

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**Título: Estrategia de Dirección de la Dirección Municipal de
Cultura y Arte en Fomento.**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Autor: Lic. Yasmani Jauriga Cruz

Tutor: Dr. C Norberto Pelegrí Entenza

Consultante: Dra. C Martha Margarita López Ruiz

Sancti Spíritus 2018

No hay ninguna fórmula mágica que te pueda permitir cambiar la realidad si no empiezas por verla como es. Para poder transformarla hay que empezar por asumirla.

EDUARDO GALEAN

Agradecimientos

Mi agradecimiento a todos los que me han alentado y ayudado para llegar hasta aquí, en especial a mis seres queridos, compañeros de trabajo y amigos, que, sin ellos y su apoyo, esto no hubiese sido posible.

A mi tutor Norberto Pelegrí Entenza por todo el apoyo brindado, a Martha Margarita López que asumió los principales retos de nuestro trabajo, gracias por la paciencia que tuviste, por las valiosas enseñanzas, por tu tiempo, por guiarme y orientarme. A mi mujer todavía convaleciente en un hospital, mi mamá y mi hermana, a mi hijo mi gran obra de arte. Cada día reafirmo que hacen parte de mí ser, son el motor que me incentiva a seguir adelante, a no desfallecer. A Jorgito gracias nuevamente con el apoyo bibliográfico y toda la experiencia. Gracias por el apoyo que me brindaron durante este transcurso, por esas palabras que me subían el ánimo, cuando creía todo perdido. Gracias por impulsarme a ser cada día mejor.

El autor

La globalización de la economía y la irrupción de las nuevas tecnologías han transfigurado el entorno competitivo, estas son las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana se ha visto obligada a introducirse, el propio proceso de perfeccionamiento, y la necesidad de asumir una nueva concepción sobre nuestros paradigmas gerenciales. Hoy la dirección exige que se actúe sobre la base de lograr efectividad, como resultado de la revisión y análisis de la bibliografía se adquirieron los conocimientos para confeccionar un diseño metodológico para la realización de cada uno de los pasos de la estrategia distribuidos en tres fases fundamentales: diagnóstico, proyección y ejecución y control, se definió el desarrollo de la estrategia con los siguientes pasos: misión, valores compartidos, análisis estratégico, análisis de la efectividad, visión, áreas de resultado clave, definición de decisiones estratégicas, plan de acción y sistema de control. Se realizó una caracterización de la Dirección Municipal de Cultura y Arte, se valoraron los beneficios vinculados a la mejora en la relación directivo - trabajador, donde se logró la unidad del equipo de dirección, se logró la confiabilidad de la gestión económica, un mayor alcance en la programación cultural, además se mejoró la infraestructura y la imagen, así como el equipamiento, se llevó a cabo el mantenimiento constructivo de las instituciones culturales incluida la Dirección Municipal y se logró ser más efectivo en el accionar del sector de la Cultura en el Municipio Fomento.

The globalization of the economy and the irruption of new technologies have transfigured the competitive environment, these are the new realities of the world in which the Cuban economy has been forced to enter, the process of improvement itself, and the need to assume a new conception about our managerial paradigms. Today, management demands that action be taken on the basis of achieving effectiveness, as a result of the review and analysis of the bibliography, the knowledge was acquired to prepare a methodological design for carrying out each of the steps of the strategy distributed in three fundamental phases. : diagnosis, projection and execution and control, the development of the strategy was defined with the following steps: mission, shared values, strategic analysis, analysis of effectiveness, vision, key result areas, definition of strategic decisions, action plan and control system. A characterization of the Municipal Directorate of Culture and Art was carried out, the benefits linked to the improvement in the manager - worker relationship were evaluated, where the unity of the management team was achieved, the reliability of the economic management was achieved, a greater scope in the cultural program, the infrastructure and image were improved, as well as the equipment, the constructive maintenance of the cultural institutions including the Municipal Direction was carried out and it was more effective in the actions of the Culture sector in Fomento's Municipality.

	DESCRIPCIÓN	Pág
	INTRODUCCIÓN /	1
CAPÍTULO I.	Marco Teórico Referencial/	6
	1.1 Introducción/	6
	1.2 Conceptos de estrategia, evolución del concepto de estrategia /	7
	1.3 Planificación y dirección estratégica /	8
	1.4 Evolución y fases de la dirección estratégica/	13
	1.5 Valoración de los modelos de estrategia /	16
	1.6 La efectividad como herramienta fundamental en la organización /	22
	1.7 Conclusiones parciales Capítulo I/	27
CAPÍTULO II.	Procedimiento para diseñar y desarrollar la estrategia en la Organización /	29
	2.1. Introducción /	29
	2.2.Procedimiento propuesto para diseñar y desarrollar la estrategia en la organización /	29
	2.3 Fase de Diagnóstico /	30
	2.4 Fase de Proyección/	41
	2.5 Fase de Ejecución y control	46
	2.6 Conclusiones parciales del Capítulo II/	47
CAPÍTULO III.	Diseño y desarrollo de la estrategia de dirección en la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Fomento /	49
	3.1 Introducción /	49
	3.2 Caracterización de la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Fomento /	49
	3.3 Diseño y desarrollo de la estrategia en la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Fomento /	53
	3.3.1 Fase de Diagnóstico /	53
	3.3.2 Fase de proyección /	60
	3.3.3 Fase de ejecución y control /	63
	3.4 Beneficios obtenidos con el desarrollo de la estrategia/	65
	3.5 Conclusiones parciales del Capítulo III/	69
	CONCLUSIONES /	70
	RECOMENDACIONES /	71
	BIBLIOGRAFÍA/	
	ANEXOS /	

El proceso globalizador con sus ingredientes económicos, políticos y culturales ha acentuado la alerta ante los peligros de una cultura consumista, que le sirve de plataforma esencial y que atenta contra la supervivencia de otras culturas, por lo que se amenaza seriamente la identidad de las naciones. En medio de este complejo contexto, Cuba, para hacer frente a esta problemática, muestra la posibilidad de un modelo social cada día más justo y equitativo, cuya máxima aspiración es llevar la cultura a la inmensa mayoría de la población, con una concepción participativa, esto significa la posibilidad de que las personas construyan sus propios procesos culturales, para así potenciar su crecimiento personal y grupal desde la comunidad.

La preservación y revalorización de la identidad cultural de cada pueblo es un principio rector en materia de política cultural, ello no significa que su protección entre en antagonismo con la necesaria relación de la cultura de cada país con las del resto del mundo, pues no podemos renunciar al diálogo entre las culturas y a las más amplias relaciones culturales, ya que una de las prioridades de la cultura cubana actual se refiere a la necesidad de garantizar la programación cultural sistemática, variada, estable, que permita satisfacer los gustos, preferencias y necesidades culturales de los diferentes públicos que acceden a las instituciones culturales o residen en comunidades y barrios. Esta constituye una de sus prioridades fundamentales porque permite, entre otras, la concreción y realización de esta política a cada nivel, así como la satisfacción de las necesidades culturales de los creadores y artistas y de los diversos públicos. Este proceso favorece a la formación de los públicos y a desarrollar un nivel de apreciación crítica de los bienes y servicios culturales que se les ofrecen, de manera que adquieran conocimientos, habilidades y valores para discernir acerca de los que enriquecen su vida espiritual.

Lo anteriormente expuesto responde al Lineamiento No 163 aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba que plantea...continuar fomentando la defensa de la identidad, la conservación del patrimonio cultural, la creación artística y literaria y la capacidad para apreciar el arte. Promover la lectura, enriquecer la vida cultural de la población y potenciar el trabajo comunitario como vías para satisfacer las necesidades espirituales y fortalecer los valores sociales.

Toda la población tiene derecho a disfrutar de espacios que propicien su desarrollo sociocultural a través del arte y la cultura general, pero no siempre existe una comprensión cabal de cómo hacer llegar a esos públicos, la riqueza del talento artístico profesional o aficionado y otras expresiones culturales en el entorno. El autor de esta tesis considera que el análisis de la programación cultural como una de las prioridades de la política cultural cubana conlleva a la búsqueda de referentes acerca del tratamiento de este tema en otros contextos. La información encontrada se refiere a la programación que pueden realizar ayuntamientos, administraciones

locales, comunidades, grupos e instituciones culturales de manera particular, para ofertar al público las actividades que realizarán en las funciones previstas y está carente de las relaciones de dirección que se establecen.

Esta situación se relaciona directamente con las acepciones tradicionales de *programación* y *programar*; la primera, como acción o efecto de programar, y, la segunda, cómo formar programas, previa declaración de lo que se piensa hacer y anuncio de las partes de que se ha de componer un acto o espectáculo o una serie de ellos, ya que precisa algunos de los actores y objetivos culturales que necesariamente estarán presentes en el análisis de la programación cultural como expresión de una política cultural coherente que se debe aplicar con una visión mucho más amplia, cuestión que no aparece argumentada en la escasa literatura existente acerca del tema sin tener en cuenta el papel de las relaciones de dirección.

En este sentido es necesario una nueva y revolucionaria mentalidad para dirigir el sector de la cultura foméntense que la guíe en esta ardua batalla para enfrentarse a un entorno cada vez más agresivo. La dirección estratégica como actitud está llamada a desempeñar ese rol, convirtiéndose de hecho en un proceso gerencial que conlleva al cambio en las formas de pensar y actuar. Se requiere entonces, para lograr la recuperación de la empresa cubana actual, sobre bases sólidas que permitan efectividad; de una proyección y dirección estratégicas de las mismas.

Estas realidades dejan claro que ya no es posible dirigir las entidades con una visión a corto plazo, se necesita capacidad para prever el futuro, ya sea para adaptarse y responder a él o bien para contribuir a provocarlo. Por tanto para alcanzar resultados eficientes en su gestión y para ser competitivas, las organizaciones deben contar con su estrategia elaborada e implementada, al menos para tres o cinco años. La Dirección de Cultura y Arte en Fomento aspira a ser una organización líder por la amplitud, efectividad y la profesionalidad de su personal, así como por los beneficios y garantías que brinda a todo el pueblo, por lo que ha hecho suya esta aspiración y filosofía. Aún falta el diseño de la Estrategia de Dirección y después buscar el engranaje que encauce esas intenciones y las convierta en realidades concretas. Falta traducir esas aspiraciones en la visión y misión como un todo y en cada uno de sus trabajadores. Falta algo que es esencial: implicar, comprometer y responsabilizar a cada directivo y a cada empleado con su proyección y cumplimiento.

Donde el dirigente cultural no actúa solo como un orientador, sino que tiene que ejercer influencia en sus subordinados con toda su personalidad, su conducta, ideas, concepciones y principios revolucionarios y profunda autoridad moral, estos elementos se expresan en los rasgos intelectuales, volitivos y emocionales del carácter.

Por tanto una comunicación eficiente dentro de las relaciones de dirección para el logro del cumplimiento de la programación es muy útil al concebirle no en instituciones aisladas, sino en

el sistema de instituciones públicas que prestan servicio para la población sistemáticamente, tanto al proponer un producto cultural ya elaborado, como al facilitar la oportunidad de que ella misma lo conciba, diseñe, presente a los públicos y disfrute de ello y estreche los vínculos entre directivos y subordinados.

A juicio de este investigador la programación cultural no es un esquema que recoge actividades, día, hora y lugar, sino una concepción convertida en instrumento de aplicación de la política cultural en cada localidad, en cada institución. Es la expresión de la política cultural a determinado nivel, pues en ella se concreta la relación que debe establecerse entre el creador o artista y los públicos, teniendo como mediadores, para cumplir con su encargo social, a las instituciones o a los promotores culturales; es una forma concreta de realización de la política cultural, de cumplir los principios y las funciones de esta en cuanto al enriquecimiento de la vida espiritual de la población. Los artistas aficionados forman un elemento determinante en el desarrollo cultural del pueblo al manifestar la labor de los creadores e interpretar las raíces de la nacionalidad y de los procesos que condujeron a la expresión revolucionaria y socialista, propiciando la participación de las masas en la actividad artística y la muestra de los logros alcanzados en el desarrollo de la Cultura General Integral.

Por todo lo anterior se hace necesario la divulgación exposición y promoción de los resultados del Municipio haciendo valedera la frase del Comandante en Jefe cuando planteó: “La Cultura es escudo y espada de la Revolución”. El sector de la cultura necesita ser dirigido con una nueva y revolucionaria mentalidad, que lo guíe en esta ardua batalla para enfrentarse a un entorno cada vez más agresivo. La dirección estratégica como actitud está llamada a desempeñar ese rol, convirtiéndose de hecho en un proceso gerencial que conlleva al cambio en las formas de pensar y actuar. Se hace imprescindible una Estrategia de Dirección y después buscar el engranaje que encauce esas intenciones y las convierta en realidades concretas. Falta traducir esas aspiraciones en la visión y misión como un todo y en cada uno de los trabajadores. Se adolece de algo esencial implicar, comprometer y responsabilizar a cada directivo y a cada empleado con su proyección y cumplimiento.

La imperiosa necesidad de continuar desarrollando los recursos humanos como su principal activo, y la necesidad de lograr una acción directiva que responda a las exigencias de su entorno, son entre otros, elementos suficientes que demandan que el movimiento sea dirigido con un enfoque estratégico que coordine, cohesione e impulse todas las acciones hacia esos fines. La investigación muestra cómo se diseña la Estrategia de Dirección de la Dirección Municipal de Cultura y Arte en Fomento, la proyección del Programa de Desarrollo Cultural que es un área de resultado clave en el sector con sus fortalezas y debilidades.

El disfrute del tiempo libre es una necesidad social y las nuevas generaciones con más alto nivel de educación e instrucción que las anteriores reclaman nuevas posibilidades culturales.

En el Municipio Fomento existe insuficiencia de comunicación entre la Dirección Municipal de Cultura y sus instituciones culturales, así como de los directivos de estas últimas y sus subordinados, proliferan dificultades con el trabajo y atención al movimiento de artistas aficionados, carencia de una divulgación eficaz para lograr una mayor participación de los espectadores. Además, los espacios fijos y las actividades culturales son escasas para cubrir las expectativas de la población, las alternativas u opciones culturales necesitan más atractivo. Se adolece de una Estrategia de Dirección lo que limita los niveles de organización y participación en las actividades. Por tanto, se percibe insuficiente promoción del arte y la cultura incumpléndose con uno de los objetivos fundamentales de la política cultural. Todo esto representa la **situación problemática** de esta investigación lo que provocó que se determinara como **problema científico**: ¿Cómo lograr efectividad en las instituciones culturales para satisfacer las necesidades de la vida cultural del municipio?

El **objeto de estudio** el proceso de dirección.

El **campo de acción** radica en la Estrategia de Dirección.

El **objetivo general**: Desarrollar la Estratégica de Dirección de la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Fomento.

De este objetivo general se desglosan los siguientes **objetivos específicos**.

- Caracterizar el proceso de dirección en función del desarrollo de la cultura en el territorio.
- Diseñar la Estratégica de Dirección de la Dirección Municipal de Cultura.
- Valorar la puesta en práctica de la propuesta su repercusión y beneficios, a través de criterios de especialistas y la opinión pública.

Se corresponden con el objetivo general y los objetivos específicos y ayudan a orientar hacia el propósito de esta investigación las siguientes **preguntas científicas**:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que deben caracterizar el proceso de Dirección?
- ¿Qué rasgos de contenido y forma debe tener una Estrategia de Dirección en el sector de la Cultura en Fomento?
- ¿Cómo valoran los directivos, subordinados y la población la puesta en práctica de la estrategia?

De lo anterior quedan definidas las **variables** de esta investigación:

- **Variable independiente**: Dirección Estratégica
Operacionalización de la variable:
 - Diagnóstico, Proyección, Implementación y Control
- **Variable dependiente**: Efectividad
Operacionalización de la variable:
 - Funcionamiento del equipo de dirección.

- Situación de la programación cultural
- Mejoramiento de la infraestructura, el equipamiento y la imagen
- Cumplimiento y evaluación de los procesos.

Para realizar esta investigación se utilizó el método materialista dialéctico que permite la utilización de un diseño no experimental así como **métodos, técnicas y procedimientos** propios de la metodología cuantitativa y cualitativa. El estudio de caso, la observación participante, la entrevista en profundidad, el análisis de documentos y la encuesta fueron los métodos empíricos que permitieron caracterizar la vida cultural del municipio de Fomento y las relaciones directivos-subordinados. El análisis de documentos o investigación bibliográfica se empleó, además, para establecer los fundamentos teóricos y metodológicos del problema investigado. Este método, junto con la observación y la técnica de la entrevista, también se pusieron en práctica para constatar la existencia del problema científico y en la recolección de datos en el trabajo de campo. El procedimiento de la triangulación metodológica y de la información permitió un mejor abordaje del fenómeno estudiado y obtener resultados fiables. Dentro de los métodos matemáticos se utiliza la Estadística Descriptiva para el procesamiento de la información. La muestra utilizada fue de 140 trabajadores de 151 que tiene el sector lo que representa un 92%.

La **Novedad Científica** radica en que se analiza el proceso de dirección con los subordinados en las instituciones culturales de Fomento y se realiza un estudio de público detallado forma holística, lo que posibilita un alza en el sentido de pertenencia de los directivos y en el mejoramiento de la programación cultural no solo de la cabecera municipal, también en las comunidades a través del diseño y puesta en práctica de una estrategia de Dirección.

El **Aporte práctico** descansa en el diseño de una Estrategia de Dirección desde la Dirección Municipal de Cultura y Arte hacia las instituciones culturales, donde se pone de manifiesto el mejoramiento en la conducción de los procesos, se consolida la relación directivo-trabajador logrando una mejor planificación, ejecución y control en la programación de las instituciones que satisfagan las expectativas de la población y la variedad en las actividades culturales.

Marco Teórico Referencial

1.1 Introducción

El entorno institucional se ha vuelto turbulento. La internacionalización y la globalización de la economía y la competencia, la ralentización del crecimiento económico, la desregulación, son aspectos que lo caracterizan. A la vez, fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas e influyen, y a veces determinan, su funcionamiento.

La sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel más protagónico para las empresas. La mundialización de la economía, además de endurecer la competencia, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

La historia muestra como las instituciones han ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones que se producen en su entorno socioeconómico y político. La historia sigue, y la empresa, si quiere sobrevivir, debe seguir adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Será vital su capacidad de adaptación y respuesta y la calidad de su dirección. Teniendo como soportes las estrategias o planificación estratégica o mejor aun adoptando una actitud estratégica.

En la figura 1.1 se representa el hilo conductor del marco teórico referencial



Figura 1.1 Hilo Conductor del Marco teórico referencial

1.2 Conceptos de Estrategia, evolución del concepto de estrategia

El concepto “estrategia” es antiguo, tiene su origen en el campo militar y se remonta a los griegos. Del griego, strategia; de estrategos, general, jefe. Ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. Habilidad para dirigir un asunto. James Brian Quinn, (1980), en su libro: Estrategias para el cambio. Incrementalismo lógico, también advierte: “El vocablo strategos inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.), vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.), el término hace referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de Gobierno global.

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

Su aplicación en el sector económico, ocurre con la teoría de juegos de Von Neumann y Morgenster en el año 1944, en ambos casos con la idea de la competición, de la actuación frente al adversario para lograr objetivos predeterminados. Con las obras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976) llega el término al campo de la administración., como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos.

A partir de aquí ha sido uno de los conceptos que más atención ha centrado en los últimos tiempos, tanto para los estudiosos de la dirección de empresas como para los directivos responsabilizados con materializarlas, de ahí que existan las más variadas definiciones según el autor de que se trate. A manera de ejemplo podemos citar:

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

Es un patrón o modelo de decisiones que: 1) determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; 2) produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; 3) define la esfera de negocios a que aspira una compañía; 4) establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, 5) precisa la naturaleza de las contribuciones, económica y no económica, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. (Andrews, 1980).

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

programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (Stoner, 1989). 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 toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (Santesmases, 1999).

Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. (Heinz Weihrich, 1990).

Jhonson y Scholes (1988) consideran que la estrategia se ocupa en primer lugar, de la amplitud de las actividades de la organización, o dicho, en otros términos, del ámbito de actuación de la empresa. Las decisiones acerca de en qué negocio se compete, cuales se abandonan y en cuales se quiere entrar delimitan el entorno específico de la empresa y fijan (en una primera aproximación) los límites de la misma. En segundo término, la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno; para ello se requiere conocer las oportunidades y amenazas del mismo (análisis externo) y valorar los puntos fuertes y débiles de la empresa (análisis interno).

De la misma forma que evolucionan las organizaciones, ha evolucionado el concepto de estrategia, encontrando tantas definiciones como autores se consulten, **este autor coincide con el que define cuando menos de dos perspectivas**: 1) desde la perspectiva de lo que una organización **pretende hacer** y, 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización **hace**. (Stoner, 1997).

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Esta última perspectiva de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad). Aun cuando se utilizan ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica.

1.3 Planificación y Dirección Estratégica

La planificación estratégica es el proceso de toma de decisiones llevado a cabo por la dirección de la empresa, partiendo de un análisis situacional (actual) y contemplando los cambios

esperados del entorno, con la finalidad de anticiparse y poder responder a los cambios del mismo, tratando de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia.

La planificación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales, teniendo en cuenta cómo afectan al futuro; no es previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados del entorno. Además, la planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo (Drucker, 1975), o como plantea Kottler: “La planificación estratégica trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia”.¹

Dicho así la planificación estratégica aparece como un ataque solo parcial al problema estratégico en cuanto (Ansoff y Hayes, 1993):

- a) El análisis del entorno se basa en variables económicas y tecnológicas obviando las variables sociopolíticas. La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa, se supone irrelevante y sin ser afectada. Sin embargo, estas variables tienen una importancia cada vez mayor.
- b) Se enfoca la atención sobre las necesidades empresa- entorno, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa aparecerá esencialmente sin cambios, en vez de plantear los cambios estructurales necesarios.
- c) Se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá, despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada y de su propia ejecución y control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia. De este modo se puede plantear que la Dirección Estratégica cubre las deficiencias de la Planificación Estratégica anteriormente expuestas.

En relación con la tercera de las limitaciones de la planificación estratégica, relativa al proceso mediante el cual se soluciona el problema estratégico, la Dirección Estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación, por una parte, y la implantación y control por la otra; aunque autores reconocidos como Schendel y Hofer lo han propuesto como tres fases (formulación, implementación y control) y no dos.

Ahora bien, sea en dos o en tres fases no difiere mucho, lo importante es la incorporación del

¹ Kottler, F. Dirección de marketing / F. Kottler. – Madrid – 7ma Ed. – Prentice Hall. 1992

término “*control*”. Según Miguel de Santesmases...“el control de la estrategia tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan... y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo” (Santesmases, 1993). Otros le dan un enfoque más amplio y lo definen como un proceso: “El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y en su caso tomar medidas concretas”². Entonces se encuentra ante el paso de avance en el proceso evolutivo del management y es que, en la Dirección estratégica, en el esfuerzo por dar solución al problema estratégico se proporcionan las condiciones estructurales e instrumentales necesarias para realizar correctamente las estrategias formuladas; es ponerlas en práctica y asegurar tanto el control de su ejecución como su validez. La dirección estratégica... “es traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la empresa, dando un sentido trascendente a la acción cotidiana de sus integrantes, quienes sabrán que al margen de las tareas rutinarias, hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto importante, duradero y necesario para garantizar el futuro de su organización”.³ Así pues Dirección estratégica es asumir una posición *PROACTIVA* que permita tomar acciones de control preventivas más que correctivas, asegurando no solo el cumplimiento de los planes, sino la reflexión estratégica. Es la forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario.

De una forma muy concreta podríamos decir que la estrategia empresarial trata de servir de motor e impulsor de acciones. Es una búsqueda de diversos planes de acción que descubran y potencien la ventaja competitiva. Señala los objetivos a alcanzar y, por tanto, supone un compromiso de los actuantes en la empresa y una guía que facilite la actuación diaria.

La estrategia empresarial detalla los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico en el que actúa.

Es decir, se propone explicitar o detallar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal.

Por esto, la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica definida esta última por algunos autores como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y

² Gilmore, F. Formulando estrategias en pequeñas compañías. Harvard Business Review 149 (3): 81 : 1971.

³ Acle, A. Planeación estratégica y control total de calidad/ A. Acle – México: Grijalbo, 1993.

la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto que introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación estratégica como rasgos más diferenciadores.

El **autor** de la presente investigación asume el criterio de Arellano (1998, p.5) quien plantea que la planificación estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más, una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras, aunque es del criterio que todavía es insuficiente el dominio de la teoría para enfrentar estos procesos y aún se dirige empíricamente.

Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas. La planificación es la manera organizada y continua para seleccionar las mejores alternativas y los medios disponibles para lograr determinar determinados objetivos o metas específicas (Watterson citado en Rivero, 2002, p.162).

La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica. Cuervo García, A. (1995) en La dirección estratégica de la empresa, (Pág. 52), plantea lo siguiente: “La dirección estratégica está caracterizada por: a) la incertidumbre acerca del entorno, del comportamiento de los competidores y de las preferencias de los clientes; b) la complejidad derivada de las distintas formas de concebir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa, y c) los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los afectados por ellas”. El mismo autor plantea que en este contexto **“la dirección estratégica se ocupa de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales”**. (Pág.51).

En la dirección estratégica se deben definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas que son:

El ámbito o campo de actividad (Scope). Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado. El

ámbito de la actividad ha de estar definido como una cartera de negocios o de actividades formada por la combinación de los diferentes binomios producto-mercado en los que la empresa desea trabajar. También es importante tener una visión dinámica de este aspecto, ver cómo se piensa va a evolucionar esta cartera de actividades, combinando la opción actual y la nueva y analizando tres dimensiones que pueden definir una actividad o nicho de mercado: mercados, tecnologías y necesidades.

Las capacidades o competencias distintivas. Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos,...) y las habilidades (tecnologías, organizativas, directivas,...) presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Las competencias de la empresa, constituidas a lo largo del tiempo, están en función de: las características de su personal, los métodos y tecnologías que apliquen y, por último, la organización y su sistema de valores.

Estas competencias o capacidades son las que hacen a la empresa capaz de obtener determinados resultados a partir de sus activos materiales y financieros.

Se trata aquí de determinar el nivel y modelo según los cuales se deben desarrollar y asignar estas capacidades (recursos y habilidades) cuya utilización adecuada nos puede llevar a alcanzar los objetivos de la organización, haciendo la empresa más competitiva en unas u otras actividades. Las ventajas competitivas. Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad.

Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de algunos recursos o competencias clave como, por ejemplo, el acceso a una materia prima, unos equipos tecnológicamente perfeccionados, una patente, un personal especializado, una cultura motivadora o un liderazgo marcado.

La sinergia. Que implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc. de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas. Sería erróneo estudiar los tres elementos anteriores de una forma independiente, se deben buscar las complementariedades positivas entre estos tres componentes de la estrategia, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.

1.4 Evolución y fases de la Dirección Estratégica

Cuando surgió el concepto de estrategia, también apareció el concepto de planificación estratégica que ya se ha definido y que supuso un paso muy importante para el surgimiento de la dirección estratégica. Respecto a la planificación estratégica, aparte de los resultados positivos o negativos acerca de su utilidad, apareció un cierto desencanto debido a que presenta una serie de deficiencias que algunos autores atribuyen a la mayor complejidad de la empresa y su entorno, a una falta de comprensión de lo que son las estrategias, a una implantación descuidada de la estrategia formulada y a una subestimación de la complejidad del problema estratégico de las empresas. Así la planificación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico en cuanto a que el análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas, ya que tanto la dinámica social y política se consideran irrelevantes y sin ser afectadas, cuando resulta que estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor,; se enfoca la atención sobre las relaciones empresa-entorno, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios, en vez de plantear los cambios estructurales internos necesarios.

La Dirección estratégica abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología. Por tanto, la dirección estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica.

Fases de la Dirección Estratégica

La dirección estratégica consta de cuatro fases básicas e interrelacionadas: el análisis, la formulación, la implantación y el control de la estrategia. El análisis estratégico trata de comprender la posición estratégica de la empresa y su objetivo es, configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y, por tanto sobre la elección estratégica (formulación). Como se ha dicho anteriormente, recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas, hasta las variables sociopolítico-culturales. En cuanto al entorno, es cambiante y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Pero los dos principales problemas que se han de afrontar son, en primer lugar, extraer de esta complejidad una visión de los principales o globales impactos del entorno en el propósito de la elección estratégica y, en segundo lugar, el hecho de que la gama de variables puede ser tan grande,

que puede que no sea posible o realista identificar y analizar cada una de ellas.

En lo referente a los recursos de la organización, se refiere a las influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y débiles que pueden ser identificados a través del estudio de las áreas de recursos de la empresa como, por ejemplo, las instalaciones de su fábrica, su dirección, su estructura financiera y sus productos. Su objetivo es configurar una visión de las influencias internas.

Por último las expectativas de los diferentes “stakeholders” son importantes ya que influirán en lo que se considera aceptable en términos de las estrategias anticipadas por la dirección. No obstante, las creencias y supuestos que constituyen la cultura de la organización, también tienen una influencia importante.

La formulación de la estrategia (elección) está constituido por tres partes:

Generación de opciones estratégicas. Hay varias alternativas de acción posibles y uno de los peligros potenciales que se puede presentar es que los directivos consideren sólo las acciones más obvias, siendo muchas veces lo mejor lo que no es evidente, por tanto, no hay que considerar sólo la estrategia fundamental sino aquella más idónea. La evaluación de opciones estratégicas. Las opciones estratégicas pueden examinarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus ventajas relativas. Al decidir cualquiera de las opciones de una empresa su equipo directivo puede formularse una serie de preguntas, como por ejemplo, ¿cuál de las opciones se fundamentan en puntos fuertes de la empresa, supera puntos débiles y aprovecha oportunidades mientras se minimiza las amenazas a que ve enfrentada la empresa? ¿Puede lograrse la financiación precisa? ¿Es posible reclutar y formar a los empleados para reflejar el tipo de imagen que la empresa trata de proyectar?

Selección de la estrategia. Este es el proceso para seleccionar aquellas opciones que la empresa deberá seguir. Podrá escogerse sólo una estrategia o varias. No existe la posibilidad de una elección que sea claramente la acertada o la errónea, ya que cualquier estrategia presentará, ciertas ventajas y desventajas, por tanto, al final, la elección puede basarse en el criterio de los directivos.

La necesidad de implantar una estrategia diferente trae consigo transformaciones que pueden ser variadas, en función de la estrategia en sí y de las características de la organización. En ocasiones el directivo o jefe no valora con profundidad la incongruencia de la estructura organizacional con la nueva estrategia, o se aferra, a veces inconscientemente, a la estructura vigente. Cuestión esencial, debe constituir la valoración de la concordancia entre estos dos aspectos para variar la estructura en caso que sea necesario, ya que de no hacerlo así el trabajo estará condenado al fracaso, la estrategia de una organización varía con el tiempo, por lo que también debe cambiar su estructura.

La importancia vista a esta temática ha determinado que otros investigadores y conocedores hayan emitido su criterio al respecto por ejemplo, Miles, R. y Snow, Ch. (1978). Organizational strategy, structure and process, han planteado la relación entre la estrategia, la estructura y los procesos, señalando en el caso que nos ocupa que las organizaciones deben apoyar la estrategia con estructuras y procesos diseñados correctamente. Stonner, J.F. (1994). Administración, expone un modelo propuesto por la Consultora Mc Kinsey & Co. Denominado "Modelo de las siete – eses". En el mismo se plantea que siete factores pueden afectar negativamente el cambio, no permitiendo la obtención de buenos resultados, estos factores deben estar interrelacionados y son: estrategia, estructura organizacional, sistemas, estilo, personal, habilidades y metas superordinarias.

A la implantación de la estrategia le concierne la puesta en práctica de la estrategia definida, siendo preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo de la estructura organizativa de la empresa. Por último el control se fundamenta en la retroalimentación del sistema. Es importante aplicar a priori el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas. Resumiendo de una forma sintética el desarrollo de la dirección estratégica, no debemos olvidar otros aspectos importantes que hay que tener en cuenta como son la asignación de las distintas tareas y las responsabilidades correspondientes a los miembros de la empresa. La existencia de un sistema de información y comunicación representa otro elemento clave que, junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección, liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica. Estos factores internos, además de los recursos humanos, son según todos los autores que han tratado estos temas, cada vez más importantes, o al menos tanto como los factores externos.

Las fases críticas del proceso estratégico empresarial, desde el punto de vista práctico, las podemos delimitar de una forma general tal como se especifica a continuación:

- Conceptualización del negocio: se trata, básicamente de responder a la pregunta de a qué nos queremos dedicar.
- Visión de hacia dónde enfocar la organización y valores que queremos asentar.
- Darle una misión: se trata de responder a la pregunta de en qué nos queremos convertir.
- Convertir la misión en objetivos a corto y largo plazo: qué queremos conseguir.
- Elaborar una estrategia que tenga en cuenta las posibilidades reales y los requerimientos exigidos: cómo y con qué conseguir los objetivos.
- Implantar y ejecutar la estrategia eficazmente.
- Evaluar rendimientos y resultados.

- Corregir el sistema.

1.5 Valoración de los modelos de Estrategia

Existen múltiples definiciones de estrategia y métodos o modelos para su formulación implantación y control, tal es el caso del Modelo de planeación estratégica diseñado por Gómez en el 1976, otro de ese mismo año es el modelo, proceso de planeación estratégica, así sucesivamente se describen otros dentro de los que se encuentra en 1980 Kottler con el modelo procedimientos para la formulación de estrategias, aparecieron dos modelos muy importantes en 1990 uno de Stoner: pasos en la formulación de estrategias y otro de Potter: Modelo de estrategia de Marketing. En 1993 surge el modelo Estrategia de Marketing de Santesmases.

Cada uno de estos modelos expuestos sigue una estructura y organización diferente, no obstante tienen elementos esenciales que son comunes y que no pueden dejar de ser analizados independientemente del esquema que se asuma como son:

Misión de la Organización:

La misión es la finalidad fundamental que justifica la existencia de la organización. El punto de partida en la formulación de la estrategia es la definición de la propia organización, el producto que vende o el servicio que presta y el mercado al que sirve. Esto supone responder a preguntas tales como:

- ¿Cuál es la misión de la organización o finalidad fundamental de su existencia?
- ¿En qué negocio está la organización?
- ¿Cuál es el producto o cartera de productos que vende?
- ¿A qué mercado sirve? ¿Cuáles son los segmentos prioritarios?

La misión de una organización se configura por cinco elementos: su historia, las preferencias actuales, los factores del entorno, los recursos de la organización y las ventajas competitivas que posea (Kottler, 1988). La historia de la organización delimita una cultura, un modo de hacer específico que condiciona las actuaciones presentes. Las preferencias actuales evidencian los valores y deseos de quienes dirigen la organización. Los factores del entorno pueden favorecer o impedir determinados fines. Los recursos de la organización pueden hacer posibles unas misiones y otras no. Finalmente, las ventajas competitivas deben servir de guía para la fijación de objetivos.⁴ De modo más preciso, Otros autores sostienen que un negocio debe definirse de acuerdo con tres dimensiones: los grupos de clientes a los que sirve, las necesidades de los clientes que se satisfacen y la tecnología que permite producir los bienes o servicios ofrecidos.

⁴ Cembranos, F. La animación sociocultural: una propuesta metodológica / F. Cembranos, D. Hernández, M. Bustelo. – 3ª. Ed. – Madrid: Popular S. A., 1988. –p. 112-118.

(Abell, 1980). Este esquema permite considerar la expansión de negocios adicionales bien sea por la captación de otros segmentos de mercado, la satisfacción de otras necesidades o la modificación de la tecnología utilizada.

Diagnóstico Estratégico

En el diagnóstico estratégico se hace un análisis del entorno y el análisis interno de la organización, en el primero se incluye el estudio de las variables sociopolíticas y culturales y en el segundo se valorará el potencial inmaterial y el sistema de management que constituyen importantes capacidades de la organización.

Análisis externo.

El análisis externo se centra sobre factores externos a la organización que pueden ser relevantes para el desarrollo de las posibles estrategias, estando conformado por:

- Análisis del entorno.
- Análisis del mercado.
- Análisis de la competencia.

Análisis del entorno:

Es el estudio de los factores del sistema comercial no controlables por la organización y que influyen en los comportamientos del mercado y en las decisiones de marketing de la organización. El éxito de cualquier organización, depende en buena medida de su capacidad para adaptarse a los cambios que tienen lugar en su entorno.

El seguimiento y estudio del entorno es, en primer lugar, la actividad de procesar la información sobre los cambios que se producen en el mismo. Supone además, y fundamentalmente, tratar de comprender como dichos cambios impactarán en la organización con el fin de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Una de las primeras etapas del proceso es analizar si los cambios del entorno constituyen amenazas u oportunidades para la propia organización, con el fin de poder anticiparse o reaccionar a las primeras o aprovechar las segundas.

Puede distinguirse entre un macroentorno, más lejano y un microentorno, más próximo e inmediato a la relación de la organización con el mercado. El macroentorno está constituido por factores demográficos, económicos, sociales culturales, políticos, legales, tecnológicos y del medio ambiente. El microentorno está integrado por los suministradores, los intermediarios, los competidores y las instituciones que promueven, facilitan o controlan la actividad comercial.⁵ Después de valorar los conceptos que dan los diversos autores y haber realizado todo este

⁵ Cruz, I. Fundamentos de marketing /I. Cruz. – Barcelona: Editorial Ariel, 1990. – 1- 150.

análisis, se asume que la estrategia es el conjunto de acciones que orientan las actividades y movilizan los recursos para responder oportunamente a los cambios del entorno, guiando a la organización hacia el logro de su misión y los objetivos estratégicos y la materialización de su visión, mediante un plan de acción para un período de tiempo determinado. En sentido general se afirma que la estrategia integra y se relaciona con todos los elementos del proceso directivo. Teniendo en cuenta el modelo de proyección estratégica que se propone y el tratamiento metodológico dado al mismo, por cuanto se debe ampliar y destacar la relación de la estrategia con algunos elementos claves del proceso directivo. Una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución.

Estrategia organizacional – Cultura organizacional, no es hasta finales de los años setenta y comienzos de los ochenta, cuando la denominada **cultura organizacional** adquiere toda su trascendencia, coincidiendo en cierta forma con la creciente importancia del factor humano, ya en los años treinta, la escuela de las relaciones humanas, dedicaba un alto porcentaje de su atención al estudio del aspecto humano de la empresa. (Menguzzato, 1995)

¿Qué es la cultura organizacional?

- ◆ La cultura de una organización se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre los comportamientos de los miembros de la organización. (Pettigrew, 1979).
- ◆ Conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico. (Ansoff, 1985).
- ◆ Conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes comunes a todos, o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la organización (desde la alta dirección hasta la base operativa), y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo. (Menguzzato, 1995).
- ◆ Conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de la organización. (Stoner, 1995). La cultura puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o al contrario, erigirse en “barrera invisible” que impide o retrasa el cambio estratégico. (Lorsch, 1986; Lenz y Lyles, 1986). Resulta imposible implantar con éxito una estrategia que se contrapone a la cultura organizacional. (Stoner, 1997).

De todo lo anterior el autor de la investigación infiere, que una organización que se propone implantar una estrategia, debe diagnosticar su cultura con el objetivo de: a) Identificar y

caracterizar su cultura actual, y b) Valorar los cambios que se deben operar en la cultura para facilitar la implantación de la estrategia. Sobre este último aspecto hay que considerar que no es fácil cambiar la cultura organizacional, pero se debe trabajar en el fomento de aquellos rasgos de la cultura que favorezcan el cambio que se propone introducir.

Por ello en las condiciones cubanas, generadas por múltiples factores, se han desarrollado algunas culturas que obviamente no se adaptan a las exigencias de hoy, por lo que se impone conocer en primer lugar ¿cuáles son las características de la cultura actual de la organización y en qué modo entorpecerá o facilitará iniciar un proceso de perfeccionamiento? Desarrollar la cultura de trabajo en equipos, del destino compartido, de colaboración, de aprendizaje y contribución, de participación, etc.

Estrategia organizacional – Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997). Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Basándonos en las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición de **Clima Organizacional**: es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Estrategia organizacional – Cambio organizacional

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

Otros autores de forma resumida y con enfoque metafórico han expresado sus reflexiones más profundas sobre el cambio organizacional entre ellos (Nathaniel Branden, 1999), quien expresó: “Siempre se debe mantener dentro de nosotros la posibilidad del Cambio; nunca se debe ser prisioneros de las decisiones del pasado”...

Lo anterior se interpreta ya sea en las organizaciones y personas para que no se aferren a las frases “siempre lo hemos hecho así” o lo que es lo mismo: resistirse a cambiar solo por el concepto de mantenerse actuando como hasta ahora.

(John Naisbitt, 1998), expresó acerca del cambio organizacional: “Utilizando un marco sencillo podemos comenzar a comprender el mundo y podemos cambiar el marco a medida que cambia el mundo”.

En la actualidad, los cambios en todos los órdenes de la vida se producen de forma muy rápida y la introducción de los mismos en los sistemas organizativos y productivos también se realizan de forma acelerada y en ocasiones se está dentro de ellos y no se percibe como tal; es por ello que comprender estos y cambiar a medida que estos lo hagan, es la forma de transformarse y actuar de manera realista.

(Loren Eiseley, 1998), expresó: “Todo lo que el hombre puede hacer por sí mismo, ni siquiera él lo sabe. Una escala determinada de tiempo y una cosa intangible y fantasmal llamada cambio están latiendo en él”.

El cambio no se ve, pero se siente; se percibe de diferentes formas de acuerdo a las culturas de las organizaciones y de las motivaciones que al respecto tengan para entender y razonar lo intangible y fantasmal de éste.

El autor de esta investigación piensa que el cambio que se propone introducir –si se trata de un cambio estructural– viene a desestabilizar toda esta sensación de tranquilidad. Con seguridad va a generar gastos cuando los recursos siempre son limitados, los trabajadores van a sentir amenazada su seguridad -es decir, su permanencia en la organización-, se resquebraja o se destruye la confianza y se resiente el humor de mucha gente.

Estrategia organizacional – Liderazgo

El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales. (Menguzzato, 1995). La persona que ejerce este tipo de

poder es el líder. El líder, por consiguiente, es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influenciar sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal. Stoner, 1997: define el liderazgo administrativo como el “proceso de dirigir o influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo”. Existe la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia y viceversa, por cuanto que aquél influye en la estrategia a seleccionar y en su posterior ejecución, pero también una determinada estrategia, para ser puesta en práctica con éxito, exige de un determinado estilo de liderazgo. “Los que ejercen el liderazgo deben hacer alcanzar los objetivos organizacionales a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la organización. El papel de los directivos es el de crear una cultura que: 1) favorezca y mantenga el desempeño máximo; 2) estimule y emplee la creatividad; 3) provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio; 4) utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender; 5) busque y encuentre nuevos desafíos”. (Blake y Mouton, 1987).

Lo que está bien claro en todas las investigaciones es que para ser totalmente eficaces y para ejercer una influencia importante en su organización, los líderes necesitan usar su visión personal y su energía para inspirar a sus seguidores. (Stoner, 1997). Para dirigir a los demás, se necesita ver más que ellos.

La implantación de estrategias requiere del ejercicio de un liderazgo donde “el líder, debe esencialmente incitar, impulsar, dinamizar, magnetizar, en pocas palabras, el líder debe inyectar nueva vida y transformar a sus seguidores para conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación concreta”. (Bernard Bass, 1988). ¿Adónde? ; ¿Por qué camino? ; Y ¿Cómo?, son preguntas que el líder que dirige la implantación de estrategias debe contestar explícita o implícitamente.

Estrategia organizacional - Comunicación

Los procesos comunicativos se han convertido en factores claves de éxito para aquellas organizaciones involucradas en procesos de cambios hacia productos y servicios más competitivos. Por tanto, la Comunicación ha devenido herramienta vital para los gerentes en todo el mundo, factible de ser utilizada, tanto dentro de la Organización como en su proyección hacia el entorno. La comunicación posibilita la coordinación de diversas actividades de los grupos dentro de la organización y establece canales hacia el exterior de la entidad para detectar reacciones del entorno. Los procesos de comunicación pueden desarrollarse de forma ascendente (denota espíritu participativo), descendente (denota autoritarismo) y transversal (denota mecanismos de coordinación).

Debe existir comunicación: **antes, durante y después** de los cambios. ¿Cómo?

- Distribuir **informes o descripciones escritas** de los cambios, con claras orientaciones o metas de estos; cómo será la transición, y cómo afectarán a las personas.
- Realizar con regularidad **reuniones** de pequeños y grandes grupos.
- **Utilizar oradores** que se destaquen en transmitir visión de lo que se aproxima.
- **Seleccionar líderes** para las tareas, que sean positivos y optimistas, y que comuniquen con claridad, precisión y regularidad lo que se está haciendo. La manera en que se comunican los cambios es más importante que el cambio mismo.
- Utilizar buenas **habilidades de comunicación** en todo momento durante los cambios.
- Ser **empáticos**: los cambios son emotivos, el personal no se preocupará por la organización después de los cambios, si ella no se preocupa durante el proceso.
- Asegurarse de ser **francos y directos**, esto es crítico para el manejo exitoso de los cambios.
- Estar en **constante comunicación**: es casi imposible comunicarse en exceso.

Este investigador considera que se está en presencia de una comunicación efectiva cuando las partes son capaces de comunicar sus pensamientos, ideas y sugerencias, de tal forma que la otra persona pueda compartir el mismo significado que usted está tratando de transmitir. La comunicación es primordial, necesaria, múltiple y es una herramienta.

La comunicación es una de las señas de identidad de la sociedad contemporánea y uno de los desafíos del futuro. Se convierte en objetivo, en estrategia y también en medio táctico para lograr los fines más diversos.

En una organización, la comunicación externa, interna, comercial, de atención al cliente o en cualquiera de las formas en que la organización desee incidir, o en todas ellas a un tiempo desarrollándola de forma integral: -proporciona una herramienta básica de gestión organizacional que puede ayudar a cumplir los objetivos establecidos facilitando su presencia en un entorno, además, cada vez más competitivo.

1.6 La efectividad como herramienta fundamental en la organización

Eficacia, eficiencia y efectividad

Es importante definir formalmente estos conceptos sobre todo para destacar las diferencias que existen con el concepto de efectividad de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, en su versión electrónica, la eficacia se define como la “*capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera*”, la eficiencia se refiere a la “*capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado*”, mientras que la efectividad la considera como un sinónimo de la eficacia. En el ámbito de las organizaciones, se podría considerar que la eficacia se refiere al logro de las metas, la eficiencia implica el uso o la disposición de insumos

para conseguir el resultado organizacional deseado, tal y como lo establecen Koontz y Wehrich (2004, p.14) al definir a la eficacia como “*el cumplimiento de los objetivos*” ya la eficiencia como “*el logro de las metas con la menor cantidad de recursos*”. Para Katz y Kahn (1989, P.180) “la eficiencia es un criterio para medir la vida interna y está dedicada a los aspectos económicos y técnicos. Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos”. **En otras palabras, la eficiencia significa producir y distribuir bienes al menor costo posible, sólo así se puede decir que una organización es eficiente.** Sobre esta visión de la eficacia y la eficiencia organizacional, Montaña (2001), considera que la eficacia, los resultados obtenidos, permiten la evaluación cuantitativa y cualitativa de la organización, y que la eficiencia es la relación entre recursos y resultados. En términos generales y con base a las definiciones presentadas, se puede considerar que la eficacia y la eficiencia son dos conceptos íntimamente relacionados con el quehacer interno de las organizaciones, que parten de conceptos relacionados inicialmente con la ingeniería, ya que incluso el concepto de eficiencia se usa como sinónimo de productividad. La eficiencia organizacional, técnica o económica, calculada como una relación de productos a insumos, sirve para la evaluación y comparación de las organizaciones, partiendo de cifras calculadas y presentadas por los funcionarios de la organización en evaluación. En cambio, la efectividad organizacional tiene un sentido social, ya que son los seres humanos, ya sea en forma individual o en grupos, que de alguna manera están relacionados e interesados con la organización quienes la van a juzgar como efectiva o no, y esto lo harán con base a sus demandas y expectativas y que tan bien la organización se ha adaptado para satisfacerlas.

El concepto de la efectividad organizacional

La evaluación sobre la efectividad de una organización, puede variar considerablemente entre sus diferentes participantes; sus empleados, sus clientes, las entidades reguladoras, los donadores, otras organizaciones, entre otros, ya que pueden usar criterios diferentes Factores de Influencia: personales, situacionales, objeto, proceso perceptual, respuesta, sentimientos, creencias, acciones para juzgar la efectividad organizacional. De acuerdo a esta situación, se considera que no existe una efectividad real e independiente, ya que por ejemplo se diría que la organización es efectiva porque logra una utilidad en su operación, o porque da un servicio juzgado como adecuado por sus clientes, o por que alienta a los empleados a realizar su mayor esfuerzo. Es más, se podría considerar que sólo hay juicios subjetivos sobre la efectividad, y que los diferentes participantes tendrán diferentes conceptos sobre efectividad, además del criterio propio de los integrantes de la organización, en su evaluación interna. Por lo anterior, se considera que el mayor reto en el estudio de la efectividad es la falta de un criterio uniforme que permita definir y medir su efectividad. Pfeffer y Salancik (2003, p.11), por ejemplo, adoptan el

punto de vista de que “la efectividad es un estándar externo”, que refleja lo bien que se están satisfaciendo las demandas de los grupos de interés de la organización, ya que se basa en la capacidad de la organización de satisfacer sus demandas, desde sus perspectivas particulares y no las de la organización. Si la organización es cuestionada por otros en su medio ambiente, puede ser una señal que no está siendo efectiva. Pfeffer y Salancik, consideran que los grupos, individuos y otras organizaciones que tienen alguna relación con una organización, tienen distintos intereses en ella, por lo tanto cada uno de ellos reaccionará de manera diferente a sus acciones y productos y por lo mismo tendrán diferentes formas de evaluar a la organización, por lo que el concepto de efectividad es un concepto múltiple.

Por otro lado, Drucker (1975, p.33) establece que “*la eficiencia se preocupa por hacer bien las cosas*”, mientras que la efectividad se preocupa “*por hacer las cosas que corresponden*”, lo que quiere decir que la organización se debe empeñar en atender a sus clientes, a sus mercados, a las personas, ya que de ellas provienen sus recursos. La organización se debe de enfocar en ser efectiva en sus actividades principales. Esta visión de Drucker (1975) es una visión interna de la efectividad organizacional. La efectividad además de acuerdo a Cameron (1986b) es *paradójica*, ya que las organizaciones no son efectivas en todas las actividades que emprenden. Sin embargo, que en la investigación sobre la efectividad, se deben de considerar los siguientes temas:

1. El concepto de efectividad organizacional no puede ser ignorado en la teoría y en la investigación.
2. El concepto de efectividad no es comprensivo. El concepto cambia en el tiempo, y por lo tanto los criterios para su evaluación.
3. No es posible obtener un criterio general para establecer los indicadores de la efectividad. El concepto se basa en los valores y preferencias de los individuos.
4. Se pueden obtener diferentes modelos de efectividad, dependiendo de las intenciones y restricciones de la organización.
5. No existe una sola teoría sobre la efectividad.

Definiciones de la efectividad organizacional

Tratando de encontrar una definición del concepto de efectividad, Cameron (2005) propone que las diferentes visiones sobre este concepto se agrupen en cinco perspectivas:

- Modelo de metas: La organización es efectiva en el grado en que logra sus metas establecidas.
 - Modelo de dependencia de recursos: La organización es efectiva en el grado en que logra sus recursos necesarios.
 - El modelo de congruencia interna: La organización es efectiva en el grado en el cual su

funcionamiento interno es consistente, eficientemente organizado y sin tensión.

- Modelo de participantes estratégicos: La organización es efectiva en el grado en que satisface a sus participantes dominantes o grupos de interés estratégicos.
- Modelo de relaciones humanas. La organización es efectiva en el grado en el que atrae miembros y crea un clima colaborativo.

Aceptando el hecho de que existen metas múltiples y contradictorias en las organizaciones, el enfoque de metas es la forma más común de evaluar a la organización. Sin embargo, surge el problema de que son los participantes de la organización, quienes la van a evaluar y en algunos casos no conocen o no disponen de la autoridad para conseguir los indicadores que muestren su efectividad. Considerando la importancia que tienen los participantes organizacionales, destacando entre ellos sus clientes, se adopta en esta tesis la perspectiva del modelo de participantes estratégicos quienes juzgarán a la organización como efectiva en el grado en que satisface sus necesidades, satisfacción que se lleva a cabo a través de una relación de intercambio de los incentivos que les proporciona la organización, con los pagos o contribuciones que hacen los participantes. La participación de los grupos estratégicos continuará siempre y cuando perciban que los incentivos son atractivos y mayores a sus contribuciones, con lo que la organización los estará satisfaciendo. Además su permanencia, permitirá que se mantengan sus aportaciones las cuales son esenciales para la organización. Esta visión permite establecer las bases para la incorporación y permanencia de los participantes en la organización (los incentivos deben de ser evaluados como mayores a las contribuciones), sin embargo, es necesario especificar el tipo e importancia de los alicientes organizacionales. El punto central es que los individuos se van a relacionar con una organización por diferentes razones, y por lo mismo su evaluación va a ser reflejo de dichas razones. Aun cuando se puede considerar que la evaluación de los participantes tiene como una limitante determinar qué punto de vista es más válido, ya que se admite que existan evaluaciones múltiples de acuerdo a los diferentes papeles de los participantes, y que la evaluación puede estar sesgada, dadas sus diferentes expectativas, se pueden identificar aquellos que su evaluación es esencial para la organización, y por lo mismo deben de estar presentes en la evaluación.

Una propuesta de definición de efectividad

Con base a lo expuesto anteriormente y considerando que no existe una sola definición de efectividad, y que las diferentes corrientes expuestas pueden inducir a la imprecisión del concepto, lo que dificulta el análisis y evaluación de la efectividad organizacional, se tomará como marco de referencia los trabajos de Cameron (2005) sobre la efectividad organizacional, y de March y Simon (1993), utilizando el concepto del equilibrio entre los alicientes que

proporciona la organización a sus participantes y las contribuciones que estos hacen. Si los participantes organizacionales, juzgan a la organización como efectiva, es porque consideran que les proporciona los incentivos suficientes para aportar sus contribuciones, y que además están satisfaciendo sus necesidades, es probable que permanezcan en la organización y se minimicen la deseabilidad y la facilidad de movimiento percibida, en otras palabras, el deseo de los participantes de abandonar la organización.

Considerando lo planteado anteriormente, se propone definir a la efectividad organizacional como: ***La evaluación que hacen los participantes organizacionales de los incentivos ofrecidos por la organización con respecto a sus contribuciones a ella, y que les permiten satisfacer sus necesidades individuales.***

Dentro de esta propuesta de definición destacan diferentes elementos de la misma. Primero se subraya que la evaluación la hacen los participantes organizacionales, los cuales, siguiendo a Simon (1997), son los individuos u organizaciones que hacen contribuciones a la organización, por ejemplo, le proporcionan algún tipo de producto o servicio (proveedores), recursos financieros (clientes) y tiempo esfuerzo (empleados), y que además hay que considerar que cada uno de ellos tienen sus propios intereses para involucrarse con la organización, ya que en general esperan poder lograr sus metas personales a través de las actividades organizacionales. Es importante insistir en esta clase de evaluación, ya que de no ser así se podría pensar en la evaluación del cumplimiento de metas o de la eficacia que se hace con la información interna de la organización.

El segundo elemento de la definición propuesta son los incentivos. De acuerdo a March y Simon (1993, p.104) los incentivos o alicientes son "*los pagos hechos por (o a) la organización a sus participantes*". Entonces los alicientes son, por ejemplo, los sueldos que paga la organización a sus empleados, el producto o servicio que le ofrece al cliente, las utilidades por acción para los inversionistas, entre otros. Sin embargo no se debe pensar que sólo se trata de alicientes materiales, ya que también los incentivos son los estímulos no monetarios ofrecidos por la organización. Un aliciente material ofrecido por la organización sería un producto (un bien físico) para el cliente, pero ese mismo producto puede ser también un aliciente o incentivo social para él, al facilitarle, por ejemplo, su aceptación. Es claro entonces, que cada uno de los participantes organizacionales puede definir su propio conjunto de alicientes, ya que cada uno de ellos tendrá sus preferencias.

Las contribuciones que hacen los participantes organizacionales, es el tercer elemento a destacar en la definición propuesta. De acuerdo a March y Simon, se pueden considerar que las contribuciones son los pagos que hacen los participantes a la organización. Se podría pensar que únicamente es el trabajo de los empleados, tal vez medido en artículos producidos, o el dinero entregado por los clientes en el intercambio por los artículos deseados. Sin embargo

también en este caso, al igual que los alicientes, cada participante organizacional tendrá su propio conjunto de contribuciones o pagos hechos a la organización. Por ejemplo, para comprar el artículo, el cliente tendrá que realizar un esfuerzo para la compra (traslados y esperas, o tiempo en el monitor si se hace por red), y en el caso del empleado que fabrica el artículo, el tiempo en exceso que le dedica a la organización y que podría estar desarrollando otras actividades importantes para él.

Tal y como se expresó anteriormente, los participantes organizacionales esperan que las actividades de la organización les permitan de alguna manera lograr sus necesidades y metas personales. La satisfacción de esas necesidades es el cuarto y último de los elementos de la definición propuesta. En general se puede decir que la organización facilita la satisfacción de las necesidades de los participantes si les proporciona las recompensas o alicientes, en dinero o en otra forma, superiores a sus contribuciones a la organización. Por ejemplo los alicientes que se les dan a los empleados en forma de ascensos o reconocimiento, o el prestigio que le da una marca aun cliente. En los ejemplos anteriores, se considera que los alicientes son mayores a las contribuciones que hacen los participantes (sus pagos), por lo que seguirán participando en la organización y mientras la organización tenga la habilidad de seguir satisfaciendo las necesidades de sus participantes, podrá garantizar su supervivencia.

Ahora bien, qué sucedería cuando los alicientes son menores a las contribuciones.

March y Simon (1993), explican que en ese tipo de situaciones se le presenta al participante organizacional el deseo de abandonar a la organización, y lo hará siempre y cuando tenga las facilidades para hacerlo. Considerando que el supuesto básico de la presente investigación es que la efectividad organizacional será establecida por los participantes organizacionales de acuerdo a sus percepciones sobre los incentivos recibidos, que los evalúa como superiores a sus contribuciones, y que le permiten satisfacer una serie de necesidades, se minimizaría el deseo de abandonar a la organización, en otras palabras, seguiría participando en ella. Pero, también se podría presentar la situación en que juzga a los alicientes recibidos como menores a sus contribuciones, entonces se le presenta el deseo de abandonar a la organización, y lo hará si tiene las facilidades para hacerlo.

1.7 Conclusiones parciales Capítulo I

Una revisión pormenorizada de la bibliografía consultada permitió valorar los referentes teóricos necesarios para lograr una dirección estratégica en la cual concebir la comunicación como un proceso determinante para lograr las relaciones directivos-subordinados así como para poder alcanzar metas objetivas en lo que a promoción cultural se refiere.

Los principales aspectos que se desarrollan en los modelos de estrategias estudiados son: misión, diagnóstico estratégico, objetivos, acciones y control.

Una organización que se propone implantar una estrategia, debe diagnosticar su cultura con el objetivo de: a) Identificar y caracterizar su cultura actual, y b) Valorar los cambios que se deben operar en la cultura para facilitar la implantación de la estrategia.

Por ello en las condiciones cubanas, generadas por múltiples factores, se han desarrollado algunas culturas que obviamente no se adaptan a las exigencias de hoy, por lo que se impone conocer en primer lugar ¿cuáles son las características de la cultura actual de la organización y en qué modo entorpecerá o facilitará iniciar un proceso de perfeccionamiento? Se hace necesario una estrategia de dirección que favorezca mejores relaciones de trabajo entre las instituciones en función del cumplimiento de la misión. etc.

Procedimiento para diseñar y desarrollar la Estrategia en la Organización

2.1 Introducción

Se propone en el marco de este capítulo un procedimiento para la realización de la estrategia de la organización en la fase de diagnóstico se incluye la misión, el análisis estratégico, los valores compartidos y el análisis de la efectividad, en la fase de proyección se define la visión y la definición de decisiones estratégicas. Por último, la fase de ejecución la integran el plan de acción, el control y la retroalimentación.

Se propusieron los siguientes objetivos: proponer el procedimiento para la realización de la Estrategia de Dirección en la organización, explicar y dar tratamiento metodológico a cada uno de los pasos del procedimiento propuesto, agrupados en las etapas de diagnóstico, proyección, ejecución y control.

2.2 Procedimiento propuesto para diseñar y desarrollar la estrategia en la organización

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, se propone un procedimiento que cumple con los siguientes requisitos:

- ◆ Se corresponde con las características de la entidad para la que se ha diseñado y con las políticas y orientaciones de su Organismo Superior.
- ◆ Presupone un número de pasos o etapas que pueden ser asimilados por todo el personal de la entidad, contribuyendo a que el proceso sea lo más participativo posible.

En la figura 2.1 se muestran los pasos para desarrollar la estrategia

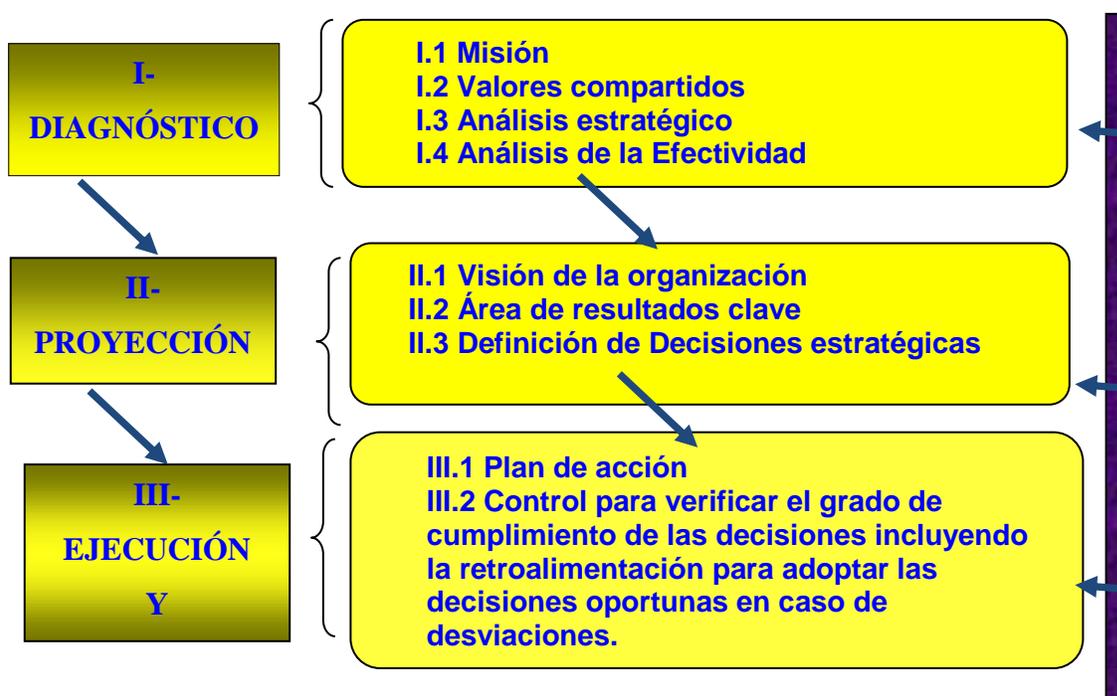


Figura 2.1 Pasos para desarrollar la estrategia. Fuente: Elaboración Propia

Al realizar una valoración de los distintos pasos del procedimiento propuesto, se llega al consenso de proponer tres fases básicas en su desarrollo:

- **Fase de diagnóstico:** Contempla la Misión, los Valores compartidos y el Análisis estratégico.
- **Fase de proyección:** Contempla el análisis de la efectividad, proyección de la organización a través de la visión, áreas de resultado clave, definición de decisiones estratégicas.
- **Fase de ejecución y control:** Contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos, incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones.

2.3. Fase de Diagnóstico

El proceso de planificación partió de la **Misión**. Esta no es más que la Razón de Ser de la Organización, 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. Se supone que la Misión tiene estabilidad en el tiempo, se dice también que es atemporal, aunque en el mundo de hoy, tal afirmación es endeble. En realidad la Misión hay que ajustarla periódicamente o de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Dependerá de si la organización es orientada a los negocios (cambios de entorno muy rápidos), o a la administración pública (cambios más lentos). La Misión identifica la organización externamente, la distingue de otras organizaciones similares o no, pero además interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

Por otra parte la Misión tiene enfoques, puede estar orientada hacia Objetivos, puede estar orientada hacia los Valores (Garantizar bienestar personal y seguridad a los clientes.

Desarrollar los Valores Patrios de los estudiantes, etc.). Orientada hacia los Implicados (Facilidad de acceso a los consumidores; Máxima higiene en la comunidad, etc.)

No obstante los elementos componentes de la Misión dispuestos de una forma adecuada son los que dicen en realidad para qué existe dicha organización. Estos elementos toman en consideración lo siguiente:

1. Definición del Negocio o Actividad: En qué está la entidad, dónde actúa, para quiénes lo hace.
2. ¿Cuáles son sus Metas Principales, a dónde aspira a llegar??
- 3.Cuál es su Filosofía Corporativa, cómo actúa o actuará, cómo expresa y materializa sus valores. En la bibliografía consultada se define la misión como:
 - ◆ Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad. (Vergara, 1987).

- ◆ Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones. Expresa la razón de ser. (Rodríguez y Alemañy, 1995).
- ◆ Declaración formal que sintetiza la dirección que desea seguir la organización. (Larnollla, 1992).
- ◆ Expresión general de lo que quiere ser la organización, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. (Menguzzato, 1995).
- ◆ Es una afirmación que describe el concepto de su organización, 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).

La literatura especializada en el tema define la misión como:

- ◆ Determinación del por qué existe y para qué existe la organización.
- ◆ Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza las energías y capacidades.
- ◆ Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar su sentido de pertenencia.
- ◆ Propósito general y específico, lo que la sociedad espera de la organización.
- ◆ Declaración de las metas, lo que hace que una organización se diferencie de las demás.
- ◆ Expresión de quién es la organización y donde está, de quién quiere ser y donde quiere estar.
- ◆ Premisa fundamental de la organización en línea con las expectativas de los clientes.

Una declaración de la misión comprende los siguientes elementos (Morrisey, 1995):

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

También Kotler, 1998, plantea que la definición de la misión de las organizaciones se compone de cinco elementos: El primero es la *historia*. Cada organización tiene una historia de objetivos, políticas y progresos. En la definición de su razón de ser, las organizaciones no deben alejarse de su historia. El segundo elemento son las *preferencias* de los actuales dirigentes. Quienes dirigen en la organización tienen sus objetivos y visiones personales. En tercer lugar, el *entorno de mercado* influencia la misión de la organización. El entorno define las principales amenazas y oportunidades que deben tenerse en cuenta. En cuarto lugar, los *recursos* de la organización determinan qué misiones son posibles. Finalmente, las organizaciones deben basar su misión en sus *ventajas competitivas*.

La misión es considerada por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por su parte O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante” (McGraw Hill, 2004), la misión de una organización “es su propósito general”. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?; podría considerarse también que la misión “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”. Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

¿Por qué se necesita una declaración de la misión de la organización? Tener una declaración breve, pero completa de la misión ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la organización, proporcionará un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que se deben tomar, buscará el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de la organización y atraerá la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

“La aplicación principal de la declaración de la misión es como guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de la organización, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la organización. En otras palabras, la declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su organización. En lo externo, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes, proveedores y comunidad financiera, así como a su casa matriz”. (Morrisey, 1995). Una declaración de la misión bien desarrollada, proporciona al personal de la organización una idea común de propósito, dirección y oportunidad.

No se debe incluir nada en la declaración de la misión, que la organización no esté dispuesta a respaldar con acciones. Si cualquier parte de la declaración de la misión se percibe como que no refleja la manera en que la organización hace su trabajo, destruirá la credibilidad de sus esfuerzos de planeación.

Entre las características básicas de la misión de una organización están: a) Expresar el servicio que presta, no el producto que vende; b) Orientada al exterior(hacia las necesidades de los

individuos y la sociedad); c) Orientada al futuro; d) No responde a los cambios, los promueve; e) Tener credibilidad; f) Tener cierto contenido: intangible, utópico, ambicioso, idealista, sin dejar de ser operativa y realista; g) Revisada constantemente; h) Ser simple, clara y directa; i) Ser altamente motivadora; j) Contener alto grado de originalidad, algo que la diferencia y llena de orgullo; k) Reconocimiento del cliente; l) Debe ser única: su eficacia es su concentración; m) Debe centrarse en un número limitado de objetivos en lugar de querer abarcarlo todo; n) Debe definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la organización; y o) debe destacar las políticas que la organización decide honrar.

Cualquier enunciado de una misión que se respete debe incluir los siguientes puntos:

- Las necesidades que su organización satisface
- Los clientes que atiende y a quienes desea atender
- Cómo procederá para atender a esos clientes
- A qué servicios se dedica la organización

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia de dirección se realiza con un enfoque participativo es necesario que en la definición y formulación de la misión se tengan en cuenta, al menos, dos cuestiones básicas:

Primero, los grupos que trabajan en este paso deben tener bien claro que la misión es lo que la organización debe estar haciendo, y no lo que está haciendo. Preguntas tales como: ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A quiénes atendemos?, ¿Cómo nos ven?, y ¿Con quiénes contamos?, apuntan a definir la condición actual de la organización. Sin embargo, las preguntas: ¿Qué queremos ser?, ¿Qué queremos hacer?, ¿A quiénes queremos atender?, ¿Cómo queremos ser vistos?, y ¿Con quiénes queremos contar?, apuntan a la definición de la misión de la organización.

Segundo, una vez definida la misión se debe garantizar: a) Que todos los miembros de la organización conozcan la razón de ser o misión de su organización, y b) que cada uno sepa en qué forma su esfuerzo individual se combina e integra con el esfuerzo de los demás a fin de contribuir al logro de la misión.

Es recomendable para la determinación de la misión tener en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- Revisión, estudio y análisis de los documentos normativos que posea la organización.
- Dar respuesta a grupos de interrogantes que orientan la definición correcta de la misión.
- Que en el trabajo práctico se divida al grupo en dos o tres equipos y que cada uno, una vez que haya determinado la misión que considera, la presente a la plenaria para su análisis.

- Que el proyecto de misión definido por todo el grupo en la plenaria, se circule entre el resto de los trabajadores y clientes principales buscando retroalimentación permanente, a partir de sus respuestas a un grupo de preguntas que se le formulan.
- Una vez determinada la misión esta debe presidir el resto de las actividades de desarrollo del modelo, así como situarse en un lugar visible para todos en la organización.

El éxito no suele ser producto de un análisis riguroso sino de un estado mental muy particular que se caracteriza por procesos de pensamientos creativos e intuitivos más que racionales. Sin embargo, los estrategas no rechazan el análisis. En realidad, trabajan permanentemente haciendo análisis, pero lo usan sólo para estimular el proceso creativo, para probar las ideas que surgen, para averiguar las consecuencias estratégicas o para no fallar en la ejecución de ideas "locas" que tienen grandes posibilidades y que, de otro modo, nunca se habrían puesto en práctica.

El análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico. El pensador estratégico se enfrenta a problemas, tendencias o situaciones que parecen constituir un todo armonioso. El estratega debe desmembrar ese todo en sus partes constitutivas y, una vez que conoce el significado de cada parte, debe volver a juntarlas intentando aprovechar al máximo la ventaja competitiva de la empresa. La solución obtenida de esta forma es distinta de la conseguida con el pensamiento lineal, ya que hemos identificado y estudiado los elementos concernientes a nuestro problema y los hemos organizado de una manera relevante..."La estrategia está directamente relacionada con la resolución del conflicto que tiene que ver directamente con los valores y que tiene como salida la misión. El autor propone convivir en el ambiente de la alta dirección de las empresas, partiendo de la visión (futuro deseado, sueño empresarial), la misión (que hacemos para alcanzar la visión) y los procesos de acople cultural que permitan alinear la cultura con la estrategia.

El conocimiento o visión personal del estratega, comenta Ohmae, es la clave del proceso. Como el proceso es creativo y parcialmente intuitivo, y a menudo perjudicial para el status quo, las grandes estrategias están más allá del alcance del análisis consciente y los planes resultantes pueden parecer, sin embargo, inaceptables para el simple analista. El gran estratega es un pensador flexible que entiende la completa gama de alternativas y constantemente sopesa los costos y beneficios de cada uno. Para considerar alternativas se pregunta "¿qué pasaría si...?" o "si la situación fuera tal y tal, ¿cuál sería nuestro mejor curso de acción?".

Valores compartidos

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

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

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

Nunca se debe 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 organización, 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 organización 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 organización. b) Los valores sociales de la organización 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 organización 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.

Análisis Estratégico

El análisis estratégico se divide en dos momentos:

Análisis del macro y micro entorno: Incluye los Grupos de Implicados, los Factores Claves, las Unidades Estratégicas de Negocio.

Diagnóstico estratégico: Se realiza un análisis interno y externo.

Análisis del macro y micro entorno:

Grupos Implicados

Los implicados son un factor importante en el desarrollo del proceso estratégico. Tienen incidencia porque pueden ser internos y externos. Son todas aquellas personas individuales u organizaciones o incluso comunidades, que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los Objetivos y la Misión. Cuando inciden negativamente pasan a la categoría de Barreras.

Evidentemente los implicados internos son los que en su mayoría deben incidir positivamente, lo que dependerá de los Valores Compartidos. Ellos son los hombres y mujeres que se esfuerzan diariamente en el logro de los objetivos, pero también son los suministradores, los clientes, usuarios, consumidores, pacientes, organizaciones de masas y políticas, etc., en fin los que tienen algo que ver con la organización y su funcionamiento. Los vecinos individuales, o la comunidad, pueblo, etc. que se relaciona directa o indirectamente con la organización. A todos

se debe tener en cuenta precisamente en la medida de su incidencia y deben ser tomados en consideración al elaborar las estrategias para alcanzar los objetivos.

Factores Claves

Son aquellos acontecimientos de carácter natural o social que pudieran incidir positiva o negativamente en una organización, donde el sistema no tiene posibilidades de atenuar, impedir o provocar por estar fuera de su alcance. Generalmente son las oportunidades que se convierten en amenazas.

Unidades Estratégicas de Negocio

Es aconsejable, la presencia de la alta dirección de la organización y el uso de manera creativa de técnicas y dinámica de grupo, para generar ideas a fin de poder determinar las Unidades Estratégicas de Negocio, pudiéndose alternar el trabajo en subgrupo con la sesión plenaria. De esta forma, se trasmite la idea de qué actividades o conjunto de éstas, pueden constituir unidades estratégicas, para luego definir el grupo de aspectos estratégicos (direcciones estratégicas) que deben ser considerados en cada Unidad Estratégica. Con el propósito de no complicar el trabajo posterior, se recomienda que el número de acciones por cada Unidad Estratégica, debe oscilar entre tres o cuatro, aunque pudiera llegar hasta seis.

Es necesario que, por cada una de las Unidades Estratégicas, se señalen los objetivos con sus correspondientes criterios de medidas, así como el grado de consecución de dichos criterios.

Diagnóstico estratégico:

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

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

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

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

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

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

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

para los clientes? ¿Qué necesidades tienen los clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar.

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

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

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

Análisis de la efectividad.

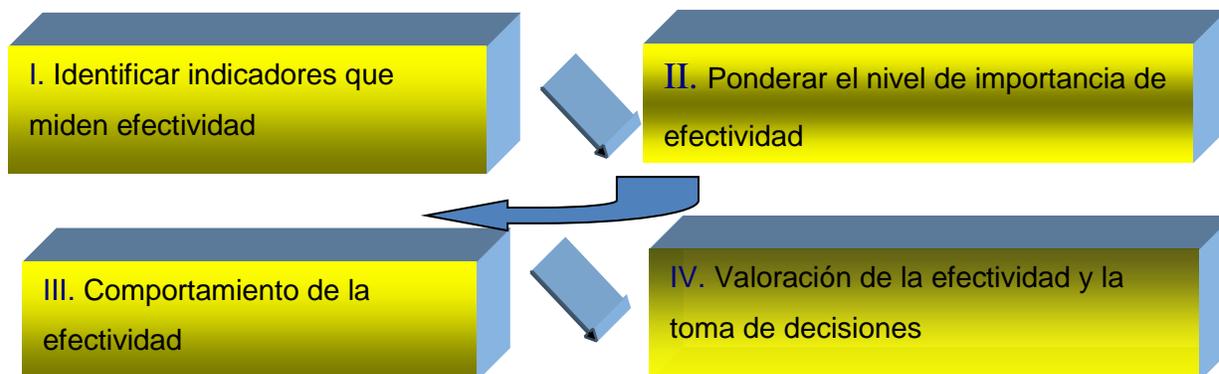


Figura 2.2: Procedimiento específico para valorar el nivel de efectividad en la organización: Fuente: Elaboración Propia

En la figura 2.2 se representa un procedimiento específico para valorar el nivel de efectividad en la organización el mismo contiene los siguientes pasos:

Paso 1: Identificar indicadores que miden efectividad

La organización debe determinar los indicadores que representan la efectividad, algunos de esos indicadores a modo de presentación son:

- Consolidación de la unidad del equipo de dirección: para ello se debe tener presente el Liderazgo, Cultura de la organización, Clima de la organización, Satisfacción laboral y Valores
- Confiabilidad de la gestión económica.

La confiabilidad de la gestión económica se medirá por las acciones de control que se ejecutan en la organización, así como la ejecución de cada una de las partidas.

- Mejoramiento de la infraestructura, el Equipamiento y la imagen.

Este indicador se medirá por la apreciación de las condiciones de trabajo, análisis del equipamiento, así como la imagen del movimiento en el Municipio.

- Calidad total de los procesos es preciso dejar constancia sobre la satisfacción del cliente, Profesionalidad, el trabajo bien hecho, diseño curricular de cada uno de los programas de estudio que se imparten, prestación del servicio y la rapidez y creatividad en la prestación del servicio

Paso 2: Ponderar el nivel de importancia de efectividad

Para la determinación de la importancia de cada indicador se pueden utilizar diversos métodos. En el procedimiento que se explica, se propone la aplicación del método de criterios de expertos. Que consiste en la agrupación de diferentes personas que directa o indirectamente están relacionadas con el sector, excelentes conocedoras de las dinámicas del mismo y dispuestas a prestar su desinteresada colaboración con la investigación. En un primer momento, los contactos iniciados con los expertos tenían como objetivo conocer, con un mayor grado de profundidad, el sector en el que aplicamos la presente investigación.

A raíz de estas consideraciones, se mantienen diferentes entrevistas con los expertos, unas de carácter informativo y otras de naturaleza evaluadora de la información y de la importancia de los indicadores de efectividad empresarial. Así, la materialización de esta colaboración se concreta en la aportación de información relevante sobre los entresijos de la efectividad. En este sentido, se pueden realizar entrevistas en profundidad y en persona con algunos de estos informantes, mientras que con otros se puede utilizar el medio telefónico y/o el electrónico como vía de comunicación y soporte a través del cual se realizaron las entrevistas.

En cualquier caso, y siguiendo una guía específica adaptada a la información que el experto podía proporcionar, se debe justificar el objetivo y los motivos de la entrevista. El desarrollo de la conversación debe comenzar con una serie de comentarios y preguntas de carácter general y abierto, para facilitar el progreso hacia cuestiones más complicadas o delicadas.

Los expertos otorgan una ponderación a la importancia de cada uno de los indicadores que miden la efectividad, los niveles de importancia oscilarán desde 1 (indicador con menor importancia) hasta 10 (indicador muy importante).

Paso 3: Comportamiento de los indicadores de efectividad en la organización

Para llevar a cabo este aspecto se analizan los indicadores que se identificaron en el paso 1, de esta manera se propone dentro del análisis de la unidad del equipo de dirección que el liderazgo se analiza aplicando al personal los anexos 1,2 y 3 que se refieren a: evaluación del liderazgo del Jefe (anexo 1), diagnóstico del estilo de liderazgo de la organización (anexo 2) y la encuesta para determinar los factores motivadores y desmotivadores (anexo 3). La cultura de la organización se medirá a través de dos indicadores: el instrumento para medir la cultura de la organización (anexo 4) y la encuesta para diagnosticar la cultura del grupo (anexo 5). El clima de la organización se medirá a través de la aplicación del instrumento que se relaciona en el anexo 6. La satisfacción laboral se medirá por el anexo 7 y los valores se obtendrán mediante la aplicación del anexo 8. La confiabilidad de la gestión económica se podrá determinar por la revisión de documentos, realizando entrevistas y conversatorios con el personal de la subdirección económica.

El mejoramiento de la infraestructura, el equipamiento y la imagen se medirán a través de análisis con la dirección, recorridos y observación de las instalaciones.

La calidad total de los procesos se medirá por la aplicación del anexo 9 que se refiere a la satisfacción del público, también se debe dejar constancia de los trabajadores, la prestación del producto cultural y que estos sean con rapidez y creatividad.

Paso 4: Valoración de la efectividad

Teniendo presente el comportamiento de los diferentes indicadores de efectividad se valora de forma integral la efectividad, mostrando sobre todo el accionar sobre el mercado de los servicios que se brindan.

2.4 Fase de Proyección

Visión

Un momento clave del proceso lo constituye la definición de lo que deseamos que sea la organización en el futuro que proyectamos, expresa su estado deseado en los próximos años, por ello debe generarse con el corazón, pero con la mente fría y los pies en la tierra.

La Visión significa ver a lo lejos, la imagen que se tiene del futuro, es un estado final que estamos tratando de lograr, es el sentimiento de vivir el futuro, la forma de sorprenderlo antes de que éste nos sorprenda, la manera de comprometernos con ese futuro que queremos crear con el corazón y los sentimientos. No es simplemente un paso más del proceso, sino uno de los decisivos, porque con la formulación de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización y conformar la formulación de la estrategia. Su principal fuerza no radica en la descripción anticipada del futuro deseado, sino en establecer un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

El papel de la Visión en la organización es lograr un foco de atención que permita que todos la sigan, comprometiéndose en dicho empeño, de ahí que debe cumplir los siguientes requisitos:

- Formulada por los principales dirigentes.
- Compartida con el equipo de dirección para apoyarla.
- Tener un horizonte predeterminado.
- Expresada de manera simple y clara para que todos la comprendan y se comprometan.
- Debe ser soñadora, pero objetiva.
- Debe ser positiva y alentadora.
- No se expresa en cifras.

Método para la definición de la misión

- Requiere reflexión diálogo y confrontación.
- Mira a la organización desde el punto de vista del cliente.
- Decidir que hay que conservar y que abandonar.
- Concentrarse en puntos fuertes de la organización.
- Formulada en grupo.
- Considerar los principios y valores.
- Establecer prioridades de actuación.
- Tener en cuenta las oportunidades y necesidades.

Proceso para la elaboración de la misión

- Iniciar y atender por la alta dirección.
- Involucrar a otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
- Preparar al equipo en su conceptualización.

- Elaborar expresión de la misión.
- Revisión y retroalimentación.
- Aprobación y compromiso.
- Divulgación.

Se expresa en tiempo presente porque se actúa como si se hubiera logrado.

Según las condiciones y situaciones que existan, unas organizaciones determinan su Visión y de ella sus metas y objetivos. Otras expresan sus metas y objetivos solamente. Otras recogen en su Misión elementos del estado futuro que se desea (Misión - Visión), etc. Existe una variedad de combinaciones en dependencia de la situación concreta que se confronte, no obstante, todas cumplen la necesidad de que la organización esté clara del hacia dónde va encaminada.

Desde el punto de vista metodológico existen tres momentos en la elaboración de la Visión:

1. El momento de elaboración de la Visión. Es un momento trascendental y como se ha avanzado en la determinación de los elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años, considerando que sólo se logrará con un gran esfuerzo y despliegue de recursos, sobre todo de inteligencia, y por otra parte, que esa organización no es idílica, es una organización humana y factible.
2. El procedimiento de elaboración de la Visión. Elaborar la Visión exige del grupo creatividad e imaginación realista. Por tanto, en el procedimiento de su elaboración se utilizan métodos y técnicas para desarrollar la creatividad del grupo. Comúnmente se emplea el Brainstorming o Tormenta de ideas con los procesos adecuados de preparación, calentamiento y conducción que éste método exige. Se insiste en la cantidad de ideas y se puntualiza que esto no es un ejercicio para que todos salgan satisfechos de lo que quieren que sea su organización, sino del compromiso que para ellos mismos representará esta Visión. Finalmente se procede a validar las ideas aportadas analizando su realismo y factibilidad y corregir cualquier elemento que se considere tanto por su contenido como por su redacción.
3. Retroalimentación Visión - Misión. A partir de este momento es necesario volver a la Misión y comprobar si la organización que se desea tener es compatible con ella. Si existieran dificultades, entonces se debe ajustar la Visión aún más. Incluso, en caso extremo repetir el proceso y preguntarnos si con las fuerzas es posible alcanzar la Misión. Este momento es muy delicado y complejo, no existe receta alguna para su solución, hay que enfrentarse a las particularidades de la organización y de conjunto buscar las respuestas.

La Visión, tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de efectividad”; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

La visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa, con el propósito de obtener elementos de juicio para determinar las previsiones necesarias para alcanzarlos mediante el resguardo de su libertad de acción. En términos generales, la visión estratégica se elabora mediante el diseño de escenarios hipotéticos basados en la proyección de tendencias predominantes en la situación contextual del actor o utilizando otras técnicas subsidiarias.

Características de la Visión.

Integradora, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.
Amplia, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
Realizable, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.

Activa, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.

Realista, debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.

Alentadora, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

Dimensión en el Tiempo, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización. Consistente, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

Difundida, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.

Flexible, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

Lenguaje Sencillo, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico. Responsabilidad, debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños,

esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

Áreas de Resultado clave

Un aspecto importante del proceso de dirección estratégica, lo es la agrupación del conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas, que debe realizar la organización en función de su misión, la cual se denomina como unidades y direcciones estratégicas. Éstas deben tener permanencia en el tiempo e impacto o trascendencia en la organización, además requieren de concentración de esfuerzos para su materialización. Precisamente, por el impacto que tienen sobre la misión y la visión, resulta necesario y conveniente identificarlas a fin de que la alta dirección le preste la mayor atención, sin que esto signifique que el resto de las actividades sean consideradas innecesarias. El directivo debe saber dónde colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mejores resultados.

El conjunto de unidades estratégicas que de alguna manera tengan elementos comunes, independientemente de sus particularidades, pueden ser agrupadas en direcciones estratégicas. De esta manera la organización habrá logrado reconocer tempranamente tanto sus unidades como sus direcciones estratégicas, las que no deben confundirse con la estructura de la organización; sin embargo, cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado, sí pueden tener una repercusión en la modificación o no de la estructura. Esto último no es lo más importante, dado que una unidad o dirección estratégica puede dirigirse con independencia de la estructura organizativa.

Decisiones Estratégicas

Las decisiones estratégicas expresar las metas que se propone alcanzar la organización a nivel global, y a largo plazo, en función de su Misión, pero también en función de la situación actual del entorno y sobre todo de su evaluación futura y de las oportunidades o amenazas que éste presenta para la organización y de la propia situación interna de ésta, de sus fuerzas y debilidades, de su capacidad actual y potencial en relación con su entorno. No existe una forma única de elaborar los objetivos estratégicos, como tampoco existe un conjunto de objetivos válido para toda la organización, e incluso inamovible a lo largo de toda su vida, ya que se alterará en función de los cambios en el entorno, de las modificaciones de las características de la entidad, de la evolución de su cultura, así como de la estructura de poder.

Constituyen la expresión de lo que se propone obtener, un enunciado sobre los resultados que deben ser alcanzados en un período determinado. Los objetivos colectivos, principales, generales y a largo plazo de la organización se elaborarán considerando los cuatro principios fundamentales siguientes:

- **Participación:** Elemento base para la Dirección Estratégica y uno de los aspectos más comunes de todas las corrientes de la gerencia moderna.
- **Precisión:** Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados, cuando no puedan ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- **Integración:** Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los sub objetivos.
- **Realismo:** Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Para establecer las decisiones estratégicas es necesario determinar y verificar la correspondencia con la Visión de la organización.

2.5 Fase de Ejecución y control

Los planes de acción, como su nombre indica, son las formas de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las Estrategias definidas y aprobadas. Estos planes expresan las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo para materializarlas, así como dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas. De este modo, los planes de acción son descripciones concretas de lo que va a suceder. Están claramente relacionados con los objetivos de la Visión y las prioridades, constituyendo las vías detalladas de implantar las Estrategias y vencer las Barreras y considerándose además como la forma de fijar las responsabilidades personales. Los planes de acción tienen secuencia de tiempo, se basan en los recursos y son adaptables a las contingencias. Son prácticos.

Después de considerar estos aspectos, se puede afirmar que la elaboración de la estrategia ha concluido. Queda entonces la parte más compleja, es decir, su puesta en práctica y adecuada correspondencia con lo previamente establecido.

Control y Retroalimentación

Si se reconoce que todo es cambiante, que posee un determinado grado de turbulencia y por ende, se establecen acciones de contingencia, se impone la necesidad de detectar de manera sistemática y coherente las variaciones de las condiciones del entorno que decidieron establecer la dirección del desarrollo de la organización, para así determinar si existe la necesidad de reconsiderar el mismo.

Para poder cumplir con esta necesidad se impone que el control estratégico, o sea, el control sobre los aspectos de la relación organización - entorno que determinan su supervivencia,

integre al resto de los subsistemas de control de la organización. De manera que a través de los resultados que se van alcanzando y el estado del entorno, se pueda valorar el presente y el futuro de la entidad y de ahí, que la dirección o rumbo de desarrollo establecido se mantenga o se vaya replanteando, adecuando a dichas características dinámicas. Esto permite que el proceso estratégico se asimile por el proceso directivo en general y el cambio se vea como un elemento positivo para toda la organización.

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

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

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel. El grupo bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control de la estrategia. En este proceso juega un papel muy importante la Alta Gerencia de la organización, estableciendo las políticas de control al respecto.

2.6 Conclusiones parciales del capítulo II:

Se propuso un basamento teórico para desarrollar cada paso de la estrategia organizados en sus tres fases: diagnóstico, proyección y la fase de ejecución y control.

Se propuso una estrategia de dirección que cuenta con los siguientes pasos distribuidos por fases como son: en la fase de diagnóstico se encuentra: la misión, Valores compartidos, análisis estratégico, análisis de la efectividad, en la segunda fase de Proyección se confeccionará la

visión, áreas de resultado clave, definición de decisiones estratégicas y en la fase de Ejecución y control se confeccionó: el plan de acción, control para verificar el grado de cumplimiento de las decisiones incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviación.

Desarrollo de la estrategia de Dirección en la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Fomento.

3.1 Introducción

El desarrollo de la estrategia se llevó a cabo según lo establecido en las indicaciones, cumpliendo cada una de sus actividades como sigue: Se comenzó logrando un ambiente participativo con los factores que aportan insumos para el diseño de la estrategia comenzando por la fase de diagnóstico, definiendo la misión, los valores compartidos de la organización, realizando el análisis estratégico y analizando el comportamiento de la efectividad. Posteriormente se desarrolló la fase de proyección donde se definió la visión y aquellas decisiones estratégicas por cada área de resultado clave para lograr el cumplimiento de la misma, partir de las cuales se desarrolló la fase de ejecución y control donde se confeccionó un plan de acciones y un sistema de control para lograr su cumplimiento.

Finalmente se analizaron los principales beneficios obtenidos a partir de la aplicación de la Estrategia de Dirección.

3.2 Caracterización de la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Fomento

La Dirección Municipal de Cultura y Arte de Fomento cuenta con 1 director, 1 sub director, 1 programador de actividades, 1 divulgador, 1 especialista del programa sociocultural, 1 especialista de programas priorizados, 1 especialista de investigación, 1 técnica de cuadro, 1 especialista de ciencias informáticas y un técnico de ciencias informáticas, 1 técnico de defensa, seguridad y protección, 1 secretaria, 1 funcionaria del consejo de dirección. Cuenta además con la unidad de apoyo a la actividad cultural con una directora, 1 jefe de departamento económico, 1 jefe de recursos humanos. Además 24 promotores culturales distribuidos en todas las comunidades del Municipio y con un jefe de promotores al frente.

Cuenta además con las siguientes Instituciones culturales: Casa de Cultura “Olga Alonso”, con 1 director, una subdirección, un administrador, tiene 5 jefes de catedra, uno de creación y otro que atiende las tradiciones, cuenta con 51 trabajadores, tiene además su propio Consejo de Dirección es la institución más importante del sistema de cultura en el Municipio. La Biblioteca Pública “Rolando Hernández Lemus” su sistema de dirección cuenta con un director y 2 jefes se sucursales en Agabama y Pedrero y una extensión en Gavilanes cuenta con 41 trabajadores. Museo Municipal cuenta con un director además del museo en Gavilanes Frente de las Villas que tiene un administrador y el cementerio de los mártires en Manaca Ranzola en total son 27 trabajadores, los museos, a través de sus actividades promueven valores como: la dignidad, enriqueciendo los conocimientos con todo lo que atesora, contribuye a realzar el orgullo de ser cubano y foméntense, y respetar los símbolos patrios, de igual modo influye en el fomento del

patriotismo, profundizando en las raíces históricas. El Cine “Silvino Águila” cuenta con un director y un administrador tienen bajo responsabilidad el cine de la comunidad de Agabama que tiene su propio administrador y 2 Salas de Video. En total son 9 trabajadores, la Librería Municipal cuenta con 2 trabajadoras donde una de ellas es la administradora. El total de trabajadores del sector de la Cultura en el territorio es de 161 de una plantilla de 182 con 21 plazas vacantes. Mujeres son 97, hombres 64 obreros 6, cuadros 8, técnicos 109 y personal de servicio 37. De ellos 46 tienen nivel superior, 2 de 6to grado, 27 noveno, 43 de 12 grado, 43 técnicos medio.

Son muchos los gestores que intervienen en la realización de la programación cultural los que deben tener conocimientos básicos de gestión cultural y metodología de la animación cultural, imprescindibles para emprender su trabajo en las instituciones culturales, escuelas, comunidades, todas necesitadas de atenciones y transformaciones que permitan influir en el mejoramiento de la calidad de vida y en especial de la formación de las nuevas generaciones, para ello es imprescindible tomar conciencia de la importancia educativa, político - ideológica y cultural del arte a través del cual expresa la cultura en su concepto más amplio.

En la medida en que los implicados actúan en la preparación adecuada de la programación para los diferentes públicos teniendo en cuenta sus criterios, ofertando actividades que les resulten atractivas y logrando una promoción efectiva, estos reciben una mejor preparación en su gusto estético y en la formación de valores facilitando que su comportamiento se corresponda con los intereses de la sociedad. Las instituciones de la cultura en el Municipio desempeñan un papel protagónico.

El sector de la cultura en fomento posee las siguientes **Personalidades:**

- Alfonso Santos Gutiérrez (Locutor y poeta).
- Francisco Medina (Cinéfilo).
- Luis Rodríguez Martínez (Poeta repentista).
- Pedro de Jesús López Acosta. Escritor
- Ángel Martínez Niubó: Escritor

Las fiestas populares manifiestan tradiciones culturales, existen desde el siglo XIX, constituyen en el territorio una tradición importante: las comparsas de los barrios Delicias, La Loma, Jíquima, la comparsa infantil y la conga son manifestaciones de la Cultura Popular Tradicional. Otra de las tradiciones más importantes es la presentación de grupos tradicionales y la celebración de encuentros de repentistas, perduran en el recuerdo personalidades relevantes en este campo: Julio Baso, Manolo de Armas, Ramón Fuentes y Herminio Prieto, y otros que aún viven: José Luis Rodríguez, Pedro Morales y Ricardo Rodríguez, etc. El evento el Clarín de la Montaña es un ejemplo de estos encuentros, en él los repentistas foméntense han obtenido

muchos premios. Una de las localidades más destacadas en este aspecto es Caguasal. En La comunidad de Jíquima se desarrolla un fuerte trabajo de tradiciones y una sistemática labor de Consejos de Cultura Comunitaria, incentivándose las comparsas y el danzón. La realización de la Semana de la Cultura, la cual se efectúa del 12 al 18 de diciembre es un acontecimiento cultural que ha perdurado como plaza de desarrollo del MAA y tradiciones más autóctonas, llevándose a cabo en esta semana: exposiciones, tertulias, asaltos culturales, canje de libros, peñas, comidas criollas, pregones, velorios, bembé y bailables.

La música es una manifestación que ocupa un lugar primordial en las preferencias del público. El sector cuenta con 9 grupos de aficionados, incluyendo 1 de la Asociación de Discapacitados, los cuales tienen buena aceptación popular. Además de 14 solistas 5 con categoría provincial, 9 categoría provincial, 5 grupos categoría provincial, y 4 con categoría municipal. Estos se vinculan constantemente al quehacer de la Casa de la Cultura y forman parte de la programación de la institución, participando activamente en peñas, galas, eventos, etc. Junto a la música, el teatro es una manifestación que se encuentra entre las preferencias de la población. Fomento constituye una de las mejores plazas teatrales del país. El evento más importante que sucede en el municipio es el Festival de Teatro de Aficionados "Olga Alonso", el cual se realiza desde 1997, se concentran en la localidad aficionados rindiéndole homenaje a Olguita Alonso, instructora de teatro que es símbolo y ejemplo para los trabajadores de la Cultura. En este Festival llega el teatro a todos los fomentense que disfrutan las obras, también se desarrollan talleres impartidos durante el evento con el objetivo de aportar experiencias y conocimiento tanto a los teatristas como el pueblo en sentido general. En cuanto a las Artes Plásticas existe en el municipio un gran potencial de artistas: pintores, talladores y artesanos que han logrado premios en diferentes eventos y han expuesto sus trabajos en galerías en los diferentes niveles. Se destacan en el municipio Esperanza Alberto, Armanel Vera, Miguel Bonilla, etc. y el desaparecido José Manuel García Marín (Pipo), a quien se rinde homenaje en el Salón de las Artes Plásticas: FOMENTARTE. También la danza se ha vinculado como manifestación al trabajo de los grupos teatrales, este trabajo en equipo favoreció el desarrollo y calidad de las presentaciones en escuelas, comunidades y dentro de la Casa de la Cultura y la zona urbana.

El territorio cuenta con 1 intelectual, Alexei Martínez que conforma la vanguardia artística en la especialidad de música, el cual se encuentra vinculado al quehacer de la institución. En el ámbito literario se puede decir que en Fomento se cultiva y existe un fuerte movimiento, en poesía y narrativa, el territorio cuenta con destacados escritores: Pedro de Jesús López, Ángel Martínez Niubó, Orlando Iglesias, Bárbaro Pérez Colina etc. El taller literario infantil continúa obteniendo premios, así como el Taller Literario Municipal Virgilio Piñera, asesorado por Pedro de Jesús López, escritor que fue premio Alejo Carpentier. La excelente calidad de los talleres

impartidos y las diferentes actividades literarias han contribuido al enriquecimiento cultural de la población.

Sistema de acciones principales para dar respuesta al programa de desarrollo en el municipio

- 1- Brindar un alto nivel de ofertas culturales desde cada una de las instituciones de Fomento y desde aquellos otros espacios e instalaciones que por sus características, sirvan como escenario de actividades diversas, previa coordinación con los organismos responsables y en correspondencia con las posibilidades económicas del municipio.
- 2- Desarrollar el trabajo en la política de cuadros partiendo de la contribución a la calidad de vida del pueblo, estado de ánimo y disposición optimista para enfrentar las dificultades elevando un 60% de acciones del 40% existente, Responsable de esta tarea Director de cultura y arte en Fomento. Ejecutante Departamento de Cuadros.
- 3- Concebir la programación diferenciando espacios y horarios, con el uso del equipamiento tecnológico indispensable y la complementación de esfuerzos y recursos de las diferentes instituciones culturales.
- 4- Incrementar las áreas cerradas que ofrezcan espectáculos y actividades culturales a la población, adecuando las tarifas de acceso a dichos espacios a las prácticas culturales y poder adquisitivos de los diferentes públicos. Aplicar procedimientos que permitan, gradualmente, que una parte del pago a los artistas provengan de los ingresos por dichas actividades y no del presupuesto.
- 5- Realizar las fiestas populares y carnavales programados tanto del municipio como de las comunidades, con una mayor participación de los artistas y orquestas del municipio y de la provincia, en correspondencia con las indicaciones impartidas por el MEP.
- 6- Mantener como premisa la autenticidad y racionalidad en la programación de de la semana de la cultura del municipio, utilizando el potencial artístico cultural del mismo acrecentando el valor del movimiento de artistas aficionados.
- 7- Identificar proyectos culturales que, liderados por integrantes de la vanguardia artística y con participación del movimiento de aficionados, ofrezcan nuevas formas de esparcimiento y recreación que den respuesta a demandas de consumo cultural de la población en el municipio y cada una de sus comunidades especial las pertenecientes al Plan Turquino.
- 8- Garantizar la atención a la programación de las salas de video y de televisión, a través de los centros provinciales del cine El Cine Municipal y de la casa de cultura respectivamente, asesorando y velando por el contenido de los materiales que se lleven a las salas y su atención metodológicas.

3.3 Desarrollo de la estrategia en la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Fomento

A continuación se desarrollará cada uno de los pasos del procedimiento propuesto para desarrollar la estrategia de la organización en el Capítulo II.

3.3.1 Fase de Diagnóstico

Misión

Contribuir el alcance de una etapa superior en la elevación de la calidad de vida cultural y espiritual de la población, aplicando la política cultural del municipio a través de la proyección y concreción de los objetivos estratégicos, atendiendo a las características específicas que garanticen la ejecución y desarrollo de actividades y propiciar la integración de todos los factores sociales. Para esto se debe contar con los recursos humanos profesionalmente preparados y el equipamiento necesario para de esta manera satisfacer las necesidades de la comunidad y elevar su calidad de vida.

El personal de estas instalaciones posee los siguientes **Valores compartidos** según el instrumento aplicado que trata sobre el consenso de valores (anexo no 8):

APOYO. Cordialidad y colaboración que existe entre la dirección y sus subordinados.

LA ENTREGA. La disposición de trabajar por lograr los objetivos propuestos más allá de lo dispuesto.

EL ENFOQUE HACIA UN SISTEMA ABIERTO. La capacidad para controlar y responder ante las condiciones cambiantes del entorno.

COMPROMISO CON LA REVOLUCION Y EL PARTIDO. Es este el principal atributo que debe caracterizar a los directivos, trabajadores del territorio para preservar los principios revolucionarios y las conquistas alcanzadas será la máxima responsabilidad que asumirán y estará presente en cada misión o tarea que realicen tanto dentro como fuera del país. Tampoco les abandonará una profunda sensibilidad revolucionaria y el humanismo que ha marcado la ética de la sociedad cubana.

HONRADEZ. Es uno de los más antiguos valores que han distinguido a los seres humanos, y por supuesto a los cuadros y trabajadores no les puede faltar esa integridad, lealtad y honestidad, atributo que hoy debemos preservar del soborno, “los regalos” y otras prácticas ajenas a nuestro sistema social. La máxima martiana es el principal escudo: “La pobreza pasa, lo que no pasa es la deshonra, que con el pretexto de la pobreza suelen echar los hombres sobre sí”

CONSAGRACION. Es dedicarse con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de los deberes laborales.

CONFIABILIDAD. Se refiere a su discreción y capacidad para ser depositario de informaciones, planes y proyectos de gran envergadura, y con ello contribuir a salvaguardar los intereses del pueblo contra la acción enemiga.

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

PROFESIONALIDAD. Lograr el dominio total de la actividad que se realiza, aplicando la teoría con creatividad y dando una respuesta científica a cada tarea o misión asignada, se logrará más profesionalismo cuando no se improvisa y se planifica y organiza el trabajo, lograr la excelencia con que se ejecutan las tareas y se cumplen las funciones encaminadas al logro de los objetivos

CREATIVIDAD. Que en cada momento aliente el espíritu innovador, tener el deseo de aportar nuevas ideas para perfeccionar el trabajo. Para ello es necesario permitir que las ideas se expresen y generar un ambiente propicio al diálogo y la creación, dándole cauce a los proyectos valiosos y oportunos para mejorar la producción, los servicios y la investigación. Es sobre todo no frenar el sentimiento creador e innovador que algunas personas poseen y pueden contagiar a los demás al crearse un clima propicio y favorable.

ESPIRITU DE EQUIPO TRIUNFADOR. Que el optimismo aliente cada proyecto, cada labor, que todos deseen triunfar sin olvidar el principio de colaborar con todas las empresas del sistema, sintiéndose partes de un todo, algo tan vital para aglutinar fuerzas y ser de verdad un gran equipo triunfador.

SUPERACIÓN CONTINUA. Esta será una premisa para todos los trabajadores, teniendo en cuenta que sólo superándose y actualizando los conocimientos estarán en condiciones para alcanzar mayores y mejores objetivos y logros.

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

Análisis Estratégico

1. Análisis del macro y micro entorno:

Los principales **grupos implicados** con la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Fomento son:

Internos:

- Pueblo en general
- Núcleo del partido
- Comité de base de la UJC
- Sección Sindical
- Movimientos de artistas aficionados
- Creadores
- AHS
- UNEAC
- Sociedad Cultural José Martí

Externos

- Comité Municipal del Partido Comunista de Cuba
- Asamblea Municipal del Poder Popular
- Bandec
- BPA
- Comité Municipal de la Unión de Jóvenes Comunistas
- Dirección Municipal de la CTC
- Comité Municipal de la FMC

2. Diagnóstico estratégico: por medio de un enfoque participativo se obtuvieron como:

Fortalezas: Los especialistas, técnicos y económicos poseen experiencia y son idóneos en la labor que realizan alto espíritu de trabajo y abnegación de los trabajadores y cuadros de la entidad, cuenta con una infraestructura que permite mantener la cultura en el municipio. Sistema de superación para los recursos humanos del sector, se cuenta con 7 graduaciones de instructores de arte de la brigada “José Martí” con 86 brigadistas. Se ha perfeccionado el sistema de trabajo por programas permitiendo una mejor gestión cultural, existe un clima apropiado para la creación artística y literaria. Cuenta con un proyecto de automatización en la red que se ha consolidado en Bibliotecas Públicas incorporando servicios de Internet e intranet al igual que el Cine Municipal.

El departamento económico posee la calificación de aceptable en la última auditoría realizada y primer lugar a nivel provincial en la emulación. El trabajo en el control y actualización de cada uno de los aspectos de los 5 componentes de la Resolución 297/03 es sistemático. Se analiza en los Consejos de Dirección los puntos vulnerables del plan de prevención contra la corrupción, el delito y las ilegalidades con la utilización de las comisiones de contrapartida. Participan todos los factores (directores de instituciones, programadores, especialistas de superación e investigación) en la planificación y desagregación del presupuesto y se informa a todos los trabajadores. La vinculación directa desde la Casa de Cultura y desde las escuelas de los brigadistas “José Martí” para el desarrollo de las actividades culturales con los aficionados, Contar con una orquesta profesional en el territorio, 4 miembros de la UNEAC, existe buen ambiente y desarrollo del movimiento de artistas aficionados, el 80 por ciento de los cuadros son creadores.

Se manifiestan como **Debilidades** existen dificultades a la hora de elaborar los trabajos de información en el departamento de programa por falta de computadoras, falta de recursos materiales para estimular y atender al movimiento de artistas aficionados, insuficiente materia prima para efectuar los trabajos artísticos de los promotores en las comunidades, así como para realizar actividades de las diferentes manifestaciones. Escasa fuerza técnica para cubrir al 100% todas las manifestaciones artísticas en las comunidades. Falta de informatización del departamento de economía, contabilidad y recursos humanos, teniendo que buscar alternativas para la ejecución del trabajo, poca estabilidad del personal técnico en algunas áreas de las instituciones e insuficiente atención a los trabajadores desde el punto de vista de condiciones y medios de trabajo. Insuficiente nivel de comunicación entre directivos y subordinados en las instituciones culturales. Carencia de una Estrategia de dirección lo que limita la promoción del arte y la cultura como uno de los objetivos fundamentales de la política cultural del municipio. Ausencia de un estudio efectivo de públicos que permita elaborar el diagnóstico requerido para el diseño de la programación conforme a las particularidades locales sobre todo en los gustos y

preferencias por manifestaciones artísticas, a escasa asignación de combustible para el desempeño cultural. La carencia de medios materiales necesarios para el desarrollo de actividades culturales. La insuficiencia del presupuesto para cubrir las demandas culturales de la población. El deterioro físico de algún inmueble afecte la seguridad o ejecución del objeto social.

Las **Oportunidades** detectadas son las siguientes: Existe un público culto que asiste incondicionalmente a las instituciones culturales en busca de actividades de buena factura cultural, existencia del programa de municipalización de la enseñanza. Creación del curso de nivel medio de promotores culturales. Apoyo por parte del Gobierno y del Partido para el logro del cumplimiento del programa. Recibe el apoyo de otros organismos e instituciones del municipio para el desarrollo cultural, Posibilidad de elaborar proyectos en función del cumplimiento de los objetivos del objeto social, Se cuenta con un Centro Provincial de Superación para la Cultura, se prioriza el Plan Turquino con actividades culturales recreativas de forma sistemática, sensibilidad de los dirigentes hacia el desarrollo de la cultura.

Las **Amenazas** están dadas por los competidores, consumidores cada vez más exigentes y capacitados, para ocupar plazas en el mismo perfil sobre todo en el sector cuenta propia y del comercio y la gastronomía. Aumento de la tecnología (equipos de videos, de música, de juegos, computadoras) en las casas incide negativamente en el comportamiento de la asistencia del público a las actividades planificadas, la aparición de paladares, hostales y centros nocturnos en el área cuentapropista, el auge alcanzado por la proliferación de música urbana, chabacana y de poco formato en el gusto y preferencia de la juventud, espacios televisivos que compiten con los espacios culturales planificados, ej la novela, etc,

Análisis de la efectividad

El trabajo partió de un diagnóstico inicial para conocer el estado en que se encuentra la organización antes de aplicar la Estrategia de Dirección con el objetivo de después de un período de aplicación poder valorar si resultó positivo y cuan efectiva ha resultado la aplicación de la misma.

En este punto se detectó en el diagnóstico inicial lo siguiente: **No se estaba teniendo en cuenta los elementos para el desarrollo de la programación cultural como:**

1. El Diagnóstico Socio Cultural del territorio.
2. Jerarquización. (Selección del talento según su calidad con los espacios más apropiados, teniendo en cuenta los diferentes públicos)
3. Balance en la oferta cultural. (Variedad de manifestaciones y géneros)
4. Coherencia entre sus componentes. (Correspondencia entre las condiciones técnicas, el intérprete y el espacio de las instalaciones)
5. Sistemática y calidad. (Frecuencia y nivel artístico de los talentos)

6. Valoración adecuada de las presentaciones.
7. (Evaluación del producto artístico para presentar en función de la locación, de los grupos demográficos y otros datos de interés)
8. Promoción de las Actividades Artísticas y Culturales. (Utilización de los distintos medios y recursos disponibles o creados para la promoción de las actividades y los talentos)

Inadecuada comunicación entre directivos y subordinados en las instituciones culturales, poco trabajo y atención al movimiento de artistas aficionados, no existe una divulgación eficaz para lograr una mayor participación de los espectadores, falta de un estudio de públicos que permita elaborar el diagnóstico requerido para el diseño de la programación, conforme a las particularidades locales sobre todo en los gustos y preferencias por manifestaciones artísticas, además los espacios fijos y las actividades culturales no cubren las expectativas de la población, no existe una valoración sistemática de los resultados, falta de alternativas u opciones culturales atractivas. Escasa integración entre las instituciones culturales, organismos y organizaciones que participan en la vida cultural del territorio. Insuficiente promoción del arte y la cultura como uno de los objetivos fundamentales de la política cultural. En el mantenimiento constructivo a las instalaciones culturales y de reparación de medios. La Biblioteca de Agabama se encontraba clausurada en peligro de derrumbe al igual que Museo Municipal en pésimas condiciones lo que imposibilitaba realizar actividades en ese centro destinadas al patrimonio cultural, la Dirección Municipal, la Biblioteca Pública y la Casa de Cultura se encontraban en un estado grande de deterioro.

La Dirección en la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Fomento: Se encarga de llevar a cabo la política cultural, las proyecciones socioculturales del municipio y el cumplimiento de los planes, misiones, tareas y orientaciones emitidas por el Ministerio de Cultura, el Partido o la dirección del país, lo que permitirá la conducción correcta de los procesos culturales los cuales responderán a los intereses de la población y al creciente interés de lograr una cultura general integral en la sociedad. Dará la facilidad de ejecutar con interés y buen trabajo los objetivos propuestos para este periodo llevando a cabo la sistematización y el cumplimiento de los mismos. Será de vital importancia para la organización, control y dirección del trabajo en todo el sector cultural.

Se aplicaron una serie de instrumentos en diferentes niveles y a diferentes grupos de personas, los datos arrojados se llevaron a análisis donde se puede apreciar que:

Con el (Anexo 1) se valoró el liderazgo de los directores de instituciones detectándose que no todos lo seguían ni estaban de acuerdo con sus estilos de dirección, se evaluó además el estilo de liderazgo de la organización a través del (Anexo 2),

En otro instrumento que se recoge en el (Anexo 3) se determinaron los factores motivadores y

desmotivadores, donde mucho tienen que ver el estilo de dirección y donde se llegó a la conclusión que existían más elementos desmotivadores que motivadores, también la cultura de la organización que se evalúa en el (Anexo 4) denota que hasta el momento a la organización mayormente le interesa sobrevivir, se demostró además que la Dirección Municipal de Cultura y Arte era un mundo aparte y como tal tenía su propia cultura, donde primero estaba el centro y después todo lo demás, en cuanto al grupo como tal, se denotaba arbitrariedad y contradicciones (Anexo 5), mucho que ver en este asunto consta el clima organizacional valorado en el (Anexo 6) donde se apreciaron importantes contradicciones y el clima se mantenía cargado, existía el disgusto entre la dirección y los subordinados y entre estos, se comprobó la satisfacción que siente el público interno de esta organización (Anexo 7) llegándose a la conclusión de que existía insatisfacción laboral sobre todo por el estilo de dirección que se estaba implantando. No obstante en el (Anexo 8) se corroboró que el colectivo posee valores que bien aplicados en función de alcanzar las metas puede dar resultados positivos.

Se realizó un análisis de la efectividad de los procesos que se llevan a cabo en las instituciones culturales donde se tuvo en cuenta: el proceso instructivo, el trabajo con niños y jóvenes, el trabajo con el adulto mayor, el trabajo con discapacitado, las tareas de la revolución, la programación cultural, investigaciones, la reparación y mantenimiento constructivo y el trabajo encaminado el movimiento de artistas aficionados y la satisfacción del público (Anexo 8) que acude a las instituciones con diferentes necesidades, demostrándose que excepto en el cumplimiento de las tareas encomendadas por la Revolución, cada uno de estos procesos pudieron ver sido más eficientes y eficaces y que por este concepto se incrementa la insatisfacción del público.

Se analiza además la participación del pueblo en las actividades de las instituciones culturales, demostrándose a través del instrumento (Anexo 9) que en un gran porcentaje las actividades no satisfacen la calidad que un público importante espera, en este sentido existe falta de profesionalidad algo que se midió en el Anexo 11, por tanto el servicio que se prestan no lleva la calidad con que la necesita y exige el público sobre todo en la red de Bibliotecas Públicas, (Anexo 12), se valoró que los talleres aunque se encuentran bien concebidos a través de un buen diseño curricular los instructores en un 64% de ellos violan su contenido y los imparten según creen o quieren, por lo tanto no se cumplen los objetivos que se encuentran planteados en el programa esto se corroboró a través del anexo 13.

Quedó demostrado que era imprescindible un cambio en los distintos niveles de dirección a nivel de municipio. En cuanto a la Gestión Económica Financiera, esta organización es presupuestada por lo tanto en cuanto al control se realizan actividades como medios de rotación, arqueos de caja, que se efectúan todas las semanas, conciliaciones bancarias, análisis

del presupuesto, anteproyecto del próximo año, etc. y en este sentido mantienen confiable y eficiente este importante aspecto.

3.3.2 Fase de proyección

Visión de la organización

Se eleva la calidad de vida de la población, atendiendo a las características específicas del municipio que garantizaron la ejecución y desarrollo de una vida cultural y espiritual plena en la población y propician la integración de todos los sectores sociales.

Área de resultados clave

1. Gestión institucional
2. Creación, producción y promoción artística y literaria
3. Proyección social de la Cultura
4. Patrimonio cultural
5. Investigación, formación y superación

Direcciones estratégicas distribuidas por áreas de Resultados claves:

Acciones principales u objetivos tarea:

1. Gestión institucional

Perfeccionar la gestión institucional para el desarrollo y promoción de la creación artística y literaria; el trabajo cultural en la comunidad, y la preservación y difusión del patrimonio cultural aprobados los programas de desarrollo de las instituciones culturales. En proceso de implementación el programa de desarrollo del municipio, el nivel de participación efectiva de la UNEAC y la AHS en el diseño y evaluación de la actualización de la política cultural; de los programas de desarrollo, de la programación artística; en los consejos técnicos artísticos de las instituciones y empresas, en el proceso evaluativo de la calidad de proyectos artísticos, agrupaciones y espectáculos; en proyectos comunitarios, y en espacios de debates sobre el trabajo cultural.

Consolidado el sistema de relaciones con Fundaciones y ONG vinculadas al organismo y con otros ministerios, entidades y organizaciones implicados en el desarrollo cultural: integración de las fundaciones y ONG a los programas de desarrollo, proyectos de trabajo, programación cultural y a la actividad internacional de la cultura. Resultados positivos en la implementación de los Programas Especiales y Convenios de Trabajo con organismos y organizaciones. Concebido y puesto en práctica el sistema de planificación estratégica y operativa, desde los programas de desarrollo, los objetivos anuales, los planes de trabajo anuales, hasta los planes de trabajo mensuales.

Mejorados los indicadores que caracterizan la aplicación de la política de cuadros en el

sistema. Lista para ser promovida el 50% de la reserva especial de cuadros de la subordinación Municipal. Nivel adecuado de preparación de cuadros y reservas integralmente, con énfasis en los temas de la cultura cubana, la política cultural y la subversión en la cultura. Estudio y propuestas para el perfeccionamiento organizativo y estructural del organismo y su sistema institucional, respondiendo a los siguientes conceptos: Papel rector en la política cultural del Ministerio.

Establecimiento de mecanismos jurídicos, de relación, de control y supervisión que garanticen que el sistema empresarial en el cumplimiento autónomo de sus misiones, funciones y en su toma de decisiones, cumplan con la política cultural en cada rama de la creación artística y literaria.

Mantener el trabajo y la interrelación en las actividades de trabajo por cuenta propia vinculadas a la creación y producción artísticas, su alcance y sus relaciones con los centros: Agente artístico y literario, Agente de selección de elenco (casting), Impresor de libros, Promotor de café literario, Gestor de Derecho de Autor, Operador y arrendatario de equipos propios para la producción y exhibición cinematográfica, audiovisual, discográfica y para otros procesos de creación y producción artísticas, y Auxiliares de producción artística. Aplicados mecanismos de evaluación, control y supervisión del cumplimiento de los lineamientos fundamentales de la Política Cultural por los sectores estatal y no estatal, con incidencia en la cultura, a partir de: Análisis estadísticos. Evaluación de la programación cultural, nivel de cumplimiento de los Programas Especiales y Convenios con otros organismos, organizaciones y entidades. Aplicada adecuadamente la legislación vigente para la contratación laboral y la contratación y pago por servicios artísticos, en el sector estatal y no estatal.

Cumplimiento del plan en lo que a recursos para la reparación, mantenimiento de las instalaciones; la adquisición de tecnología para la creación y producción artísticas, la conservación del patrimonio cultural, la enseñanza artística, los servicios bibliotecarios; la base técnica especializada de la cultura, en particular sonido y luces, y de instrumentos, accesorios y materiales, a partir de las prioridades definidas, se refiere. Evaluado cuantitativa y cualitativamente el nivel de correspondencia entre el presupuesto asignado y la actividad cultural.

2. Creación, producción y promoción artística y literaria

Incrementar cuantitativa y cualitativamente los procesos de creación, producción y promoción artística y literaria, así como la crítica especializada y los espacios para su ejercicio.

Incrementados los espacios de promoción de la obra de creadores y artistas, en especial de los jóvenes talentos.

3. Proyección social de la Cultura

Perfeccionar la programación cultural y su calidad, con la participación del movimiento artístico y de la población, destinataria y protagonista de su desarrollo, consolidado el taller de Programación como espacio de análisis, viabilidad de las propuestas y cumplimiento de lo planificado con calidad. Planificada y evaluada la utilización del presupuesto y los recursos para la programación cultural, análisis cualitativos de la programación, a partir de los siguientes indicadores: Participación de las comunidades en el diseño y desarrollo de la programación cultural de cada territorio, participación de artistas escritores, promotores e instructores de artes en todo el proceso de la programación. Balance e integración entre las diferentes manifestaciones del arte y la cultura, correspondencia de la oferta con la edad del público a que va dirigida, desempeño profesional y técnico artístico del talento que se presenta, valores éticos y estéticos predominantes en la oferta artística cultural.

Aprovechar las salas de video y TV, cines y otros espacios en usos múltiples y alternativos como contribución a la programación territorial, especialmente en aquellas zonas que no cuentan con instalaciones culturales en buen estado.

Elevar el nivel de participación de estudiantes y proyectos de escuelas de arte, valorar los espacios cerrados para la posible ejecución de bailables y espectáculos con artistas profesionales.

Profundizar en la programación en los centros culturales y eventos, giras y presentaciones del sistema empresarial. Incremento de actividades culturales en espacios abiertos, especialmente infantiles, parques, plazas, planes de la calle, con el fin de aprovechar la luz solar, contribuyendo así al ahorro energético. Relaciones entre comunidades limítrofes para el intercambio del talento y realización de giras, programación del talento aficionado grupos portadores entre otros.

Cumplir en su totalidad con las giras artísticas programadas y que estas lleguen a las comunidades y zonas apartadas de la cabecera. Programación de actividades culturales en las zonas apartadas y en concentraciones poblacionales con desventaja social, estimulando el surgimiento de proyectos socioculturales.

Estimular a las expresiones de la cultura popular tradicional, de manera que se conviertan en sucesos culturales referenciales para el territorio y satisfacción de la comunidad. Realización de Talleres de las diferentes manifestaciones artísticas en las comunidades.

Elevar la imagen y ambientación, estéticamente agradable de forma higiénica de los espacios institucionales donde se desarrollan las actividades artísticas y culturales. Cumplir lo establecido en la Resolución No. 66 del Ministerio de Cultura de acuerdo a la Ley del Medio Ambiente sobre el ruido.

4. Patrimonio cultural

Consolidar la labor de conservación y promoción del patrimonio cultural material e inmaterial y natural, fortalecido el funcionamiento de las Comisiones Municipal de Monumento y de Patrimonio Cultural Inmaterial. Perfeccionados la estrategia y los mecanismos para la defensa, seguridad y protección del patrimonio cultural, el enfrentamiento y reducción de desastres naturales y hechos delictivos y de corrupción.

Elevar el nivel de planificación y adquisición de tecnologías y materiales para conservación del patrimonio cultural. Actualizados los inventarios de los bienes que conforman el patrimonio del Municipio.

5. Investigación, formación y superación

Perfeccionar la estrategia de investigación, a partir del encargo y las prioridades como interés estatal, y como aporte a la actualización y aplicación de la política cultural y al desarrollo del arte y la cultura en el Municipio. Aplicar los resultados fundamentales de las investigaciones en los programas de desarrollo y en la práctica artística y sociocultural. Aplicar la investigación acción y otras técnicas que permitan de manera ágil la evaluación de la aplicación de la política cultural en contextos socioculturales concretos. Socializados los resultados de las investigaciones fundamentales mediante su publicación y la docencia.

Gestionar las demandas de superación de los recursos humanos de la cultura, con énfasis en el cuarto nivel de enseñanza, nivel de respuesta a las demanda de superación de profesionales y trabajadores del organismo.

3.3.3 Fase de ejecución y control

En correspondencia con las decisiones estratégicas definidas se establece un plan de acción que se relaciona en el anexo 15

Sistema de control

Se ejecutan en correspondencia con las decisiones estratégicas trazadas y el plan de acción. Es importante que la organización trabaje en función de la estrategia; los métodos y estilos de dirección juegan un rol esencial en ello, al igual que la comunicación constante de cada resultado, sea esperado o no.

El control está concebido desde el mismo momento en que comenzó la realización de la Estrategia de la organización, por tanto no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse desde que se define la misión de la organización y así sucesivamente en cada uno de los pasos. Las principales acciones que considera el control en este sentido son:

La **Retroalimentación permanente**, a partir de los criterios de la población, acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la organización, indagando sobre el comportamiento del

personal al respecto; El **Diagnóstico constante** para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la organización e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia; El **Chequeo bimestral** a las Áreas de Resultados Claves para evaluar su desempeño; La **Rendición trimestral** en los Consejos de Dirección de los Jefes de las Áreas de Resultados Claves para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el logro de sus criterios de medidas y las acciones previstas en el plan de acción; El **Análisis mensual** por con todo su personal para evaluar los resultados que se van obteniendo, detectar las causas de las desviaciones y adoptar las medidas correctivas oportunas; La **Reunión Anual** de Evaluación de la Estrategia con todos los trabajadores de la entidad para valorar sus resultados.

En este sentido se tiene programado que:

- Mensualmente rinde cuentas en el Consejo de Dirección el Programador Municipal, para ver los resultados que va obteniendo el desempeño en la Programación Cultural.
Responsable: Subdirectora Municipal
- Las instituciones el Museo, Casa de Cultura, Biblioteca, Cine y Librería, rinden cuentas semestralmente en el Consejo de Dirección.
Responsable. Director Municipal
- El Subdirectora técnica ofrecerá una información detallada de forma trimestral del Programa Sociocultural.
Responsable: Subdirectora técnica
- Mensualmente rendirá se cuenta de los planteamientos de la población, y las quejas formuladas tanto en asambleas como en la oficina de atención a la población de la Dirección Municipal de Cultura y Arte del Municipio.
Responsable: Especialista de Investigación
- Bimensualmente rinde cuentas en el Consejo de Dirección la divulgadora municipal para informar cómo se comporta el plan de promoción y atención a personalidades.
Responsable: Subdirectora Técnica
- Mensualmente rinde cuentas antes el Consejo de Dirección la Directora de la Unidad de Apoyo y el económico sobre la ejecución del presupuesto.
Responsable: Director Municipal
- Trimestralmente la especialista de programas priorizados rendirá cuentas sobre, Gopels, Educa a tu hijo, ANCI, ANSOC, entre otros.
Responsable: Especialista de programas priorizados
- Trimestralmente se rendirá cuenta de la subversión política ideológica en el sector de la cultura en el territorio que incluye todos los trabajadores y las instituciones culturales.
Responsable: Director Municipal

- Se realizará el Fórum de Ciencia y Técnica en el mes de mayo y el Coloquio de la Cultura en octubre, donde participaran investigadores, promotores culturales, instructores de arte, aficionados y trabajadores del sector en general.

Responsable: Especialista Municipal en Investigación.

- Semestralmente se rendirá cuenta sobre el funcionamiento del Consejo de Dirección de la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Fomento y también el de la Casa de Cultura y Biblioteca Pública.

Responsable: Funcionaria del consejo de dirección y director municipal.

- Se analiza bimensual las indisciplinas sociales que pueden afectar el sector de la cultura en el territorio.

Responsables: Especialista de Programas

3.4 Beneficios obtenidos con el y desarrollo de la Estrategia

Pasado un año del diagnóstico inicial y de haber iniciado los trabajos de dirección estratégica, de haber tomado acciones por la Dirección Municipal dentro de la que se encuentra cambio de Director de la Casa de Cultura y Biblioteca Pública, completamiento de la reserva de cuadros y la subdirección técnica y de apoyo, etc. Se vuelven a aplicar los instrumentos para validar los resultados en lo que se puede llamar un diagnóstico final, encontrándose lo siguiente:

Consolidación del equipo de dirección

Liderazgo:

Un número de 100 de las 140 respuestas que representa el 71%, con una media de 92 puntos, definen la organización como confiable respecto a esta variable.

La organización tiene definida su misión, visión y valores compartidos desplegados a toda la organización. La mayoría de los directivos de base evalúan y perfeccionan su liderazgo, el Director Municipal así como los directores de instituciones son verdaderos líderes reconocidos por los subordinados, con determinado compromiso sobre la calidad de los servicios. Evaluando los resultados finales y comparándolos con los resultados iniciales, se tiene que han existido acciones de mejora. Se aprecia un incremento en el Municipio de los factores motivadores respecto a los desmotivadores, observándose eficiencia en los estilos de dirección.

Se debe trabajar por sistematizar la actualización de la misión, visión de la organización y su despliegue a toda la organización, evaluando los cambios del entorno, así como el liderazgo y compromiso de sus directivos. Se aplicaron los anexos 1,2 y 3.

Cultura de la organización:

El camino de una orientación hacia el control (de sobrevivir, de ser poseedor de valores

materiales o necesidades primarias, valores de concentración y tener una orientación hacia el centro) o el camino a orientarse hacia el desarrollo (capacidad de realización, ser poseedor de valores superiores o postmaterialistas, tener una orientación de expansión y hacia las personas) puede caracterizarse el tipo de cultura de la empresa.

Con la aplicación del instrumento de investigación (Anexo 4) en esta segunda etapa se obtuvo los resultados de la **Tabla 3.1**.

Tabla 3.1 Resultados de la cultura organizacional de la empresa.		
	Sobrevivir	Realizarse
Orientación del centro	46.8	53.1
	Materialista	Postmaterialista
Valores centrados	43.7	56.2
	Concentrarse	Expandirse
Orientación del centro	40.6	59.3
	Primero el centro	Primero las personas
Concepción del centro	37.5	62.5

Los resultados de la tabla 3.1 demuestran que la cultura de la organización es de orientación a Realizarse, de expandirse y donde primero están presente las personas, donde los valores los valores postmaterialistas son más importantes que los valores materiales y necesidades primarias, que, hay una mayor orientación hacia la persona y no hacia el centro, finalmente la inclinación de la organización es de expansión, en cuanto cultura de grupos (Anexo 5) se observa que en esta etapa los jefes se convierten en líderes y son un elemento impulsor del trabajo en equipos, contribuyen a la formación de un clima positivo para desarrollar el trabajo de manera eficiente, en estos momentos existe una cultura de compañerismo y unidad.

Clima de la organización

El clima refleja tanto las normas como los valores del sistema formal, como su reinterpretación del sistema informal. También refleja las precisiones internas y externas de los tipos de personas, los procesos de trabajo y distribución física, así como el ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Aplicado el instrumento que se muestra en el (Anexo 6) se obtienen la situación de los indicadores para medir el clima organizacional en la Dirección de Cultura y Arte en Fomento (Ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2: Indicadores para medir el clima organizacional en el sector de la Cultura del Municipio de Fomento		
Dimensiones	Actual	Ideal
Conformidad	3.9	3.8
Responsabilidad	8.4	8.0
Normalización	6.0	5.5
Recompensas	6.9	6.5
Claridad organizativa	7.9	7.8
Aprecio y respaldo	8.2	8.0
Liderazgo	7.8	6.2

De forma general las medias alcanzadas son aceptables, las diferencias entre el estado actual y el deseado no son significativas.

La responsabilidad, respaldo, la claridad organizativa son las normas de comportamiento que en el nivel ideal alcanzan las mayores puntuaciones.

Satisfacción laboral

La encuesta para medir la satisfacción laboral (Anexo 7) fue aplicada a 140 trabajadores de la organización, donde se pudo constatar que el 78% comparten el criterio de que su jefe es ejemplo de disciplina y consagración, además afirman que está bien preparado para ejercer sus funciones. Alrededor de un 85% de los trabajadores se sienten en condiciones de aportar ideas e iniciativas para mejorar el trabajo. La mayoría plantean que existen posibilidades de superación y desarrollo en la organización, además manifiestan confianza en su jefe y en el colectivo y saben lo que se espera de ellos. El 84% de los trabajadores objeto de estudio afirman que las decisiones sobre promociones se toman con justo criterio, también se refleja en los resultados de esta encuesta que 80% de los trabajadores analizados se sienten satisfechos con su trabajo y consideran que es un centro excelente para trabajar. Sin embargo, el 61% plantea que están de acuerdo en parte con la atención a los trabajadores. De igual forma, el 52% coinciden en que no existen recursos necesarios para trabajar, así como la información precisa para la toma de decisiones.

Confiabilidad de la Gestión Económica

Como esta organización es presupuestada la Gestión Económica Financiera se lleva por partidas previamente conciliadas con la provincia, por lo tanto en cuanto al control se realizan actividades como medios de rotación, arqueos de caja, que se efectúa todas las semanas,

conciliaciones bancarias, análisis del presupuesto, anteproyecto del próximo año, etc. y en este sentido mantienen confiable y eficiente este importante aspecto.

Mejoramiento de la infraestructura, el Equipamiento y la imagen.

La biblioteca pública se conectó a internet para mejorar la calidad de búsqueda de los usuarios, además se le aprobó un proyecto de colaboración para modernizar e informatizar el sistema de bibliotecas públicas del territorio, la dirección de cultura cambio las dos computadoras que tienen acceso a internet donde se conectan los creadores. Todas las instituciones culturales se encuentran en mantenimiento constructivo, así como el cambio de mobiliario, la imagen permanece en la mente de los espectadores aportando criterios positivos de las actividades culturales y el trabajo en sentido general, La Dirección Municipal de Cultura y Arte en Fomento ha sido reconocida en diferentes actos públicos y conmemoraciones.

Efectividad de los procesos

Se realizó un análisis de la efectividad de los procesos que se llevan a cabo en los centros y donde tienen incidencia: el proceso instructivo, demostrándose avances concretos, en las instituciones culturales se imparten más de 17 talleres de distintas manifestaciones para la población y existe un número elevado de talleristas que se han insertado al movimiento de artistas aficionados, el trabajo con niños y jóvenes, ha pasado a ocupar un espacio importante ya que se trabaja en la formación vocacional y son la cantera técnica de las instituciones, los proyectos de colaboración y de desarrollo comunitario han accionado de manera ascendente en este periodo los nueve proyectos que presenta los promotores culturales, los cuales han funcionado satisfactoriamente, en cada una de las comunidades donde se desarrollan. Se acordó por parte del Centro de Superación Provincial impartir cursos de proyectos en el municipio, para garantizar la participación de todos los promotores.

Se ha venido dando continuidad a los programas curriculares de los distintos niveles de enseñanza artística. La matrícula para los cursos de promotores y especialistas ha sido satisfactoria. Se ha elevado la calidad y rigor de la enseñanza artística con la participación de artistas e intelectuales de referencia en las escuelas se han efectuados eventos de calidad como el Festival del Libro en la montaña, la Cucalambiana y el Clarín de la Montaña, Festival Nacional de Teatro Olga Alonso, Encuentro Mundial de Teatro Infantil y Juvenil, Cruzada Teatral por la Ruta del Che, se volvieron a retomar el fórum de ciencia y técnica y el Coloquio de la Cultura. Existe y funciona un espacio de actividades en las que se trataron los programas especiales. Así como el préstamo de libros por parte de las bibliotecas en las casas lugares estos que funcionan como mini bibliotecas en las comunidades.

Se continúa con los proyectos de colaboración los cuales están desarrollados como: el proyecto

Hábitat donde intervienen varios organismos del municipio, cultura también participa y tiene una incidencia importante, el proyecto de Informatización de la Biblioteca Municipal que ya fue aprobado y en los próximos meses comenzará a ejecutarse. Durante este periodo se escogieron las obras de Yoislán Cárdenas y Rodolfo Lara, dos miembros del Cine Club Chapaiev para participar en el Evento Nacional de Cine Pobre Gibara. Se continúa con los eventos literarios provenientes de los creadores: escritores talleristas, cátedra de literatura tanto el taller de niños como el de adultos ocupan el primer lugar en la provincia. Se cuenta en el Municipio con 4 miembros de la UNEAC con atención diferenciada y donde cada mes presentan sus obras ya sea en talleres o charlas literarias.

Se le presta especial interés a la satisfacción del público que acude a las instituciones con diferentes necesidades (Anexo 9), se conoció los gustos y preferencias por manifestaciones artísticas y grupos etéreos de todas las comunidades incluyendo la cabecera municipal, demostrándose a través del instrumento (Anexo 10) que existe un aumento sustancial en este indicador, las personas trabajan con gusto y amor hacia la actividad que realizan y que realmente el servicio se presta sintiendo la necesidad de hacerlo, en este sentido se demostró profesionalidad algo que se midió en el Anexo 11, en estos momentos los servicios que se prestan llevan la calidad con que la necesita y exige el público (Anexo 12) y cada día estos servicios son mayores y exigen de una mayor calidad, en este sentido se proporciona por la dirección provincial y municipal los recursos para realizar un trabajo bien hecho, esto se pudo constatar en el Anexo 13, se valoró además que los talleres se aplican según su diseño curricular donde los instructores son responsables y disciplinados en la impartición de los contenidos, por tanto se cumplen los objetivos que se encuentran planteados en el programa de estudio esto se corroboró a través del Anexo 14.

3.5 Conclusiones parciales del Capítulo III

Se realizó una caracterización profunda de la Dirección en la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Fomento. Se diseñó y se desarrolló la estrategia de dirección de acuerdo al aporte metodológico de cada uno de los pasos que se plantean en el Capítulo II.

Se efectuó un análisis de la efectividad antes de la desarrollo de la estrategia y después de desarrollada la estrategia, observándose cada uno de los beneficios que se reportan en la organización producto del desarrollo de la Estrategia de Dirección.

1. Se caracterizó el proceso de dirección en función del desarrollo de la cultura en el territorio. Su fundamento se basó en el estudio de la bibliografía y del análisis de las condiciones actuales de la organización y el procedimiento para desarrollar la Estrategia de Dirección, se identificaron los proyectos culturales que liderados por integrantes de la vanguardia artística y con participación del movimiento de artistas aficionados ofrecen nuevas formas de esparcimiento y recreación que dan respuesta a las demandas del consumo cultural de la población en el municipio y cada una de sus comunidades, especialmente las pertenecientes al Plan Turquino.
2. Se logró diseñar la Estrategia de Dirección de la Dirección Municipal de Cultura y Arte de Fomento, analizando los diferentes modelos de Estrategia y los indicadores que para la organización representen efectividad en sus procesos, en este sentido se decidió que el modelo quedará comprendido en tres fases, en la Fase de diagnóstico se planteó metodológicamente como se debe plantear la Misión de la organización, los Valores compartidos y el Análisis estratégico, en la Fase de proyección se propusieron los indicadores que muestran el análisis de la efectividad, la proyección de la organización a través de la visión, la definición de las áreas de resultado clave y la definición de decisiones estratégicas, en la fase de ejecución y control se propuso la puesta en práctica del plan de acción y el control diseñado para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos, incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones.
3. Se valoraron los beneficios vinculados a la mejora en la relación directivo - trabajador a través de la estrategia, donde se logró la unidad del equipo de dirección, se logró la confiabilidad de la gestión económica, un mayor alcance en la programación cultural y la vida cultural del territorio, además se mejoró la infraestructura y la imagen, así como el equipamiento, se llevó a cabo el mantenimiento constructivo de las instituciones culturales incluida la Dirección Municipal y se logró ser más efectivo en el accionar del sector de la Cultura en el Municipio Fomento.

1. Divulgar los resultados de esta investigación mediante publicaciones y presentaciones en artículos y eventos científicos, particularmente relacionado con el Ministerio de Cultura.
2. Los resultados alcanzados a través del procedimiento de análisis desarrollado, permiten recomendarlo como una herramienta de incuestionable utilidad para ser aplicada, tanto por consultores externos como por los propios profesionales pertenecientes a la organización.
3. Evaluar en el término de un año el impacto de la implementación de la estrategia y su contribución al desarrollo de la cultura en el Municipio.

- Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México, 1983.
- Administración Estratégica Conceptos y Casos, Thompson Arthur y Strickland A. J. III, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.
- Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Arellano, E. (1998). La estrategia de comunicación como un principio de integración/ interacción dentro de las organizaciones. Razón y palabra, enero- marzo, Vol. 3, [Edición especial]. Extraído el 06 abril de 2017 desde <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/supesp/estrategia.htm>.
- Arellano, E. (1998). La estrategia de comunicación como un principio de integración/ interacción dentro de las organizaciones. Razón y palabra, enero- marzo, Vol. 3, [Edición especial].
- Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.
- Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall. 1996
- Carnota Lauzán, Orlando. - Cuando el tiempo no alcanza. / Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 1991.
- Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
- Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, 1996.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
- Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica Social del Partido y la Revolución, 2011.
- Cuervo García, A. (1995). La dirección estratégica de la empresa, en dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno. Madrid: Civitas.
- Díaz, R. - Conceptos sobre Estrategia Empresarial. / René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.
- Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
- Domenech Nieves, S. - Cuba, Economía en Período Especial. / Silvia Domenech Nieves y Otros. Editora Política, La Habana, 1996. 339 p.
- Faxas, F.; Chávez, L. y Gutiérrez, F. Desarrollo Organizacional 2. Dirección y Comunicación,

- Ediciones CIC- Desarrollo Sostenible, 2004.
- Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. 2da edición. México: Trillas, 2002.
- Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel y Walker, 13a Edición, Editorial McGraw Hill, 2004, Pág. 668.
- Galindo, C: (1996). Cultura de Información, Política y Mundos Posibles, en Culturas contemporáneas. Revista de investigación y análisis. Número 3, Época.
- García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
- García Valdés C. - Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1998.
- García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
- Goncalves, Alexis. 1997. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- González Castro, Vicente. Profesión: COMUNICADOR. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, 1989
- Guns B. - Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996
- Gutiérrez Castillo, O. - El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajo efectivo. / Orlando Gutiérrez Castillo. Ponencia presentada al Evento Científico "Las Ciencias Sociales de Cara al 2000", Escuela Superior del Partido, La Habana, 1990.
- Hermida, J. - Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. / Jorge Hermida y Roberto Serra. Ediciones Macchi. Argentina, 1989.
- <http://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz4p4yfrEwl>, consultado el 7 de julio de 2017
- <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20%28Parte%20primera%29.pdf> CONSULTADO EL 3 DE OCTUBRE DE 2017
- Jarrillo, J. C. – Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México, 1987.
- Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Wehrich. 3ra Edición. S/Editorial.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). *Administración. Una Perspectiva Global*. (12ª. Ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotter, Jonh P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.
- Kotter, Jonh P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997,

- Ciudad de La Habana, Cuba.
- Mendoza Fuentes, Adriana: (2009). Propuesta de la Estrategia de Comunicación para el Festival "Casa de Cristal". Tesis en opción al título de Licenciado en Comunicación Social. Sede Universitaria Municipal de Santa Clara
- Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ed. Ariel.
- Miles, R. & Snow, Ch. (1978). Organizational strategy, structure and process. Nueva York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. - Diseño de organizaciones eficientes. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1984.
- Mintzberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
- Quinn Robert E. - Sabiduría para el cambio. / Robert E. Quinn. Ediciones Prentice Hall.
- Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
- Santesmases Mestre, M. - Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999.
- Stoner, H. - Administración. . En su: Planeación Estratégica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1987.
- Stonner, J., Freeman, R.E. y Gilbert, D. (1994). Administración. 6. Edición. La Habana. Escuela de Hotelera y Turismo. Ediciones Balzon.
- Van Riel, Cees B.M. Comunicación corporativa. España: Prentice Hall. 1997
- Wehrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. / Heinz Wehrich. 1990.
- Yáñez González, E. - Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación., 1982. 270 p.
- Katz, Daniel y Kahn, Robert L. (1989). *Psicología de las Organizaciones*. (2ª.ed.). México, D.F.: Trillas.
- Montaño, H., Luis. (2001). Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción siempre inacabada-de la universidad. En Barba A. A y Montaño H.L.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. USA: Stanford Business Books.
- March, J. y Simon, H. (1993). *Organizations*. USA: Blackwell Publishers.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior*. (4ª. ed.). USA: The Free Press.

ANEXO NO. 1: ENCUESTA EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DEL JEFE.

En una escala de 0 a 10 califique a su jefe, para cada aspecto.

No	Contenido del liderazgo.	Calific.
1	Está disponible. Si hay un problema que yo pueda resolver ahí está. Pero es enérgico en cuanto a obligarme a hacer lo mejor que pueda para llevarle soluciones, no problemas.	
2	Tiene amplitud de miras. Siempre dispuesto a darme información o indicarme quien podría serme útil o a estimularme el interés personal a largo plazo.	
3	Tiene sentido del humor. Sabe encontrar las partes graciosas de las cosas.	
4	Es justo y se preocupa por mí y por cómo me va. Me obliga a cumplir lo que prometo.	
5	Es decidido. Llega a estas decisiones pequeñas y sin importancia pero que o pueden influir mucho en el trabajo.	
6	Es autocrítico. Admite sinceramente sus errores. Aprende de ellos y espera que sus subordinados hagan lo mismo.	
7	Es objetivo. Distingue lo que parece importante de lo que realmente lo es.	
8	Es fuerte. No permite que la dirección superior u otra persona le hagan perder tiempo o el de su equipo. Es muy celoso del tiempo de sus subalternos más que el suyo propio.	
9	Conoce las individualidades de sus subalternos y esto lo ayuda a estimular la cohesión del grupo.	
10	Es eficaz. Me enseña a presentarle mis errores junto con lo que he aprendido de ellos. Me enseña a no interrumpirlo con buenas noticias sobre las cuales no hay necesidad de actuar.	

Adaptado de: *Más arriba de la organización* de R. Fownseend.

ANEXO # 2
DIAGNÓSTICO DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN.

Con el objetivo de perfeccionar los estilos de dirección de la Dirección de Cultura y Arte en Fomento queremos conocer su opinión acerca de los mismos, por lo que le solicitamos nos conteste esta pequeña encuesta:

En una escala de 1 a 9 donde 1 es el mínimo y 9 el máximo:

1.- ¿Cómo valora usted que es la preocupación de su jefe inmediato por los trabajadores?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

2.- ¿Cómo valora usted que es la preocupación de su jefe inmediato por el desarrollo de las actividades culturales?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

3.- ¿Cómo valora usted que es la preocupación de su Director Municipal por los trabajadores?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

4.- ¿Cómo valora usted que es la preocupación del Director Municipal de Cultura y Arte por el desarrollo de las actividades culturales?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

5.- ¿Cómo valora usted que es la preocupación de los directores de las instalaciones culturales por los trabajadores?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

6.- ¿Cómo valora usted que es la preocupación de los directores de las instituciones culturales por la prestación del servicio?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

ANEXO # 3

ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS FACTORES MOTIVADORES Y DESMOTIVADORES.

Relacione los cinco aspectos que más le gustan de su trabajo.

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

Relacione los cinco aspectos que más le disgustan de su trabajo.

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

Responda brevemente:

b) ¿De qué se sienten orgullosos en la organización?

- 1.-
- 2.-
- 3.-

c) ¿Qué desearían cambiar en la organización?

- 1.-
- 2.-
- 3.-

d) ¿Qué los distingue o los caracteriza que los hace diferentes a otras organizaciones?

- 1.-
- 2.-
- 3.-

ANEXO 4: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA VALORAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación relacionamos cuatro pares de opciones en las que usted tendrá la posibilidad de marcar según su criterio personal. Todos se refieren a la orientación de su centro y no a usted personalmente.

- La orientación de mi centro está centrada en:



SOBREVIVIR

REALIZARSE

- Los valores de mi centro tienden a ser mayormente:



MATERIALISTA

POSTMATERIALISTA

- La orientación de mi centro generalmente es:



CONCENTRARSE

EXPANDIRSE

- La concepción de mi centro es:



PRIMERO EL CENTRO

PRIMERO LAS PERSONAS

ANEXO 5**ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR LA CULTURA DEL GRUPO.**

Califique sus respuestas asignando valores del 1 al 5, correspondiendo 1 al mínimo y 5 al máximo.

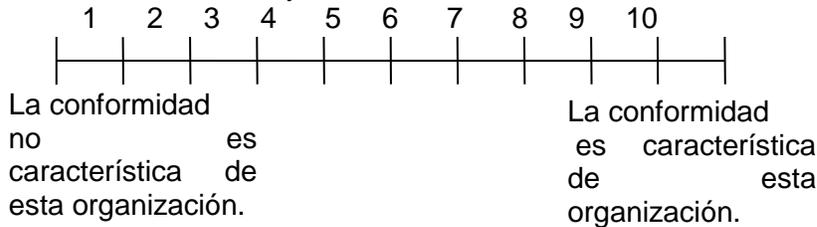
No.	Propuesta	Calificación
1	Mis compañeros son amigables y me apoyan	
2	Mi jefe es amigable y me apoya.	
3	Mi jefe me alienta a que lo cuestión, lo mismo que mis compañeros.	
4	Mi jefe expresa claramente sus expectativas.	
5	El sistema de evaluación se basa en normas claras de desempeño.	
6	El comportamiento durante tareas difíciles muestra que los miembros son honrados y dignos de confianza.	
7	Mi jefe muestra retroalimentación rápida y regular sobre mi desempeño.	
8	Mi jefe utiliza una curva de campana para asignar calificaciones.	
9	Mi jefe está abierto a sugerencias de cómo se puede mejorar el trabajo.	
10	Mi jefe hace que tenga deseos de aprender.	
	TOTAL	

ANEXO 6: INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN

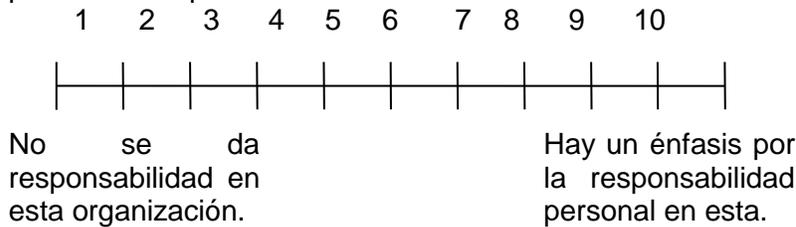
A continuación presentamos siete dimensiones del clima organizacional de los cuales describimos.

Coloque A encima del número que indique su evaluación en cuanto al estado actual de la organización con respecto a esa dimensión y una I encima del número que indique el lugar en el cual debiera idealmente estar la organización de esta dimensión.

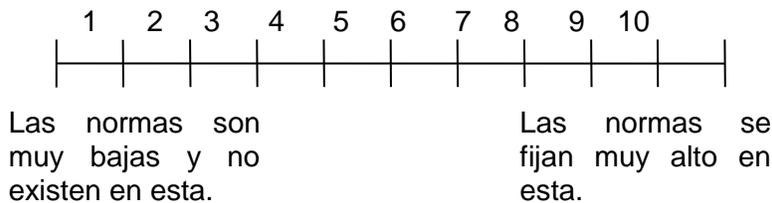
1. CONFORMIDAD: La sensación de que a la organización se le imponen muchas limitaciones externas; el grado hasta el cual los miembros sienten que hay demasiadas reglas, procedimientos, políticas y prácticas a las cuales tiene que adaptarse, más que ser capaces de llevar a cabo su trabajo como entienden conveniente.



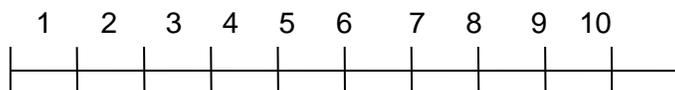
2. RESPONSABILIDAD: A los miembros de la organización se les da la responsabilidad de personal para lograr su parte en los objetivos de la organización, el grado hasta el cual los miembros sienten que pueden adoptar decisiones y resolver problemas sin consultar en cada paso a sus superiores.



3. NORMALIZACIÓN: El énfasis que la organización hace en una gestión de calidad y en la prestación de servicios sobresalientes incluyendo en grado hasta en cual sienten que la organización está fijándose objetivos excesivos y comunicándolos a los miembros.



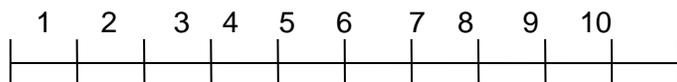
4. RECOMPENSAS: El grado hasta el cual los miembros sienten que no se reconoce su trabajo y se les estimula por un buen trabajo más que ser ignorados, criticados o castigados cuando les sale mal.



Los miembros son ignorados, criticados o castigados.

Los miembros son reconocidos y recompensados positivamente.

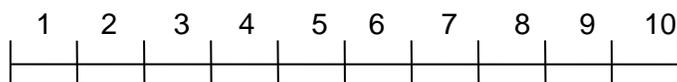
5. CLARIDAD ORGANIZATIVA: el sentimiento entre los miembros de que las cosas están bien organizadas y que los objetivos están claramente definidos más bien que estar desordenados o ser confusos o caóticos.



El centro está desordenado confuso o caótico.

El centro está bien ordenado y sus objetivos están bien definidos.

6. APRECIO Y RESPALDO: la idea de que la amistad es una norma en la organización, que los miembros tienen confianza entre sí, y se ayudan. La sensación de que prevalecen las buenas relaciones en el medio de trabajo.



No hay aprecio ni respaldo en la organización.

El aprecio y el respaldo son característicos en la organización.

7. LIDERAZGO: La disposición de los miembros de la organización a aceptar el liderazgo y dirección de personas calificadas. A medida que aumenta la necesidad de liderazgo los miembros se sienten capaces de desempeñar tales papeles y son recompensados por su exitosa dirección. E liderazgo se basa en la experiencia. La organización ni está dominada ni depende de uno o dos individuos.



El liderazgo no es recompensado. Los miembros son dominados o dependen y se resisten a los intentos de ser dirigidos.

Los miembros aceptan y reconocen el liderazgo basado en la experiencia.

ANEXO 7: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Su participación y criterios sobre los aspectos que indagamos resultarán de suma importancia para orientar un mejor trabajo.

Marque con una CRUZ la respuesta seleccionada.

	DE ACUERDO	DE ACUERDO EN PARTE	EN DESACUERDO
1. Me siento satisfecho en mi trabajo.			
2. Este centro es un excelente lugar para trabajar.			
3. Puedo progresar y sentirme realizado si hago el intento.			
4. El salario se corresponde con el trabajo que realizo.			
5. Las decisiones sobre las promociones se toman con criterio justo.			
6. La atención al trabajador es buena.			
7. Puedo utilizar al máximo mis habilidades.			
8. La carga de trabajo es fuerte, pero no abrumadora.			
9. Tengo confianza en mi jefe.			
10. Existen posibilidades reales de superación y desarrollo.			
11. Sé lo que mi jefe espera de mí.			
12. Existen relaciones de cooperación entre los compañeros de trabajo.			
13. Tengo oportunidad de accionar y expresar mis criterios.			
14. Mi jefe está bien preparado para ejercer sus funciones.			
15. Puedo aportar ideas e iniciativas para mejorar el trabajo.			
16. Mi jefe es ejemplo de disciplina y consagración.			
17. Cuento con los recursos necesarios para trabajar.			
18. Poseo la información necesaria para trabajar.			
19. Cuento con las condiciones de seguridad que demanda el puesto de trabajo.			
20. La alimentación que recibo en el centro es adecuada.			
21. Disfrutamos de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro.			

ANEXO 8: ENCUESTA DE CONSENSO SOBRE VALORES

De este listado de VALORES que se te ofrecen a continuación, los que consideres que están presentes en su organización, evalúelos en una escala de 1 a 10 teniendo en cuenta que 1 es muy bajo, 5 es cuando está presente pero debe desarrollarse más y 10 es alto. Puede evaluar con 0 los que considere no están presentes.

No.	VALORES	Puntuación otorgada
1.	Espíritu de equipo triunfador	
2.	Creatividad	
3.	Superación continua	
4.	Valor de las personas	
5.	Acción preactiva	
6.	Responsabilidad	
7.	Iniciativa	
8.	Honradez	
9.	Efectividad	
10.	Consagración	
11.	Contribuir con la comunidad	
12.	Liderazgo	
13.	Mejora continua	
14.	Honestidad	
15.	Compromiso con la revolución y el partido	
16.	Confiabilidad	
17.	Diferenciación, Diversificación	
18.	Calidad de vida	
19.	Eficiencia económica	
20.	Planificación Estratégica	
21.	Compromiso con la calidad	
22.	Compromiso	
23.	Profesionalidad	
24.	Enfoque hacia un sistema abierto	
25.	Trabajo en equipos	
26.	Desarrollo individual	
27.	Internacionalización	
28.	Comunicación eficiente	
29.	Calidad	
30.	Seriedad	
31.	La entrega	
32.	Apoyo	

CLAVE PARA FACILITAR LA EVALUACION Y COMPRESION DE LA ENCUESTA.

De 1 a 2.9: Situación crítica. Revisar política de la entidad.

De 3 a 4.9: Buscar las causas que provocan tan baja puntuación y trabajar de forma urgente para erradicarlas buscando iniciar su desarrollo.

De 5 a 6.9: Trabajar sostenida y sistemáticamente por impulsar el desarrollo.

De 7 a 8.9: Continuar su perfeccionamiento.

De 9 a 10: Mantener de manera sostenida.

ANEXO 9: MEDIDA DE LA SATISFACCIÓN DEL PÚBLICO

Encuesta sobre satisfacción del público

- 1- ¿Conoce las instituciones culturales del sector de la cultura?
 Si No No sabe

- 2- ¿Visita ustedes las instituciones culturales?
 Si No

- 3- ¿Ha participado en actividades culturales?
 Si No

- 4- ¿Cómo evalúa usted como público el desarrollo de estas actividades?
 Bien regular Mal No ha asistido

- 5- ¿Recuerda usted algún evento realizado por la cultura?
 Si No No sabe

- 6- ¿Sabe diferenciar usted actividades culturales y recreativas?
 Si No No sabe

- 7- ¿Considera que el sector de la cultura satisface las necesidades de la población?
 Si No Algunas veces

ANEXO 10
GUSTOS Y PREFERENCIAS POS MANIFESTACIONES ARTÍSTICAS Y GRUPOS ETARIOS

Compañero usted ha sido seleccionado para participar en esta encuestas para con ella contribuir a elevar la atención cultural del municipio .Solicitamos que sea lo más sincero posible

De los siguientes grupos de edades masque con una x al que pertenece usted

- Entre 13 y 18 años
- Entre 19 y 30 años
- .Entre 31 y 59 años
- Entre 60 y más

Marque la manifestación artística que prefiere (puede marcar más de una si así lo prefiere.

- Música
- Teatro
- Danza
- Literatura
- Artes Plásticas

ANEXO 11 ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA PROFESIONALIDAD

Estimado compañero (a):

Para nosotros es muy importante conocer su opinión, con carácter anónimo, acerca de la actividad realizada.

Agradecemos de antemano su colaboración. Gracias.

1-¿Considera usted que el espacio se corresponde con la presentación artística?

Sí----- No----- ¿Por qué?

2-¿Se siente usted satisfecho con el nivel artístico presentado? Sí----- No----

¿Por qué?

3-La calidad de la presentación artística es:

Buena -----

Regular -----

Mala -----

¿Por qué?

4-¿Está usted satisfecho con el horario de la presentación? Sí----- No----

¿Por qué?

5¿Por qué vía conoció usted de la actividad?

6¿Las condiciones técnicas le permitieron disfrutar la actividad? Si----- No----

¿Por qué?

ANEXO 12 ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

1. ¿El producto final del trabajo tiene calidad?
2. ¿El trato estuvo correcto y con educación formal?
3. ¿Se hizo todo lo posible por realizar el mejor trabajo?
4. ¿Se presta un servicio con amor y de calidad?
5. En caso de ser instructor o promotor:
¿Cumple con todo lo establecido y el trato al público es correcto?

ANEXO 13 ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DE LOS TALLERES

1. ¿El taller tiene calidad?
2. ¿Alcanzaron los recursos para un trabajo correctamente terminado?
3. ¿Se imprimió en el trabajo toda la profesionalidad que el mismo requería?
4. ¿Cumple con las expectativas de calidad que se tiene sobre el resultado final del taller?

ANEXO 14 ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA IMPARTICIÓN DE LOS TALLERES

1. ¿Tiene calidad el taller que estas recibiendo?
___ Si ___ No
2. ¿El instructor que te imparte el taller se encuentra bien preparado?
___ Si ___ No
3. ¿Te gusta cómo te están impartiendo el taller?
___ Si ___ No
4. ¿Has aprendido?
___ Si ___ No
5. ¿Quieres continuar superándote en otros talleres de los que aquí se imparten?
___ Si ___ No
6. ¿Se ajusta a tus expectativas lo que estás recibiendo en el taller y como lo estás recibiendo?
___ Sí ___ No
7. ¿El instructor se ha ajustado al Programa de Estudio del taller?
___ Si ___ No ___ desconozco

ANEXO 15 PLAN DE ACCIÓN

Plan de Acción					
No	Actividad	Ejecutante	Fecha de terminación	Recursos	Responsable
1	Incrementar en un 50% actividades culturales en la programación insertando el talento artístico con que se cuenta en cada una de las manifestaciones del arte y la cultura.	Programador Municipal	31 de diciembre del 2018	Humanos	Sub Directora Municipal
2	Fortalecer la estrategia municipal incrementado en un 30% la participación de la población en la vida cultural del territorio vinculando organismos y centro de trabajo a las iniciativas de las instituciones culturales y los creadores	Especialistas de la Dirección Municipal	1 de junio del 2019	Humanos	Director Municipal
3	Aprovechar al máximo los espacios culturales con nuevas opciones para cada grupo etéreo elevando su promoción a un 35%.	Programador Municipal y Divulgador Municipal	31 de diciembre del 2018	Humanos	Sub Directora Municipal
4	Perfeccionar en un 25% las programaciones de las instituciones culturales que están dirigidas a los diferentes sectores poblacionales fundamentalmente los fines de semana	Programador Municipal y Directores de las Instituciones	31 de diciembre del 2018	Humanos	Directores de las instituciones culturales
5	Evaluar en un 100% la programación de las instituciones y las comunidades a través de criterios de especialistas y la opinión pública.	Especialista Municipal de Programa	31 de diciembre del 2018	Humanos	Sub Directora Municipal
6	Fortalecer en un 25% el vínculo promotor-instructor-comunidad para un mejor desarrollo cultural en las comunidades	Promotores Culturales Instructores de Arte	1 de junio 2018	Humanos	Jefe de los Promotores Culturales y Presidente de la Brigada José Martí
7	Lograr la participación activa del 100% del sector de la cultura en la comisión de prevención social (centros penitenciarios, escuelas de conducta, discapacitados y zonas de riesgo).	Especialista de Programas priorizados	1 de junio 2018	Humanos	Sub dirección técnica
8	Incremento en un 50% de la atención metodológica a la	Director de la Casa de	31 de diciembre del	Humanos	Sub dirección técnica

	brigada José Martí y su papel en la vida cultural de la comunidad	Cultura, Presidente de la Brigada José Martí y Jefe de los Promotores Culturales	2018		
9	Fortalecimiento en un 50% de los talleres de apreciación y la evaluación de sus impactos en niños, adolescentes y jóvenes.	Instructores de Arte , Especialista de Programas	31 de diciembre del 2018	Humanos	Director de la Casa de Cultura
10	Fortalecimiento en un 50% del vínculo museo-escuela para lograr el reforzamiento de la identidad local y nacional.	Técnicos del Museo Municipal	31 de diciembre del 2018	Humanos	Directora del Museo Municipal
11	Desarrollo del 100% de los talleres de repentismo infantil y juvenil.	Asesores literarios	31 de julio del 2019	Humanos	Director de la casa de la cultura
12	Incremento de 10 espacios culturales que brinden información acerca de historia local, tradiciones culturales y costumbres de nuestro territorio	Técnicos del Museo Municipal, especialista de tradiciones de Casa de Cultura	31 de diciembre del 2018	Humanos	Director de la Casa de Cultura y Directo del Museo Municipal
13	Fortalecer la programación cultural en zonas de difícil acceso, en comunidades del plan turquino y zonas rurales del municipio en un 10%	Programador Municipal, Promotores Culturales	31 de diciembre del 2018	Humanos	Jefe de los Promotores Culturales, Sub dirección técnica
14	Editar un boletín semanal que resalte las actividades y fiestas tradicionales así como la programación del fin de semana	Divulgador Municipal	1 de junio del 2018	Humanos	Sub dirección técnica
15	Defensa de la identidad nacional a partir del trabajo de rescate, preservación y protección del patrimonio cultural	Especialistas del Museo	1 de junio del 2018	Humanos	Directora del Museo Municipal
16	Desarrollar y utilizar 15 investigaciones en función de las prioridades de la política cultural del municipio.	Especialista de Investigación de la Dirección Municipal	31 de diciembre del 2018	Humanos	Sub Directora técnica
17	Elevar en un 25% la calidad de la capacitación de los recursos humanos enfatizando en la superación de cuadros y	Especialista de Superación	1 de junio del 2018	Humanos	Jefa de Recursos Humanos

	reservas				
18	Ejecución del 100% de las acciones de la preparación prevista de la superación de los cuadros y reservas correspondientes al período 2017-2019	Técnica de Cuadros	31 de diciembre del 2018	Humanos	Director Municipal
19	Seguimiento del 100% de los matriculados en estudio del nivel superior así como selección de nuevos ingresos en Humanidades	Especialista de Superación	31 de diciembre del 2018	Humanos	Jefa de Recursos Humanos
20	Incorporación del 75% de especialistas, cuadros y técnicos a diferentes modalidades ofertadas en CPS Y la CUM	Especialista de Superación Técnica de Cuadros	1 de junio del 2018	Humanos	Director Municipal
21	Consolidación del 100% del trabajo de la comisión de cuadros	Técnica de Cuadros	31 de diciembre del 2018	Humanos	Director Municipal
22	Evaluar la calidad del 100% DE las acciones con la reserva de cuadros	Técnica de Cuadros, directivos del sector	31 de diciembre del 2018	Humanos	Director Municipal
23	Estudio del código de ética de los cuadros en correspondencia con las particularidades del sistema.	Especialista de Superación Técnica de Cuadros	1 de junio del 2018	Humanos	Director Municipal
24	Cumplimiento del 100% de los mecanismos de atención y estimulación a cuadros y reservas	Técnica de Cuadros, directivos del sector	31 de diciembre del 2018	Humanos	Director Municipal
25	Correcta contratación del 100% de los técnicos en adiestramiento, egresados de nivel medio o superior.	Técnica de Recursos Humanos	31 de diciembre del 2018	Humanos	Jefa de Recursos Humanos
26	Profundizar en el funcionamiento de comité de ingreso. Actualización del 100% de los expedientes laborales	Técnica de Recursos Humanos	31 de diciembre del 2018	Humanos	Jefa de Recursos Humanos
27	Cumplimiento del 100% de los planes de prevención para la eliminación de las ilegalidades.	Técnico de Seguridad y Protección	31 de diciembre del 2018	Humanos	Director Municipal
28	Incrementar en un 50% el control y la observación del sistema de seguridad y protección de las instituciones e instalaciones, priorizando las que se vinculan con el	Técnico de Seguridad y Protección	31 de diciembre del 2018	Humanos	Director Municipal

	patrimonio, informática, recursos financieros, medios básicos y documentos clasificados.				
29	Cumplimiento al 100% del plan de control interno del sector.	Comisión de control interno	31 de diciembre del 2018	Humanos	Presidente de la Comisión de control interno
30	Utilización correcta del 100% de los modelos estadísticos de nuestro sistema.	Programadores de las Instituciones y la Dirección Municipal, técnica de estadística	1 de junio del 2018	Humanos	Directores de Instituciones, Directora de la Unidad de Apoyo, Sub Directora técnica
31	Perfeccionamiento del proceso de inspección para incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión institucional	Consejo de Dirección	1 de junio del 2018	Humanos	Sub Directora técnica
32	Fortalecer las relaciones con las ONG.	Sub Dirección Técnica	1 de junio del 2018	Humanos	Director Municipal
33	Actualización del 100% de los convenios con organismos, organizaciones, instituciones y asociaciones.	Especialista de Programas Priorizados	1 de junio del 2018	Humanos	Sub Directora Municipal
34	Actualización y cumplimiento al 100% de los Planes de Tiempo de Guerra y los documentos establecidos.	Técnico de Defensa	1 de junio del 2018	Humanos	Director Municipal
35	Utilizar la contrapartida en el 100% de los diferentes temas del control interno que se analizan e cada consejo de dirección.	Responsable por áreas de trabajo	1 de junio del 2018	Humanos	Director Municipal
36	Asegurar las tareas de los programas de la Revolución, siempre que estén validadas	Especialista de Programas Priorizados	1 de junio del 2018	Humanos	Sub Directora Municipal
37	Seleccionar en cada institución mejores trabajadores del año.	Secretarios de las secciones sindicales de las instituciones y directivos de las instituciones	31 de diciembre del 2018	Humanos	Secretario General del Sindicato de la Cultura en el Municipio, Consejo de dirección municipal
38	Utilizar las diferentes reuniones	Secretarios	1 de junio del	Humanos	Secretario

	para estimular de manera selectiva a las instituciones y los compañeros que así lo merezcan por el trabajo realizado en cada periodo.	de las secciones sindicales de las instituciones	2018		General del Sindicato de la Cultura en el Municipio, Consejo de dirección municipal
39	Efectuar el 100% del mantenimiento constructivo de todas las Instituciones de la Cultura en el Municipio incluida la Dirección Municipal	Directora de la Unidad de Apoyo	31 de diciembre del 2018	Humanos	Director Municipal
40	Efectuar Cumpleaños colectivos trimestralmente	Secretarios de las secciones sindicales de las instituciones y directivos de las instituciones	31 de diciembre del 2018	Humanos	Secretario General del Sindicato de la Cultura en el Municipio, Consejo de dirección municipal
41	Elaborar 10 proyectos de colaboración para mejorar paulatinamente las condiciones de trabajo	Especialistas de la dirección Municipal y Directores de Instituciones	31 de diciembre del 2018	Humanos	Sub Directora Municipal
42	Confeccionar un cronograma de visitas a instituciones y comunidades	Sub dirección técnica	1 de junio del 2018	Humanos	Sub Directora Municipal
43	Elevar la capacidad financiera a través del incremento de la eficiencia y control económico.	Dpto. Económico	31 de diciembre del 2018	Humanos	Jefe de Dpto. Económico
44	Ejecución del presupuesto del 100% del estado garantizando la cobertura de los programas priorizados así como el funcionamiento de las instituciones culturales y la programación cultural	Jefe Dpto. Económico	31 de diciembre del 2018	Humanos	Sub Directora Municipal. Director de la Unidad de Apoyo
45	Certificación de la contabilidad	Jefe Dpto. Económico	31 de diciembre del 2018	Humanos	Director Municipal
46	implantación del sistema automatizado para el control de la información	Jefe Dpto. Económico, Director de la Unidad de Apoyo	1 de junio del 2018	Humanos	Director de la Unidad de Apoyo
47	Supervisar bimensualmente el funcionamiento de la estrategia	Divulgadora Municipal	31 de diciembre del	Humanos	Sub dirección técnica

	de comunicación que inserta todas las instituciones en la promoción cultural		2018		
48	Perfeccionar el trabajo del equipo de divulgación municipal, utilizando todos los medios de comunicación (radio base, tv municipal, radio municipal, radio provincial, carteleras)	Divulgadora Municipal	31 de diciembre del 2018	Humanos	Sub Directora Municipal
49	Controlar mensualmente el cumplimiento de los principios de la seguridad informática en el sector	Jefe de Dto. Informático	31 de diciembre del 2018	Humanos	Jefe de Seguridad Informática
50	Promover los eventos y actividades más importantes a través del sitio web del municipio	Divulgadora Municipal, Jefe de Dto. Informático	1 de junio del 2018	Humanos	Sub dirección técnica
51	Actualizar de forma integral los diagnósticos socioculturales en el territorio	Especialista de Programa	31 de diciembre del 2018	Humanos	Sub Directora Municipal
52	cumplimiento del componente 2 de la R/60 (Gestión y prevención de riesgos)	Jefe se Seguridad y Protección	1 de junio del 2018	Humanos	Director Municipal