

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FILIAL UNIVERSITARIA MUNICIPAL DE TAGUASCO “ENRIQUE JOSE VARONA”



Centro de estudios de técnicas avanzadas de dirección

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Diseño e implementación de una estrategia de capacitación que permita la generación de proyectos de desarrollo local en el municipio de Taguasco.

Autora: Misleidy Maday León Cancio

Tutor: Ms C. Renier Esquivel García

Consultante: Lic. Daisel García Bello

Taguasco, junio 2011



Pensamiento

La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social.

Raúl Castro Ruz

DEDICATORIA

*A mi hijo por ser la luz de mis ojos,
A mi esposo por su ayuda y comprensión,
A mis padres por su amor y cariño,
A mi hermano y mi tío por su apoyo.*

AGRADECIMIENTO

- *A todos los compañeros que hicieron posible la realización de este trabajo investigativo.*

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito el diseño e implementación de un procedimiento para elaborar una estrategia de capacitación a los cuadros de las empresas que puedan tributar al desarrollo local, Grupo Provincial y Municipales de Proyectos en el municipio de Taguasco a través de proyectos económicamente rentables capaces de autofinanciarse en beneficio del propio territorio y que le permita sustituir importaciones al país. Primeramente se realiza la fundamentación teórica valorándose la necesidad del enfoque estratégico y el desarrollo local como línea directriz fundamental para la formulación de proyectos en el ámbito empresarial. Por otra parte se realiza un profundo estudio bibliográfico sobre el tema en particular, conformándose un marco conceptual en el que se sustenta la investigación, al analizarse distintos conceptos y enfoques sobre estrategias empresariales y su relación con otros elementos del proceso directivo como por ejemplo: los objetivos, el desarrollo local y su incidencia en la sociedad cubana, gestión de proyectos y la cultura empresarial, por sólo citar a algunos ejemplos. La literatura consultada permitió conocer lo más actualizado sobre el tema al alcance de la autora, tomándose de ella los elementos esenciales para la conformación del modelo escogido. Se analizan varios de los modelos estratégicos formulados por reconocidos autores, para a partir de dicho análisis, elegir el que se considera más adecuado a las características del objeto de estudio práctico de la investigación. Por último, se desarrolla de manera práctica el modelo, quedando diseñada la estrategia de capacitación del municipio de Taguasco a cumplimentar en los cuadros del territorio así como a las entidades que favorecen el desarrollo local.

SUMMARY

The present work has as purpose the design and implementation of a procedure to elaborate a training strategy to the squares of the companies that can pay to the local development, Provincial and Municipal Group of Projects in the municipality of Taguasco through economically profitable projects able to self-finance in benefit of the own territory and that it allows him to substitute imports to the country. Firstly it make the theoretical foundation being valued the necessity of the strategic focus and the local development as line fundamental guideline for the formulation of projects in the managerial environment. On the other hand is made a thorough study of literature on the subject in particular, conforming to a conceptual mark in which the investigation is sustained, when being analyzed different concepts and focuses has more than enough managerial strategies and its relationship with other elements of the directive process as for example: the objectives, the local development and their incidence in the Cuban society, administration of projects and the managerial culture, for only to mention to some examples. The consulted literature allowed to know the most up to date thing on the topic within reach of the author, taking of her the essential elements for the conformation of the chosen pattern. They are analyzed several of the strategic models formulated by grateful authors, it stops starting from this analysis, to choose the one that is considered more appropriate to the characteristics of the object of practical study of the investigation. Lastly, it is developed in a practical way the pattern, being designed the strategy of training of the municipality of Taguasco to execute in the squares of the territory as well as to the entities that favor the local development.

INTRODUCCIÓN

La nueva dimensión de los recursos humanos no se logra fácilmente, pues es necesario modificar políticas, enfoques y formas de actuación, individuales y colectivas enraizadas por muchos años. Para que los cambios se realicen con éxitos, es necesario la comprensión y adopción de un nuevo sistema de gestión de los Recursos Humanos que garanticen que todos los trabajadores lleven a cabo sus funciones óptimamente y en correspondencia a sus capacidades y actitudes a la vez que desarrollen sus desempeños de forma competitiva. De igual forma se requiere modificaciones en los métodos y estilos de dirección y la creación de nuevas condiciones organizativas en las entidades.

El Sistema de Formación y Superación en el marco del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos comprende un conjunto de acciones estratégicas para el ajuste e impulso de los aprendizajes de los trabajadores en concordancia a las necesidades de formación propias al desarrollo, y especialmente la innovación, de la actividad laboral de la entidad. Estará articulado al desarrollo de los subsistemas de Recursos Humanos al mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo, así como para su inserción más oportuna en el mercado de trabajo.

En la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social la entidad necesita de personal calificado, con un amplio perfil ocupacional e integrado a la nueva cultura de la organización. Para ello es necesario asegurar que los trabajadores desarrollen funciones más allá de las tareas que comprende un solo puesto, pero desarrollen de forma competente en correspondencia con las exigencias del rol que tiene asignado y/o que cada uno asume. Con ello, la formación y superación por competencia y orientado al desempeño efectivo, se erige como base y garantía de los modos de actuación diferentes que se requieren en el desarrollo del Sistema de Gestión de Recursos Humanos que va diseñado para la unidad.

No es poco el esfuerzo que se ha hecho por las entidades, organismos y el estado en materia de capacitación y formación profesional; sin embargo no siempre los resultados han estado en correspondencia con las necesidades de la entidad. Es común que se impartan cursos y entrenamientos sobre temas que no son los que verdaderamente se necesitan o que no asistan las personas que realmente deben asistir, la capacitación y formación ha sido más un gasto que una inversión.

De igual forma se destaca el creciente desarrollo que ha impuesto a la preparación y superación de cuadros, la universalización de la educación superior y con ella la extensión a

todos los municipios de las posibilidades de ejecutar directamente acciones de capacitación que incidan en la mejora continua de las entidades, al igual que la categorización obtenida de las escuelas ramales como parte de la estrategia establecida hasta la fecha. La capacitación a cuadros en las entidades del municipio de Taguasco ha venido presentando logros sobre todo en lo cualitativo, sin dejar de cumplimentar los aspectos cuantitativos asociados a los criterios de medida trazados por la provincia, que consolidan lo que se venía logrando en años anteriores de forma sistemática.

Taguasco muestra una constancia en los resultados que se obtienen en la actividad vinculada al sistema de trabajo con los cuadros y en el último año se viene produciendo un proceso de mejora continua en los resultados que se obtienen.

De igual forma se destaca el creciente desarrollo que ha impuesto a la preparación y superación de cuadros, la universalización de la educación superior posibilitando ejecutar directamente acciones de capacitación que incidan en la mejora continua de las entidades, al igual que la categorización obtenida de las escuelas ramales como parte de la estrategia establecida hasta la fecha.

Desde los inicios del seguimiento del desarrollo territorial y local en Cuba se han detectados grandes problemas que frenan el desenvolvimiento del proceso:

- Las limitaciones de los recursos, la concentración de las decisiones políticas en las entidades centrales del estado.
- La falta de autonomía de los municipios que les impide participar en la determinación de las medidas de carácter nacional.
- La ausencia de una reforma tributaria que subsane la carencia de mecanismos legales para que los municipios obtengan tributos por parte de las industrias asentadas en su territorio, sin importar su nivel de subordinación.
- La fuerte centralización del modelo financiero impide a los órganos provinciales y municipales asumir decisiones en torno a las inversiones.
- El fracaso de la Industria Local por problemas graves en la planeación productiva, los altos precios, la poca flexibilidad para adaptarse a las exigencias del mercado.
- La subutilización de extensas áreas agrícolas y de las reservas para el desarrollo industrial, las cuales podrían destinarse a actividades que ayuden más al progreso del territorio.

A pesar de las limitaciones y los obstáculos referidos, el desarrollo económico local representa un espacio privilegiado para impulsar la economía. La población misma lo promueve en razón de sus beneficios, lo cual garantiza la continuidad temporal y la

autonomía. La población también conoce mejor las necesidades, los gustos, las costumbres y las tradiciones locales, por lo que puede establecer prioridades e identificar los recursos disponibles para utilizarlos con eficiencia, sin duplicidades ni acciones innecesarias.

El desarrollo de la economía territorial y local en Cuba exige resolver cuanto antes los problemas considerados y satisfacer una serie de requisitos fundamentales por lo que los gobiernos central y territorial deben dirigir sus esfuerzos a:

- Instrumentar un programa de capacitación gerencial para los administradores y el personal del gobierno local, requerimiento básico en el marco de una mayor descentralización y un creciente papel del mercado.
- Estimular el trabajo de las instituciones comunitarias, a fin de motivar la participación ciudadana en la solución de sus problemas y adecuar el uso de los recursos.

Se ha venido entonces trabajando en tomar un conjunto de medidas frente a la crisis económica por la que atraviesa el país durante años, incidiendo fundamentalmente en las economías locales, teniendo en cuenta que al existir la carencia de un programa propio de desarrollo local, unido a la subutilización de las tierras y el proceso de emigración de los ciudadanos, especialmente los jóvenes, crean una situación compleja y desfavorable en lo que se refiere al ámbito social de un grupo de municipios del país. Actualmente las principales cadenas productivas de la economía son eminentemente verticales, y los procesos de centralización que han ocurrido en los últimos años, dejan grandes vacíos a nivel local que deben ser resueltos, especialmente en actividades cuya expresión territorial es decisiva: producción de alimentos, servicios, transporte, comercio, entre otras.

Se requiere además descentralizar algunas funciones en los Consejos de la Administración Municipal (CAM), que contribuyan al desarrollo de la capacidad de gestión del gobierno a estas instancias, dirigido fundamentalmente a fortalecer la base productiva mediante proyectos que permitan revertir la actual dependencia del país de las importaciones, particularmente de alimentos y lograr con ello una base económica de financiamiento.

La **situación problemática** está caracterizada fundamentalmente por la necesidad de elevar el nivel profesional de los cuadros en aquellas entidades que puedan tributar al desarrollo local; no cuentan con la competencias necesarias. Sucede que los cursos que se imparten no son sobre temas que se necesitan o que no asistan las personas que realmente deben asistir. La capacitación como se expresa anteriormente se ha convertido en un gasto y no en una necesidad. Por supuesto que todo ello se hace extensivo a los cuadros y a aquellas entidades que puedan llegar a tributar al desarrollo local. No son sistemáticos con el control, están expuestos a excesos de reuniones, no se sabe delegar, no se planifica el trabajo, existen

problemas con la comunicación organizacional, con los métodos y estilos de dirección, la elaboración de proyectos es insuficiente y no existe un plan de capacitación dirigida a elaborar proyectos de desarrollo local.

De lo anterior se obtiene **el problema científico** de la investigación: ¿Cuál es la estrategia de capacitación de cuadros que permite la generación de proyectos para el desarrollo local?

Como **objetivo general**: Diseñar e implementar una estrategia de capacitación de cuadros que permita generar proyectos de desarrollo local en el municipio de Taguasco.

Objetivos Específicos

- Realizar una amplia revisión bibliográfica que permita fundamentar teóricamente la investigación y por tanto diseñar e implementar una estrategia de capacitación que contribuya a generar proyectos.
- Diseñar la estrategia de capacitación en las entidades que favorecen al desarrollo local del municipio de Taguasco.
- Implementar la estrategia de capacitación en las entidades que favorecen el desarrollo local el municipio de Taguasco.
- Evaluar los beneficios sobre el desempeño de los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local provocados por la estrategia de capacitación en el municipio de Taguasco.

Tipo de investigación

Descriptiva, porque uno de los elementos del modelo tiene como propósito realizar un diagnóstico de la organización.

Correlacional por la relación que debe existir entre la estrategia y los resultados empresariales.

Objeto de estudio teórico

Estrategia de capacitación

Objeto de Estudio Práctico

Estrategia de capacitación en el municipio de Taguasco

Hipótesis

Si se diseña e implementa la estrategia de capacitación en las empresas que favorecen el desarrollo local, entonces es posible contribuir a la generación de proyectos de desarrollo local.

Y como **métodos y técnicas** se emplearon: el análisis y síntesis, el histórico lógico, inducción- deducción, empírico y teórico. Como técnicas de investigación la observación, las encuestas, revisión de documentos, así como el uso de la computación.

Es importante reflejar el **valor teórico** de la investigación, el cual está dado por la construcción del marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis minucioso de la literatura relacionada con el diseño e implementación de la estrategia de capacitación de los cuadros en aquellas empresas que favorecen el desarrollo local. El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas para el diseño y la implementación de la estrategia de capacitación de los cuadros en aquellas entidades que favorecen el desarrollo local que se pueda utilizar en otras entidades del país. El **valor práctico** radica en la factibilidad y pertinencia demostrada de poder implementar la estrategia de capacitación para contribuir al crecimiento económico del municipio de Taguasco y a su vez formular proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local capaces de autofinanciarse en beneficio local del municipio y sustituir importaciones al país.

El **valor social** se puede verificar en el aumento de la producción de alimentos y la solución a problemas sociales resueltos por los proyectos de desarrollo local. Abarcando un total de 36 265 pobladores.

El **valor económico** se fundamenta en la creación de proyectos de desarrollo local para lograr beneficios económicos como los proyectos “Aumento de la producción y rendimiento de frijol en la CCS Juan Manuel Márquez” y “Aumento de la producción y rendimiento de arroz en la CPA Niceto Pérez “.

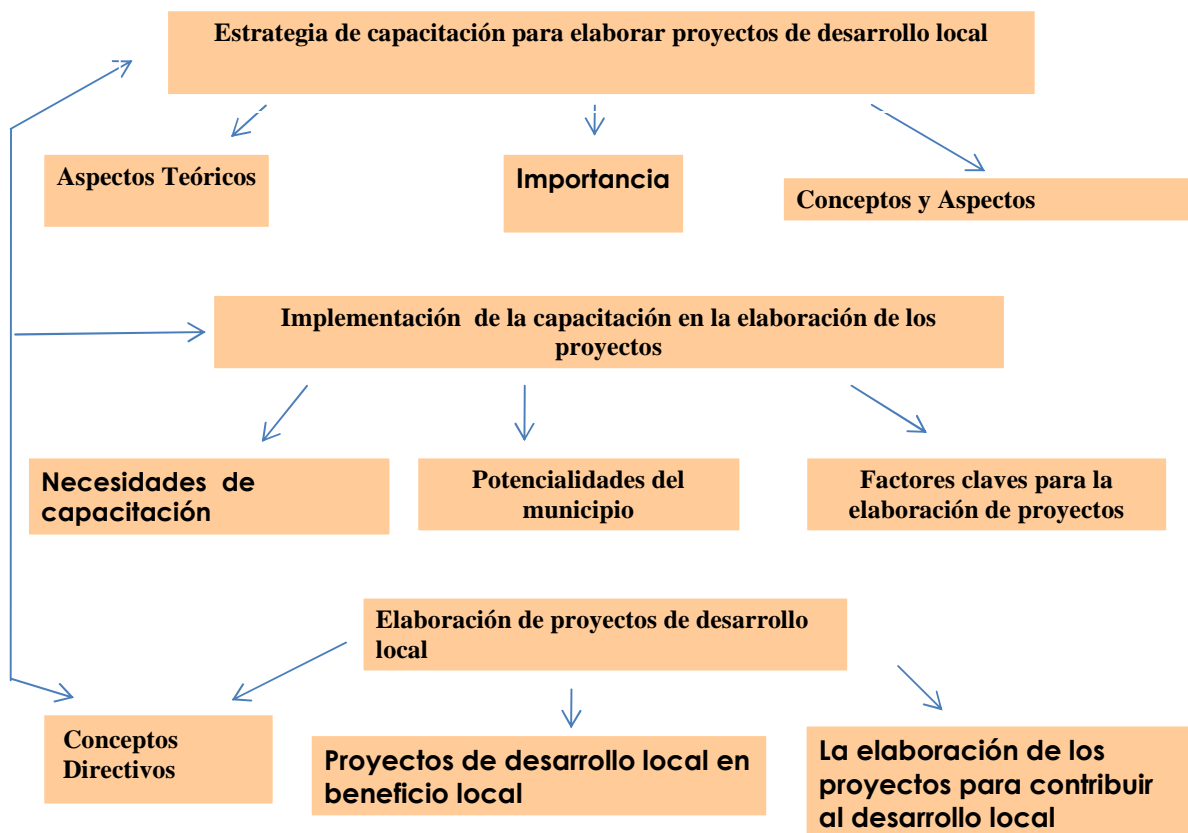
La investigación se estructura por una introducción donde se fundamenta el tema desarrollado. Un capítulo I donde aparece el marco teórico referencial del tema y de ello la conceptualización de las dos variables en estudio; un capítulo II donde a través de un procedimiento se propone diseñar e implementar la estrategia de capacitación de los cuadros en aquellas entidades que favorecen el desarrollo local en el municipio de Taguasco. Y el capítulo III donde se fundamenta el diseño y la implementación de la estrategia de capacitación de los cuadros en aquellas entidades que favorecen el desarrollo local. Las conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I. MARCO TEORICO REFERENCIAL

Introducción

En este capítulo del presente trabajo de investigación se exponen los aspectos fundamentales que conforman el marco teórico referencial que justifica el problema científico y aportan los aspectos teóricos que dan solución al mismo. Se abordan temas relacionados con definiciones para diseñar una estrategia de capacitación, formas de capacitación, métodos que pueden ser adoptados para desarrollar la capacitación, los sistemas de capacitación, conceptos básicos de estrategia, desarrollo local y proyecto.

Hilo conductor



Fuente: Elaboración propia.

1.1 Fundamentación teórica. Estrategia

La historia muestra como las empresas han ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones que se producen en su entorno socioeconómico y político. La competencia es más exigente cada día y la organización, si quiere sobrevivir a la misma, debe seguir

adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Será vital su capacidad de adaptación y respuesta a este cambiante entorno competitivo.

Vivimos en una época en que la supervivencia de las organizaciones depende mucho de la capacidad de adaptarse a los cambios que están ocurriendo en todos los ámbitos de la vida a nivel mundial. Los viejos paradigmas de dirección están demostrando cada vez más claramente que son insuficientes para producir eficacia, eficiencia, innovación permanente y calidad en el accionar de las organizaciones. Para dar respuesta a esta situación, es preciso adoptar un nuevo enfoque en la acción directiva, un enfoque estratégico. Adoptar la estrategia significa orientar las actuaciones de la empresa en un período de tiempo determinado hacia el camino de lo que ésta quiere ser. Significa elaborar decisiones mediante la planificación estratégica e involucra a la totalidad de las estrategias y objetivos funcionales relacionados entre sí de manera coherente.

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

- Recursos limitados.
- Incertidumbre respecto de la capacidad e intenciones del adversario.
- Compromiso irreversible de los recursos.
- Necesidad de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo.
- Incertidumbre acerca del control de la iniciativa.

Muchos son los autores que se han referido al concepto de estrategia. De una u otra forma, todos tienen coincidencia, a nuestro modo de ver el concepto más completo es el abordado por Stoner en su libro Administración. El mismo plantea que una estrategia es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización, la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo". (Stoner, 1996)

1.2 Estrategia. Algunas definiciones

El concepto de **estrategia** lo podemos definir desde dos puntos de vista:

- Desde la perspectiva de lo que la organización pretende hacer:

Estrategia: Programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.

- Desde la perspectiva de lo que finalmente hace :

Estrategia: Es el patrón de las respuestas de la organización al ambiente a través de su tiempo, o sea, más explícitamente la organización pone los Recursos Humanos, materiales y financieros en función de los problemas, frente a los problemas, riesgos que le plantea el

medio. Analizando estas definiciones vemos como toda organización cuenta con una estrategia, no necesariamente adecuada, aunque nunca lo formule explícitamente.

Partiendo de la percepción de estrategia como aquello que define hacia donde se dirige una empresa en el futuro, podemos preguntarnos: ¿Qué es la estrategia y por qué es importante?

La estrategia es un complemento natural para la misión y la visión. En principio, necesita determinar el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio en que está comprometido, el por qué está usted allí, a quién sirve, los principios y los valores bajo los que debe funcionar y lo que el futuro de la empresa debe ser. Después, necesita evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esa será la ruta más efectiva para desempeñar la misión y la visión. ¿Qué cambios de dirección pueden ser los indicados ahora? ¿Cómo y cuándo tomará decisiones futuras con respecto a su dirección estratégica? Será rara la empresa que sobreviva al futuro inmediato y más allá mientras continúe funcionando de la misma manera que ha venido funcionando hasta el presente. El impacto de la acelerada tecnología de cambio, la comunicación mundial, consumidores más exigentes y el incremento en la competencia hace de la necesidad para el cambio continuo una obligación en la mayoría de las empresas.

El planteamiento de una estrategia clara es importante porque ésta:

- Le proporciona una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrán enfocado en la dirección adecuada.
- Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino.
- Refuerza la misión y la visión.
- Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa.
- Ahorra tiempo, esfuerzo y propicia el compromiso y la responsabilidad personal
- Incrementa el ingreso sobre la inversión.

La estrategia es un vocablo que ha sido aplicado a las organizaciones por un gran número de autores. Seguidamente relacionaremos las definiciones que acerca del término, dan algunos de ellos:

"Las estrategias son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos, el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos utilizados para lograr estos objetivos y políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas" (Heinz Wehrich, 1990)

"Patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos y metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad" (H. K. Andrews, 1970)

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada" (Harold Koontz, 1991)

"La estrategia es la fórmula para obtener el éxito, el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse, el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial, es la adopción de medidas para enfrentar un mundo externo cambiante, es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerlos fuertes" (Theodore A. Smith, 1979)

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

"Modelo o plan que expone de manera conjunta las políticas, los objetivos y las secuencias de acción más importantes de la organización. Una estrategia bien formulada ayuda a distribuir los recursos de la organización en una posición viable y única, basada en competencias internas que permitan vaticinar los cambios en el entorno y reacción de los oponentes" (Minert)

"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. Marzo, 1991)

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

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

"Es la dialéctica de la empresa en su entorno" (Ansoff, 1976)

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

“La estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acciones fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico” (Menguzzato y Renau, 1984)

“Es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recurso.” (Javier Cantero, 1994)

Steiner, en su obra *Planeación Estratégica* analiza el concepto desde dos puntos de vista: *Estrategias maestras, las que define como misiones, propósito, objetivo y política básica. Estrategias de programas, las que se relacionan con la adquisición de los recursos para proyectos específicos.*

“Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos” (Koontz y Wehrich)

Si analizamos las definiciones dadas por cada uno de los autores citados, podemos confirmar que en algunos de sus momentos existen puntos comunes. Por ejemplo: Heinz Wehrich, Harold Koontz, J. Stoner y Minert, conciben la estrategia como programas generales de acción y recursos para definir y alcanzar los objetivos, aunque los dos últimos, la consideran además como patrones para poner en práctica la misión de la organización

Por otra parte, K. R. Andrews, y Francisco J. Marzo la definen como un patrón o conjunto de decisiones que define planes, políticas, objetivos, recursos y metas entre otros.

Luego de revisar los conceptos de estrategia dados por varios autores, se puede definir de la siguiente manera:

“La estrategia es un factor clave en el éxito organizacional, en tanto que constituye un programa de decisiones que orienta los objetivos, propósitos, y metas, consigna los recursos y acciones para enfrentar los cambios del entorno y determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión y visión ”

Está demostrado que la estrategia constituye una condición inherente a la existencia de toda organización, pero esta realidad necesita ser interiorizada por sus directivos. Existen muchas barreras que retardan este hecho, la fundamental radica en la concepción del futuro de la empresa que se encuentra en la mentalidad de los directivos. Esta concepción fue formada bajo un esquema donde la empresa era instrumento de decisiones y no generador de ellas. Lograr el reconocimiento de la necesidad del cambio, es una cuestión vital para el proceso estratégico de cada entidad. El grado de manifestación de esta regularidad en la actividad

directiva se puede valorar a través del pensamiento, la actitud y la intención estratégica del jefe de la entidad y su equipo de dirección.

1.2.1 Creación y puesta en práctica de la estrategia en las organizaciones cubanas

La creación y puesta en práctica de la estrategia debe tener como puntos de apoyo iniciales, una **flexibilidad** importante así como un respeto total a ciertos **valores e ideas** en los que se apoya la empresa. El pensamiento estratégico nos invita a analizar y reflexionar sobre las **variables** que influyen en las organizaciones.

Es necesario un proceso con sus correspondientes etapas para llegar a establecer una adecuada estrategia empresarial.

Existen unas características a destacar dentro de la dirección estratégica, referidas a la continuidad, que es un proceso interactivo y que engloba a todos los ámbitos de la organización.

Continuidad: La estrategia esta en continua evolución, nunca tiene fin. Aunque en la dirección estratégica encontremos una planificación más o menos formal, la flexibilidad ha de ser posible. Alcanzando así la adaptación al momento y a las variaciones del mercado.

Interactividad: Aunque las etapas tengan un orden establecido, siempre existe la posibilidad de avanzar y retroceder dependiendo de las situaciones que se den. El haber superado una fase, no impide el repaso y modificación de la misma.

Completo: Todas las secciones, departamentos, mandos, empleados, es decir, todos los recursos materiales e inmateriales con los que cuente la organización han de participar en el desarrollo del plan estratégico. Aportando cada uno de ellos lo máximo posible.

1.2.2 Dirección estratégica

La dirección estratégica se ha ido perfilando como una alternativa válida, necesaria, para responder a las características de la problemática empresarial cuya complejidad debe verse administrada por un sistema de similar complejidad. La dirección estratégica no es la panacea universal, no es la receta milagro que pudieran esperar las empresas y sus directivos; es simplemente un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras a fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación.

La dirección estratégica proporciona un marco para las decisiones esenciales de la empresa, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud

activa y orientada al futuro. Este marco se plasma en un sistema de management en el cual intervienen distintos elementos que desarrollan en armonía los unos con los otros, a fin de dotar a la organización del mejor potencial de funcionamiento (performance) posible.

La dirección estratégica se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio. La dirección estratégica se pone de manifiesto como un sistema de management, en cuanto a proceso cubre todas las funciones básicas de éste a través de dos grandes fases interrelacionadas: la formulación de estrategias, y su implementación y control.

Se afirma que "**Dirección Estratégica**" es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos.

Sin pretender dar una definición, muchos especialistas aceptan que la dirección estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar la administración, que reconoce o privilegia los aspectos siguientes:

- La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.
- La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la organización.
- El compromiso con la visión prospectiva, con el largo plazo y con la sostenibilidad institucional.
- Las inversiones "inteligentes" centradas en factores de cambios y transformación.
- El compromiso con el principio de la calidad total en todos los niveles.
- La importancia de los competidores para el desempeño de la organización y las alianzas estratégicas entre ésta y los competidores.

Por tanto consideramos que la dirección estratégica no debe concebirse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas a nivel de habilidad. Se considera más, como una combinación de elementos filosóficos y del comportamiento localizado al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tienen profundas y significativas implicaciones para las culturas de las organizaciones y las conductas futuras. Con relación a esto último, la dirección estratégica puede contribuir a dinamizar la cultura organizacional, en la medida que se logre concienciar que la estrategia presupone cambios, y que haya un convencimiento de la necesidad del análisis de la situación actual que ponga al descubierto los puntos fuertes y débiles internos de la organización, así como las amenazas y oportunidades externas a la

misma. Asumiendo además, la flexibilidad como un principio y manejando los conflictos y la resistencia al cambio.

1.3 Definiciones de capacitación

Muchos son los autores que han abordado el concepto de capacitación. Cacique Guerrero y López Chávez plantean que la capacitación "constituye el conjunto de programas de aprendizaje formal que tiene como propósito formar adultos, con el fin de que adquieran conocimientos, actitudes y desarrollen habilidades que les permitan participar significativa y productivamente en la sociedad, de tal manera que estos programas satisfagan las necesidades de los trabajadores, las empresas y la sociedad".

Rodríguez Estrada establece que la capacitación "constituye el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del pensamiento de todos los niveles de dirección para que desempeñen mejor su trabajo".

Francisco Rodríguez García plantea que la capacitación "constituye el conjunto de conocimientos transmitido a los dirigentes para propiciar el desarrollo de sus habilidades y capacidades necesarias que les permitan actuar con creatividad e iniciativa, produciendo en ellos cambios positivos para que su labor sea cada vez más eficiente y profesional".

Atendiendo a estas definiciones el autor de la investigación considera que la capacitación constituye el conjunto de actividades y acciones encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar destrezas, habilidades y modificar positivamente actitudes y aptitudes de los individuos o capacitados de forma que posibiliten perfeccionar su desempeño individual y el de su organización".

El concepto superación es identificado muchas veces con otros, como capacitación, formación y desarrollo. Añorga y otros (2000) en su Glosario de Términos de Educación Avanzada lo definen como: "Figura dirigida a diversos procesos de los recursos laborales, con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño." Valiente P. y M. A. Álvarez (2004). A partir del análisis de diferentes definiciones se establecen los rasgos fundamentales que expresan su contenido como concepto y lo distinguen de los otros con los que se confunde o identifica: la superación es un proceso, tiene un carácter continuo, prolongado, permanente y transcurre durante el desempeño de las funciones docentes o directivas, a diferencia de la formación que constituye una etapa inicial, de preparación, en el desarrollo del docente o directivo que

puede anteceder al momento de asumirlas, su finalidad es el desarrollo del sujeto para su mejoramiento profesional y humano, sus objetivos son de carácter general: ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades, y promover el desarrollo y consolidación de valores. Lo cual distingue la superación de la capacitación, que tiene un significado más técnico o práctico y comprende las acciones encaminadas a que todo trabajador, una vez incorporado a la entidad, conozca las perspectivas que ésta le ofrece para su desarrollo y realización profesional dentro de la organización, y que generalmente están asociadas a sus expectativas de progreso hacia posiciones de mayor calificación, responsabilidad, reconocimiento social y remuneración.

También se plantea que la capacitación es:

- Medio para desarrollar la fuerza de trabajo en cargos particulares. (Dale y Arder, 1950).
- Se debe distinguir entre educación y capacitación y la última es la preparación de una persona para el cargo y la primera, para la vida. (Whitehill, 1953).
- Es una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitaciones una guía o ayuda. (Mace, 1990).

1.3.1 Formas de capacitación

Las distintas formas de capacitación que propone Rabaza Peñalver F. et al. (2000).

- Individual: reunión de personas de diversas empresas y niveles de dirección.
- Agrupación vertical: personas de la misma organización pero de diferentes niveles de dirección
- Agrupación horizontal: personas de la misma organización y de igual nivel de dirección.
- Agrupación de familia: personas de la misma organización, que trabajen en equipos lo cual incluye jefes y subordinados.

1.3.2 Métodos que pueden ser adoptados para desarrollar la capacitación

Existen diversos métodos para desarrollar la capacitación y en alguna medida, están sujetos a circunstancias particulares de la propia organización y del individuo en sí.

Se señalan los siguientes:

- El aprendizaje mediante el estudio sistemático.

Las posibilidades de que el cuadro (la reserva) pueda ejercer cada vez con mejor desempeño el papel correspondiente al puesto que ocupa y se prepare, además, para empeños superiores, viene dado en buena medida, por su participación en actividades de estudios sistemáticos, sobre todo, en cursos de perfeccionamiento y mediante el estudio individual, estable y organizado.

- El aprendizaje mediante la práctica.

En el presente aspecto desempeña un papel muy importante el superior jerárquico del desarrollo. El papel del superior jerárquico como formador es insustituible; el aprendizaje mediante la práctica y el estudio teórico se complementan y se influyen recíprocamente. (Mendoza ,1990).

Cualquier variante para capacitar debe partir por el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje (DNA), la cual permite delimitar la diferencia que existe entre el estado real de los cursistas (lo que es) y el estado deseado (lo que debería ser), ello constituye la brecha, elemento imprescindible para el diseño de un programa de capacitación. De acuerdo con Tom. H. Boydell la palabra necesidad implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte.

Sucede que los cuadros y sus reservas se capacitan, en ocasiones, sin realizarse un diagnóstico previo, lo cual trae consigo la desmotivación por los cursos recibidos, convirtiendo el conocimiento impartido en tiempo perdido. De acuerdo con Francisco Rodríguez García (2005), existe una gran diferencia entre las necesidades de los cursitas respecto a los conocimientos o creación de nuevas habilidades: cada uno de estos recibe un tratamiento distinto, es posible que lo que necesite sea un balance entre ellos, pero lo importante es saber dónde se encuentra y así determinar adónde quiere llegar; luego se debe precisar el comportamiento que tiene el individuo en la actualidad, qué exigencias se le plantean y si está en posibilidades y reúne las condiciones para cumplir las exigencias planteadas; si tiene un comportamiento potencial capaz de asimilar el proceso pedagógico será capaz de saltar la diferencia entre el comportamiento real y el deseado.

Impacto de la capacitación: es la repercusión que tiene la capacitación recibida, mediante cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de su organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general.

Efecto: son las incidencias de la acción sobre los medios físicos y humanos circundantes. Ellos conjugan los resultados de la acción con otras dinámicas o limitaciones propias del lugar donde se desarrolla la acción.

El efecto de la capacitación se concibe como el grado en que se modifica el comportamiento del individuo y el desarrollo de determinadas destrezas y habilidades que puede aplicar en su situación laboral

La literatura recoge varias definiciones del concepto impacto en relación con los problemas de la formación y superación de los recursos humanos.

Al respecto, Ortiz (2003) señala que es "la fuerza de una situación sobre otra (...) un indicador utilizado para relacionar acciones ejecutadas, con los resultados alcanzados en la práctica y en su influencia en los cambios ulteriores" Rabazza (2003) lo define como el "efecto en los individuos y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones" que ha de producir la capacitación y el aprendizaje.

Cabrera Rodríguez, J. (2003) impacto es "una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad."

Así, el impacto debe verse como:

- Conjunto de cambios: conjunto de los resultados y los efectos.
- Cambios significativos: importancia que implican los cambios.
- Cambios durables: permanencia después de la acción, considerando un margen de incertidumbre que debe asumir con el tiempo.
- Cambios positivos y negativos: incluye a ambos en relación con el sistema de referencia o estándares previamente seleccionados.
- Cambios previstos e imprevistos: incluye interferencias, respuestas espontáneas y otras acciones en curso.
- Cambios en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad: tiene en cuenta los cambios a estos niveles debido a que generalmente son diferentes por el uso que hagan de lo aprendido.
- Cambios con vínculos de causalidad directa o indirecta con la superación y la capacitación: debe establecerse previamente la relación con la acción para que puedan establecerse con certeza.

Según MSc. García Colina F. y MSc. María de los Ángeles Morell Alfonso (2003) medir el impacto de la capacitación es la valoración que se realiza sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las organizaciones, los grupos directivos y las personas que transmiten beneficios previstos y derivados de la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto.

1.3.3 Plan de capacitación

El plan de capacitación para el año es donde se plasma la estrategia a seguir y se estructuran los proyectos que responden a las necesidades de capacitación y desarrollo del personal. En este punto se especifica, en términos mensurables y observables, el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.

El director de la entidad laboral es el máximo responsable de que se realice la planificación, organización, ejecución y control de los resultados de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Para desarrollar estas actividades se auxilia de los jefes de las dependencias y áreas que se le subordinan, de los jefes de recursos humanos y capacitación y de los especialistas que considere necesario.

Después de organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores en correspondencia con los puestos de trabajo que desempeñan, los objetivos y las proyecciones de desarrollo de la entidad, se debe elaborar y cumplir el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para dar respuesta a las necesidades identificadas.

El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con los representantes de las organizaciones sindicales, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo. Como establece la Resolución No. 487.

Este plan se elabora en las mismas fechas en que se elabora el plan económico de la entidad para el próximo año, según las orientaciones del Ministerio de Economía y Planificación.

En el plan de acciones de capacitación debe aparecer, como mínimo, lo siguiente:

- Tipo de acción de capacitación a realizar.
- Modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción.
- Fecha de inicio y terminación de cada acción.
- Cantidad de participantes.

La alta dirección de la organización y la dirección de las áreas evalúan periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado, a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.

1.3.4 Ejecución del plan de capacitación

La alta dirección debe garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de capacitación de la organización, asegurando los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la actividad. Deben desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados.

En esta etapa se ejecutan las acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les permitan anticiparse a los cambios que se producen en las entidades; incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que, son los primeros que deben estar preparados para dirigir, con efectividad, la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio.

Está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización; se deriva del diagnóstico o determinación de las necesidades de aprendizaje, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

Los objetivos de la ejecución del plan de capacitación son:

- Crear una cultura de aprendizaje que fomente la superación continua y la iniciativa, el sentido de pertenencia, la responsabilidad hacia la organización, el compromiso con la calidad, la gestión de conocimiento, la consagración, el espíritu de equipo y la buena comunicación.
- Lograr cambios en el comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización y así ayudar a alcanzar y cumplir la misión y los objetivos de la entidad.
- Elevar la productividad, el rendimiento, la eficacia y competitividad de los Recursos Humanos.
- Asegurar la formación de la nueva fuerza de trabajo que se requiera para la reposición del personal que fluctúa por diversas causas.
- Garantizar la preparación del personal para enfrentar los trabajos de modernización, desarrollo e introducción de nuevas tecnologías en cada empresa.
- Adiestrar laboralmente y asegurar la superación profesional de los recién graduados de nivel superior y de nivel medio superior.
- Formar a los trabajadores para desempeñar el multioficio y el perfil amplio.
- Elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo.
- Asegurar la superación continua de dirigentes y sus reservas.

Entre los indicadores para evaluar el costo beneficio, pueden considerarse los siguientes:

- Disminución del tiempo de ejecución de las tareas.
- Aumento de la calidad del producto.
- Incremento de la satisfacción del cliente.

- Disminución del índice de averías.
- Aumento de la productividad del trabajo.
- Disminución del índice de rechazos o pérdidas.
- Aumento de la rapidez y destreza del trabajador.
- Disminución de los errores de operación.
- Disminución del índice de accidentalidad.
- Sobrecumplimiento de la norma.
- Mejoramiento del clima laboral.
- Mejora en los servicios que se prestan.
- Aumento de la calidad de la asistencia técnica.

1.4 Desarrollo local

Los orígenes y rasgos del diseño territorial y local en la isla se remontan al pasado colonial y se extienden al periodo republicano previo al triunfo revolucionario. Con la Constitución de 1901 se han dado los primeros pasos relacionados con las estructuras y los poderes, locales. Más tarde, en la Constitución de 1940, entonces una de las más avanzadas de fortalecer la actividad de las localidades o municipios. Hacia mediados de siglo Cuba contaba con 126 municipios distribuidos irregularmente en seis provincias existentes.

1.4.1 Etapas por la que ha transitado el desarrollo local en Cuba

Primera Etapa: 1959-1975

Tal etapa se caracteriza por el reordenamiento de las fuerzas productivas y el inicio de nuevas relaciones de producción, con el predominio de la propiedad estatal de los medios de producción. Los principales problemas implicaban tres aspectos: la organización territorial de la actividad política y administrativa del partido y estado revolucionario; la estructuración territorial de las unidades de producción agropecuaria estatal. En esta etapa surgieron varios elementos que dieron un carácter propio a la actividad territorial, como la creación de granjas estatales, la ampliación de la red vial, la construcción de pueblos, la orientación de las inversiones industriales y el equipamiento escolar.

Segunda Etapa: 1975-1985

En esa fase se sentaron las bases para un desarrollo cualitativamente superior a la planificación territorial en Cuba, más acelerado y completo, con base en la nueva división político-administrativa, la instalación de los Órganos del Poder Popular en todo el país y la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE).

La creación de los Órganos del Poder Popular amplió las funciones y facultades de las provincias y fortaleció la autoridad e importancia económica de los municipios, los cuales asumieron la administración de miles de unidades antes atendidas por los órganos centrales.

Tercera Etapa: 1986-1998

Durante el quinquenio 1986-1990 la discusión del plan económico se trasladó a las asambleas municipales y provinciales del poder popular, donde analizaron los problemas de su competencia y turnaron organismos centrales los que exigían decisiones de otra instancia.

La fase correspondiente al periodo especial obligó a adoptar un conjunto de medidas extraordinarias que repercutió en las economías territoriales. El esfuerzo principal se centró en frenar el descenso continuo de la economía desde 1989, objetivo que se logró en 1994, cuando el producto interno (PIB) creció 0.7 por ciento; en ese lapso la economía decreció 34.3 por ciento.

Arocena (1997), uno de los autores latinoamericanos más importantes en este campo, ubica el desarrollo local en la dialéctica global/local, este autor manifiesta que: "El desarrollo local no es pensable si no se inscribe en la racionalidad globalizante de los mercados, pero tampoco es viable si no se plantean sus raíces en las diferencias identitarias, hecho que hará de este desarrollo un proceso habitado por el ser humano".

Vázquez-Barquero, define el desarrollo local (1988) como: "un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local".

Cuervo (1998) agrega también que es en este contexto de "desafío/respuesta", que se descubre la naturaleza ambivalente del desarrollo económico local ya que se trata de una respuesta residual, desencadenada por un vacío generado por la ausencia y el debilitamiento del gobierno nacional; por lo que se trata igualmente de una oportunidad, creada por las nuevas y viejas virtudes de lo local, como ámbito de construcción de procesos de desarrollo.

Borja y Castells (1997) señalan que lo global y lo local son complementarios, creadores conjuntos de sinergia social y económica, como lo fueron en los albores de la economía mundial en los siglos XIV-XVI, momento en que las ciudades-estado se constituyeron en centro de innovación y de comercio a escala mundial. Los mismos autores apuntan a la importancia estratégica de lo local como centro de gestión de lo global en el nuevo sistema tecno-económico, cuestión que puede apreciarse, tal y como se ha manifestado, en tres ámbitos principales: el de la productividad y competitividad económicas, el de la integración socio-cultural y el de la representación y gestión políticas.

Calafati (1998) quien afirma que la introducción del concepto de "sistema local" en la discusión sobre desarrollo (nacional) hace aparecer, en torno a la idea de "sistema", dos cuestiones muy básicas: primeramente, un sistema cuyas unidades fundamentales son seres humanos debe tener un mecanismo de control, es decir, su naturaleza debe ser homeostática (debe tener un "cerebro"); en segundo lugar, puesto que un sistema local es un "sistema abierto", se hace necesario entender sus procesos en términos de un determinado patrón de interacción entre el "sistema" y su "entorno".

La Asociación Española para el Desarrollo Económico (ADELA), en su asamblea constituyente de Sevilla en abril de 1991, lo define como la «optimización del aprovechamiento de los recursos endógenos».

Por su parte, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) lo define como «aquella política multidimensional cuyo objetivo consiste en el desarrollo integrado de un territorio» (VV.AA., 1991).

Antuñano y otros (1993) lo definen como «aquella acción integral emprendida de modo concertado por los agentes sociales de una determinada comunidad, con el fin de desarrollar el territorio local a través de la valorización de sus recursos humanos y materiales, manteniendo una negociación o diálogo con los centros de decisión económicos, sociales y políticos de los que dependen».

A partir de las formulaciones expuestas, y siguiendo a Orero (1993), se pueden identificar una serie de elementos que caracterizan al desarrollo local:

- Su carácter local, dado que se circunscribe a un territorio perfectamente definido, especialmente municipal y, sobre todo, subregional.
- Su dimensión social, dado que sus acciones se dirigen preferentemente a la creación de puestos de trabajo, primando el desarrollo personal.
- Su dimensión institucional, al estar controlado por la Administración Pública (gobierno central) para asegurar la coordinación de los agentes implicados.

- Su dimensión económica, pues las iniciativas que se llevan a cabo se realizan con un carácter rentable y eficiente.
- Su dimensión cooperativa, pues dada la magnitud del proceso que incluye, exige la colaboración e implicación de múltiples organismos y colectivos.
- Su dimensión instrumental, lo cual facilita la resolución de los problemas de diseño y gestión que puedan surgir (creación de ayudas de desarrollo y otras).

El Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales (IULA/CELCADEL) concibe el desarrollo local a partir de la definición genérica de desarrollo económico. Por lo tanto, el desarrollo local es el proceso de crear riqueza a través de la movilización de recursos humanos, financieros, de capitales físicos y naturales para generar bienes y servicios transables. Es una estrategia al servicio del individuo y su promoción la realizan las autoridades locales, el sector privado y la comunidad en general.

A su vez La Fundación Friedrich Ebert, SERCAL y la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional DSE señalan que aunque el énfasis se centra en lo económico su preocupación central es mejorar la calidad de vida de los habitantes de un territorio, dado que su propósito es generar mayor bienestar mediante la dinamización de la economía local, enfatizando que el desarrollo económico local se trata de una estrategia en función de las características del territorio y su entorno (F. Ebert, SERCAL y DSE, 1996)

Definiciones más elaboradas, como la de CEPAL y GTZ hacen referencia al desarrollo local como “...un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno”

Enrique Gallicchio define al desarrollo local como un proceso de crecimiento desde un punto de vista endógeno y la capacidad de control del excedente que se genera desde lo local. En este sentido, el desarrollo local no es una manera de hacer frente a la globalización y sus efectos excluyentes, sino una manera de mirar desde el territorio esta etapa histórica global, buscando insertarse competitivamente en este marco.

Más allá de las múltiples definiciones y autores sobre la temática, el desarrollo local puede comprenderse como un conjunto de dinámicas políticas, institucionales, económicas y sociales que en su sinergia persigue alcanzar el bienestar y la calidad de vida para todos los miembros de la sociedad que habitan en un territorio determinado.

El desarrollo local, es una nueva forma de entender el desarrollo socioeconómico asentada en la valoración de los recursos endógenos de cualquier tipo y en la participación de los agentes sociales locales y del conjunto de la comunidad, en tal sentido constituye hoy un modelo de desarrollo afín con los preceptos de la sostenibilidad que no puede desarrollarse sin el ejercicio efectivo de la responsabilidad social empresarial.

El desarrollo local comprende distintos ámbitos y temáticas, en un contexto de cambio e interacciones con el medio regional, nacional e internacional. La actividad económica tiende a prevalecer como motor del desarrollo, y produce efectos claros en los otros ámbitos de la realidad que no deben desconocerse.

Ámbitos del desarrollo local:

- Recursos Físicos.
- Recursos Humanos.
- Recursos Socioculturales.
- Recursos económicos y financieros.
- Recursos tecnológicos.

La comprensión del desarrollo local pasa necesariamente por tratar de forma conjunta tales ámbitos y en esencia, tres diferentes dimensiones de la realidad:

- La tecnología, y el cambio tecnológico, como principal motor del crecimiento y el desarrollo económico.
- Las organizaciones, sobre todo empresas, sistemas de producción, así como todo tipo de instituciones educacionales, de salud, culturales y otras.
- Los territorios, entendidos no sólo como soporte físico, sino como un entramado de relaciones sociales y empresariales proyectadas en función de una estrategia de desarrollo local sostenible.

Definición del desarrollo económico local

El desarrollo local es un proceso orientado de crecimiento económico y social, es el resultado de la acción de los actores o agentes que inciden con sus decisiones en el desarrollo de un territorio determinado contribuyendo a elevar el nivel de vida de la población, favorecerlo debe considerar la eficiente coordinación de los factores por los gobiernos y el aprovechamiento de las potencialidades locales al servicio de la sociedad. (Boffill).

Asimismo, el desarrollo económico local se define como: "un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región.

Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno” (Vázquez Barquero, 1988).

La hipótesis de partida en las concepciones analizadas es que las localidades y territorios tienen un conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales) y de economías de escala no explotadas, que constituyen su potencial de desarrollo. Cada localidad o territorio se caracteriza, por ejemplo, por una determinada estructura productiva, un mercado de trabajo, un sistema productivo, una capacidad empresarial y conocimiento tecnológico, una dotación de recursos naturales e infraestructuras, un sistema social y político, una tradición y cultura, sobre los que se articulan los procesos de crecimiento económico local.

En un momento histórico concreto, una ciudad, comarca o región, por iniciativa propia puede emprender nuevos proyectos que le permitirán iniciar (o continuar por) la senda del desarrollo competitivo. En las economías de mercado, la condición necesaria para que aumente el bienestar local es que exista un sistema productivo capaz de generar economías de escala mediante la utilización de los recursos disponibles y la introducción de innovaciones.

Este concepto de desarrollo reúne un conjunto de rasgos y características, que le dan una configuración específica. Ante todo, hay que decir que el desarrollo local hace referencia a procesos de acumulación de capital en ciudades, comarcas y regiones concretas. La disponibilidad de una oferta de mano de obra, suficientemente cualificada para las tareas que realiza, y poco conflictiva, unido a una capacidad empresarial y organizativa, fuertemente articulada a la tradición productiva local y a una cultura atenta a las innovaciones y al cambio, favorece la acumulación de capital en los sistemas productivos locales.

Se trata de procesos de desarrollo económico, que se caracterizan por la organización sistémica de las unidades de producción, que favorece la competitividad de las empresas locales en los mercados nacionales e internacionales. La organización del sistema productivo local formando redes de empresas propicia la generación de economías de escala y la reducción de los costes de transacción y, por lo tanto, rendimientos crecientes y crecimiento económico.

Los procesos de desarrollo endógeno se producen gracias a la utilización eficiente del potencial económico local que se ve facilitada por el funcionamiento adecuado de las instituciones y mecanismos de regulación del territorio. La forma de organización productiva,

las estructuras familiares y tradiciones locales, la estructura social y cultural y los códigos de conducta de la población condicionan los procesos de desarrollo local, favorecen o limitan la dinámica económica y, en definitiva, determinan la senda específica de desarrollo de las ciudades, comarcas y regiones.

Además, el desarrollo local endógeno obedece a una visión territorial (y no funcional) de los procesos de crecimiento y cambio estructural (Friedman y Weaber, 1979), que parte de la hipótesis de que el territorio no es un mero soporte físico de los objetos, actividades y procesos económicos, sino que es un agente de transformación social. La economía de cada ciudad, comarca o región se vincula al sistema de relaciones económicas del país en función de su especificidad territorial, y de su identidad económica, política, social y cultural.

El concepto de desarrollo local endógeno concede un papel predominante a las empresas, a las organizaciones, a las instituciones locales, y a la propia sociedad civil, en los procesos de crecimiento y cambio estructural (Stoner, 1981 y 1985). Es una aproximación "de abajo—arriba" al desarrollo económico, que considera que los actores locales, públicos y privados, son los responsables de las acciones de inversión y del control de los procesos.

Desde la perspectiva del desarrollo endógeno, finalmente se integra con lo económico (Arocena, 1995). La distribución de la renta y de la riqueza, y el crecimiento económico no son dos procesos que surgen y toman forma de manera paralela sino que adquieren una dinámica común debido al hecho de que los actores públicos y privados asumen decisiones de inversión orientadas a resolver los problemas locales, que afectan a las empresas y la economía local.

En resumen, puede decirse que el desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en el que se pueden identificar al menos, tres dimensiones (Coffey y Poles, 1985; Stohr, 1985): una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar, eficientemente, los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; y otra, política y administrativa, en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción.

Esta conceptualización del desarrollo constituye un modelo alternativo al propuesto por el paradigma del desarrollo exógeno, dominante durante los años cincuenta y sesenta, según el cual el crecimiento se apoyaría en los procesos de industrialización y la concentración de la actividad productiva, a través de grandes plantas, en un número reducido de grandes

centros urbanos, a partir de los cuales los mecanismos de mercado lo difundirían, posteriormente, favoreciendo el desarrollo de las ciudades y regiones periféricas.

El modelo de desarrollo local endógeno comparte con el paradigma de los años cincuenta y sesenta que el aumento de la productividad (y, por tanto, el crecimiento económico) se produce como consecuencia de la generación de economías externas, debidas a tres factores: las economías de escala en la producción, la introducción de innovaciones por parte de las empresas líderes y el flujo de la mano de obra excedentaria desde las actividades tradicionales a las más modernas (como la industria).

No obstante se diferencia de él, al menos en cuatro aspectos: en que el desarrollo puede ser también difuso (y no -concentrado en las grandes ciudades); en que los sistemas locales de empresas pueden liderar los procesos de crecimiento y cambio estructural al generar economías de escala y de alcance y reducir los costes de transacción como las grandes empresas; en que las formas de organización social y el sistema de valores locales flexibilizan los mercados de trabajo y permiten a las empresas locales trabajar con bajos costes de producción y, en particular, con salarios, relativamente, bajos; y en que la sociedad civil ejerce un control creciente de los procesos de desarrollo de las localidades y regiones.

1.5 Proyecto. Definición

Un proyecto es esencialmente un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado. Los dos elementos básicos que incluye esta definición son: las actividades y los recursos.

Las actividades son las tareas que deben ejecutarse para llegar en conjunto a un fin preestablecido (objetivo deseado); por ejemplo: recopilar información; realizar diagnósticos; confeccionar un diseño global de un procedimiento, programar, escribir manuales de procedimiento, etc.

Un aspecto fundamental en todo proyecto es el orden en el cual se realizan las actividades. Y para determinar la secuencia lógica de las actividades se debe establecer el método, el tiempo y el costo de cada operación.

Los recursos son los elementos utilizados para poder realizar la ejecución de cada una de las tareas; como por ejemplo: hardware, programas de base (sistemas operativos), programas de aplicación, discos de almacenamiento, energía, servicios, inversiones de capital, personal, información, dinero y tiempo

Entonces: El fin primario de desarrollar un proyecto debe ser producir un programa calendario en el cual los recursos, siempre limitados, se asignen a cada una de las actividades en forma económicamente óptima. Estas limitaciones en cuyo contexto se

resuelve planear un proyecto pueden ser internas, por ejemplo: computadoras disponibles, capacidad del personal, disposiciones presupuestarias, o bien externas, como ser: fechas de entrega de cualquier tipo de recursos, factores climáticos, aprobaciones de organismos oficiales. En ambos casos las limitaciones deben tenerse particularmente en cuenta al estimar los tiempos de cada actividad.

En cuanto al objetivo del proyecto, este puede ser sencillo y no demandar ni muchas tareas ni demasiados recursos; o por el contrario, puede ser complejo y exigir múltiples actividades y una gran cantidad de recursos para poder alcanzarlo.

Pero independientemente de su complejidad, característicamente todo proyecto reúne la mayoría de los siguientes criterios:

- Tener un principio y un fin.
- Tener un calendario definido de ejecución.
- Plantearse de una sola vez.
- Constar de una sucesión de actividades o de fases
- Agrupar personas en función de las necesidades específicas de cada actividad.
- Contar con los recursos necesarios para desenvolver las actividades.

Ahora piense por un instante en cada uno de los proyectos que se desarrollan en las organizaciones, y verá que todos ellos tienen cometidos que deben cumplirse en un cierto plazo de tiempo y que además requieren de la concurrencia de otras personas.

Y es aquí donde empieza a tener relevancia la figura del administrador, en los proyectos a realizarse en las organizaciones; incluidos los proyectos informáticos.

Creo importante traer el pensamiento de Deming, quien señala y remarca muy claramente, al presentar su teoría de Calidad Total, que el administrador de un proyecto al planificar las actividades, debe tener presente que los mejores esfuerzos constituyen un elemento esencial; pero desgraciadamente, si estos esfuerzos se toman aisladamente sin una debida orientación basada en principios administrativos, éstos esfuerzos pueden causar profundos daños.

La necesidad de la consistencia en los esfuerzos supone que si cada uno sabe lo que tiene que hacer y, que si cada uno hiciese lo mejor que puede, el resultado sería la dispersión del conocimiento y de los esfuerzos; por lo tanto, no hay nada que sustituya al trabajo en equipo y a los buenos líderes, para alcanzar una consistencia entre los esfuerzos y el conocimiento necesario.

Algo importante a tener siempre presente es que: si el administrador realiza un buen trabajo en la gestión del proyecto, su éxito podrá ser visto y verificado por los demás; en caso

contrario, naturalmente, el fracaso también estará a la vista de todo el mundo. La responsabilidad es muy alta: alcanzar el objetivo o no. Pero la oportunidad de "demostrar la capacidad profesional", es de las que no pueden dejarse pasar por alto. Los administradores eficaces de proyectos, son los que logran que el trabajo se ejecute a tiempo, dentro del presupuesto, y conforme a las normas de calidad especificadas.

La gestión de proyectos es el proceso por el cual se planifica, dirige y controla el desarrollo de un sistema aceptable con un costo mínimo y dentro de un período de tiempo específico.

➤ Aunque no es un concepto nada nuevo, en el ámbito empresarial cubano, cada vez se escucha con más fuerza hablar de proyectos gerenciales de magnitudes considerables, tanto desde la óptica de los objetivos que se proponen, como de los recursos potenciales que se deben integrar y movilizar.

En la práctica de dirección revolucionaria de nuestro país, independientemente del modelo económico que estuviera vigente, siempre reejecutaron grandes, medianos y pequeños proyectos, lo cual constituye una valiosa fuente de referencia práctica y conceptual, que no debemos obviar, aun cuando no todos fueron exitosos, rentables o eficientes. Con citar algunos ejemplos del programa de desarrollo industrial cubano, bastaría para demostrar que los directivos, especialistas, técnicos y obreros están familiarizados con la ejecución de obras y montajes de plantas, de relativo gran tamaño para las escalas de nuestra economía.

Como elemento metodológico se puede asumir la definición de proyectos como:

“Operación de envergadura y complejidad notable de carácter no repetitivo, que se acomete para realizar una obra de importancia”. Los proyectos por tanto, se planifican, gestionan y ejecutan teniendo en cuenta factores claves de suma importancia, como por ejemplo:

Tipo de organización y alcance del proyecto.

Recursos disponibles y necesarios.

Grado de complejidad del proyecto.

Plazos de terminación.

Niveles de riesgos.

Las áreas de preparación principal o primaria deben ser las siguientes:

- Definición y concreción de objetivos.
- Proyección y programación del proyecto.
- Selección del equipo.
- Dirección y coordinación de los recursos involucrados.
- Relaciones con el entorno.
- Control de la gestión.

1.5.1 Ciclo de vida del proyecto

El alcance del concepto proyecto nace con la decisión general de implementar un determinado estudio técnico económico de factibilidad y termina con la puesta en marcha de las instalaciones de acuerdo a las especificaciones técnicas y supuestamente, dentro de los límites presupuestarios y plazo de ejecución. La decisión es apoyada por ganancia de mercado, definición técnica de escala, localización, evaluación de rentabilidad, análisis financiero y otras variables.

Fases del ciclo de un proyecto

1. **Concepción:** Viabilidad/ Factibilidad
2. **Implementación:** Ejecución
3. **Definición:** Diseño
4. **Terminación:** Final

1.5.2 Proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local

En Cuba se ha trabajado en numerosos proyectos de desarrollo local auspiciados por entidades nacionales e internacionales. No obstante, los mismos han tenido como limitante que una vez que concluye el financiamiento externo se termina el proyecto sin una sostenibilidad garantizada. Además en el caso de los ejecutados por los organismos ramales, han tenido directivas muy generales que no tienen en cuenta las particularidades, prioridades y potencialidades de los territorios que convoque la gestión a una mayor integración de las capacidades y espacios subutilizados.

En este sentido se ha venido trabajando en identificar los municipios con potencialidad para el desarrollo agropecuario, pérdida en la dinámica económica, situación demográfica desfavorable y proximidad a polos turísticos. Cada municipio tiene que estudiar y definir sus potencialidades y presentar proyectos económicos rentables, argumentados sobre la base de la sustitución efectiva de importaciones, la generación de producciones y servicios que aporten divisas al país.

Conclusiones parciales

- 1- En la concepción del desarrollo local es indispensable la capacitación de los principales elementos que integran el proceso de los proyectos económicos, donde el liderazgo de los gobiernos locales son los facilitadores en la búsqueda del beneficio local del territorio.
- 2-La capacitación para lograr elaborar proyectos económicos constituye una arista fundamental para cada territorio en busca de mejores alternativas de desarrollo, pues cada municipio presenta características y condiciones diferentes para implementar las estrategias.

3-La bibliografía consultada, permite analizar un gran número de modelos para la estrategia de capacitación donde se hace referencia a similares estrategias, lo cual proporciona los elementos esenciales para ser manejados en la materialización del diseño de la estrategia de capacitación de la investigación.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCEDIMIENTO PARA DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

Introducción

Como quedó explícito en el capítulo I y según el planteamiento de Stoner la estrategia no es más que, el programa general para alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Además quedó claro que toda estrategia lleva implícito un programa de planificación que como se nos convierte en un modelo, una metodología, guía al cumplimiento de los objetivos y líneas de acción para lograr los resultados en el futuro. De esa forma se lograría insertar los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local partiendo inicialmente en seleccionar las empresas del municipio de Taguasco que puedan tributar al desarrollo local, las potencialidades del territorio, necesidades de desarrollo local y de los cuadros como elementos necesarios para el diagnóstico inicial.

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 modelos que permitan dar una secuencia metódica. En el presente capítulo se fundamenta el procedimiento tomado como base para diseñar la estrategia de capacitación de acuerdo a las condiciones y características del municipio para dar cumplimiento al problema científico basado en los tres elementos necesarios que debe contener una estrategia, lo cual apreciamos en el esquema.

(Ver Figura 2.1)

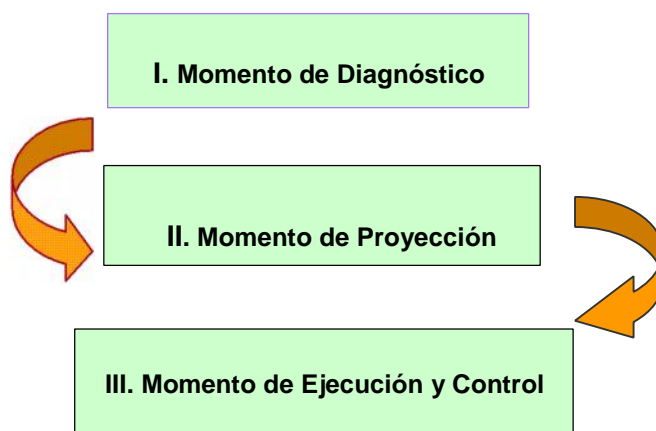


Figura 2.1: Elementos necesarios que deben contener una Estrategia. (Fuente: elaboración propia.)

En este esquema también es utilizado por diferentes organismos del estado cubano para trazar sus estrategias por lo cual será el procedimiento más adecuado para trazar la base de la proyección de la estrategia de capacitación que proponemos para el municipio objeto de estudio.

2.1. Diseño de la estrategia de capacitación

¿Qué es la estrategia de capacitación?

Entendemos por estrategia de capacitación el documento por el cual se expresa la planificación de la capacitación para un período a corto o largo plazo y que incluye al conjunto de lineamientos sistematizados destinados a orientar el proceso capacitación en sus etapas de diseño, ejecución y evaluación.

La estrategia de capacitación permite articular las políticas prioritarias de la organización y su correspondiente política de recursos humanos, con la capacitación de las personas que la integran. Implica fundamentar y establecer la direccionalidad de la formación y desarrollo del personal, a fin de contribuir al logro de resultados de la organización dando respuesta a necesidades de los directivos y a los nuevos desafíos del contexto.

La capacitación se ha convertido en una herramienta fundamental para apoyar las estrategias de las organizaciones, más aún, debiera ser el reflejo de tales estrategias, con lo cual el análisis de los planes de capacitación permitiría conocer los planes estratégicos de la organización; por lo cual en la estrategia de capacitación debe reflejar los siguientes elementos como vimos anteriormente:

- Momento de diagnóstico.
- Momento de proyección.
- Momento de ejecución y control.

La estrategia de capacitación tiene como objetivos diagnosticar, diseñar e implementar una capacitación planeada y diseñada con criterios de calidad vinculada y comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, además del:

- Funcionamiento de la empresa.
- Desempeño del personal en el logro de sus objetivos de gestión.

En síntesis, la información contenida en la estrategia de capacitación debe dar cuenta de manera explícita la relación existente entre:

- La misión, visión y objetivos estratégicos de la organización fijados para la capacitación.
- Las políticas estratégicas, los objetivos generales y resultados esperados de la capacitación, priorizados a mediano plazo, que contribuirán a mejorar el desempeño del personal en el logro de los objetivos y resultados prioritarios de la gestión a través de:
 - Los planes, programas, proyectos y procesos que desarrollan las líneas estratégicas de la organización.
 - La mejora del clima laboral.

Es necesario resaltar que la Formulación de la Estrategia de Capacitación tiene por elementos los resultados obtenidos en el Diagnóstico Institucional y en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, y otras fuentes que considere pertinente el Área de Recursos Humanos del Organismo responsable de liderar la elaboración de la estrategia.

2.1.1 Elementos estructurales que integran la estrategia capacitación

1-Momento de diagnóstico

- Análisis de la misión.
- Análisis de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno de la organización.
- Análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, a partir de un análisis interno del mismo.
- Análisis de la política de capacitación.
- Diagnóstico de las necesidades y demandas de capacitación

2- Momento de proyección

- Acciones de capacitación.
- Plan de capacitación.

3- Momento de ejecución y control

- Implementación de la capacitación

Existen además otras fuentes que proporcionan información útil para la planificación:

- Acuerdos y convenios realizados con la sección sindical (convenio colectivo).
- Informes de auditoría, informes de resultados de gestión y de controles internos
- Reuniones y entrevistas con los cuadros y entidades que contribuyan al desarrollo local.
- Evaluaciones de desempeño del personal.
- Una adecuada ponderación y articulación de estos elementos estructurales e información obtenida a través de fuentes complementarias, aumentará las posibilidades de planificar una capacitación que contribuya a mejorar el desarrollo local en el municipio de Taguasco.

Factores para asegurar el éxito de la planificación:

- Contar con el apoyo de los cuadros y entidades que contribuyan al desarrollo local.

- Conseguir que los cuadros y entidades que contribuyan al desarrollo local compartan la visión de que la capacitación juega un papel fundamental en el logro de los objetivos.
- Contar con la participación y colaboración constructiva de los receptores de la capacitación.

2.1.2 Elementos que componen la estrategia de capacitación

El análisis de los elementos estructurales que componen la estrategia, lleva en si mismo implícito un modelo metodológico a seguir, que nos da el orden lógico de desarrollo para la planificación, por lo cual el proceso de la planificación de la capacitación lo podemos ver simplificado en el siguiente esquema didáctico que mostramos a continuación. (Ver Fig. 2.2)

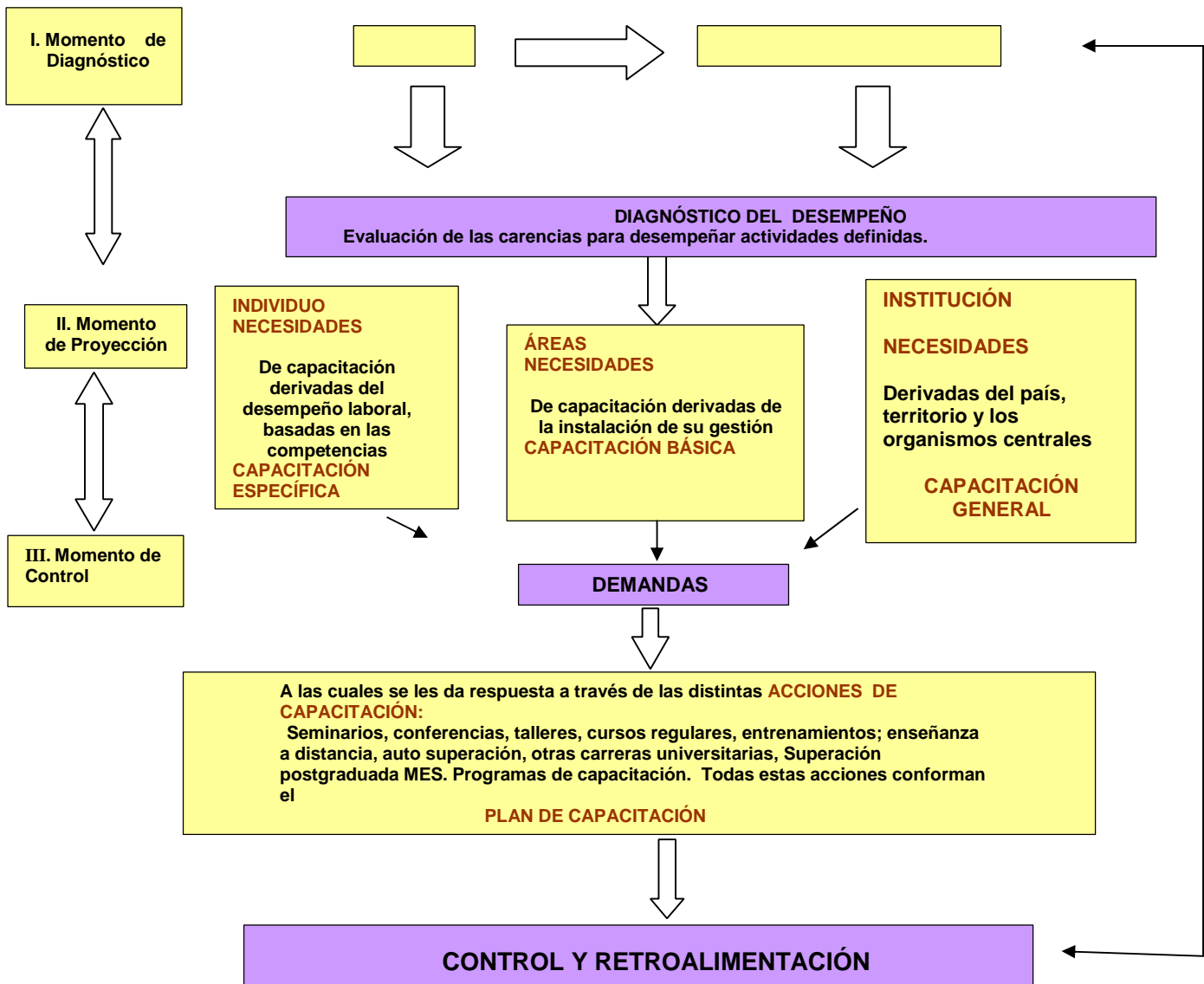


Figura 2.2: Procedimiento para el diseño e implementación de la estrategia de capacitación (Fuente: elaboración propia)

2.2.1. Análisis de procedimiento para el diseño e implementación de la estrategia de capacitación

1-Momento de Diagnóstico

El **Diagnóstico Institucional** puede proveer un conocimiento en profundidad del organismo, obtenido mediante el análisis institucional. Este análisis puede existir en la organización con antelación a la estrategia, así como puede realizarse a efectos de la planificación.

Razón fundamental de la organización: la misión

Lo esencial de la misión radica en que representa la razón fundamental para la existencia de la organización y debe ser elaborada por la alta dirección de la misma con una amplia participación e implicación de sus integrantes.

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 esenciales 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 se encontrará 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 quiénes 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 qué 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.

Problemas y dificultades en la práctica que permiten evitar los errores en la elaboración de la misión

- No reflejan un enfoque del ámbito de actuación o negocio, pues resaltan básicamente sus funciones y servicios o productos directos que ofertan.
- Carecen de originalidad, lo que impide que identifique de forma única a la organización.
- Ignoran tanto a los clientes externos como a los internos.
- Descripciones largas y tediosas que en nada motivan a los trabajadores y menos aún al público objetivo.
- Ignoran su más importante activo, los trabajadores.

Ideas básicas para formular la misión en la práctica

No existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso.

La misión debe responder, entre otras a las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestra razón de ser de la organización?

¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?

¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?

¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?

¿Qué valores nos mueven?

¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

Por supuesto, no siempre es posible dar respuesta a cada una de estas interrogantes, sin correr el riesgo de hacer una formulación excesivamente larga, pero ellas pueden tomarse en consideración a los efectos del análisis y elaboración de la misión. Esto es válido también como veremos al analizar las preguntas que contribuyen a la formulación adecuada de la visión.

Una buena misión debe

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo.
- Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- Ser motivadora para el colectivo.
- Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- Tener credibilidad para los usuarios y clientes (Externos e Internos).
- Ser original, única.
- Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan y hagan suya.

2.2.1 Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto, etc., como base para diseñar posteriormente la estrategia.

El diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico, no solo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno.

Análisis Interno

Fortalezas: son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar y aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la misión.

Debilidades: principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente.

Oportunidades: se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.

Amenazas: son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar, ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente.

Construcción de la Matriz DAFO

Después que se haya definido 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 mayores 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.

El **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**, por su parte, es el insumo básico que permite formular adecuadamente la planificación de la capacitación, estableciendo los requerimientos de los distintos tipos de competencias, ya sea de mantenimiento, de solución a problemas concretos o necesarios en un proyecto de cambio. A través del mismo se conoce y se valora la situación en que se desenvuelven los recursos humanos de la organización, detectando los problemas, conflictos y restricciones que se pueden originar por la falta de conocimientos, y actitudes, y que afectan el desempeño de la organización. Las modalidades para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, se ajustan a las particularidades de cada organización, siendo imprescindible el compromiso de las autoridades superiores y funcionarios responsables de la evaluación de desempeño de la institución.

¿Qué brinda el diagnóstico de necesidades de capacitación?

Un adecuado proceso de detección de necesidades de capacitación permitirá:

- Identificar los problemas de gestión factibles de ser solucionados a través de procesos de capacitación.
- Direccionar los procesos de capacitación de los cuadros y entidades que contribuyan al desarrollo local hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Una realización acertada del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación debe contemplar el conocimiento preciso de las necesidades para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador.

De los distintos problemas organizacionales detectados en el Diagnóstico Institucional, este capítulo se ocupará específicamente de aquellos problemas detectados posibles de solucionar a través de procesos de capacitación.

2.2.3 Procedimiento específico para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación

Las modalidades para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, se ajustan también a las particularidades de cada organización, siendo imprescindible lograr el mayor involucramiento y compromiso posible de las autoridades superiores y funcionarios responsables de la evaluación de desempeño de la empresa.

El compromiso de las autoridades y funcionarios de la organización supone una corresponsabilidad en el proceso de capacitación, con base en una participación activa en el diagnóstico y planificación de las actividades del personal.

Lograr este compromiso es una función central de los responsables de la gestión de los recursos humanos.

Los instrumentos a utilizar para el diagnóstico son de suma importancia para obtener información y datos confiables, que sustenten la elaboración de la estrategia de capacitación y el plan de capacitación. Es indispensable que el producto obtenido permita identificar:

- Las competencias necesarias para efectivizar los objetivos de gestión.
- Las necesidades de la totalidad de la organización.
- Las herramientas utilizadas deben reflejar un enfoque multidisciplinario y participativo que permita ajustar la planificación de las actividades de capacitación a las demandas reales de la organización o de un área o proyecto de trabajo.

Un diagnóstico eficiente puede realizarse a través de distintos instrumentos, como, entrevistas, talleres, reuniones de detección de necesidades, etc.

Una vez relevada la información es necesario realizar un análisis que permita responder interrogantes como las siguientes:

¿Cuál es la necesidad de la empresa en la solicitud de capacitación?,

¿Cuáles son los aspectos concretos en que la institución debe mejorar su desempeño?,

¿Qué cambios son necesarios en materia de desempeño funcional para poder satisfacer esa necesidad institucional? ¿Se están incorporando nuevas tecnologías que requieren nuevas aptitudes y conocimientos? ¿El desempeño insatisfactorio es resultado de falta de supervisión, equipos defectuosos u obsoletos u otros factores?

¿Qué medidas deberían adoptarse para llevar el desempeño funcional al nivel deseado? ¿El desempeño actual del personal indica la necesidad de contar con nuevas aptitudes y conocimientos?

El análisis de las necesidades debe permitir conocer que es lo que se quiere lograr y su justificación, conocer el “Por qué” se busca esta situación y el “para qué”, que contribución se espera que produzca la capacitación sobre la organización, así como también conocer quienes deben adquirir estas competencias.

Todos aquellos datos que surgen en el diagnóstico de necesidades, es necesario que se transformen en información útil para la elaboración de la estrategia de capacitación, permitiendo:

- Establecer prioridades ante la totalidad de las necesidades detectadas.
- Establecer los objetivos y lineamientos de las estrategias de capacitación.
- Identificar de la población objetivo a capacitar.
- Precisar qué tipo de conocimientos, habilidades y actitudes, competencias se requiere para cumplir su tarea a nivel deseado.

Para asignar prioridad a las distintas necesidades deberá analizarse el grado de dificultad, la importancia de la actividad, y la frecuencia con que una tarea se cumple y la contribución que producirá a los procesos y productos, en base a lo cual se elaborará la estrategia de capacitación, definiendo los objetivos a lograr, y las competencias necesarias para lograr el nivel deseado.

Una adecuada estrategia ayuda a quienes están a cargo de la capacitación a tomar en cuenta las prioridades y actuar en forma tal que les permita preparar acciones futuras. Debe existir un equilibrio entre la acción inmediata que se requiere para solucionar problemas urgentes y la planificación a largo plazo para encarar necesidades de capacitación en forma general.

Con estos datos se establecerá un proyecto de planificación el cual se validará con la dirección de la empresa, quien diferenciará las necesidades más urgentes de acuerdo a las políticas institucionales y proyectos en marcha.

Técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación

A continuación se reseña algunos instrumentos posibles de ser utilizados para obtener información necesaria para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

- **Encuestas-Cuestionarios**
- **Entrevista**
- **Técnicas de trabajo en grupo**
- **Talleres con Directivos**

La realización del taller incluye tres fases análisis de la misión de la organización, políticas y proyectos en marcha para arribar a las competencias necesarias a adquirir para el fortalecimiento institucional. Existen etapas de trabajo individual, en pequeños grupos y plenarios.

Vinculación que existe entre el Diagnóstico institucional-Diagnóstico de Necesidades de Capacitación - Formulación de la Estrategia de Capacitación y el Plan de Capacitación.

(Ver Fig. 2.3)

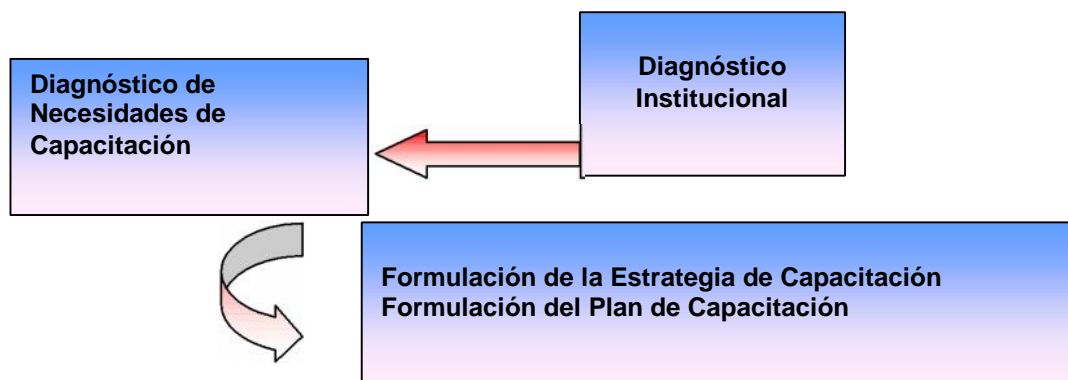


Figura 2.3: Relación entre el diagnóstico institucional, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y la Estrategia de Capacitación (Fuente: elaboración propia)

El entrecruzamiento de la información relevada y procesada tanto en el diagnóstico general como en el diagnóstico de necesidades de aprendizaje resulta indispensable para la formulación de la estrategia de capacitación, ya que permite conocer:

- Los lineamientos políticos de la organización con la determinación de las prioridades en los que intervienen procesos de capacitación.
- La situación actual en materia de desarrollo de competencias y la distancia hasta la situación deseada.
- Los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar prioritariamente y lograr una mejora a corto y mediano plazo.
- Los recursos con que se cuenta (en la totalidad de sus dimensiones).
- Los actores comprometidos en sostener los procesos de capacitación y perfeccionamiento.
- La población objetivo destinataria de los procesos de formación o perfeccionamiento laboral.
- La situación actual de las áreas de Recursos Humanos para poner en marcha la estrategia y el plan de capacitación.

Problemas Estratégicos

La organización y sus principales directivos deben 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 basan 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

Para trabajar los valores en la dirección es necesario comprender que estos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Los “Valores Compartidos” son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos “valores básicos” que deben “guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización”. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los “procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la misión.

Son el “complemento de los objetivos” de cualquier organización, porque mientras los “Valores Compartidos” sirven para atribuir sentido a la acción de dirigentes y trabajadores en el logro de objetivos y estrategias, los objetivos sirven para traducir la acción en resultados específicos.

Los “Valores Compartidos” no sólo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.

En todo grupo humano existen creencias y valores, lo que se trata ahora es buscar “compartir” con todos los trabajadores de cada organización aquellos valores que necesitan ser jerarquizados para impulsarlos en virtud de lograr más y mejores resultados: eficiencia, eficacia y efectividad.

¿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 cómo 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 a la 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 potenciados mediante capacitación.
- Debe servir como criterios para la selección, evaluación y promoción del personal.
- Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
- Tienen que formar parte de las convicciones más profundas 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.

2.3 Momento de proyección

Las **demandas de capacitación**. Otro de los aspectos importantes son las demandas de la capacitación. Es el resultado concreto que se obtiene del diagnóstico. Es el documento donde se recoge las problemáticas que se presentan, tanto individuales, por área y a nivel de empresa.

El estudio adecuado de estas demandas permitirá, hacer una valoración precisa, y se puede planificar la capacitación como un “traje a la medida”. Dará un orden de prioridad para satisfacer estas necesidades y donde se definirán, las acciones de capacitación que darán respuestas a cada una de ellas, conformando entonces el plan de capacitación de la entidad.

2.3.1 Plan de capacitación

Su objetivo, es planificar sistemáticamente un conjunto de acciones de capacitación en un período de seis meses a un año. El plan de capacitación en ese sentido, es más que la sumatoria de acciones, ya que apunta a evitar la dispersión de esfuerzos y recursos, las superposiciones y/o aislamiento de acciones de capacitación de las distintas áreas.

El plan de capacitación permite otorgar racionalidad en la ejecución y coherencia al conjunto de las acciones para cumplir las demandas.

Este plan semestral o anual, es un documento guía que traduce las necesidades de capacitación de actividades formales y no formales a ejecutar en ese período.

Sobre la base de las prioridades fijadas en la estrategia de capacitación el plan de capacitación toma una serie de decisiones operativas a modo de:

- Organizar la forma y el contenido de estas actividades (diseño).
- Asignar los recursos necesarios a las tareas para su realización (gestión).

En otras palabras, en este momento del proceso de planificación se diseñan las acciones formativas que tienden al logro de competencias necesarias y prioritarias para la optimización de los procesos y productos de la organización.

Además en el plan de capacitación corresponde estimar en forma global entre otros factores, los que se exponen en el presente esquema. **(Ver Figura. 2.4)**

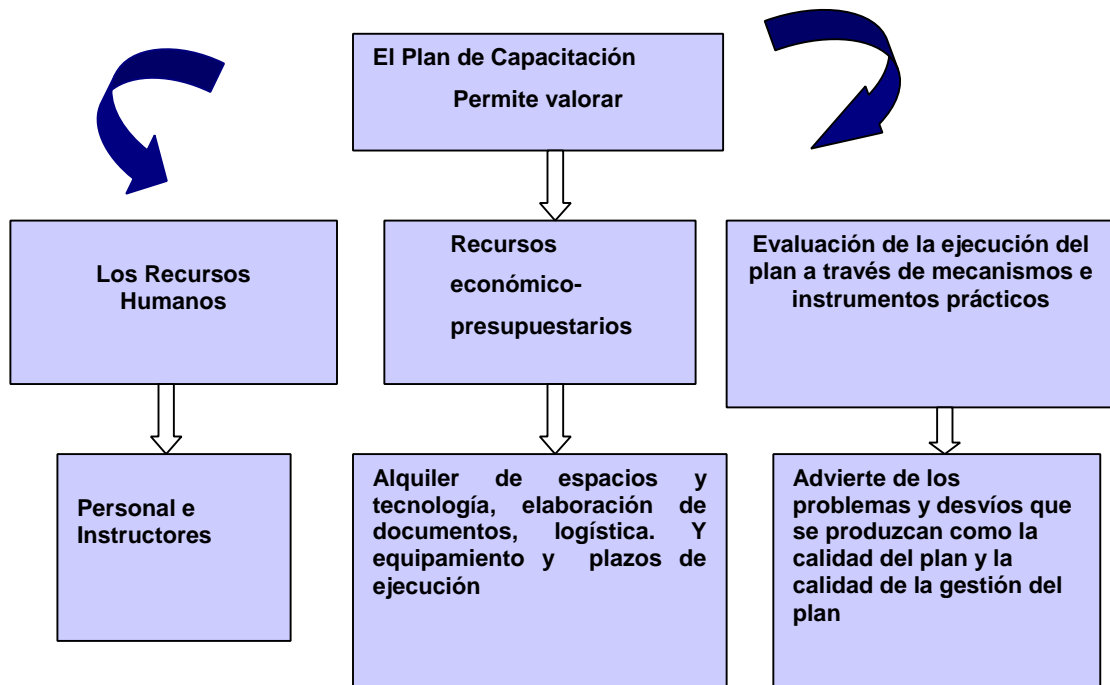


Figura 2.4: Valoraciones que se permiten con el Plan de Capacitación. (Fuente: elaboración propia).

Las actividades a desarrollar pueden ser:

- Realizadas o promovidas por los cuadros y entidades que contribuyan al desarrollo local.
- Efectuadas por instituciones dedicadas a la capacitación laboral y profesional.
- De auto desarrollo profesional.

Al definir las actividades de capacitación es necesario pensar en que las mismas pueden ser formales y no formales, por lo cual se tendrán en cuenta acciones de aprendizaje que puedan realizarse en el interior de la organización, orientadas a elevar el nivel y grado de conocimientos, habilidades y/o competencias de los agentes en el marco de sus responsabilidades, como pueden ser:

- Actividades de actualización técnico profesional.
- Difusión de buenas prácticas.
- Autoformación profesional.

2.4 Momento de ejecución y control

El **Control de la capacitación**. Con el control de la capacitación se pretende detectar desviaciones e incongruencias del contenido y ejecución del plan de capacitación con respecto a los objetivos de la empresa y de sus áreas claves. Los instrumentos para evaluar la efectividad de la capacitación son elaborados por la empresa y se aplican por muestreo, en los controles que realice la misma.

Su esencia e importancia radica **en el análisis del impacto de las acciones de capacitación** en tanto se detecte mejora en el desempeño y se eliminen las causas que le dieron origen, así como la comparación entre la situación de entrada y la de salida y disminución de las quejas.

Por tanto puede considerarse como impacto lo que repercute y tiene una influencia importante en aquellos aspectos de la empresa vinculados con los resultados esperados tanto a nivel individual, por áreas y por la organización.

Otros criterios a tener en cuenta en el momento de evaluación del proceso de capacitación

La evaluación es una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información. Se concibe a la evaluación de la capacitación como una de las tareas diferenciadas del proceso de gestión de planes y actividades, dentro del modelo de planificación de la estrategia de capacitación.

La evaluación debe estar prevista e incluida como actividad programada en el plan de capacitación. Los objetivos de la evaluación varían según cada instancia y momento del proceso de formación.

Los objetivos generales de la evaluación y sus principios orientan al logro de niveles de calidad y a la producción de información que contribuya a la mejora continua de procesos y productos.

2.4.1 Momentos de la evaluación: diseño, ejecución y resultados

En capacitación suele considerarse a la evaluación como la etapa final del proceso, casi como sinónimo de certificación. Este énfasis en los resultados, no implica que su primera o única aparición sea afín con su obtención, ni que descarte los procesos que llevan a su obtención. Por el contrario, la evaluación propuesta en el capítulo pretende una mirada amplia e integral de todo el proceso para poder definir más claramente las razones de éxito o fracaso de un proyecto de capacitación que no siempre encuentran las causas en “el aula” o en la realización, sino que son previas a este momento.

En el momento del diseño la evaluación observa la calidad de la orientación y su traducción operativa. En este momento la mirada está puesta en minimizar los riesgos o maximizar las probabilidades para que las acciones se ejecuten con el nivel de calidad esperado, pudiendo identificar las condiciones mínimas y de excelencia. Aunque la presencia de estas condiciones no aseguran por si solas el éxito del proyecto, examinar la calidad del diseño permite augurar que la estrategia de capacitación alcance el resultado previsto.

Niveles de evaluación del proceso formativo y de la gestión

De acuerdo con los momentos del proceso de capacitación, se pueden identificar también diferentes niveles de evaluación. Su aplicación puede situarse: en el ámbito específico de formación, en el ámbito laboral de los participantes y en el ámbito de la gestión del plan.

De acuerdo con el grado de desarrollo de la capacitación institucional y del sistema de evaluación que lo acompaña en cada organismo, se distinguen en los siguientes:

En el ámbito formativo:

- Evaluación de satisfacción, en donde se mide como reaccionan los participantes frente a la actividad, si esta cumplió sus expectativas, si los temas resultaron de interés y la metodología adecuada.
- Estos niveles están inspirados en la clasificación de Donald Kirkpatrick (1998) de fácil realización y resulta eficaz para obtener evidencia rápida y tangible de que las reacciones son favorables. Generalmente se implementa a través de cuestionarios y de observación en aula.
- Evaluación de aprendizajes supone evaluar grado en que los participantes incrementan habilidades, conocimientos y actitudes como consecuencia de la acción formativa. Esto implica medir el antes y el después para evaluar la diferencia existente, por lo que supone una mayor complejidad en el diseño de la evaluación.

En el ámbito laboral de los participantes:

➤ Evaluación de resultados:

a) En el desempeño individual: supone evaluar el efecto de **la capacitación sobre el desempeño individual**. Esta evaluación **tiene en cuenta tres cuestiones**: las necesidades de capacitación en función del puesto, el plan de formación diseñado en función de las competencias a adquirir y consolidar y la evaluación de desempeño. Ponerlo en marcha supondría: determinar los requisitos del puesto, diseñar un plan de formación, supervisar la evaluación de desempeño.

A su vez, para conseguir que el cambio ocurra son necesarias algunas condiciones favorables que estimulen el cambio como: clima de trabajo, el deseo personal y la motivación para cambiar.

b) Evaluación del impacto o de resultados: evalúa la influencia atribuible a la capacitación sobre el desempeño organizacional y los resultados de la organización.

2.4.2. Esquema de evaluación

Estos propósitos ayudan a definir en cada caso objetivos específicos de la evaluación para después responder al ¿qué evaluar? y ¿cómo evaluar? que hacen referencia a los criterios, indicadores, estándares e instrumentos de evaluación.

Definir criterios de calidad, implica expresar las características o cualidades que debe tener un plan, programa o actividad de capacitación; definir indicadores de esos criterios, permite verificar la existencia y el grado de presencia de esas cualidades, según un patrón de comparación o referencia ideal.

Los instrumentos de evaluación son el conjunto de técnicas y métodos, válidos y confiables para obtener datos que colaboren con la formación de juicios de valor sobre la idoneidad de un curso o programa de formación o cualquier otro elemento del proceso de capacitación.

Las decisiones asociadas a la selección y construcción del instrumento o técnica de recolección de datos dependen del objetivo de evaluación propuesto, del momento de la capacitación en que interviene y de los elementos o variables significativas a verificar (criterios). Los instrumentos más utilizados son: las entrevistas, los cuestionarios, los listados para la auto evaluación, la observación, entre otros.

➤ Una vez recogidos los datos, estos deben procesarse e interpretarse mediante técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo para la confección del Informe de resultados. El informe final es el momento en donde los resultados obtenidos se analizan y comunican a través de una lectura transversal y de su interpretación en función del contexto. La función fundamental de los informes de evaluación es la de analizar los procesos y los resultados de la capacitación, para convertirlos en insumo a la toma de decisiones futuras de la gestión en materia de capacitación pedagógica y administrativa que influya en decisiones futuras.

2.4.3 Criterios e indicadores de evaluación

Al definir criterios de calidad, se busca expresar las características principales que debe mantener el plan de capacitación a lo largo de su desarrollo:

➤ **Sustentabilidad:** el plan es viable de realizarse dado que los recursos físicos, de personal y financieros, materiales y simbólicos, con los que cuenta podrán cubrir los objetivos

planteados en términos de acciones a realizar, horas de capacitación y número de personas a capacitar.

- Eficacia: determina los objetivos y metas alcanzados en un determinado período de tiempo, con los niveles de calidad esperados.
- Eficiencia: establece si el cumplimiento de los objetivos se realizó mediante un uso óptimo de los recursos, minimizando los costos de los insumos, y/o maximizando los productos del proyecto.
- Conformidad: están presentes todos y de manera satisfactoria los componentes del plan, de acuerdo a la normativa vigente y pautas metodológicas establecidas.
- Pertinencia: existe correspondencia clara y explícita entre esa planificación operativa y los objetivos y competencias definidos en la estrategia de capacitación.

Los indicadores definidos como los distintos aspectos a partir de los cuales se podrá verificar la existencia y el grado de presencia de esos criterios de calidad se desarrollarán en el punto siguiente, ya que estos hacen referencia a las preguntas que busca responder la evaluación.

La forma de controlar el procedimiento es establecer etapas de aplicación del mismo con su responsable y fecha de ejecución. El control comienza desde que se aplica el procedimiento, detectando los problemas que puedan surgir en el transcurso de la investigación.

El proceso de retroalimentación es de vital importancia porque da la posibilidad de mejorar los problemas encontrados en la aplicación de cada una de las etapas del procedimiento, para no cometer los mismos errores en otros diseños o aplicaciones e ir mejorando el presente en cada momento. Cada etapa en sí, se debe analizar teniendo en cuenta si se aplicó como estaba diseñado.

2.4.4 Resultados a lograr en las distintas etapas de la estrategia de capacitación

Por resultados esperados se entiende la serie de contribuciones que la capacitación realiza a la organización para la resolución de desafíos y problemáticas detectadas en el análisis institucional. Es el valor agregado de las competencias generadas en el personal a través de la capacitación. El resultado expresa el impacto que se pretende generar con capacitación sobre el desempeño de las áreas, así como sobre la calidad de los procesos, servicios y productos institucionales que se ofrecen.

Desde esa perspectiva, a diferencia de los objetivos generales, los resultados esperados remiten a lo que la organización recibirá a cambio de este esfuerzo, de esta inversión en capacitación, de la generación de competencias. Refiere, en última instancia a los cambios esperados en el nivel de rendimiento de la organización, a través de fortalecer sus aspectos sensibles a la variable capacitación.

Es importante destacar que el cumplimiento de los objetivos estratégicos requiere de otros componentes o variables, además de la capacitación de las personas que los llevan adelante. Estos otros componentes son por ejemplo, la política, la tecnología, recursos, infraestructura, tiempo, etc. Se espera tanto de la capacitación como del resto de variables organizacionales que confluyen al logro de los objetivos de gestión, que sean:

- Oportunas: que arribe a tiempo para la solución del problema o desafío del que se trate.
- Técnicamente adecuadas para colaborar con la resolución efectiva del problema, y legitimadas o consensuadas, que cuenten con apoyo, reconocimiento y aceptación del conjunto de la organización

Por ello, se define que en tanto la capacitación es una de las herramientas o componentes en una red de recursos que la organización despliega para alcanzar sus objetivos de gestión, los resultados esperados de la capacitación son contribuciones parciales al logro cabal de esas metas.

También es preciso considerar que en un modelo de gestión por resultados, son estas contribuciones fijadas con antelación las que permitirán la rendición de cuentas, una vez ejecutado el plan. Por ello, a mayor precisión en su definición, mejores condiciones para realizar el seguimiento y la evaluación de los resultados organizacionales que la capacitación promueve y produce.

Conclusiones parciales

- 1- Se toma como base un procedimiento general para diseñar una estrategia de capacitación, que transita por el momento de diagnóstico, momento de proyección y por último el momento de ejecución y control.
- 2- El procedimiento que se toma como base tiene como finalidad elaborar una estrategia que permita contribuir a la elaboración de proyectos económicos en el municipio en beneficio local del territorio.
- 3- En el desarrollo del procedimiento general queda explícitamente definido un momento para medir el comportamiento de la estrategia y poder evaluar el cumplimiento para en caso de existir variaciones corregirlas periódicamente.
- 4- La elaboración de una estrategia de capacitación apoya la efectividad del proceso de elaboración de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

Introducción

En este capítulo se presenta el diagnóstico estratégico general de la capacitación del municipio de Taguasco como precedente a la implementación de la estrategia de capacitación para el desarrollo local. Se parte de la primera fase para definir la misión, el diagnóstico interno y externo, así como el diagnóstico de las necesidades de capacitación y premisas fundamentales para la elaboración de la estrategia.

3.1 Organización, sensibilización y capacitación de actores

Con la finalidad de lograr la mayor comprensión por parte de los cuadros principales del gobierno en el municipio para definir la estrategia de capacitación, se imparten por el autor de este trabajo, diversas sesiones técnicas y talleres de dinámicas de grupos donde participan los miembros del Consejo de la Administración Municipal, cuadros de las empresas que puedan tributar al desarrollo local, así como trabajadores de las bases productivas que pudieran de igual forma generar proyectos, que permita a su vez identificar las necesidades de capacitación del municipio encaminadas a lograr el diseño de proyectos económicos en beneficio del desarrollo local del territorio.

En ellos fueron abordados elementos clave para gestionar el desarrollo local, tales como el desarrollo de conocimientos y habilidades para favorecer la comunicación, la gestión de la información, el trabajo en equipo, la participación social, el liderazgo protagónico del gobierno en todo el proceso; así como el conocimiento de métodos y herramientas para procesar la información y establecer consenso.

Esta etapa es esencial para garantizar la motivación y la participación de los cuadros, actores y población en general.

La capacitación a cuadros en Taguasco ha venido presentando logros sobre todo en lo cualitativo, sin dejar de cumplimentar los aspectos cuantitativos asociados a los criterios de medida trazados por la provincia, que consolidan lo que se venía logrando en años anteriores de forma sistemática. En los Balances de la Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno, se han realizado análisis del cumplimiento de los programas priorizados por la estrategia nacional, así como la valoración del estado de cumplimiento de la superación en los componentes básicos de la estrategia. Taguasco muestra una constancia en los resultados que se obtienen en esta actividad vinculada al

sistema de trabajo con los cuadros y en el último año se viene produciendo un proceso de mejora continua en los resultados que obtiene el municipio. No obstante una vez que se inserta a partir del año 2009 los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL) a través del Ministerio de Economía y Planificación resulta necesario dirigir un sistema de capacitación del tema en cuestión y dirigido a los directivos y demás entidades del municipio, encaminado fundamentalmente a lograr formular proyectos económicamente rentables y capaces de autofinanciarse que logren mediante la producción de alimentos como renglón fundamental sustituir importaciones al país y en beneficio local del territorio.

Su estructura económica productiva la conforman fundamentalmente los sectores agropecuarios, ganadería y azucarero alimentario, en cuanto a la subordinación nacional, este último con mayor peso fundamental en la economía del municipio. Y de la salud, educación, cultura, comunales, transporte, alimentario, comercio y gastronomía, en lo que a la subordinación local se refiere.

De igual forma se destaca el creciente desarrollo que ha impuesto a la preparación y superación de cuadros, la universalización de la educación superior las posibilidades de ejecutar directamente acciones de capacitación que incidan en la mejora continua de las entidades, al igual que la categorización obtenida de las escuelas rurales como parte de la estrategia establecida hasta la fecha.

Según aparece en la literatura moderna cada día con mayor convicción las empresas comprueban que los recursos humanos son el activo más importante y la base para el plan de desarrollo estratégico de las instituciones. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para el logro de resultados eficientes. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

El desarrollo del municipio reclama de una continua, dinámica y eficiente preparación de sus recursos humanos, lo que requiere de una atención integral a la formación y superación de sus cuadros, para que sean portadores de una alta calidad, profesionalidad, creatividad para lograr incorporar la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local al municipio con el objetivo de lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse , generar ingresos

que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones , especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible , como complemento de las estrategias productivas del país.

Durante la elaboración de esta estrategia de capacitación se pudo evidenciar el sentido de pertenencia y alto nivel de profesionalidad, calidad humana y consagración; pero el impacto al introducir un tema nuevo en la economía del municipio evidenció incertidumbres, resistencia al cambio y falta de conocimientos respecto al tema, al no contarse inicialmente con una Metodología digerible y de fácil aplicación en las empresas cubanas. Se propuso constituir Grupos de Trabajo en las provincias y en los municipios, presididos por los Presidentes Provinciales y Municipales respectivamente e integrados por representantes de las direcciones de los organismos globales, el banco, instituciones universitarias, de la ciencia y por las entidades de acuerdo a la importancia en la economía del territorio.

3.1.1 Premisas cumplidas para la elaboración de la estrategia

Constituyeron premisas de obligatorio cumplimiento para la implementación de esta estrategia de capacitación, una vez que fueron establecidas las competencias para cada una de las actividades que desarrolla el municipio y que afectaban la formulación de proyectos de desarrollo local.

1. El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación se realizó a través de las encuestas aplicadas a los directivos y trabajadores del municipio objeto de estudio, se realizaron aproximadamente 35 encuestas, independientemente del puesto de trabajo que desempeñaba, los objetivos y las proyecciones de trabajo de las empresas.
2. En los distintos intercambios con los capacitadores y la dirección de las empresas quedó claro que el desarrollo de cualquier actividad de capacitación estará prevista en el Plan Anual de Capacitación y este será actualizado nuevamente de acuerdo a las necesidades identificadas y cumpliendo los requisitos propuestos en esta estrategia de capacitación.
3. En todo momento se utilizó de base como se había informado en el Capítulo anterior las indicaciones que se establecen en la Metodología para la presentación de los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local a través de las necesidades específicas identificadas mediante las potencialidades del municipio para desarrollar proyectos económicos en beneficio del territorio. (Ver Anexo 1).

3.1.2 Procedimiento para la elaboración de la estrategia

1-Momento de diagnóstico

Análisis de la misión

Análisis de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno al municipio

Análisis de la política de capacitación.

Diagnóstico de las necesidades de capacitación

2- Momento de proyección

Demandas de capacitación

Plan de capacitación.

3- Momento de ejecución y control

Implementación y resultados de la capacitación

Control y retroalimentación

Momento de diagnóstico

3.2 Diseño de la estrategia de capacitación dirigida al diseño de proyectos de desarrollo local

- Misión de la organización
- Análisis de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno al municipio
- Análisis de la política de capacitación.
- Diagnóstico de las necesidades de capacitación
- Demandas de capacitación
- Plan de capacitación.
- Implementación y resultados de la capacitación
- Control y retroalimentación

3.2.1 Misión

La estrategia de capacitación del Municipio de Taguasco garantiza la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección, dotándolos de los conocimientos y habilidades que les permitan dirigir colectivos laborales cohesionados y eficientes, con el propósito de contribuir al desarrollo continuo y sostenible del municipio a través de proyectos económicamente rentables.

Como se explicó anteriormente las acciones principales para asegurar el proceso partieron de la reunión inicial con el Grupo de Trabajo Provincial y posteriormente con el resto de los municipios y empresas del territorio para escuchar criterios, estudiar y definir sus potencialidades, necesidades de desarrollo de los territorios y necesidades de capacitación al definirse la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local como una categoría más del Plan de la Economía, mediante los cuales cada municipio será capaz de generar proyectos económicamente rentables; por lo tanto se tomó como base esencial los siguientes aspectos a partir de las potencialidades:

- Existencia de personal capacitadas en el territorio, con alto nivel de profesionalidad, experiencias, laboriosidad, calidad humana y consagración.
- Voluntad responsable de cambio, nivel de gestión, deseos de trabajar y optimismo.
- Disponibilidad de tierra con relieve adecuado.
- Existencia de agua.
- Existencia de la Filial Universitaria Municipal.
- Disponibilidad Energética.
- Entorno Natural e Histórico.
- Disponibilidad de medios locales de comunicación.

El diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico, no solo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno. Se realizó un análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades partiendo fundamentalmente de los aspectos en los que al municipio se le hace imprescindible desarrollar partiendo de la estrategia de capacitación y a través de los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.(Ver Anexo 2).

3.2.2 Análisis estratégico del municipio. Elaboración de la matriz DAFO

El diagnóstico realizado permite concluir que en el municipio de Taguasco ha producido la pérdida de la dinámica económica del territorio, donde existe además una situación demográfica desfavorable a partir del envejecimiento poblacional, y la pobre incorporación de los jóvenes para garantizar el reemplazo de la fuerza de trabajo, fundamentalmente en las actividades agrícolas y la demanda creciente de recursos laborales para el desarrollo agropecuario,- que es la mayor potencialidad económica productiva del municipio-.

Teniendo en cuenta estos resultados se realizan varias sesiones de dinámica de grupo con los miembros del Consejo de la Administración Municipal y la Dirección Municipal de Cuadro para determinar los factores internos y externos que pueden incidir favorable o desfavorablemente en el desarrollo del municipio (Ver tabla 1) y se construye la matriz DAFO. (Ver anexo 2)

Dicha matriz refleja que los mayores impactos están en el Cuadrante I, por lo que el municipio puede emprender una estrategia ofensiva, identificándose como la mayor fortaleza del municipio el alto por ciento de profesionales y la mayor oportunidad, el haber participado

en la formación de los funcionarios y trabajadores del municipio a través de la implementación de una experiencia nacional sobre la elaboración de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local. Al mismo tiempo la debilidad del territorio es la escasez y envejecimiento de la fuerza laboral en la agricultura, teniendo en cuenta que es un municipio con grandes posibilidades en la producción agrícola, y la mayor amenaza es la falta de autonomía de los gobiernos municipales en la toma de decisiones en sus territorios.

Los resultados del diagnóstico sirven como punto de partida para formular la estrategia de capacitación para el desarrollo local, pues se detectan las limitaciones existentes y se identifican las capacidades y potencialidades del municipio para gestionar su desarrollo.

Tabla 1: Identificación de los factores internos y externos del diagnóstico estratégico.

	Fortalezas		Debilidades
F1	Alto por ciento de profesionales y existencia de un Consejo Universitario Municipal	D1	Inexistencia de una cultura en el desarrollo local
F2	Alto Numero de Innovadores y racionalizadores	D2	Lejanía de los puertos para el comercio
F3	Territorio con gran extensión agrícola	D3	Deterioro de los medios de transporte
F4	Ser atravesado por las vías de acceso a todo el país	D4	Pobre explotación del coeficiente intelectual
F5	Gran potencialidad en los recursos hidráulicos	D5	Carencia del sistema de acueducto y alcantarillado
F6	Autoabastecimiento alimentario	D6	Falta de presupuesto y recursos para inversiones
F7	Existencia de un Joven Club y otro en proyecto	D7	Envejecimiento de la fuerza de trabajo en la agricultura
F8	Alto desarrollo industrial	D8	Bajo desarrollo en la preparación de los cuadros
F9	Existencia de yacimientos para la producción de cemento(caliza y arcilla)	D9	Bajo índice de explotación de los recursos naturales locales
	Oportunidades		Amenazas
O1	Existencia de yacimientos y materiales de la Construcción	A1	Mantenimiento y construcción de viviendas y nuevas áreas de desarrollo
O2	Posición geográfica en accesos terrestres y ferroviario	A2	Mantenimiento y construcción de viales
O3	Existencia, distribución y tenencia de tierras	A3	Falta de recursos para nuevas inversiones
O4	Planes de tratamiento de cultivo y desarrollo del tabaco	A4	Bloqueo económico
O5	Desarrollo de las sedes universitarias municipales	A5	Aumento de plagas en la agricultura

O6	Formación de los recursos humanos a partir de los nuevos modelos de formación pedagógica	A6	Degradación de los suelos
		A7	Falta de autonomía de los gobiernos municipales en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración del autor a partir de trabajo en equipo

A partir del análisis de las interrelaciones existentes entre las variables, se identificaron del entorno como los eventos de mayor impacto que puede aprovechar el territorio y los que más pueden afectarlo, las oportunidades y amenazas: O4 y O5 y A4 y A7; y como las fuerzas fundamentales con que cuenta la misma y las debilidades que pueden causarle mayores problemas en el contexto en que se desenvuelve: F1, F3 y F8; D1, D4 y D8; determinado así, el Problema Estratégico General como sigue:

Definición del problema estratégico general

De continuar con la carencia de empleos atractivos en el territorio, principalmente en la actividad agrícola sin el aprovechamiento y explotación de las tierras y la insuficiente organización, explotación del coeficiente intelectual, en presencia de posibilidades de la formación de los recursos humanos a través de los nuevos modelos de formación pedagógica; no se podrán aprovechar las oportunidades que brinda la existencia del posicionamiento de ser atravesado por las vías de acceso a todo el país y territorio con gran extensión agrícola que pudiera llegar a propiciar el desarrollo local en la producción de alimentos para tributar al desarrollo local.

Como resultado de la suma de los impactos por cuadrantes se pudo constatar que el que prevalece es el primero porque los impactos efectivos representan el mayor por ciento de lo máximo posible. Esto podría llevar al criterio de que la estrategia más aconsejable para el municipio estaría enmarcada dentro del Conjunto de las llamadas Estrategias Ofensivas. Lo anterior no significa que no se tengan en cuenta, a la hora de elaborar las estrategias, otros criterios y el impacto de los restantes cuadrantes de la Matriz DAFO.

Como se puede apreciar, las fortalezas tienen mayor peso que las debilidades, ya que el territorio desenvuelve su actividad en un medio que brinda una perspectiva positiva a partir de las oportunidades existentes, pero se deben considerar las amenazas.

Solución estratégica

Si se utiliza el nivel cultural y la preparación por los cuadros en aquellas entidades que tributen al desarrollo local para aprovechar las potencialidades que brinda el municipio y los cambios tecnológicos en las comunicaciones, se minimizará las deficiencias para la elaboración de los proyectos de y se superarán las insuficiencias en el sistema de trabajo con los cuadros.

Teniendo en cuenta los elementos expuestos anteriormente estamos en condiciones de diseñar los objetivos de la estrategia, para lo cual resulta razonable previamente definir aspectos como la misión, y política que se seguirá en el proceso de capacitación y desarrollo de sus recursos humanos.

Objetivos de la estrategia de capacitación

1. Garantizar que la estrategia dirigida a la elaboración de los proyectos de desarrollo local se incorpore a todas las acciones de capacitación y se convierta en el eje central de la preparación y superación de los cuadros en aquellas empresas que tributen al desarrollo local.
2. Continuar priorizando la capacitación de los cuadros de las empresas que tienen proyectado o ejecutan proyectos de desarrollo local.
3. Desarrollar el movimiento de entrenadores, sobre todo en los municipios, superándolos y categorizándolos, apoyándose en la FUM.
4. Desarrollar un proceso de medición del impacto de la capacitación de los cuadros, de manera que se pueda ofrecer guías para la acción en el perfeccionamiento de los sistemas de dirección en la provincia promoviendo la continuidad del proceso de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.
5. Desarrollar un taller científico técnico para el intercambio de las mejores experiencias en la preparación de los cuadros en el desempeño de perfeccionar el proceso de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.

Segmentos a los que fundamentalmente va dirigida la estrategia

- A los cuadros de las empresas que puedan tributar al desarrollo local.
- Al Grupo Provincial y Municipal de Proyectos.
- Al movimiento de entrenadores y profesores tiempo parcial que se vinculan a la capacitación de los cuadros.
- A los trabajadores de las bases productivas fundamentales del municipio.

3.2.3 Políticas para la estrategia de capacitación

Fomentar partiendo del liderazgo de los directivos de las empresas un efectivo sistema de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros, teniendo como principio que este es un proceso continuo y dinámico dirigido a mejorar los valores ético-morales, las competencias, calificaciones y habilidades de nuestro capital humano para cumplir con calidad las funciones de su puesto de trabajo; asumir adecuadamente los cambios tecnológicos que se produzcan y defender bajo cualquier circunstancia los principios de nuestra Revolución Socialista.

- Los trabajadores de las empresas son su principal capital por lo que propiciar su desarrollo y atención es una prioridad.
- Los resultados del trabajo se miden sistemáticamente mediante la evaluación del desempeño.
- La estimulación moral es la vía principal de recoger los resultados.
- La superación de los trabajadores y cuadros es continua y se organiza según las necesidades para el desempeño, siendo no solo responsabilidad individual sino de los administrativos de las empresas.
- Continuar estimular el ingreso a la universidad de los trabajadores y cuadros.

3.2.4 Principios que determinaron la formación y desarrollo de los cuadros de las empresas que tributan al desarrollo local

La preparación político ideológica constituye la Estrategia Maestra Principal de la preparación y la superación de los cuadros y reservas, ya que comprende y está presente en todas las acciones de capacitación. Está orientada brindar las bases, argumentos y los fundamentos político-ideológicos de la Revolución y al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias de cuadros y reservas, en correspondencia con las orientaciones del Partido. Para ello se analizará qué mensaje y enseñanza político-ideológica conlleva cada acción de capacitación en los diferentes componentes y se concebirán acciones específicas encaminadas a este fin.

El territorio cuenta con una estrategia de capacitación desde los niveles superiores a la base, dándole participación a todos los implicados, lo que ha posibilitado una línea de trabajo bien definida, donde se incluye a la FUM y su estrecha vinculación con la UNISS como una fortaleza.

Se tienen definidos los entrenadores en el municipio, realizando este trabajo en cada una de las entidades, ellos deben contar con un plan de actualización y acreditación, y en algunos casos con su categorización, pero aun resulta insuficiente incluir dentro de estos temas específicos relacionados con temas y novedades económicas en los cuales podría abordarse en un contexto único el desarrollo local en Cuba desde la perspectiva de soluciones económicas en beneficio local de los territorios insertar las decisiones a través de los Gobiernos Municipales no obstante las reservas poseen una atención, preparándolas por diferentes vías de capacitación e incluyendo la rotación y adiestramiento.

3.2.5 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

El 31 de octubre del 2009 se realiza una reunión de presidentes de los Consejos de la Administración Provinciales donde se orientó por primera vez la Iniciativa Municipal para el

Desarrollo Local, es una experiencia que tiene como objetivo lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local, como complemento de las estrategias productivas del país para su elaboración existe una metodología confeccionada por el Ministerio de Economía y Planificación y el Ministerio de Finanzas y Precios.

Posteriormente se imparte un Curso en la provincia de Ciego de Ávila para entrenadores de las provincias Centrales efectuado desde el 19 al 23 del abril del año 2010, con el objetivo de capacitar en temas específicos relacionados con la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local. (Ver Anexo 3)

Participaron: Direcciones Provinciales y Municipales de Economía y Planificación y Universidad de la provincia.

Temáticas

- La planificación nacional y territorial.
- Etapas de la planificación territorial.
- Las Técnicas de Análisis Regional (TAR).
- Metodología para la elaboración de proyectos de desarrollo municipal.
- Instrumentos para la elaboración de proyectos de desarrollo.
- Importancia del diagnóstico en el proceso de planificación territorial.
- Las TAR como parte del diagnóstico del plan territorial.

3.2.6 Demandas de capacitación

Para darle continuidad al proceso iniciado en la provincia, la alta dirección del gobierno solicitó a la Universidad apoyo en la capacitación y asesoría en proyectos resultando planificar de forma inmediata el Diplomado de Gestión de Proyectos para un grupo conformado por el Grupo Provincial de Proyectos, con representación de todos los municipios. Este diplomado se iniciaría con un curso introductorio intensivo en la semana del 7 al 11 de febrero del presente año para impartir las herramientas básicas y trabajar con los proyectos que en aquel momento contaba la provincia y poder aprovechar de esa forma el presupuesto aprobado. En el mes de marzo continuaría el diplomado con todos sus módulos y culminaría con la propuesta de nuevos proyectos para el 2012.

También se realizaría la preparación de los profesores en los municipios para transmitir las temáticas impartidas en el diplomado de forma paralela en cada uno de ellos. Dando

respuesta a la demanda realizada, se comienza el diplomado en el mes de abril del presente año con una matrícula total de 30 compañeros. (Ver Anexo 5)

Principales elementos que hasta el momento frenan el desarrollo local en la provincia

Los proyectos de desarrollo de la iniciativa local son sin lugar a dudas un paso importante dentro del nuevo modelo económico que impulsa la máxima dirección del estado cubano. Desde hace varios años se viene trabajando aunque de manera aislada en la implementación de nuevos enfoques del desarrollo territorial, teniendo en ello un importante papel en sus inicios el CITMA en cada territorio, posteriormente en determinadas áreas estratégicas del país se incorporaron programas de desarrollo para impulsar el desarrollo económico y social de determinadas regiones, como lo ha sido el programa especial de desarrollo de las provincias orientales y se incorporan posteriormente 5 municipios del país que dieron los primeros pasos en lograr un desarrollo armónico de estos territorios dándole prioridad a la producción de alimentos y a la reanimación de la industria local.

Es a partir de estos territorios que se institucionalizan los Proyectos de Desarrollo de la Iniciativa Local por parte del Ministerio de Economía y Planificación y llegan a formar parte del proceso de planificación, aprobándose en el plan 2011 límites dentro de la categoría de inversiones y se traza metodológicamente instrucciones que regulan su presentación y aprobación. Es además uno de los lineamientos recientemente aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

A pesar del interés marcado de la máxima dirección del estado cubano en la implementación de los mismos para obtener un mejor aprovechamiento de las capacidades productivas de los municipios, logrando la posibilidad de manejar los recursos no comprometidos en el plan y el autoabastecimiento financiero en divisa; todavía existen barreras que limitan su desarrollo y avance, estando aún distantes de convertirse en proyectos verdaderamente locales al intervenir en su aprobación más elementos externos al territorio que los propios mecanismos internos, además de no interiorizarse por todos los Organismos de la Administración Central del Estado la necesidad de su implementación y en la agilidad en la solución de los trámites burocráticos que se exigen para su aprobación.

Es uno de sus fundamentales principios que la decisión de su aprobación radique en las entidades del propio territorio, dándole la facultad a los Consejos de la Administración Provinciales de su aprobación y presentación al Ministerio de Economía y Planificación, no es menos cierto que para llegar a este nivel todavía se presentan dificultades en su elaboración, sobre todo en las fichas de costos y flujos de caja; pero no es aquí donde termina el andar de dichos proyectos al tener que pasar por el aval del OACE al que se

subordina metodológica o administrativamente, que en algunos casos desconocedores de la metodología solicitan para otorgar dicho aval elementos definidos centralmente como es el caso de la aprobación de las inversiones o el monto de importación; la solicitud al OACE para que a su vez solicite al MEP el cambio de objeto social; la solicitud al Ministerio de Finanzas y Precios (en el caso de las unidades presupuestadas) de la aprobación para que los ingresos que genere no vayan al presupuesto del estado y la entidad en cuestión pueda disponer de los mismos) solicitud a mi juicio errónea ya que es un principio del desarrollo local poder disponer de los ingresos que genere el proyecto aprobado, como se podrá observar existen aún elementos que alejan la decisión del territorio de la ejecución de dichos proyectos.

En el lineamiento 37 de la política económica y social del partido y la revolución del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se aboga por incorporar como principal línea de trabajo la producción de alimentos, elemento que choca con la realidad de no existir en la actualidad un mecanismo capaz de impulsar producciones para la entrega de estas al balance, pudiendo pagarse estas producciones por el estado y ahorrar recursos monetarios que se pagan al exterior.

Es sin lugar a dudas un cambio en la política económica del país que requiere de constante revisión con el objetivo de impulsar y agilizar su aprobación y en el cual tienen responsabilidades todos los OACE y los propios Consejos de la Administración Provinciales. Por todo ello creemos necesario introducir cambios en la metodología de aprobación y pudiéramos con el objetivo de lograr los mismos realizarnos las siguientes preguntas:

¿Por qué no delegar en las representaciones de los OACE de los territorios los avales para la ejecución de los proyectos, si son ellos los que conocen los niveles productivos aprobados y las bases productivas que la aseguran y así no involucrar a los organismos nacionales?

¿Por qué solicitar aprobación al Ministerio de Finanzas y Precios de poder utilizar los recursos financieros que generen estos proyectos cuando es este el principal principio para poder ejecutar el proyecto y estos ingresos no están comprometidos con el presupuesto del estado?

¿Por qué no utilizar, en caso de no aprobarse lo anteriormente expresado, a la Dirección Provincial de Finanzas y Precios en cada territorio y que forma parte del Grupo Provincial de Proyectos?

¿Por qué no comenzar a tramitar las modificaciones de objeto social en caso de ser una entidad nacional con un documento de la Presidencia del CAP (solo en el caso de solicitudes que respalden Proyectos de Desarrollo Local) y no tener así que esperar a solicitarle al

Ministro para que este a su vez se lo solicite la entidad y este al MEP, si este organismo forma parte de la comisión de objeto del MEP y tiene la posibilidad de validar o no la propuesta presentada por la presidencia del CAP?

Son estos algunos de los aspectos que deberán evaluarse para que estos proyectos sean cada vez más locales y con el adecuado control de los organismos del territorio pueda impulsarse el desarrollo de los mismos.

Se formularon a través de las encuestas aplicadas a los directivos del municipio y trabajadores de las empresas que pueden llegar o no a tributar al desarrollo local del municipio.

Entrevistas

La entrevista personal se considera un método más productivo ya que el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación y obtener mayor información cuando la ocasión se presenta. Este método también tiene sus limitaciones porque es muy costoso, requiere de una gran inversión de tiempo, además quienes realicen el cuestionario tienen que estar bien preparados para no guiar las respuestas del entrevistado hacia su opinión. Pueden revestir dos formas, concertadas y no concertadas. Las primeras suponen que se pidan de antemano y en ellas se acostumbra a entregar un pequeño regalo a los entrevistados por el tiempo concedido. Las segundas consisten en detener a la gente en un centro de compras o en una calle concurrida y pedir una entrevista.

Tipos de entrevistas

Entrevista estructurada: es la que se desarrolla de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas recibidas por el director de la investigación. El entrevistador debe regirse en todo momento por las órdenes recibidas para lograr que la información recogida sea uniforme.

Se entrevistó a más del 50 % de los directivos de las entidades y se determinó que:

- Se le da más autonomía al Municipio para la satisfacción de sus necesidades teniendo en cuenta las potencialidades y características de éste, aunque se mantienen niveles de centralización en el funcionamiento del país.
- Se observan bajos niveles de producción, por falta de eficiencia y de aplicación de tecnologías adecuadas, entre otras razones, e insuficientes recursos materiales y financieros, además del deficiente uso de los que hay.
- La implementación de los mecanismos económicos no se hace adecuadamente.
- También se mantienen las barreras en cuanto al comercio exterior por el deterioro de las relaciones Cuba-EU.

- Se prolongan las sequías, con deterioro del equilibrio climático, una mayor incidencia de fenómenos atmosféricos y pérdida de biodiversidad.
- Se producen cambios continuados y deterioro del sistema agrícola.
- El Consejo de la Administración Municipal (CAM) adquiere las facultades necesarias para manejar los recursos financieros indispensables y garantizar su permanente recuperación.

¿Qué municipio queremos tener?

- Un municipio productivo, con acueducto, nivel de vida mejorado, desarrollado, próspero, con alta calidad de vida, desarrollo tecnológico y servicios competentes, alegre, satisfecho, con cultura más elevada, comunicado, laborioso, sostenible, autoabastecido, limpio, sano, con mayor participación popular y unido.

Aliados Estratégicos

- CITMA, MINCEX, Universidad, Departamento de Relaciones Internacionales de la Asamblea Provincial del Poder Popular, MINAGRI, MINAZ, INRH, MINBAS, MEP, SIME, ANAP, Ministerio de Cultura, MICONS.
- Las alianzas deben ser cultivadas, para lo que hay que elaborar un programa detallado de actividades.

Fuentes de Financiamiento

- Presupuesto y planes, recursos propios, organismos e instituciones provinciales y nacionales, particularmente CITMA con proyectos de desarrollo, COSUDE, PDHL, ACIDI y IMDL.

3.2.7 Plan de capacitación

La compleja situación nacional y el contexto internacional en que se desarrolla el proceso económico exigen del protagonismo de todos los factores globales de la economía acorde al momento histórico que se vive para desempeñar el protagonismo que le corresponde. La alta dirección del gobierno, así como cuadros y funcionarios, requiere elevar la eficiencia de su labor de dirección y del trabajo político ideológico para cumplir su misión en las nuevas etapas de la construcción de la sociedad socialista y fundamentalmente para poder garantizar una preparación y capacitación integral que responda a las necesidades del trabajo que hoy se desempeña y al perfeccionamiento continuo de la economía.

El diplomado, se imparte a los cuadros, funcionarios y trabajadores de las empresas que puedan tributar al desarrollo local en el municipio de Taguasco en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” a partir de la solicitud por parte del Gobierno de la provincia de conformar el diplomado en “Gestión de Proyectos”, con el objetivo de capacitar en temas relacionados con la elaboración de proyectos de Iniciativa Municipal para el desarrollo local.

El mismo tiene una duración general de 6 meses a partir del mes de abril del presente año, con una duración de 120 horas y con la aplicación de los siguientes módulos:

Gestión de proyectos	24 horas
Diseño de un producto	24 horas
Factibilidad económica	24 horas
Estudios de mercados	24 horas
Ficha de costo	24 horas

Se pretende lograr capacitar en aquellos elementos que son esenciales para la elaboración de los proyectos de desarrollo local y que hasta el momento ha imposibilitado obtener resultados favorables en el proceso.

Además se espera

Dar una superación de acuerdo a las necesidades.

Dar orden de prioridad a las necesidades.

Aprovechar más eficientemente las potencialidades de capacitación con se que cuenta.

Evaluación real del impacto de la capacitación.

Desarrollar la conciencia de los cuadros las necesidades de capacitación.

Se va a mejorar el desempeño de los cuadros dirigido al desarrollo local.

Se le puede dar un carácter sistémico.

Además se materializa el enfoque participativo debido a que cada municipio adapta la estrategia de acuerdo a sus características.

3.3 Proyectos de desarrollo económico productivo de Taguasco. Implementación y control

A continuación se presenta la demostración práctica de la investigación, a partir del diseño de la estrategia de capacitación para contribuir al desarrollo local. Con la finalidad de lograr la mayor comprensión por parte de los cuadros, asesores y actores locales del municipio, acerca de la necesidad del establecimiento de una estrategia de capacitación que permita elaborar proyectos económicos, se imparten por el autor de este trabajo, diversas sesiones técnicas y seminarios donde participan además profesores de la Sede Universitaria Municipal.

3.3.1 Formulación de las líneas directrices de desarrollo

Para definir las líneas directrices de desarrollo del municipio se realiza un taller con la participación de los organismos implicados y una representación de actores locales y cuadros de las entidades, así como los factores globales de la economía. Para la

determinación de las mismas se tuvo en cuenta principalmente los resultados del diagnóstico estratégico y las necesidades de capacitación del municipio.

En esta investigación se reflejará el resultado de la línea estratégica relacionada con el desarrollo local en la totalidad de los sectores del municipio.

1. Producción de alimentos

- Programa de desarrollo agrario municipal (PADAM)
- Fincas integrales de producción.
- Organopónicos semiprotegidos.
- Cría de ganado mayor.
- Mejoramiento de la comercialización de hortalizas y vegetales

2. Desarrollo de la industria local.

- Programa de desarrollo de la industria local
- Producción de fuegos artificiales.
- Producción de queso con materias primas locales.
- Mini industria de plástico.
- Bordados y costuras.

3. Producción de materiales de construcción.

- Programa de desarrollo de la producción de materiales de construcción.
- Producción de bloques y mosaicos.
- Remodelación y construcción de tejares.
- Siembra del bambú.
- Producción de cemento puzolánico

4. Desarrollo sociocultural

- Programa de desarrollo sociocultural y medio ambiental.
- Ampliación y recuperación de áreas e instituciones culturales y recreativas.
- Revisión, completamiento y divulgación de la historia local.
- Protección de la cuenca del río Zaza.
- Tratamiento de residuales líquidos y sólidos.

La esencia del proceso

- Movilización de potenciales productivos locales.
- Consolidación de identidad local y fomento de cultura para el desarrollo.

Pasos a seguir

- Formulación y revisión de los proyectos.

- Búsqueda de financiamientos.
- Ejecución.
- Seguimiento y evaluación continúa.
- Formulación y revisión de los proyectos.
- Completamiento de información para la evaluación de la primera etapa (proyectos realizados, por quién y resultados; proyectos no realizados y por qué).
- Activación del Grupo Económico Local de trabajo existente y formación de grupos de trabajo en empresas.
- Formulación de los nuevos proyectos.

3.3.2 Línea estratégica I. Producción de alimentos

Programa	Acciones Principales	Proyectos a Desarrollar
<p>1. Producción de Cultivos varios, frutales y hortalizas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento de las condiciones de riego. ✓ Lograr la Diversificación de las producciones. ✓ Mejoramiento en la red de comercialización de producciones. ✓ Incrementar la producción de fertilizantes orgánicos 	<p style="text-align: right;"><u>Proyectos IMDL (MEP)</u></p> <p><u>Formulados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción y comercialización de flores finas y tropicales. <p><u>Por Formular</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción y comercialización de Garbanzo. • Producción de arroz en la CCS Rolando Reina y CPA Niceto Pérez. • Producción de Encurtido de Hortalizas. • Producción de Conservación de Especies (Ajo, Cebolla) • Producción del Fríjol y Maíz en la CCS. Sebastián Hernández, Rubén López, Niceto Pérez y CPA Niceto Pérez. • Producción y Comercialización de puré de Tomate. • Producción de girasol. • Rehabilitación de Arboledas frutales con variedades de mango que produzcan todo el año en la CPA Jesús Menéndez. <p><u>Proyectos de Cooperación internacional</u></p> <p><u>Formulados</u></p> <p><u>Por Formular</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción de arroz en sustitución de importaciones en la CCS Rolando Reina y CPA Niceto Pérez. • Producción de aceite de girasol en la empresa agropecuaria Taguasco. • Producción y conservación de especias de la agricultura urbana municipal.
<p>2. Producción de carne y leche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de la producción de alimento animal. ✓ Mejoramiento tecnológico para el abasto de agua permanente. ✓ Compra de equipos, implementos agrícolas e insumos que tributen a incrementar producciones. 	<p><u>Proyectos de IMDL (MEP)</u></p> <p><u>Formulados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la producción de leche, carnes y hortalizas en Fincas integrales en CCS Leonel Barrios y CCS Antonio Riverol. <p><u>Por formular</u></p> <p><u>Proyectos de Cooperación internacional</u></p> <p><u>Por Formular</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción de pienso animal a partir de la producción de girasol.

Fuente: Oficina Municipal del CITMA

3.3.3 Línea estratégica II. Agua y energía

Programa	Acciones Principales	Proyectos a Desarrollar
Agua	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de mini acueductos en zonas urbanas y rurales • Incrementar la perforación de pozos • Mejoramiento de la calidad del agua 	<p><u>Proyectos de Cooperación internacional</u> <u>Por Formular</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del abasto de agua del Reparto Panchito • Abasto de agua a la comunidad de Taguasco. • Rehabilitación de los Acueductos de la Comunidad de Zaza del Medio.
Saneamiento ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de las condiciones ambientales a través de la reforestación. • Mejorar la calidad de vida, limpieza y ambientación del municipio Taguasco 	<p><u>Proyectos de Cooperación internacional</u> <u>Por Formular</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reanimación de áreas verdes del Municipio de Taguasco (comunales)
Energía	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con la conservación del Medio Ambiente y la sostenibilidad productiva, buscando nuevas alternativas de fuentes de energías renovables y de bajo impacto ambiental. • Mejorar eficiencia energética. 	<p><u>Proyectos de Cooperación internacional</u> <u>Por Formular</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planta de secado para la producción de especias.

Fuente: Oficina Municipal del CITMA

3.3.4 Línea estratégica III. Capacitación e informatización

Programa	Acciones Principales	Proyectos a Desarrollar
Capacitación municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial los conocimientos al sector agrario municipal 	<p><u>Proyectos de Cooperación internacional</u> <u>Por Formular.</u> Programa de superación al sistema agrario del Municipio de Taguasco.</p>

Fuente: Oficina Municipal del CITMA

3.3.5 Línea estratégica IV. Industrias locales

Programa	Acciones Principales	Proyectos a Desarrollar
Potenciación de procesos industriales	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de mini Industrias locales. • Incrementar las ofertas de productos alimenticios en el territorio. • Incrementar la producción de materiales alternativos para la construcción de viviendas. 	<p><u>Proyectos de Iniciativa de desarrollo Local (MEP)</u></p> <p><u>Por formular</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de una mini industria para la producción de Puré de Tomate artesanal. • Creación de una mini industria para la producción de condimentos con tradición popular de la agricultura urbana municipal. • Creación de una mini industria para la confección de Guayaberas(EMPROVA) <p><u>Proyectos de Cooperación internacional</u></p> <p><u>Formulado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción de aceite de girasol. <p><u>Por Formular</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de mini industria para la producción de hielo. • Potenciación de mini industria para el procesamiento de frutales. • Potenciación de mini industria para el procesamiento de encurtidos de hortalizas. • Necesidad de recipientes para el almacenaje y oferta de alimentos líquidos en bodegas taguasquense.

Fuente: Oficina Municipal del CITMA

3.3.6 Línea estratégica V. Sociocultural

Programa	Acciones Principales	Proyectos a Desarrollar
	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una correcta divulgación para el pueblo de las actividades que se desarrollan. • Incrementar la participación social en las comunidades. 	<p><u>Proyectos IMDL(MEP)</u> <u>Formulado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reanimación del Hotel Estrella Roja. <p><u>Proyectos de Cooperación internacional</u> <u>Formulado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitación de Desagües Albañales de Zaza del Medio en zonas aledañas al Círculo Infantil. <p><u>Por Formular</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de reanimación Sociocultural de la Comunidad La Yamagua. • Construcción del Cementerio en Tuinucú. • Reparación del Sistema de Residuales del Hospital General de Taguasco. • Programa de superación integral para el desarrollo local de Taguasco basado en lo productivo y en lo sociocultural. • Programa de desarrollo local de comunidades Cuba- Nicaragua en seguridad alimentaria y energética. • Fortalecimiento de los procesos de innovación rural en gestión integrada Universidad- Gobierno. • Remodelación, Ampliación y Equipamiento de la biblioteca pública de Taguasco. • Conservación de la funeraria de Taguasco. • Reanimación del Parque de estar de Tuinucú. • Reforestación de áreas deportivas para garantizar un buen desempeño de las clases de Educación Física y Deportes. • Revestimiento de desagües albañales de Taguasco. • Reforestación de la Cuenca del Río Zaza. • Turismo de recorrido Taguasco • Rehabilitación de la Casa de Alto.

Fuente: Oficina Municipal del CITMA

Puntos Coincidentes

Independientemente de los elementos particulares de cada uno de los proyectos, todos coinciden en una serie de rasgos comunes:

- **Preparación de los recursos humanos:** La capacitación constituye un objetivo permanente en el desarrollo de las capacidades y potencialidades del municipio, vinculada a la solución de problemas locales, con criterio amplio y extendida a técnicos, profesionales, dirigentes y líderes comunitarios. Hay un componente explícito e intenso de capacitación en todos los proyectos.
- **Diseño de Proyecto:** Todos partieron de un diagnóstico de situación actual de su área, con mediciones (cuantitativas y cualitativas) y se plantearon objetivos precisos a alcanzar y acciones conducentes a esos objetivos. No es casual que una de las principales y más intensas acciones de capacitación para los cuadros del municipio haya sido precisamente en “Dirección de Proyectos”, sobre la premisa de que dirigir un proyecto es dirigir una transformación.
- **Gestión del Conocimiento:** Todos los proyectos contienen elementos de innovación y asimilación de tecnologías que fueron novedosas en el territorio. Se trata esencialmente de generar proyectos de innovación, más que de inversión, aunque varios de ellos conducen a su vez movilización de recursos y pequeñas inversiones. Debe destacarse el hecho de que en la casi totalidad de los proyectos el conocimiento y las tecnologías necesarias no existen en el país, la mayoría de los equipos para poner en marcha los mismos son importados, por lo que se hace necesario desarrollar un mecanismo de capacidad de compra que le permitan a las empresas generadoras de estos proyectos adquirir los mismos en el mercado internacional.
- **Asesoría por Unidades de Ciencia y Técnica:** El conocimiento y las tecnologías, en gran medida fueron proporcionados por el intercambio con Unidades de Ciencia y Técnica (UCT) del país y Centros Universitarios. Ocurrió una inversión del modelo tradicional de “introducción de resultados” que coloca la UCT como agente central en la busca de territorios o empresas “introdutores”, y comenzó a surgir un modelo que coloca al Gobierno Local en la posición central, haciendo prospección y conexión con las UCT o las Universidades donde se encuentre el conocimiento que necesita.
- **Participación:** El incremento consciente y sistemático de la participación social en la identificación, priorización, elaboración del plan de acción con soluciones locales y la gestión en la búsqueda de recursos, así como el despliegue de las acciones planificadas, constituyó una línea directriz para el cumplimiento de los Programas Sociales y el desarrollo del Trabajo Comunitario Integrado.
- **Conducción por el Gobierno Municipal:** Se trata de proyectos multisectoriales y participativos, que requieren la construcción de conexiones entre los diversos actores

sociales, por lo cual resulta factible ser conducidos por el propio pueblo a través de su representante en ejercicio del poder: La Asamblea Municipal del Poder Popular como facilitador y supervisor, identificando permanentemente las oportunidades y distorsiones en coherencia con las estrategias de la provincia y del país, además de garantizar la máxima potenciación intersectorial.

3.4 Momento de control y retroalimentación

3.4.1 El control y evaluación de la capacitación

- La dirección de la empresa controla el proceso de cumplimiento del plan de Capacitación de todas las Vice direcciones y para ello realizará visitas e inspecciones, además evaluará el impacto de la capacitación y los resultados obtenidos por cada una en las reuniones de su Consejo de Dirección de forma trimestral.
- La supervisión y evaluación del cumplimiento de la ejecución del Plan de Capacitación de la entidad es también responsabilidad de la especialista de Recursos Humanos.
- La empresa asesora, supervisa e inspecciona la marcha y los resultados de la actividad a las vice direcciones, analizando la planificación, organización y ejecución del Plan de Capacitación y su vinculación con los objetivos de la organización y los resultados que se alcancen.

3.4.2 Premisas para efectuar la supervisión y control

- La empresa conservará los planes anuales de capacitación aprobados, serán actualizados periódicamente y mostrados en visitas e inspecciones que se realicen por las instancias superiores.
- Se realizarán comprobaciones de la efectividad de la capacitación y su contribución con el mejoramiento de las actitudes ético- profesionales.
- La dirección deberá realizar como mínimo 2 visita bimestral de control, para conocer el estado de la ejecución del plan de capacitación, no obstante siempre se entregará un informe resumen de las visitas realizadas con un plan de medidas.
- Para las comprobaciones subsiguientes que se efectúen se incorporarán los resultados de controles anteriores efectuados, así como los planes de medidas que fueron orientados.
- Se informará el cumplimiento del plan de capacitación en el modelaje propuesto (trimestral)

3.4.3 Aspectos para la supervisión y control del proceso de capacitación

- Cumplimiento del plan de capacitación del año en curso: número de acciones, participantes y resultados obtenidos en la entidad, de acuerdo a sus objetivos.
- Oficialización de acciones formativas desarrolladas en las empresas.

- Situación y actualización del diagnóstico individual del desempeño para el plan del año siguiente.
- Preparación del plan de capacitación del año que sigue.
- Cumplimiento del cronograma.
- Preparación y utilización de los entrenadores.
- Existencia y análisis de la información estadística orientada.

La Información estadística

Su objetivo es conocer la situación de la capacitación al cierre de cada período.

Toda esta estrategia ha permitido

- Nuevos estilos y métodos de trabajo que promueven el cambio necesario en la escala local, quedando en mejores condiciones para conducir un proceso eficiente y efectivo de desarrollo sostenible en esa escala.
- Organizar e integrar la información y “trazar un camino” por el que marchan la ejecución de proyectos como elemento de un sistema de dirección y gestión no vinculando este término solamente a la cooperación internacional. La estrategia de desarrollo local está conformada por esos proyectos.
- El aprovechamiento de potenciales y oportunidades y el sorteo de barreras y amenazas, examinando adecuadamente todas las posibles conexiones que beneficien su desempeño en función del objetivo principal y con ello, el alcance de la gestión municipal se amplía y consolida, elevando efectividad y eficiencia.
- Al ser la Asamblea Municipal el centro real que promueve los cambios, su autoridad para convocar y propiciar la articulación de los diferentes actores alrededor de la formulación e implementación de proyectos se incrementa favorablemente, poder precisar y despejar los canales de participación, potencializar la capacidad de los grupos de trabajo comunitario integrado, facilitar la intervención creciente de toda la población en el proceso de auto-transformación, según necesidades e intereses, dando paso a la verdadera gestión democrática.

Las interrelaciones entre los actores del proyecto evidenciaron que todos, por su parte, eran capaces de acelerar y socializar los avances e innovaciones. La cooperación mutua y las relaciones entre las diferentes redes posibilitaron alcanzar los resultados obtenidos en cada proyecto, aun cuando se carezca en el municipio de infraestructuras tecnológicas.

3.5 Principales resultados de la implementación de la estrategia de capacitación

Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo, nos dimos a la tarea de valorar su implementación tomando como base el curso diseñado a través del diplomado de Gestión de Proyectos en la preparación del personal técnico que labora en las

actividades agrícolas, directores municipales de economía y planificación a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción, fundamentalmente de alimentos para sustituir importaciones con la formulación de dos proyectos “Aumento de la producción y rendimiento del frijol en la CCS Juan Manuel Márquez” y “Aumento de la producción y rendimiento de arroz en la CPA Niceto Pérez” , ambos ya elaborados en el propio municipio y el resto que ya están identificados por los diferentes sectores y con posibilidades de poder desarrollarse.

Al realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de la implementación de la capacitación durante el primer trimestre del año pudimos observar que:

- Se dio cumplimiento a los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas.
- Se aplicaron en el proceso de producción o servicios, los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación.
- Se multiplicaron los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores para lograr desarrollar proyectos encaminados fundamentalmente a la producción agrícola.
- Se elaboraron proyectos:
 1. Flores finas.
 2. Producción y comercialización de garbanzo.
 3. Producción y comercialización de arroz.
 4. Producción y comercialización de fríjol.
 5. Patio avícola.
 6. Limpia de áreas infestadas de marabú y la conversión de los residuales para carbón.
 7. Reanimación del Hotel Estrella Roja.

3.6 Conclusiones parciales

1. Se proponen los proyectos a elaborar en cada una de las entidades en correspondencia con las líneas estratégicas aprobadas a través de la estrategia de capacitación del municipio.
2. La necesidad del control de la capacitación, toda vez que comiencen a trabajarse en la elaboración de nuevos proyectos por parte del gobierno local.
3. Estrategia de capacitación para el desarrollo de los proyectos económicos por parte de los organismos involucrados y el Consejo de la Administración Municipal.

CONCLUSIONES GENERALES

1. La amplia revisión bibliográfica, que aportó conceptos de significativa importancia para la investigación, permitió fundamentar teóricamente la tesis y por tanto, diseñar una estrategia de capacitación que permita generar proyectos en beneficio local del municipio.
2. El diagnóstico efectuado permitió precisar la situación actual del municipio a través del análisis de los factores internos y externos que afectan el entorno del municipio.
3. El diseño de la estrategia de capacitación en el municipio de Taguasco, ha tenido lugar a través de un procedimiento, el cual tomamos como base para el diseño de la estrategia, y consideramos adecuado a las condiciones del municipio y que por tanto, ha propiciado una mayor implicación, contribución, responsabilidad e identificación de todo el personal y los cuadros del Consejo de la Administración Municipal con los resultados obtenidos.
4. La estrategia elaborada otorga un sentido de orientación a la alta dirección del Gobierno en la búsqueda de las mejores alternativas, lo cual permitirá contribuir al desarrollo local del territorio a través de:
 - El cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas.
 - Aplicación en el proceso de producción o servicios, los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación.
 - Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores para lograr desarrollar proyectos encaminados fundamentalmente a la producción agrícola.
 - Elaboración de dos proyectos "Producción y comercialización de arroz CPA Niceto Pérez" y "Producción y comercialización de frijoles en la CCS Juan Manuel Márquez".

RECOMENDACIONES

- Discutir en los niveles necesarios los resultados de la presente investigación.
- Continuar la implementación de la estrategia de capacitación desde los cuadros hasta los trabajadores de las bases productivas que puedan tributar al desarrollo local en toda la provincia.
- Presentación de los resultados de la investigación en eventos científicos para la reflexión y posibles respuestas a las barreras que afectan el desarrollo local en Cuba.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Dr. Delgado Méndez Elier y Ms C. Feijóo Lloret María del Carmen. Artículo ¿Cómo medir el desarrollo local según la experiencia cubana? Revista Académica de Economía el Observatorio de la Economía Latinoamericana Número 29 agosto 2004 internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352.
2. Dr. Delgado Méndez Elier. Abril 2009. Artículo Desarrollo territorial y local en Cuba. Guzón. Ada, Febrero 2010. Artículo Desarrollo local en Cuba.
3. Marino Murillo Jorge. Enero 2010 Indicaciones Metodológicas para la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.
4. Ackoff, R. (1983). Planificación de la empresa del futuro. Editorial Limusa. México.
- Acle Tomasini. A. 1989.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo.
5. Alabart, Y. 2003-: Cambios económicos y su impacto en la cultura empresarial cubana.
6. Albertch K. (1992). La revolución de los servicios. La Habana: Departamento de BME capacitación INTER.
7. Anónimo (2006): En el sitio "<http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio>"
8. Ansoff, H.I. & Stewart, J.M. (1967). Strategies for a Technology-Based Business. Harvard Business Review. Vol. 45. U.S.A. ; pp. 79-83.
9. Arias Rivera, M. L. 1990.- La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana,
12. Camp R.C (1989), Business Benchmarking: finding and implementing Best practices. Nueva York: Quality Resources.
13. Cantú H.D (1997). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: Mc. Graw Hill INTERAMERICANA EDITORES S.S de C.V.
14. Cáravez Y.S. (1997). SERVQUAL. Una herramienta para la medición de la gestión de la calidad en servicios. Trabajo de Diploma. Cienfuegos, Cuba. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.m, Universidad de Cienfuegos.
15. Cárdenas T. F. (1986). Aplicación de la estadística y el muestreo para su diseño. México: Editorial Trillas.
16. Carnota Lauzán, Orlando. 1991 - Cuando el tiempo no alcanza./ Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.
17. Carnota, O.: Teoría y práctica de la dirección socialista. Editora Política, La Habana, 1991.
18. Carobello, C. 2002: Entrevista a José Luis Rodríguez, titular del MEP. Revista Bohemia, La Habana.

19. Case, K. [1999]. "Estrategia corporativa". A: ESADE. Cómo elaborar un [plan estratégico](#) en la empresa. Madrid, Cuadernos Cinco Días, 1999, pp 311- 316..
20. Castro, R. F. (1996). La agricultura en Cuba. Selección temática de 1959 a 1996. Editora Política.
21. Chandler, A. D. (1962) Estrategia y administración./ A. Weiler. Edición pirámides. Madrid.
22. CHANDLER, A.D., Jr. (1990). Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, MA: Harvard University Press.
23. Chiavenato, I. 1989 - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México.
24. Cronin J.J. y Taylor S.A (1994) SERVPERF Versus SERVQUAL reconciling performance based and perception- minus-expectations measurement of service quality. Revista: Journal of Marketing, Vol. 58 Enero Pág. 125-131.
25. Crosby P.B (1988), The Eternally Successful Organization. México Mc Graw.Hill.
26. Cué M. J.L. (1987). Estadística, La Habana: Elab, Universidad de La Habana.
27. Cuervo, A. 1995 - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española .
28. David, Fred 1990. Concepto de Administracion ESTRATEGIA Pearson EDUCACION,.
29. David, R. F. 1990. Fondo Editorial Legiz , Tercera Reimpresion ,Febrero.
30. Deal y Kennedy. 1985: Culturas corporativas. Editorial Fondo Educativo Interamericano, México
31. Deming, E. W. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Editorial Diaz de Santos.
32. Díaz Llorca, C. 1990. Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales,.
33. Díaz Pontones, V. 1999. 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, Ciudad de La Habana, Cuba.
34. Drucker, Peter, F. [1996]. [Administración](#) y futuro./ Ed. Sudamericana. [Buenos Aires](#), 250 pp.. Editora Política (1997). Resolución Económica del V Congreso del Partido. p. 40 y 41.
35. Egelhoff, William G. [1993] Great strategy or great strategy implementation - Two ways of competing in global markets. Sloan Management Review, 34 (2) pp 37-50.
36. Fernández Romero, A. 1989. Directivos profesionales. En su: Dirección y Progreso, Floyd, Steven W. 1996. La Gerencia Intermedia. / Steven W. Floyd y Bill Wooldrige. Ediciones Prentice Hall.

37. Fremont, E., et.al. 1988: Administración en las organizaciones. Editorial Mc. Graw Hill, México
38. Friederich August Von der Heydte [1988] La [Guerra](#) Irregular Moderna. Ed/ EIR. Washington, [Estados Unidos](#). 325 pp.
39. García Valdés C. 1998 Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La habana.
40. García, M. 2002: Consideraciones acerca de la función metodológica de la [Economía Política](#) en la formación de economistas en Cuba. Evento XL Aniversario de los estudios de Economía, UH, La Habana
41. García, M. 2002: Consideraciones acerca de la función metodológica de la Economía Política en la formación de economistas en Cuba. Evento XL Aniversario de los estudios de Economía, UH, La Habana
42. García, S. 1997 La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill.
43. Gárciga Marrero, R. 1986. Socialismo y Dirección de la Producción. / Rogelio Gárciga Marrero. La Habana; Editorial Ciencias Sociales..
44. Gárciga, Rogelio J [1999]. Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos./ Ed. "Félix Varela". La Habana, [Cuba](#). 270 pp..
45. George Morrissey (1993). La estrategia empresarial. En <http://www.monografias.com>
46. Gimber, Xavier [1998]. El enfoque estratégico de la empresa./ Ed. Deusto S.A., Madrid, España, 193 pp..
47. Golden, Brian R. [1992] SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship. Strategic Management Journal, 13 (2) pp. 145-158.
48. Goldratt, Eliyahu M.[1995]. No fue la suerte./ Ediciones Castillo SA, México, 250 pp..
49. Goldsmith, Joan [1997]. [Memoria seminario](#) Dirección por objetivos. Octubre 1997./ Compilado por los profesores: Felipe Herrera Torres y Mercedes 45. Ceneca Montejo./ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, pp 109 – 118.
50. Goold, Michael; Quinn, John J. [1990] The Paradox of Strategic Controls. Strategic Management Journal, 11 (1) pp 43-57.
51. Green, Sebastian [1992] The Impact of Ownership and [Capital](#) Structure on Managerial Motivation and Strategy in Management Buy-Outs: A Cultural Analysis. Journal of Management Studies, 29 (4) pp. 513-535.

- 52.Grönroos C. (1994). A service quality model and its marketing implications. Revista: European Journal of Marketing, Vol. 18. No. 4, págs. 36 -44.
- 53.Guerrero Ramos, Dorena [1998]. La Dirección por Objetivos: realidades y perspectivas./ Dorena Guerrero Ramos, Clara Creag Fernández./ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, pp 237 – 244.
- 54.Hernández, M. 2000 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, Ciudad de La Habana, Cuba.
- 55.Hervías H. (2007). Concepto del cambio y su aplicación en las organizaciones. En <http://www.monografia.com>
- 56.Hinojosa M. (2007). Diagrama de Gantt. En [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- 57.Informe Central al I Congreso del PCC. 1975. Editora Política. La Habana, Cuba.
- 58.Informe Central al III Congreso del PCC. 1985. Editora Política. La Habana, Cuba
- 59.ISO 9000:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Requisitos. En <http://www.nc.cubaindustria.cu/onni/internacionales.htm>
- 60.ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la mejora continua. En <http://www.nc.cubaindustria.cu/onni/internacionales.htm>
- 61.Jarrillo, J. C. 1987. Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México.
- 62.Kelley S.W., Donnelly J.H. y Skinner S.J. (1990). Customer participation in service production and delivery. Revista: Journal of Retailing, Vol. 66. No.3, págs. 315 - 335.
- 63.Kenneth, J. A. 1994. Manual de Administración Estrategica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México.
- 64.Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra Edición. S/Editorial.
- 63.MacGregor, Lawrence. [1999]. Can your company actually execute its strategy? Harvard Business Review. P 10.
- 64.Marrero Delgado, F. (2001) – Procedimientos para la toma de decisiones logísticas con enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y transporte de la caña de azúcar, aplicaciones en CAI de la provincia Villa Clara.
- 65.Mc. Callum J.R. y Harrison W. (1985). Interdependence in the service encounter. Massachusetts: Lexington Books.
- 66.Menguzato y Renau [1995]. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp..
- 67.Mintzberg, Henry [1994]. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review, Canadá, pp 4- 18.

68. Morrissey, George [1993]. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid,
69. Ohmae, K. (1989) La lógica mundial de las alianzas estratégicas. Harvard Deusto Business Review, No. 4; pp. 96-110.
70. Parasuraman A., Zeithaml A.V. y Berry L.L. (1988). SERVQUAL a multiple - item scale for measuring costumers perceptions of quality. Revista: Journal of Retailing, Vol. 64. No. 1, págs. 12 - 40.
71. Porter, Michael.[1998], ¿Qué es la estrategia?./ Folletos Gerenciales, No8 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 44 pp..
72. Portuondo Vélez Angel L. 1997. ¿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 Ciudad de La Habana, Cuba.
73. Quin, Robert E. [1996] Sabiduría para el cambio./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
74. Robbins, S. 1991: Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.
75. Rodríguez, J.L. 1997: Discurso pronunciado en el VI Congreso de la AEALC, La Habana, Cuba.
76. Rojas J. (2007). Técnicas de Planeacion. En [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
77. Rosales, M. – 1989 La Capacitación Municipal de IULA. / Mario Rosales. Revista Información Directa, Número 11, Noviembre. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
78. Sallenave, Jean, P. [1992], Gerencia y planeación estratégica./ Grupo Editorial norma SA, Colombia, sp.
79. Schein, Edgar [1994]. Cultura Empresarial y el Liderazgo./ Barcelona, Plaza & Jones, pp 10 – 250.
80. Steiner, George A. – Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A: Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México.
81. Stoner, H. 1997. Administración. . En su: Planeación Estrategica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.,
82. Taborny y Jarniu (1975). Decisiones estrategicas. En <http://www.monografias.com>.

ANEXO # 1: DOCUMENTO PARA LA PRESENTACION DE LOS PROYECTOS DE INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL (IMDL)

Fundamentación

La carencia de un Programa propio de desarrollo local, unido a la subutilización de las tierras y el proceso de emigración de los ciudadanos, especialmente los jóvenes, crean una situación compleja y desfavorable en lo que se refiere al ámbito social de un grupo de municipios.

Actualmente las principales cadenas productivas de la economía son eminentemente verticales, y los procesos de centralización que han ocurrido en los últimos años, dejan grandes vacíos a nivel local que deben ser resueltos, especialmente en actividades cuya expresión territorial es decisiva: Producción de alimentos, servicios, transporte, comercio, entre otras.

Se requiere descentralizar algunas funciones en los Consejos de la Administración Municipal (CAM) que contribuya al desarrollo de la capacidad de gestión del gobierno a estas instancias, dirigido fundamentalmente a fortalecer la base productiva mediante proyectos que permitan revertir la actual dependencia del país de las importaciones, particularmente de alimentos y lograr con ello una base económica de financiamiento.

Objetivo de la propuesta.

La Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, tiene como objetivo lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país.

Se ha trabajado en numerosos proyectos de Desarrollo Local auspiciados por entidades nacionales e internacionales. No obstante, los mismos han tenido como limitante que una vez que concluye el financiamiento externo se termina el proyecto sin una sostenibilidad garantizada. Además en el caso de los ejecutados por los organismos ramales, han tenido directivas muy generales que no tienen en cuenta las particularidades, prioridades y potencialidades de los territorios que convoque la gestión a una mayor integración de las capacidades y espacios subutilizados.

Se propone

Establecer Fondos de Fomento con fuentes internas o externas, como financiamiento inicial o ampliación para aquellos proyectos que lo necesiten.

Constituir Grupos de Trabajo en las provincias y en los municipios, presididos por los Presidentes provinciales y municipales respectivamente e integrados por representantes de las direcciones de los organismos globales, el banco, instituciones

universitarias, de la ciencia y por las entidades de acuerdo a la importancia que tengan en la economía del territorio.

Premisas de la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local

1. Cada municipio deberá estudiar y definir sus potencialidades y presentar proyectos económicos rentables, argumentados sobre la base de la sustitución efectiva de Importaciones y la generación de producciones y servicios que aporten divisas al país.
2. El Consejo de la Administración Municipal tendrá las facultades necesarias para manejar los recursos financieros indispensables y garantizar su permanente recuperación.
3. Los proyectos deben estar encaminados fundamentalmente a potenciar la actividad agropecuaria, la industrialización de la producción, la producción con destino al Mercado Interno en Divisa, aportar a la circulación mercantil, ofrecer servicios a los productores de todos los sectores, prestar servicios al turismo, al autoabastecimiento energético y para adaptar y perfeccionar la educación agropecuaria en todos los niveles de enseñanza del municipio, a fin de revertir la tendencia de la juventud a emigrar y a estudiar otras profesiones.
4. Estos proyectos deben hacerse en armonía con los objetivos del Plan de la Economía Nacional.
5. Las producciones, servicios u otras actividades que se proyecten deben ser adicional a los planes que tiene concebido el sector o rama para el período que se concibe el proyecto. Se determinará los incrementos de las producciones, el valor de la sustitución de importaciones, necesidad de inversiones, fuente de financiamiento y los costos detallados.
6. Los proyectos de continuación o que se conciben en el período anterior a la aprobación del plan anual serán incluidos en este.
7. Serán evaluados todas las propuestas de proyectos, que demuestren que el costo de la producción nacional es inferior al costo de importación, a partir de lo cual se determinará el beneficio para el proyecto.
8. Los organismos rectores tienen la responsabilidad de avalar los niveles efectivos de la sustitución de importación.
9. Todos los proyectos deberán incluir, valorar y financiar en divisas los consumos energéticos, agua y todos los recursos materiales que se requieran.
10. Las divisas que se destinen a inversiones u otras acciones que se proyecten ejecutar, deberán ser recuperadas en su totalidad con la aplicación de un margen de ganancias, a plazos cortos.

11. La distribución de las utilidades de cada proyecto se destinarán de acuerdo a lo aprobado por el CAM.
12. Una vez amortizado los créditos recibidos, las utilidades que obtengan las empresas y organizaciones se destinará a la reproducción ampliada de la forma productiva o de servicios que los generó, la ampliación de otros proyectos y un por ciento al CAM.
13. En la propuesta se debe incluir, de ser necesario, la solicitud de modificación del objeto social, autorización de licencia para comercializar u otro requerimiento.

Integrantes y funciones de los organismos que intervienen

- Grupo de Trabajo Económico Local.

El mismo estará dirigido por el Presidente del CAM, e integrado por representantes de las Direcciones de Planificación, Finanzas, ONAT, el Banco, Estadísticas, Trabajo, IPF, CITMA, ANEC y otras.

Sus funciones son las siguientes:

- Elaborar un diagnóstico económico y social del territorio (Potencialidades, Balance de los recursos laborales, el uso de la tierra, Balance de alimentos, etc.)
- Elaborar la estrategia del municipio de no tenerla. Líneas priorizadas y objetivos estratégicos.
- Brindar capacitación sobre Formulación, Evaluación de proyectos y Factibilidad económica.
- Recibir y valorar los proyectos productivos para su selección y presentación al CAP. Confeccionar un banco de proyectos.
- Establecer las relaciones financieras con cada una de las entidades que realizarán los proyectos.
- Monitorear y controlar los recursos financieros y otros materiales que sean asignados a los proyectos.
- Controlar la ejecución de los proyectos según cronograma y velar por el cumplimiento de las disposiciones vigentes.
- Elaborar un esquema de autofinanciamiento local a partir de las utilidades que se van obteniendo, para iniciar nuevos proyectos.

Diseño del procedimiento para la presentación de los proyectos

- **Introducción**
- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Resultados del Proyecto

- Actividades del Proyecto
- Supuestos del Proyecto
- Consideraciones y/o comentarios de interés
- Factibilidad Económica de los Proyectos.

Fuente: elaboración Ministerio de Economía y Planificación.

Anexo # 2: Análisis Interno y Externo del Municipio.

Matriz DAFO del municipio de Taguasco.

Matriz DAFO que resume el diagnóstico general del municipio Taguasco

FACTORES EXTERNOS																	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6			A1	A2	A3	A4	A5		TOTAL	
FACTORES	F1	x	x	x	x	x	x	6	F1	x		x		x	3	9	
	F2		x	x	x	x		4	F2		x	x		x	3	7	
	F3	x	Ofensiva				x	x	4	F3	x				1	5	
	F4	x							5	F4		x	Defensiva		2	7	
	F5			x	x	x		3	F5	x	x				3	6	
	F6			x	x			3	F6						-	3	
	F7	x					x	x	4	F7	x				1	5	
	F8	x	x	x	x				4	F8					-	4	
	F9	x					x		3	F9					x	1	4
		7	4	5	9	7	4	36		4	3	2	-	5	14	50	
MATRIZ									DAFO								
		O1	O2	O3	O4	O5	O6			A1	A2	A3	A4	A5			
INDICADORES	D1							-	D1	x				x	2	2	
	D2		x				x	2	D2					x	1	3	
	D3	x					x	x	3	D3	x				x	2	5
	D4		Adaptativa				x		3	D4		Supervivencia				-	3
	D5						x		4	D5	x					2	6
	D6						x		1	D6						-	1
	D7								-	D7	x					1	1
	D8	x							1	D8	x				x	2	3
	D9				x	x	x		3	D9	x					1	4
		2	3	3	5	6	1	20		7	-	-	-	5	12	32	
FACTORES EXTERNOS																	
TOTAL		9	8	9	14	15	5	60		11	3	2	-	10	26		

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de un trabajo en equipo.

Anexo # 3: Curso de Entrenadores para las provincias centrales

Provincia: Ciego de Ávila

Duración: Del 19 al 23 de abril del 2010

Participaron: Direcciones Provinciales y Municipales de Economía y Planificación y Universidad de la provincia

Temáticas:

- La planificación nacional y territorial.
- Etapas de la planificación territorial.
- Las Técnicas de Análisis Regional (TAR).
- Metodología para la elaboración de proyectos de Desarrollo Municipal.
- Instrumentos para la elaboración de Proyectos de Desarrollo.
- Importancia del diagnóstico en el proceso de planificación territorial.
- Las TAR como parte del diagnóstico del plan territorial.

Fuente: elaboración propia.

Anexo # 4: Encuesta realizada a los directivos y trabajadores de las empresas del municipio de Taguasco.

Estimado compañero (a) la presente encuesta tiene el objetivo de determinar sus necesidades de capacitación en función del desarrollo local, identificar las potencialidades del municipio para el desarrollo local, y las principales necesidades de desarrollo que tiene el municipio.

1. Los productos alimenticios existentes en el mercado no tienen la variedad y calidad requerida.

Mucho Poco Nada

- No existen las áreas de cultivo necesarias en manos de los productores.
- No existen en el mercado los recursos como semillas, fertilizantes e implementos agrícolas.
- Las políticas de acopio, contratación y distribución del territorio son insuficiente.

2. No se cubre la demanda de ropas, calzados y productos industriales.

Mucho Poco Nada

- No existen alternativas de producción local de estos renglones.
- Es insuficiente la capacitación del personal dedicado a estas labores.
- Es insuficiente la capacidad de producción en las instalaciones existentes.
- Existen los locales y vías de comercialización requeridas.

3. Es insuficiente la vida cultural y recreativa en el territorio.

Mucho Poco Nada

- No existen instalaciones adecuadas dedicadas a estas funciones.
- Existen instalaciones pero el grado de preparación del personal de la cultura en el territorio es insuficiente.
- No existe una orientación hacia formas de recreación sana y por segmentos de edades poblacionales.
- No existen talleres de cultura comunitaria que promueva la masividad en la práctica del arte.

4. ¿Respecto a los proyectos de desarrollo local, piensa usted que pueden satisfacer alguna necesidad?

SI ___ NO___

De ser positivo cuales:

5. ¿Considera que la propuesta de los proyectos de desarrollo local tendrán una buena acogida en el posible beneficio a la población?

SI ___ NO___

6. ¿Considera que los proyectos de Desarrollo Local cumpla la expectativa de ayuda a la comunidad?

SI ___ NO___

De ser positivo en que medida

7. ¿Considera que los proyectos de Desarrollo Local son de fácil realización?

SI ___ NO___

Argumente su respuesta

8. ¿Cuáles son las **5** principales necesidades que usted considera tiene el municipio para lograr un buen desarrollo local?

9. Mencione las acciones de capacitación que ha recibido en los tres últimos años.

10. ¿Considera que las preparaciones recibidas en los diferentes temas y modalidades han contribuido a mejorar los resultados de su trabajo?

Argumente:

11. ¿Considera que las preparaciones recibidas en los diferentes temas y modalidades han contribuido a mejorar el desarrollo local?

Argumente:

12. Menciones las 5 principales necesidades que tiene de capacitación.

13. ¿Cuál es su criterio sobre como hacer funcionar mejor lo establecido hoy en el desarrollo local en su municipio, que hay que modificar, cual es la propuesta de cambio?

14. ¿Que fortalezas o potencialidades tiene el municipio que hoy no se están incorporando en el plan de desarrollo local?

15. De los contenidos que a continuación aparecen, cuales considera que le sean más necesarios recibir en la preparación y superación de cuadro

Preparación en Dirección

- Gestión del ciclo de proyecto_____

- Investigación de mercado _____

- Diseño y aprovisionamiento de un producto._____

Preparación Económica

- Ficha de costo_____

- Estudio de factibilidad económica_____

16. A su consideración cuáles son sus principales obstáculos que impiden la explotación de los recursos propios del territorio en función de sus habitantes.

17. ¿Cuáles son las entidades del municipio que más tributan al desarrollo local?
Explique.

Fuente: elaboración propia