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1984.
88. Mintzberg, H. - Diseño de organizaciones eficientes. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1984.
89. Mintzberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
90. Mintzberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
91. Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
92. Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
93. Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. / Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
94. Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. / Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
95. Portuondo Vélez Angel L. - ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? / Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
96. Portuondo Vélez Angel L. - ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? / Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
97. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
98. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
99. Reyes Ponce, A. - Administración por objetivos. / Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1996.
100. Reyes Ponce, A. - Administración por objetivos. / Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1996.
101. Robbins, S. - Administración, teoría y práctica. / Stephen Robbins. Hispanoamericana S.A., 1987.
102. Robbins, S. - Administración, teoría y práctica. / Stephen Robbins. Hispanoamericana S.A., 1987.

103. Rodríguez García F. - Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes. / Francisco Rodríguez García, Luis Barreiro Pousa y Otros. Ed. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Septiembre 1988.
104. Rodríguez García F. - Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes. / Francisco Rodríguez García, Luis Barreiro Pousa y Otros. Ed. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Septiembre 1988.
105. Rodríguez García José L. - Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. /José Luis Rodríguez García. Revista Cuba Socialista, Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC. La Habana, 1999.
106. Rodríguez García José L. - Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. /José Luis Rodríguez García. Revista Cuba Socialista, Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC. La Habana, 1999.
107. S. Odiorne, G. - El lado Humano de la dirección. / George S. Odiorne. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
108. S. Odiorne, G. - El lado Humano de la dirección. / George S. Odiorne. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
109. Sans I. Valls M. - La capacitación para el cambio. / Maité Sans I. Valls. Rev. Información Directa Número 12, Diciembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
110. Sans I. Valls M. - La capacitación para el cambio. / Maité Sans I. Valls. Rev. Información Directa Número 12, Diciembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
111. Santesmases Mestre, M. - Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999.
112. Santesmases Mestre, M. - Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999.
113. Steiner, George A. - Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México
114. Steiner, George A. - Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México
115. Stoner, H. - Administración. En su: Planeación Estrategica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1987.
116. Stoner, H. - Administración. En su: Planeación Estrategica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1987.
117. Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994
118. Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994
119. Waterman, R.H. - En busca de la excelencia. / Robert H. Waterman y Tomás J. Peter. / s.1, s.n. s.a/.
120. Waterman, R.H. - En busca de la excelencia. / Robert H. Waterman y Tomás J. Peter. / s.1, s.n. s.a/.
121. Wehrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. / Heinz Wehrich. 1990.
122. Wehrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. / Heinz Wehrich. 1990.

Anexo No. 1: Diferentes modelos de planeación estratégica

**Modelo propuesto por Gerard A. (1988).**

1. Parte de la formulación de la filosofía y de las orientaciones de la institución.
2. Misión.
3. Metas y objetivos.
4. Análisis del medio externo.
5. Análisis del medio interno.
6. Integración de los elementos de análisis del medio ambiente externo con los del ambiente interno.
7. Las exigencias de la planeación estratégica.

**Modelo propuesto por Stoner J. (1989).**

1. Formulación de metas.
2. Identificación de actuales objetivos y estratégicos.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recurso, fortalezas y debilidades de la organización.
5. Identificación de las oportunidades estratégicas y amenazas.
6. Análisis de brechas, determinar el grado de cambio requerido en la estrategia actual.
7. Toma de decisiones estratégicas.
8. Puesta en práctica de la estrategia.
9. Medición y control del proceso.

**Modelo propuesto por Porter. (1990).**

1. Evaluación de las fuerzas competitivas.
2. Señalamientos de los puntos fuertes.
3. Plan de acción.
4. Posicionamiento.
5. Influir en las fuerzas competitivas.
6. Anticiparse a los cambios.

**Modelo propuesto por Besseyre Des Horts (1990).**

1. Definición de la misión.
2. Diagnóstico interno y externo.
3. Formulación de los objetivos.
4. Elección de las estrategias.

**Modelo de Eugenio Yañez (1991).**

1. Definición de la misión de la organización.
2. Identificación de los grupos implicados.
3. Determinación de los factores claves.
4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas
5. Construcción y análisis de la matriz D.A.F.O.
6. Definición del problema estratégico general.

7. Definición de soluciones estratégicas. Generales.
8. Descripción de los posibles escenarios de actuación.
9. Determinación de la visión.
10. Generación de las opciones de acción estratégica.
11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
12. Barreras a superar.
13. Programa de acción.

**Modelo propuesto por Harold Koontz (1991).**

1. Los diversos insumos organizacionales.
2. El perfil de la Empresa.
3. Orientación de la alta gerencia.
4. Propósitos y objetivos principales.
5. El ambiente externo presente y futuro
6. El ambiente interno presente y futuro.
7. Alternativas estratégicas.
8. Evaluación de las estrategias.
9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.
10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.

**Modelo propuesto por Michael G. Porter (1991).**

1. Evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas en su industria (rivalidad, competencia, compradores, proveedores, nuevos participantes y sustitutos).
2. Señalamiento de los puntos fuertes a las causas fundamentales las fuerzas competitivas de la industria.
3. Plan de acción.
  - Posicionamiento.
  - Influir en las fuerzas competitivas.
  - Anticiparse en los cambios.

**Modelo propuesto Gutiérrez E. (2000).**

- 1- Determinación de la misión.
- 2- Análisis estratégico.
- 3- Valores compartidos.
- 4- Determinación de la visión
- 5- Escenarios de actuación
- 6- Determinación de las áreas de resultados claves.
- 7- Elaboración de los objetivos estratégicos.
- 8- Plan de acción.
- 9- Control y retroalimentación.

**ARC III: DESEMPEÑO ECONOMICO Y FINANCIERO**

<b>Objetivo: 1</b> <b>PERFECCIONAR EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL PLAN Y LA ACTIVIDAD ECONÓMICA.</b>	<b>Criterios de Medidas</b> 1. Adecuar los mecanismos de planificación al reordenamiento operado en la economía a partir de una mayor centralización en la toma de decisiones sobre el uso de la divisa logrando un mayor control de los Presupuestos en Divisa de las entidades de la subordinación Local. 2. Ampliar los horizontes de Planificación logrando que las Direcciones de Economía y planificación del territorio trabajen en los diagnósticos municipales y en los planes de desarrollo territoriales, los que en las medidas de las posibilidades deberán integrarse al proceso anual de la planificación. 3. Perfeccionar los sistema de balances materiales, incluyendo los sistemas de procesamiento que propicien que los recursos lleguen a los destinos planificados y elevar el rigor y control en las asignaciones, incluyendo la revisión sistemática de la demanda. 4. Evaluar el comportamiento de la economía a través de las Comisión Territorial y la Reunión de economía mensualmente. 5. Realizar controles periódicos a las entidades de la subordinación local con el objetivo de comprobar los PIGD proceso inversionista consumo de portadores energéticos y el resto de los	<b>Plan de acción</b>			
		<b>Acciones</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Controla</b>	<b>Fecha cumplimiento</b>

	<p>indicadores del plan.</p> <p>6. Perfeccionar el funcionamiento integral de las Comisión Territorial exigiendo por la constante preparación y participación activa de cada uno de sus miembros.</p>				
<p><b>Objetivo: 2</b></p> <p><b>PROPICIAR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ENTREGA DE PRODUCTOS PARA LA EXPLOTACION, ASI COMO INCREMENTAR LA PARTICIPACION DE LOS SERVICIOS.</b></p>	<p><b>Criterios de Medidas</b></p> <p>Alcanzar a través de las empresas productoras el cumplimiento del plan las entregas para la exportación de los productos tradicionales y no tradicionales así como de servicios</p> <p>Para ello se producen valores ascendentes a un 3,2 % más que el año anterior priorizando los siguientes: Langosta.....137 A Toneladas miel de abeja.....0,75 miles de toneladas.</p>	<b>Plan de acción</b>			
		<b>Acciones</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Controla</b>	<b>Fecha cumplimiento</b>
<b>ARC IV PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS</b>					
<p><b>Objetivo: 1</b></p> <p><b>ELEVAR LOS NIVELES Y CALIDAD DE LOS PRESTACIONES EN EL SECTOR DEL COMERCIO, LA GASTRONOMÍA Y LOS SERVICIOS PERSONALES</b></p>	<p><b>Criterios de Medidas</b></p> <p>1. Se venden 142. 542 000 con un crecimiento que representa un 3.6 y 8.2 % respectivamente</p> <p>2. Se mantiene la especialización de las unidades, logrando una adecuada utilización de los recursos asignados.</p> <p>3. Se alcanza la confiabilidad de la empresa de la EMAPA en el año 2007.</p> <p>4. Se perfecciona y mejora la imagen de las unidades especializadas de la gastronomía y los servicios.</p> <p>5. Se reconstruye y repara un grupo de unidades que su estado constructivo es desfavorable como: Bodega La Revoltosa, El brillante,</p>	<b>Plan de acción</b>			
		<b>Acciones</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Controla</b>	<b>Fecha cumplimiento</b>

	Alegra del Tibiri, así como la Dirección Municipal de Comercio.  6. Se producen 6 312.3 tm con un crecimiento de un 1 %. 7. Se aumenta la producción de repostería a 641.7 tm con un crecimiento del 1 %.				
<b>Objetivo: 2</b>  <b>INCREMENTAR LOS PLANES DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DE ALIMENTOS QUE PERMITA INCORPORAR NUEVAS OFERTAS A LA POBLACIÓN</b>	<b>Criterios de Medidas</b> Se produce en la Industria Alimentaria Local de repostería TN 2007, 635.4      2008, 641.7      2009, 705.8 Pan TN 2007, 6259.8      2008, 6322.3 , 2009, 6385.5 Galletas TN 2007, 489.8      2008, 492.0      2009, 495.0	<b>Plan de acción</b>			
		<b>Acciones</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Controla</b>	<b>Fecha cumplimiento</b>
<b>Objetivo: 3</b>  <b>LOGRAR CON LOS ESFUERZOS CONJUNTOS DEL TERRITORIO EL AUMENTO DE LOS NIVELES DE PRODUCCIONES ALIMENTICIAS.</b>	<b>Criterios de Medidas</b> - Se incrementan los rendimientos y se reducen los precios del mercado a partir de lograrse los siguientes ritmos de producción. Ver tabla A-1	<b>Plan de acción</b>			
		<b>Acciones</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Controla</b>	<b>Fecha cumplimiento</b>
<b>ARC V. DESARROLLO INDUSTRIAL (PROCESO INVERSIONISTA)</b>					
<b>Objetivo: 1</b>  <b>FORTALECER EL PROCESO INVERSIONISTA EN EL MUNICIPIO</b>	<b>Criterios de Medidas</b> 1. Se garantiza el cumplimiento del plan de construcción, conservación y rehabilitación de las viviendas por el sector estatal y la población, lográndose terminar la construcción de 4 305 viviendas.  De ellas: 1 305 año 2007 1 500 año 2008	<b>Plan de acción</b>			
		<b>Acciones</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Controla</b>	<b>Fecha cumplimiento</b>

	<p>1 500 año 2009</p> <p>2. Se ejecuta en el fondo de viviendas 11 300 acciones constructivas, de ellas 6 300 de conservación y 5 000 de rehabilitación del sector estatal y la población. De ellas Ver tabla A-2</p> <p>3. Se logra pintar el 50 % de los edificios multifamiliares. De ellos: 36 en el año 2007 50 en el año 2008 58 en el año 2009</p> <p>4. Se impermeabilizan 50 % edificios multifamiliares con filtraciones. De ellos: 17 en el año 2007 25 en el año 2008 25 en el año 2009</p> <p>5. Se eliminan todos los pisos de tierra en el municipio.</p> <p>6. Se rehabilitan totalmente y se transforman en viviendas confortables in sito, el 50 % de las cuarterías existentes en el municipio.</p> <p>7. Se disminuye en un 50% las viviendas en mal estado del fondo habitacional.</p> <p>8. Se restauran el 100 % de las unidades del Comercio, la Gastronomía, los Servicios y la OEE.</p> <p>9. Se restauran el 80 % de las instalaciones educativas y asistenciales de la salud.</p> <p>:</p>				
<p><b>Objetivo: 2</b> <b>INCREMENTAR LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN DE MATERIALES DE LA</b></p>	<p><b>Criterios de Medidas</b> <b>1. Se cumple al 100 % la producción de materiales de la construcción para los diferentes programas</b></p>	<p><b>Plan de acción</b></p>			

**CONSTRUCCIÓN PARA  
LOS DIFERENTES  
PROGRAMAS  
CONSTRUCTIVOS**

constructivos, lográndose estos resultados en las diferentes entidades involucradas en la tarea, entre las entidades Ver tabla A-3

Estas producciones alternativas se realizaran en las siguientes entidades de nuestra subordinación.

Agrupación EMSSV ( El Patio).

- 226 000 bloques
- 450 000 ladrillos
- 435 000 litros de pintura

UBC

- 350 000 bloques
- 500 000 ladrillos
- 100 000 metros cuadrados de piso. (mosaico)
- 10 000 metros cuadrados de rodapié
- 35 000 bloques macizos para túneles
- 35 000 dovelas para túneles
- 200 metros cúbicos tercio para obras de restauración y conservación de patrimonio
- 100 000 litros de pintura

Acciones	Ejecuta	Controla	Fecha cumplimiento

**ARC VI. CIENCIA, TECNOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE****Objetivo: 1****INCREMENTAR EL  
IMPACTO DE LA CIENCIA  
Y LA TECNOLOGÍA EN LA  
ECONOMÍA Y LA  
SOCIEDAD ESPIRITUANA.****Criterios de Medidas**

1. Se logran impactos concretos en los temas de prioridad para la ciencia y la tecnología, el medio ambiente, las ciencias sociales y humanísticas, las nuevas tecnologías de la información, las ciencias básicas y la defensa. (Se precisarán los impactos a obtener en los objetivos anuales)

**Plan de acción****Acciones****Ejecuta****Controla****Fecha cumplimiento****Objetivo: 2****Criterios de Medidas****Plan de acción**

**CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS MONTAÑAS A TRAVÉS DEL CUMPLIMIENTO DE LAS RESPONSABILIDADES DEL CITMA EN EL REENFOQUE ESTRATÉGICO DEL PLAN TURQUINO MANATÍ**

Se diseña e implementa un plan de acción para dar respuesta a los problemas de la montaña a partir de la identificación y diagnóstico de los mismos y de los resultados en la aplicación de los programas y proyectos científicos y de innovación tecnológica

Acciones	Ejecuta	Controla	Fecha cumplimiento

### ARC VII RECREACIÓN, DEPORTE Y CULTURA

**Objetivo: 1  
DISEÑAR UN PROYECTO DE RECREACIÓN INTEGRAL DE LA POBLACIÓN, QUE PROPICIE LA ELEVACIÓN DE SUS NIVELES DE PARTICIPACIÓN EN LA VIDA CULTURAL Y GARANTICE LA SANA RECREACIÓN DE LOS ESPIRITUANOS**

**Criterios de Medidas**  
1. Se garantizará un promotor deportivo y cultural al nivel de cada asentamiento poblacional. Las encuestas realizadas expresan un 93% de satisfacción en las actividades recreativas los fines de semana, así como las del verano, fechas significativas y de fin de año, especialmente para los jóvenes y niños.  
2. Se mantendrá trabajando durante todo el año a plena capacidad la base de campismo del municipio  
3. El 90% de las encuestas realizadas expresan la mejoría y el incremento de las ofertas gastronómicas y recreativas durante el verano.

Plan de acción			
Acciones	Ejecuta	Controla	Fecha cumplimiento

**Objetivo: 2  
INCREMENTAR LA CALIDAD DEL DEPORTE COMPETITIVO Y LA PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE LA CULTURA FÍSICA Y EL DEPORTE, CONTRIBUYENDO A LA**

**Criterios de Medidas**  
1. Se logrará que el 35 % de la población apta participe como practicante sistemático en las actividades del deporte, cultura física y recreación, en las áreas creadas.  
2. Se mantendrá un técnico integral prestando servicios

Plan de acción			
Acciones	Ejecuta	Controla	Fecha cumplimiento

**ELEVACIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS ESPIRITUANOS.**

en cada Consejo Popular, para la rehabilitación física.

3. Se crea un módulo integral para el desarrollo de las actividades recreativas en cada Consejo Popular, impulsando el desarrollo de la Industria Deportiva Local.

4. Se seleccionará y capacitará un activista de ajedrez como mínimo para trabajar en este deporte, en las academias populares.

5. Se garantizará que el 100 % de los eventos deportivos que se efectúen en el territorio alcancen la categoría de espectáculo deportivo.

**Objetivo: 3 ESTIMULAR LA CREACIÓN ARTÍSTICA Y LITERARIA A PARTIR DEL APOYO SISTEMÁTICO Y EL ESTÍMULO A LA CALIDAD DE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS, Y FACILITAR ESPACIO PARA SU DESARROLLO**

**Criterios de Medidas**

1. Se amplía y desarrollan los espacios para dialogo e intercambio de experiencias con los creadores

2. Se desarrolla el trabajo con las personalidades

3. Se perfeccionan las relaciones de trabajo con la UNEAC, AHS y SCJM para aunar esfuerzos en la proyección cultural del municipio

4. Se logra la vinculación de los artistas y creadores del municipio en los proyectos y eventos culturales como: la semana de la cultura espirituana, Premios de la Ciudad, Coloquio sobre la Cultura Espirituana, Encuentro de las Villas Fundadoras, Poesía Ilustrada Payad Jamis, Encuentro Municipal de Artistas

**Plan de acción****Acciones****Ejecuta****Controla****Fecha cumplimiento**

	<p>Plásticos, Poesía Amorosa, Evento de Historia Local.</p> <p>5. Se logra el apoyo y estímulo a los proyectos de los jóvenes creadores</p> <p>6. Se logra el apoyo a los proyectos de talleres conducidos por la vanguardia artística</p> <p>7. Se apoya a los espacios que posibiliten el desarrollo de la crítica artística y literaria, en talleres, encuentros, exposiciones,, debates de obras a partir de los problemas medulares del municipio</p> <p>8. Se atiende individual y colectivamente a escritores artistas y agrupaciones de prestigio del territorio mediante homenajes y reconocimiento en festividades y eventos municipales</p> <p>9. Se cumple con las convocatorias para el premio de la ciudad en Artes Plásticas, Literatura y Música, así como la participación de creadores y personalidades del Municipio y fuera de este.</p> <p>10. Se logra el funcionamiento eficaz del Consejo del Libro y la Literatura.</p>				
<p><b>Objetivo: 4 GARANTIZAR LA SISTEMATICIDAD Y CALIDAD DE LA PROGRAMACION CULTURAL DIRIGIDA A TRAVES DE TODOS LOS</b></p>	<p><b>Criterios de medidas:</b></p> <p>1. Se cumple la programación cultural del municipio, Instituciones y comunidades, dirigidas a los diferentes grupos etarios</p> <p>2. Se presentan</p>	<p><b>Plan de acción</b></p>			
		<p><b>Acciones</b></p>	<p><b>Ejecuta</b></p>	<p><b>Controla</b></p>	<p><b>Fecha cumplimiento</b></p>

**GRUPOS ETARIOS**

sistemáticamente grupos teatrales en el Municipio y Comunidades así como la realización de fiestas populares

3. Se incrementan las actividades culturales de las comunidades a través del accionar del promotor cultural

4. Se logra la organización de programaciones especiales en Semana de Cultura, Fiestas Populares, Plan Vacacional y el Plan del Año.

5. Se evalúa periódicamente el impacto de la programación cultural en el Municipio

**Objetivo: 5**  
**GARANTIZAR UNA EFECTIVA DIVULGACION Y PROMOCION DEL TRABAJO CULTURAL Y LA OBRA DE NUESTROS ESCRITORES**

Criterios de medidas:

1. Se incrementan las acciones de divulgación y promoción a través de los medios de difusión y otros en la Emisora Provincial, Emisora Municipal, Tele Centro Yayabo, Periódico Escambray, Radio Base de la Casa de la Cultura Municipal

2. Se cumple la promoción de artistas, escritores, agrupaciones, festivales, tradiciones, personalidades y creadores del municipio.

3. Se perfecciona y amplía la promoción por vía electrónica y su inserción en el sistema de información nacional.

4. Se incrementa la divulgación y promoción del patrimonio tangible e intangible del municipio

5. Se editan obras de nuestros escritores e investigadores

**Plan de acción****Acciones****Ejecuta****Controla****Fecha cumplimiento**

	6. Se actualiza sistemáticamente y con calidad las carteleras institucionales y municipales.				
<b>Objetivo: 6</b> <b>CONTINUAR LA ESTRATEGIA PARA LOGRAR UN MAYOR INCREMENTO DE LA PARTICIPACION DE LA POBLACION EN LA VIDA CULTURAL DEL MUNICIPIO Y COMUNIDADES TENIENDO EN CUENTA LA INTEGRACION DE LAS INSTITUCIONES CULTURALES Y LAS INICIATIVAS DE LOS CREADORES</b>	<b>Criterios de Medidas:</b> 1. Se perfecciona el trabajo en las comunidades a partir de estudios de diagnósticos y la elaboración de proyectos socioculturales 2. Se incrementa la participación de escritores y artistas en la vida cultural de las comunidades 3. Se implementan proyectos que estimulen el conocimiento y defensa de valores patrimoniales 4. Se cumplen los convenios a programas específicos con organismos y organizaciones 5. Se apoya la labor de la SCJM atendiendo a sus proyecciones 6. Se mantiene una participación activa en la Comisión de Prevención Social (Escuela de Conducta y Discapacitados) 7. Se cumplen los planes para la prevención del uso indebido de las drogas, VIH, social y calidad de vida 8. Se fortalece el trabajo comunitario integrado con la participación de todos las Instituciones culturales 9. Se participa en las reuniones del grupo asesor TCI del Gobierno 10. Se perfecciona el trabajo con el MAA 11. Se presta una adecuada atención del desempeño de los promotores culturales, en la superación y el Taller	<b>Plan de acción</b>			
		<b>Acciones</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Controla</b>	<b>Fecha cumplimiento</b>

	Municipal de Experiencias.				
<b>Objetivo 7</b> <b>INCREMENTAR LAS</b> <b>OPCIONES CULTURALES</b> <b>DIRIGIDAS A NIÑOS,</b> <b>ADOLESCENTES Y</b> <b>JOVENES.</b>	<b>Criterios de medidas:</b> 1. Se implementan las acciones derivadas del programa de educación estética y extensión universitaria a través del accionar de las instituciones culturales. 2. Se desarrollan acciones derivadas del programa nacional martiano dirigida a jóvenes y niños. 3. Se estimula a los participantes en los concursos Leer a Martí, De donde crece la palma, Cantándole al Sol, Martí y la Naturaleza, Mi Pequeñuelo, Tribuna Abierta, Los niños y el Medio Ambiente, entre otros. 4. Se fortalecen los talleres de creación y apreciación dirigidos a niños, adolescentes y jóvenes con el apoyo de la vanguardia artística. 5. Se fortalece la acción integrada de todas las instituciones culturales con docentes y organizaciones estudiantiles. 6. Se desarrolla el movimiento de canturías y sus presentaciones. 7. Se perfecciona la atención metodológica al MAA infantil y juvenil y la realización de festivales de la FEEM y la FEU. 8. Se estimula la labor de los creadores que dedican su obra a niños y jóvenes. 9. Se estimulan a los integrantes de la brigada José Martí que asesora al MAA infantil y juvenil.	<b>Plan de acción</b>			
		<b>Acciones</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Controla</b>	<b>Fecha cumplimiento</b>

10. Control al trabajo de los talleres de repentismo con niños y adolescentes.

### ARC VIII. DISCIPLINA Y RECURSOS HUMANOS

Objetivo: 1 MANTENER EL PLENO EMPLEO CON LOS NIVELES ACTUALES DE OCUPACIÓN Y DESOCUPACIÓN, CUMPLIENDO CON LAS LEGISLACIONES VIGENTES QUE RIGEN LAS RELACIONES LABORALES Y LA POLÍTICA DE EMPLEO EN TODOS LOS SECTORES DE LA ECONOMÍA.	Criterios de Medidas Ubicar al empleo o al estudio un 50% más de los jóvenes desvinculados del estudio y el trabajo. Ubicar al empleo o al estudio el 100% de las fuentes que arriban al empleo durante el año 2007 de acuerdo al procedimiento establecido para cada una de ellas y que son: Desmovilizados del SMA Discapacitados Egresados de escuelas especiales. Egresados de Centros Penitenciarios y Sancionados a TCSI Inválidos parciales	Plan de acción			
		Acciones	Ejecuta	Controla	Fecha cumplimiento
Objetivo: 2 LOGRAR UNA CONSCIENTE Y PRECISA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DE CUADROS CON EL ESTRICTO CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS DE TRABAJO E INDICACIONES DEL COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS	Criterios de Medidas 1. Se logra el completamiento de la plantilla de cargos y sus reservas. 2. Los cuadros y reservas reciben la preparación contenida en las estrategias de superación, logrando declarar listas para promover el 60 % de las reservas. 3. Se logra la promoción de mujeres a los cargos de dirección, alcanzando un índice por encima del 40 % del total de cuadros en el territorio. 4. Se alcanza una efectividad de la reserva de cuadros por encima del 80%. 5. Se logra el 100% de retención y promoción de los cuadros de	Plan de acción			
		Acciones	Ejecuta	Controla	Fecha cumplimiento

primer nivel que estudian en la universidad.  
 6. Se implementa el 100% de las estrategias de desarrollo de los cuadros y reservas acorde a las necesidades detectadas  
 7. Se eleva la autopreparación, los cursos semipresenciales y a distancia, así como se logra un 30 % de retención y promoción en diplomados y maestrías para el perfeccionamiento de la capacitación.

**ARC IX: DEFENSA Y ORDEN INTERIOR**

**Objetivo: 1  
 ADOPTAR LAS MEDIDAS DE ASEGURAMIENTO ECONÓMICO QUE SE REQUIERA Y ACONDICIONAR EL TEATRO DE OPERACIONES MILITARES Y CONTRIBUIR DECISIVAMENTE A LA LABOR ENCAMINADA A MANTENER LA TRANQUILIDAD CIUDADANA Y DISMINUIR LAS ACTIVIDADES DELICTIVAS.**

**Criterios de Medidas**  
 1. Se continúa manteniendo los niveles de cumplimiento cuantitativos del 100 % y de igual forma se eleva el estado cualitativo. Se preparan mas de 150 cuadros de la instancia municipal y zonas de defensa en concentrados y oficiales de la reserva y las MTT como mínimo en cursos en la unidad de estudio, además de realizarse 5 Días de la Defensa con la participación reservistas, milicianos, brigadistas y población, así como se presta especial atención a la realización de ejercicios y entrenamientos militares.  
 2. Se Logra que se declaren "Listos para la Defensa en la II Etapa" las 27 empresas que faltan y que los ya declarados con dicha condición, mantengan la misma con el objetivo de

**Plan de acción**

**Acciones**

**Ejecuta**

**Controla**

**Fecha cumplimiento**

llegar a la III Etapa.

3. Se incrementan los niveles de protección de la población, cumpliendo para ello los siguientes índices: se excavarán el 100% del plan de túneles, acondicionamiento del Puesto de Mando y mantenimiento de obras, como parte del acondicionamiento TOM.

4. Se continúa prestando especial atención a la compatibilización de las obras de la economía en interés de la Defensa, logrando que se cumplan los requerimientos impuestos al 100%.

5. Se cumple al 100% los planes de repoblación forestal, aumentando la supervivencia y la calidad de posturas así como el enmascaramiento de las obras y el empleo de bosques en interés de la defensa.

6. Se logra que el 100% de las medidas adoptadas reduzcan el delito, incrementando el esclarecimiento y el enfrentamiento a conductas contrarias a las normas de convivencia social, prestándole especial prioridad a las manifestaciones de corrupción, a la droga, la prostitución, las conductas antisociales y los hechos vinculados al hurto y sacrificio de ganado mayor

**ARC X. FUNCIONAMIENTO****Objetivo: 1****Criterios de Medidas****Plan de acción**

**SE FORTALECE Y PERFECCIONA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS ORGANOS COLECTIVOS DE DIRECCIÓN A TODOS LOS NIVELES**

Se implementa la carta circular 16 del secretario del CECM y se controla su cumplimiento.

EL CAM y entidades administrativas realizan mensualmente la reseña de las actas de los consejos de dirección de las estructuras que se le subordinan y se le da utilización por diferentes vías.

Se cumple el programa de visitas y controles que realizan la secretaría de los CAM para supervisar el funcionamiento de los consejos de dirección.

Se incrementa la participación de los vicepresidentes y la secretaría del CAM en los Consejos de dirección.

**Acciones**

**Ejecuta**

**Controla**

**Fecha cumplimiento**

**Anexo # 3: PROGRAMACION DE CHEQUEO DE LAS AREAS DE RESULTADOS CLAVES**

PROGRAMACION DE CHEQUEO DE LAS AREAS DE RESULTADOS CLAVES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV.	DIC.
ARC 1												
ARC 2												
ARC 3												
ARC 4												
ARC 5												
ARC 6												
ARC 7												
ARC 8												
ARC 9												
ARC 10												

Anexo # 4: Tablas bases de datos de los indicadores

<b>Indicadores de salud</b>	<b>may-06</b>	<b>may-07</b>
<b>Nacidos Vivos</b>	<b>1398</b>	<b>1477</b>
<b>Fallecidos en el 1er Año</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Tasa Mortalidad Infantil</b>	<b>5</b>	<b>4,73</b>
<b>Nacidos Bajo Peso</b>	<b>78</b>	<b>46</b>
<b>Índice de Bajo Peso</b>	<b>5,6</b>	<b>3,7</b>
<b>Mortalidad Materna</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<b>Indicadores de Educacion</b>	<b>CURSO 2005-06</b>	<b>CURSO 2006-07</b>
<b>ENSEÑANZA PRIMARIA</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>ENSEÑANZA SECUNDARIA</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>ENSEÑANZA ESPECIAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>ENSEÑANZA PREUNIV.</b>	<b>99,2</b>	<b>100</b>
<b>ENSEÑANZA TEC. PROF.</b>	<b>98,3</b>	<b>99,7</b>
<b>ENSEÑANZA OFICIO</b>	<b>96,9</b>	<b>97,3</b>

<b>Indicadores de Empleo</b>	<b>may-06</b>	<b>may-07</b>
<b>Tasa de Desempleo</b>	<b>1,2</b>	<b>0,6</b>

INDICADORES DE DELITO	may-06	may-07
DELITO GENERAL	31,4	29,2
ROBO CON FUERZA	39,5	33,6
LESIONES LEVES	11,4	26,2
LESIONES GRAVES	39,4	32,8
ROBO CON VIOLENCIA	19,2	17,3
HURTO GENERAL	18,8	16,4
HURTO Y SACRIFICIO DE GANADO MAYOR	6,3	2,5
HURTO Y SACRIFICIO DE GANADO MENOR	12,2	9,7

Presupuesto por sectores	Ejecucion Presupuesto	
	may-06	may-07
<b>Unidades Presupuestadas</b>		
Educación Municipal	\$ 26,69	\$ 29,37
Deporte Municipal	\$ 1,81	\$ 2,57
Salud Municipal	\$ 15,21	\$ 18,49
Poder Popular Municipal	\$ 1,69	\$ 3,02
Cultura Municipal	\$ 1,27	\$ 1,56
Comunales Municipal	\$ 9,71	\$ 13,09
Total	\$ 56,38	\$ 68,10

G