UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

# Facultad de Ciencias Empresariales
# Departamento de Ingeniería Industrial

## Trabajo de Diploma

"Planeación Estratégica a la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural."

*Diplomante:* Mayelín Reyes Blanco.
*Tutor:* Msc. Zeida Carvajal García

"Año 49 de la Revolución"
Santa Clara
Curso 2006-2007

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

**Resumen:**

El trabajo fue realizado en la Unidad Provincial de Apoyo a las actividades Culturales de la Ciudad de Santa Clara, donde no existe un Programa de Desarrollo Cultural a pesar de la existencia de este en la Provincia.

Se pone en evidencia los problemas fundamentales que existen a través de un diagnóstico que utiliza la encuesta a los trabajadores y el análisis de documentos. Se realizó el diagnostico estratégico de la Entidad para lo cual fueron identificados los factores que están favoreciendo u obstaculizando el desarrollo de la organización. Ya en el diseño fueron elaboradas la Misión y la Visión de la Entidad, identificadas las áreas de resultado clave, las variables de acción y los escenarios de actuación. De esta forma se le da respuesta al Problema Científico: “Cómo diseñar la Planeación Estratégica a la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural hasta el 2009 que permita alcanzar la eficiencia en los servicios”. A través de la corroboración de la hipótesis de investigación: “Si se aplican técnicas fundamentadas en la Planeación Estratégica para diseñar el plan estratégico de la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural, podemos contribuir al logro de los objetivos de la organización y a elevar los resultados de su actividad”.

## Introducción

Las organizaciones se crean por una razón de ser y su fortalecimiento y permanencia en el tiempo es de preocupación de quienes se encargan de dirigirlas.

En todos los sistemas y organizaciones no existe un solo desenlace posible de su actividad, sino múltiples finales abiertos que podrán ser de éxito o fracaso. Todo depende de la aptitud de sus directivos a la hora de conducir la organización y de las capacidades reales de las empresas, de esto dependerá en gran medida su proyección hacia el futuro y la consistencia de la estrategia que se decida adoptar, lo cual podrá o no dotarla de ventajas competitivas.

Se hace imprescindible contar con sistemas de dirección efectivos que sean capaces de guiar estratégicamente a la empresa ante cada situación de este entorno cambiante, cuanto más inestable y dado a cambios sea este más vital será la capacidad de adaptación de la empresa y la calidad que debe tener el sistema de dirección.

Hace ya más de ocho años que la Dirección del Gobierno indicó a todos los Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de la Administración Provinciales y Entidades Nacionales, la introducción y generalización de la Dirección por Objetivos, a lo cual se sumó posteriormente la Planificación Estratégica y más recientemente, el trabajo con los valores en la dirección, como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno que se ha estado realizando en el país, y con la finalidad de avanzar hacia la dirección estratégica y conformar una cultura organizacional, ajustada a nuestra sociedad y a nuestros propósitos.

Para el sistema de cultura es de suma importancia que exista en su Unidad de Apoyo a la Actividad Cultural un diseño estratégico que le permita enfrentarse a los cambios del entorno. Su campo de acción abarca muchas instituciones y e ahí el valor de que estén creadas las estrategias que le permitan a la organización moverse a pesar de las dificultades que puedan surgir en el camino. Esta Entidad brinda los servicios de transportación, actividad económica, aseguramiento y

hospedaje a sus instituciones. Ella es el aparato administrativo de la dirección de la Sectorial Provincial de Cultura en el territorio. En tal sentido se plantea:

**Problema Científico**: ¿Cómo diseñar la Planeación Estratégica en la Unidad Provincial de Apoyo a las Actividad Cultural hasta el 2009 que permita alcanzar la eficiencia en los servicios?

De este problema se deriva que presentemos como el objetivo general de la investigación**:**

**Objetivo General:** Diseñar la Planeación Estratégica de la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural hasta el año 2009.

Teniendo como objetivos específicos a alcanzar:

**Objetivos específicos o parciales**

1. Diagnosticar la situación actual de la organización determinando sus fortalezas y debilidades.
2. Diagnosticar las oportunidades y amenazas del entorno de la organización.
3. Seleccionar un modelo de Dirección Estratégica que permita confeccionar una proyección estratégica para la unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural.
4. Realizar una proyección estratégica para la organización a partir de los resultados del diagnóstico y la aplicación del modelo seleccionado

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados, el proceso de investigación se propone desarrollar las fases siguientes:

1. Realizar la construcción del marco teórico referencial de la investigación a partir del estudio de diversos materiales bibliográficos.
2. Aplicación de diferentes herramientas y procedimientos para la obtención, procesamiento y el análisis de la información necesaria en aquellos aspectos que influyen de forma estratégica en la gestión de la organización.
3. Elaboración de la estrategia corporativa a fin de cumplir con la Misión de la organización.

Esta investigación se ha realizado teniendo como base la siguiente hipótesis científica**:**

**Hipótesis**: "Si se aplican técnicas fundamentadas en la planeación estratégica para diseñar el plan estratégico de la Unidad Provincial de Apoyo a las Actividad Cultural podemos contribuir al logro de los objetivos de la organización y a elevar los resultados de su actividad

**El aporte teórico** que realiza este trabajo se aprecia fundamentalmente en los abordajes realizados, con profundidad y apertura crítica en la evolución y desarrollo del tema de la estrategia desde sus inicios hasta la fase de mayor desarrollo actual, permitiendo una mejor comprensión del proceso de dirección estratégica a implementar.

**El aporte** práctico queda sustentado en la propuesta específica y rigurosamente científica de una proyección estratégica que guíe como herramienta fundamental a la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural en el cumplimiento de su misión**.**

Queda así estructurada la Tesis que resume los resultados:

- **Capítulo I.** Fundamentación teórica de la Investigación*,* aborda los aspectos esenciales de la bibliografía consultada relacionados con los nuevos enfoques y tendencias de la Dirección Estratégica desde la óptica de especialistas nacionales e internacionales, donde se analizan las principales características en relación al enfoque de esta investigación además se caracterizan los principales métodos utilizados en la misma.

- **Capitulo II.** Caracterización del objeto de estudio y selección de una metodología, recoge la información recopilada sobre la unidad en cuanto a antecedentes históricos, principales actividades y servicios brindados, así como la metodología a emplear para realizar la proyección estratégica de la entidad.

- **Capitulo III** Diseño de la Proyección Estratégica a la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural, desarrolla la tecnología propuesta para el diseño de la

estrategia, el procedimiento específico en la determinación de cada uno de sus elementos y la descripción de la estrategia en sí, se precisa la metodología utilizada, así como las distintas técnicas empleadas para llevar a cabo el análisis e interpretación de los resultados, además de las decisiones tomadas.

Se finaliza con las conclusiones finales del trabajo investigativo y posteriormente se emiten varias recomendaciones, que permiten darle continuidad a las acciones de transformación.

## Índice


**INDICE** **Pág.**

**INTRODUCCION**---------- **1**

**CAPÍTULO I- Fundamentación Teórica de la Investigación**---------- **5**

1.1- Estrategia, Surgimiento y Evolución---------- 6

1.2- Planeación Estratégica---------- ---------- 9

1.3- Un nuevo Enfoque: La Dirección Estratégica---------- 11

1.4- Fases de la Dirección Estratégica---------- 13

1.5- Principales Componentes de la Estrategia Empresarial---------- 14

1.5.1- Diferentes niveles de la Estrategia Empresarial ---------- 16

1.5.1.1- Las Estrategias Corporativas o Generales ---------- 16

1.5.1.2- Las Estrategias Competitivas o de Negocios de la Empresa ---- 18

1.5.1.3- Las Estrategias Funcionales ---------- 19

1.6- Proceso de Formulación de la Estrategia Empresarial---------- 20

1.7- Métodos y Procedimientos para utilizar en la Investigación---------- 22

Conclusiones Parciales del Capítulo---------- 27

**CAPÍTULO II- Caracterización del Objeto de Estudio y Selección de la Metodología para la Proyección Estratégica ----------** **28**

2.1- Breve Caracterización del Sector Cultural en Villa Clara---------- 28

2.1.1- Caracterización de la Entidad en Estudio---------- 29

2.2- Descripción de la Metodología a utilizar---------- 33

2.2.1- Fase I: Formulación de los Objetivos---------- 33

2.2.2- Fase II: Fase de Inteligencia: Diagnóstico---------- 36

2.2.2.1- Escenarios ---------- 36

2.2.2.2- Diagnóstico Estratégico ---------- 37

2.2.3- Fase III: Concepción y Selección de Estrategias 43

Conclusiones Parciales del Capítulo 47

**CAPÍTULO III- Diseño Estratégico para la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural----------** **48**

3.1- Fase I: Definición de los Objetivos del Centro---------- 48

3.1.1- Elaboración de la Misión y la Visión---------- 48

3.2- Fase II: Fase de Inteligencia, Diagnóstico---------- 50

3.2.1- Construcción de Escenarios---------- 50

3.2.2- Diagnóstico Estratégico---------- 52

3.3- Fase III Concepción y Selección de las Estrategias---------- 56

3.3.1- Áreas de Resultados Claves---------- 56

3.3.2- Factores Claves de Éxito---------- 56

3.3.3- Objetivos Estratégicos, Estrategias Específicas y Criterios de Medida---------- 57

3.3.4- Aplicación de la Matriz OVAR---------- 61

3.3.4.1- Variables de Acción y sus Responsables---------- 61

3.3.5- Proceso de Control 65

Conclusiones Parciales del Capítulo---------- 67

**CONCLUSIONES GENERALES ----------** **68**

**RECOMENDACIONES ----------** **69**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEORICA DE LA INVESTIGACION

El marco teórico fue elaborado sobre la base de un análisis bibliográfico, justamente en la fase inicial de la investigación (fig.1.1) En la bibliografía consultada se encontraron diferentes consideraciones acerca del tema de investigación, por lo que se realizó una compilaciòn de los criterios de diferentes autores que desde posiciones diferentes han abordado la temática de dirección estratégica desde sus orígenes hasta hoy día.

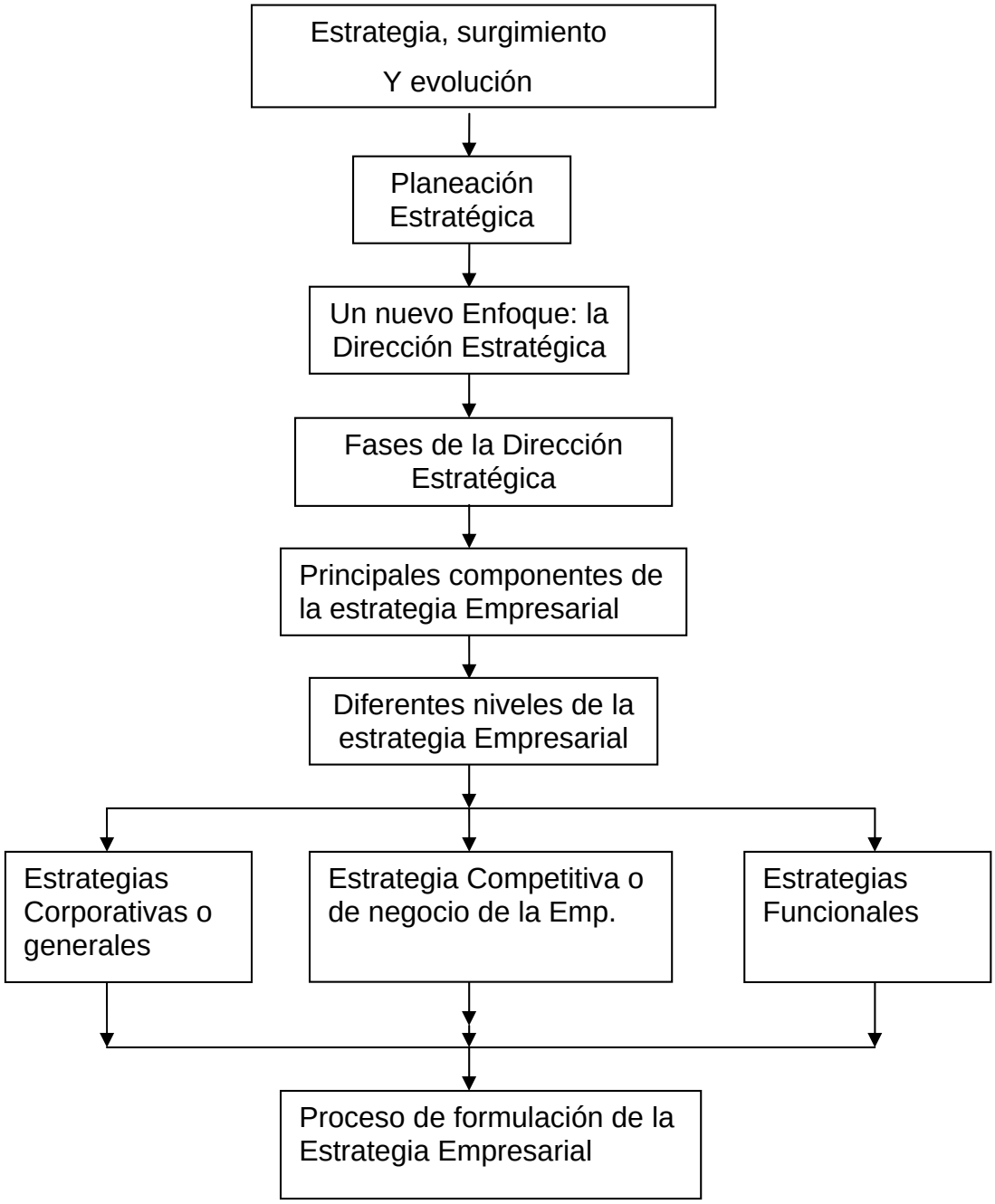



Figura 1.1 Hilo conductor para el análisis de la bibliografía.

## 1.1 Estrategia, surgimiento y evolución .

El objetivo “estrategia” proviene de dos palabras griegas: stratos que significa ejército, y legein, que significa dirigir. Dirigir una organización y dirigir un ejército tienen algo en común (infundir valor a la tropa, tener una visión general y distribuir recursos). Estrategia es entonces, el conjunto de mecanismos (estratagemas posibles y previstas) por medio de las cuales se considera viable realizar una finalidad, no necesariamente limitada[1].

Es por eso que en la literatura aparece el criterio generalizado, como lo han señalado muchos autores, de que el concepto de estrategias de negocios tiene su origen en el liderazgo militar, desde épocas remotas y no por los hombres de negocios[2]. (Koontz & Weihrich, 1995)[3] y (Jarrillo, 1996) [4] Desde luego que es posible extraer lecciones útiles de la historia militar, pero pensar en la estrategia desde un punto de vista militar llevará también por un camino erróneo. Los empleados no son soldados de infantería que obedecen órdenes. Los generales obtienen el poder de una crisis real o anticipada; por el bien del todo, el ejército acepta el liderazgo por decreto. Mientras que muchas organizaciones tratan de olvidar esta mentalidad de mando y control, las percepciones de la estrategia están todavía atascadas en sus raíces militares. Es preciso dejar a un lado la idea de la estrategia de negocios como algo concebido en la mente de un brillante general y llevada a cabo por soldados, y aprender a entenderla de una manera que implique el desarrollo de las habilidades del pensamiento estratégico en líderes de todos los niveles de la organización.

(Más interesante aún, las mismas organizaciones militares han cambiado la manera en que desarrollan sus estrategias, por lo menos según la Enciclopedia Compton: La guerra moderna ha alterado para siempre la naturaleza de la estrategia. Un solo

---

[1] Koontz, H. & Weihrich, H (1995) Administración. Una perspectiva global 10ma ed. México: Editorial Mc Graw Hill. 745 p.

[2] Stoner, J y otros (1996). Administración. Editorial. Prentice HALL Hispanoamericana México.

[3] Koontz, H. & Weihrich, H(1995)Administración. Una perspectiva global 10ma ed. México: Editorial Mc Graw Hill. 745 p.

[4] Jarrillo, J.C (1996). Dirección Estratégica 2da ed. Santa Fe de Bogota: Editorial Mc Grau Hill.

General ya no planea guerras, campañas o batallas. La mayor parte de las funciones de planeación tiene que ser delegada. La creación estratégica se parece actualmente a las sesiones de planeación de una empresa importante.)

Volviendo a las raíces de la estrategia, aunque originaria del campo militar ella es introducida en el ámbito empresarial por Chandler en 1962. A partir de este momento, la estrategia de la empresa se convirtió en uno de los conceptos más estudiados por los especialistas y directores encargados de ponerla en marcha, es por eso que existen múltiples definiciones, según el autor de que se trate.

En la literatura especializada aparecen una serie de definiciones, entre las cuales se encuentran:

Ansof, 1976: Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno.

Thietard, 1983: Es el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios de articulación de los recursos en miras a lograr un objetivo.

Menguzzato y Renal, 1984: La estrategia explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con sus

Medios actuales y potenciales, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico.

Chiavenato, 1996: Es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global, tratando de alcanzar objetivos a largo plazo.

Stoner, 1995: Es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización, la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo.

Koontz y Weihrich, 1995: La estrategia se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, a la adopción de cursos de acción, así como a la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.

Jarrillo, 1996: La estrategia es el conjunto de acciones que una empresa pone en practica para asegurarse una ventaja competitiva, entendiendo dicha ventaja competitiva como los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales y estos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva.

Hax & Majluf, 1996: La estrategia es multidimencional ya que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno.

Portuondo, 1998: Las estrategias son las formas de moverse de la realidad a la visión. Son una guía para la ubicación de los recursos, son de largo plazo, son la fuente múltiples tácticas.

Gárciga, 1999: considera a la estrategia ligada a cuestiones de vital importancia y su efecto trasciende el mediano y largo plazo, existen estrategias para un próximo año, pero en todos los casos ellas siempre se vinculan mas con las utilidades futuras, que con las del presente y sus propósitos están mas orientados a lograr un potencial de desarrollo que a ocuparse de la eficiencia del momento[5].

Como se puede ver en las definiciones de estrategia se involucran compromisos de recursos, esfuerzos dirigidos a acciones futuras, se expresa una relación de la organización con su entorno, tiene condicionamiento temporal y define los cursos de acción para el logro de los objetivos propuestos. Cualquier confusión a la hora de definir su sentido puede ser fatal para la empresa en cuestión pues podría llevarla al fracaso.

Hay autores que incluyen la definición de los objetivos, fines y metas que persigue la empresa (enfoque amplio) y los que consideran únicamente la estrategia como el medio para alcanzar los objetivos fijados (enfoque restringido).

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 que negocios se compite, cuales se abandonan y en cuales se quiere entrar, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma. En el segundo término persigue adaptar la empresa a su entorno (Jonson y Scholes, 1998)[6]

Existen otras definiciones sobre este término:

- Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno. (Ansoff, 1976)

[5] Díaz, C. / Carballo, E. /Rodríguez, J. (1998) Su misión ¿Cómo diseñarla? Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías. En el libro: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp 78-81

[6] Jonson, G & Schole, K (1997). Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las organizaciones. Madrid: Editorial Prentice Hill p 365

- Es el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios de articulación de los recursos en miras a lograr un objetivo. (Thietard, 1983).

Con la idea de captar todos los elementos relevantes que el pensamiento estratégico encierra Hax y Majluf (1991) [7] plantean que:

- Es un patrón de toma de decisiones coherentes, unificados e integrados.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas con los grupos relacionados con la actuación de la empresa.
- Determina y rebela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada negocio, respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades de la organización.

Aunque varios autores coinciden en que la estrategia proyecta la organización hacia el futuro, tiene condicionamiento temporal, dialoga con el entorno en el cual ella existe y define los cursos de acción para el logro de los objetivos propuestos.

### 1.2 Planeación Estratégica:

La Humanidad entera siempre ha sentido inquietud por conocer su futuro, por saber a qué deberá enfrentarse en los días por venir, de ahí que la idea de planear responda un tanto a esas preocupaciones aunque con un enfoque mas activo que la simple espera de su ocurrencia.

Planear es sin dudas, una de las actividades características del mundo contemporáneo. La cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que a diario se suceden.

Ella surge en los años 50, como un tipo de planeación a largo plazo, en un contexto que predominó hasta los año 60 caracterizado por una fuerte presión de la demanda donde el problema fundamental de la empresa era asegurar un crecimiento al menos tan rápido como el de su mercado y evitar la aparición de ´´ cuellos de botella ´´ en su

[7] Giegold, W.C. (1982). Administración por objetivos: Guía práctica enfocada al éxito. México: McGraw - Hill. Vol. I, II, III. p 389 .

capacidad de producción y financiamiento, por lo que la preocupación esencial de este tipo de planeación es hacer más y mejor lo que ya se sabía hacer, siendo concebida como un sistema integrado, desde las predicciones hasta los presupuestos anuales que alimentaban los sistemas de gestión que aseguran el cierre el proceso y que eran utilizadas en el mismo periodo (K. Ohmae, 1998) [8].

Este tipo de planeación a largo plazo se concibe para un periodo de 3 a 5 años, donde el entorno considerado se limita al mercado en que está presente la empresa, las previsiones se realizan en base a extrapolaciones del pasado, comprendiendo las tendencias estimadas de la demanda, los precios de los comportamientos competitivos, destacándose fundamentalmente los acondicionamientos financieros. (Strategor, 1993)[9]

Ya a mediados de los años 60, la presión competitiva tiende a intensificarse y el ritmo de las innovaciones tecnológicas se acelera grandemente, surgen nuevos productos, la ampliación e internacionalización de los mercados hace que las elecciones para las entidades se hagan cada vez más difíciles, por lo que el resultado de muchas empresas a partir de ese tipo de planeación no se adapta sus actividades, que cada vez son más complejas. Los directivos se dan cuenta de que el sistema de planeación a largo plazo se traducirá sobre todo a la expansión de las actividades existentes, pero era necesario un cambio en esa concepción, que permitiera a la organización situarse a la altura de las transformaciones que de forma brusca y acelerada se estaban produciendo en el entorno.

Precisamente por estos años es que surge la planeación estratégica como un nuevo enfoque del management cuyos postulados difieren en gran medida de los de la anterior planeación, como una respuesta a las organizaciones de hacerle frente al entorno cada vez más agresivo.

Por más sólidas que parezcan las técnicas de pensamiento estratégico, por más brillantes que sean sus planes, no llegarán a nada  a menos que logre ponerlos en práctica. Los líderes en todos los niveles deben evitar la tentación de pensar que la planeación por sí sola, incluso la que se realiza con un alto grado de participación de

[8] Ohmae, K (1998) La mente de Estratega. México. Editorial Mc Grau Hill  p 239

[9] Cabezas, O. Sistema de Dirección de Recursos Humanos. Situación de la organización y normacion del trabajo de la Empresa Eléctrica de Sti Spiritus. Trabajo de Diploma UCLV (2001).

todos en la empresa, es suficiente para alcanzar el éxito estratégico. Es posible que la separación tradicional entre aquellos que planean y aquellos que no lo acostumbran, entre formular estrategias y aplicarlas haya alentado a los líderes a no preocuparse por traducir los planes de acción.

En otras palabras, la estrategia no implica precisamente la planeación, también supone la acción. Y, a veces la acción llega antes que la planeación. Este punto de vista de la estrategia hace caso omiso del proceso lineal de que planea y luego actúa. Esta secuencia es lógica, pero en la realidad, a menudo se actúa para luego utilizar los resultados de las acciones con el fin de decidir en la siguiente etapa.

Por esta razón se prefiere la expresión creación de estrategias a la de planeación estratégica, que destaca el proceso formal mediante el cual se desarrollan las estrategias, pero no toma en cuenta el hecho de que a menudo las estrategias evolucionan a través de la acción.

Quienes hacen estos planteamientos a diferencia de algunos estudiosos de la administración no defienden que se menosprecie la planeación estratégica. La organización necesita el sentido del enfoque y la dirección que proporciona un plan formal. Pero a las estrategias debe permitírseles evolucionar en respuesta a los cambios del entorno, y los planes tienen que ser modificados en consecuencia.

Los planes estratégicos formales surgen de la evaluación de las condiciones del momento y de las predicciones de lo que sucederá en el futuro. Debido a que esta valoración a veces se basa en una información incompleta o en un análisis inadecuado, y debido también a que el entorno es dinámico e impredecible, reconocer que las estrategias evolucionan es vital para el éxito de la organización.

### 1.3 Un nuevo enfoque: La Dirección Estratégica.

Luego de un largo proceso de evolución a mediados de los años 80 aparece la dirección estratégica, como una respuesta a la rapidez de los cambios que se producen en el entorno de las empresas, y se presenta ante todo, como una forma de pensar y de dirigir una organización que se realiza día a día y no solo periódicamente durante la etapa de planeación: ella supone una actitud de reflexión permanente orientada a la acción. En los niveles más altos de una estructura organizacional a la cual se denomina

dirección estratégica y todos los demás pueden ser llamados dirección operacional. (A. Steiner, 1996) [10]

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que solo es un factor principal en la realización de la misma como quedó expuesto en el epígrafe.

Se reconoce que la dirección estratégica y operacional está fuertemente ligada. La dirección estratégica proporciona una guía, relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Hace algunos años, era la operacional a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica. Uno de los problemas mas importantes era como usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios estables para los consumidores. Se pensaba que al cumplir con este objetivo las ganancias serian maximizadas. Hoy en día, el uso eficiente de los recursos escasos todavía es una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier organización, sin embargo en la actualidad, debido a un ambiente turbulento y de rápidos cambios, la supervivencia de la habilidad de una organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo es cada ves mas difícil.

Una empresa puede superar el uso insuficiente de recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente, pero no podrá sobreponerse fácilmente a esta estrategia equivocada aun teniendo una producción y distribución excelentes. Por supuesto, la situación ideal para una organización es la de diseñar estrategias excelentes y de implantarlas de manera excelentes.

En un número creciente de compañías, particularmente en las más grandes, la estructura para formular y aplicar estrategias se basa en el sistema de planeación estratégica formal, pero, la estrategia puede ser formulada sin un sistema formal. De cualquier forma los procesos de planeación estratégica están relacionados con la dirección.

La dirección estratégica es un sistema que integra en uno solo los procesos de formulación e implementación estratégica, que reconoce que es imposible separar en la

[10] Steiner, G. A (1996). Planeacion Estratégica Vigésima Primera Reimpresión. México: editorial Continental p 333

etapa de formulación estratégica los factores de formulación de aquellos otros que tradicionalmente se tenían en cuenta solo en el momento de poner en funcionamiento la estrategia deseada.(Jarillo, 1996)[11].

### 1.4 Fases de la Dirección Estratégica

La dirección estratégica es un sistema que integra en uno solo los procesos de formulación e implementación estratégica, que reconoce que es imposible separar en la etapa de formulación estratégica los factores de formulación d aquellos otros que tradicionalmente se tenían en cuenta solo en el momento de poner en funcionamiento la estrategia deseada.(Jarillo, 1996)[12].

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. A partir del análisis estratégico, la empresa formulará a escala corporativa de negocio o funcional, las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en el diagnóstico.

La formulación de la estrategia requiere especial atención pues guiará el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; y no es más que el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Las aspiraciones de la alta dirección.
- Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.
- Las capacidades internas de la empresa.

Uno de los motivos de fracaso o de poco éxito en las organizaciones, es la falta de estudios rigurosos en la fase de formulación.

La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida o sea la implementación, y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez. La implantación de la estrategia hace referencia al conjunto de

[11] Jarrillo, J.C (1996). Dirección Estratégica 2da ed. Santa Fe de Bogota: Editorial Mc Grau Hill, p 54

[12] Ibidem, p 69

actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia, de modo que se consiga la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificaran las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos.

El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable el desarrollo de la función de control, uno de los objetivo de la segunda fase. La función del control permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados. El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica. Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

Es preciso verificar, pues, que los resultados obtenidos estén de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados, si no es así , se debe establecer los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse en cualquiera de las tres etapas del proceso.

**1.5 Principales componentes de la Estrategia Empresarial.**

La estrategia empresarial se caracteriza por un bajo grado de concreción, ya que su contenido es: Proporcionar un conjunto de normas, reglas, y criterios para las decisiones futuras de la empresa, siendo necesaria una mínima concreción de esta orientación que puede definirse en base a unos componentes que como en la mayoría de los temas sometidos a evolución y perfeccionamiento, no existe un acuerdo unánime sobre los que deben considerarse como elementos componentes de una estrategia empresarial (Ansoff ,1976 y 1989; Hoffer y Schendel, 1978) [13]

**1.- «Ámbito» o «campo de actividad»:** este primer componente pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, o sea la amplitud y las características de las relaciones productivas, de esta con su entorno socio-económico. Se trata de especificar cual es o cuales son los negocios en los que piensa participar la empresa.
El ámbito de actividad de la empresa, se verá, pues, definido como una cartera de negocios o cartera de actividades formadas por la combinación de distintos binomios producto-mercado en los cuales la empresa desea trabajar.
Las modalidades de especialización, diversificación, internacionalización y cooperación, permiten concebir este componente de la estrategia empresarial**.**

***2.- «Capacidades distintivas»:*** se incluyen los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos…) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas…) presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Hoffer y Schendel (1978)[14] ponen el énfasis en este componente, señalando que debe además indicar el nivel y el modelo de desarrollo de estas capacidades.
*3.- «Ventajas competitivas»:* son las características que la empresa debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores. Este potencial privilegiado puede resultar de la posesión de algún recurso o competencias claves como por ejemplo el acceso a una materia prima, unos equipos tecnológicamente perfeccionados, una patente, un personal especializado, una cultura

[13] Schendel y Ansoff, 1976 y 1989;, 1978): La estrategia de la empresa Editorial, Universidad de Navarra p 234.

[14] Ibidem p 265.

especialmente motivadora, un sistema de información avanzado y perfectamente adaptado a las necesidades de la empresa.

**4. La Sinergia:** En efecto, sería erróneo estudiar los tres componentes anteriores como independientes ya que por una parte es fundamental tener en cuenta las capacidades y/o ventajas competitivas que es preferible desarrollar para determinadas actividades y por otra parte la existencia de ciertas competencias y/o ventajas competitivas en la empresa, limita e influye en la selección de la cartera de actividades. Es oportuno considerar aquí el componente sinergia en su sentido más genérico para luego darle un sentido específico. Lo definimos entonces como la búsqueda del efecto sinérgico positivo que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas.

### 1.5.1 Diferentes niveles de la estrategia empresarial:

Las estrategias a adoptar por cualquier organización para el logro de sus objetivos pueden clasificarse en los siguientes niveles (Díaz y otros, 1998)[15]:

1. Corporativas o generales.
2. Competitivo o de negocios.
3. Funcionales.

**1.5.1.1. Las estrategias corporativas o generales** son las que consideran la organización en relación con su entorno y se plantean la asignación de recursos y capacidades entre los diferentes negocios. Dichas estrategias tienen como objetivo lograr la integración de las diferentes actividades de la organización y se plantean en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más apropiada de éstas.
Bajo estas condicionante partiremos de la premisa que una estrategia corporativa es efectiva cuando combina coherentemente cinco elementos, que formando un conjunto,

[15] Díaz, C. / Carballo, E. /Rodríguez, J. (1998) Su misión ¿Cómo diseñarla? Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías. En el libro: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp 81-98

conduce a una ventaja corporativa, que permite crear valor económico a través de una actividad que abarca múltiples mercados

Según **Giegold et al, 1994**[16] los tres componentes recursos, negocios, estructura, sistemas y procesos- son las bases de la estrategia corporativa, que al estar en línea con la visión y motivado por metas y objetivos apropiados, el sistema produce una ventaja corporativa, lo cual justifica la razón de ser de la firma como una entidad. Al estar coherentemente combinados, estos elementos se prestan mutuamente para crear valor a través de actividades que abarcan múltiples mercados, es decir para producir una ventaja corporativa.

**La formulación de la estrategia corporativa permite:**

- Crear y dirigir una cartera de unidades de negocios de alto rendimiento (hacer adquisiciones, fortalecer las posiciones empresariales existentes, abandonar los negocios que ya no entren en los planes de la dirección).
- Capturar la sinergia entre las unidades de negocio relacionadas y transformarla en ventaja competitiva.
- Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia negocios que presenten las oportunidades más atractivas.
- Revisar/ corregir/ unificar los principales enfoques y movimientos estratégicos propuestos por los directores de las unidades de negocio.

**La segmentación estratégica:**

En las empresas dedicadas a múltiples actividades distintas, la partición de la empresa, en unidades estratégicas, es el punto de partida del análisis estratégico indispensable para la formulación de la estrategia empresarial.

Donde la unidad estratégica es un conjunto de actividades o negocios, homogéneo desde un punto de vista estratégico, o sea para el cual es posible formular una

[16] Giegold, W.C. (1982). Administración por objetivos: Guía práctica enfocada al éxito. México: McGraw - Hill. Vol. I, II, III. 404 p.

estrategia común y a la vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia a cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de empresa.

Por lo que se puede entonces considerar a la empresa o entidad, como un conjunto de unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y / o requiriendo un planteamiento competitivo diferente.

**Algunas ideas básicas contenidas en el concepto de unidad estratégica.**

1. En una empresa o entidad con múltiples actividades o negocios, no existe una posición competitiva global de la empresa sino una posición competitiva de la empresa en cada actividad.
2. Cada actividad se desarrolla en un entorno competitivo específico y requiere competencias distintas, por lo que plantea una situación de decisión y acción diferente en cada actividad.
3. Puede y suele existir similitud en algunos factores de éxito necesario entre una actividad y otra, por lo que es posible reagrupar estas actividades a fin de aprovechar las posibles sinergias, así como para no multiplicar el número de situaciones distintas en la empresa, y de esta forma reducir el trabajo de los directivos.

### 1.5.1.2. La estrategia competitivas o de negocios de la empresa*:*

**Las estrategias competitivas o de negocios** son las acciones particulares en las unidades de negocios que se realizan atendiendo a las diferencias que caracterizan las mismas.

Donde el oficio o negocio puede definirse como el conjunto de competencias específicas (o sea conjunto de saber y de saber hacer) acumuladas en la empresa, y que le permiten desarrollar determinadas actividades. En otras palabras, lo que la empresa sabe hacer y puede hacer bien. Pudiéndose establecer un conjunto de binomios producto **–** mercado que se pueden explotar.

Sin embargo la empresa o entidad no participaran en todas las actividades que sus competencias le permitan desarrollar, o por lo menos con las mismas posibilidades de éxito, ya que los factores claves de éxito variaran de una actividad a otra. Las unidades estratégicas se relacionan, pues, con el oficio y con los factores claves de éxito [17]

El oficio o negocio será el encuentro de la demanda con la oferta, permitiendo a la empresa o entidad, definir su especialidad frente a las demás empresas, así como poder identificar los principales aspectos socio culturales con los que se tiene que relacionar la empresa.

### 1.5.1.3. Las estrategias funcionales:

**Las estrategias funcionales** están dirigidas a mostrar cómo se debe utilizar, aplicar y maximizar los recursos dentro de cada área funcional. Dentro de las que usualmente son más aceptadas se encuentran**:**

- **Estrategia de producto***:* pueden incluir la naturaleza del producto, su desarrollo, calidad, productividad, así como eliminación de productos antiguos e incorporación de uno nuevo.
- **Estrategia de mercadotecnia**: puede incluir los canales de distribución, precios, ventas y publicidad, empaque, marca del producto y selección de las áreas del mercado.
- **Estrategias financieras:** estas incluyen áreas como la desmantelación de los bienes no deseados, límite crediticio del cliente, obtención de fondos y gastos de instalación.
- **Estrategias organizativas**: van dirigidas, como su nombre lo indica a cuestiones organizativas.
- **Estrategias de personal:** dirigidas hacia la capacitación, sistemas de compensación y contratación.

[17] Menguzzto, M & Renal, L(1991)La Direccion Estrategica : un enfoque innovador del Management. Reproducción. MES. P 411

- **Estrategias de relaciones públicas**: incluyen la política de publicidad en general.
- **Estrategias de programas sociales***:* abarcan todos los diferentes programas, para la solución de problemáticas sociales**.**
- **Estrategias de Investigación + Desarrollo:** su misión fundamental es la investigación aplicada y el posterior desarrollo de una innovación a un proceso o producto existente o nuevo.

### 1.6. Proceso de Formulación de la Estrategia Empresarial.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. A partir del análisis estratégico, la empresa formulará, a escala corporativa de negocio o funcional, las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en el diagnóstico. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro.

Para definir las estrategias se hace un análisis de los modelos propuestos por diferentes autores para lo cual se hace necesario un ordenamiento de los procesos de formulación, aplicación y control de las estrategias. Existen infinidad de modelos de decisión y de optimización, todos requieren de flexibilidad y un mínimo de estructuración para así intensificar el pensamiento creativo.

Cada organismo tiene la facultad de utilizar el proceso metodológico para la proyección de la planificación que considere más acorde, no obstante la misma recogerá los elementos básicos señalados a continuación. El resto de los elementos que contemple el diseño de la Planificación Estratégica quedará a decisión del organismo o territorio. (Base metodológica del MEP para la DPO.) [18]

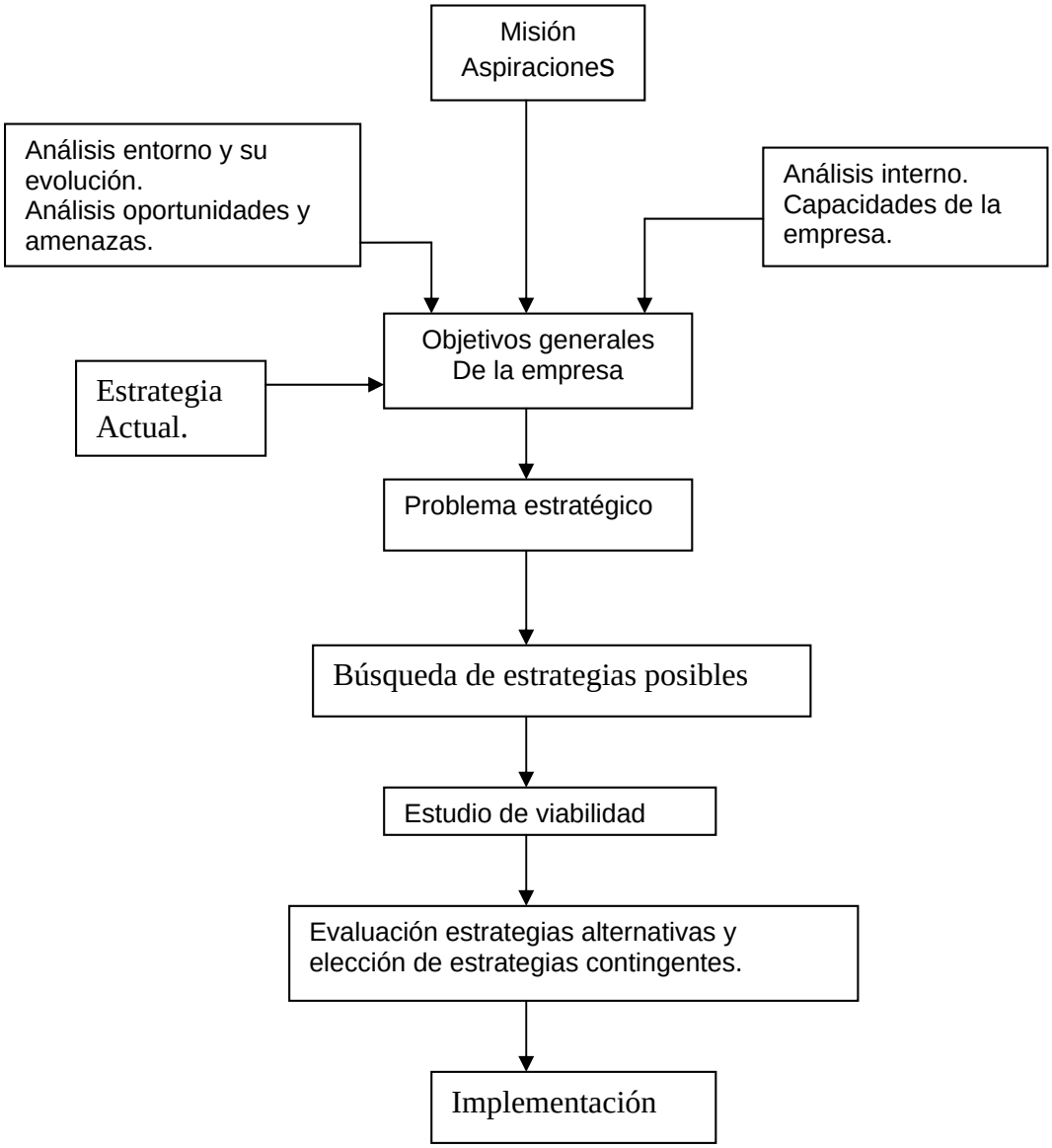
Estos elementos básicos son los siguientes:

- Misión

[18] Elementos metodológicos y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos. MES.

- Visión
- Valores Compartidos
- Escenarios
- Diagnóstico Estratégico a base de: Amenazas, Oportunidades, Fortalezas, Debilidades.
- Áreas de Resultados Claves
- Factores Claves de Éxito.
- Objetivos Estratégicos.
- Plan de acción

Fig. 2. El proceso clásico de formulación de la estrategia



### 1.6. Métodos y procedimientos para utilizar en la investigación.

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán métodos teóricos, prácticos y empíricos**:**

***Método teórico:*** análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión bibliográfica y documentación especializada, así como de la experiencia de los dirigentes y especialistas consultados; inductivo-deductivo en el diagnóstico de la situación interna y externa del objeto estudio y la propuesta y aplicación del modelo seleccionado para diseñar la Estrategia; analítico-sintético para desarrollar el análisis teórico y práctico del proceso investigativo.

***Método práctico:*** intervención-acción en la determinación de cada uno de los elementos que conforman la tecnología de diseño de la estrategia; se realizó mediante un proceso consultor de formación y desarrollo de equipos y trabajo iterativo por sesiones y en tiempo real.

**Métodos empíricos**: entrevistas, encuestas, cuestionarios, tormenta de ideas, trituración de ideas, reducción de listados, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información.

## Entrevista.

La entrevista según Cabezas, O (2001)[19] es una técnica de recopilación de información mediante una conversación que da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado puede presentar claramente sus dudas e inquietudes, proporciona la posibilidad de replantear las preguntas y de orientar el enfoque completo de las mismas.

[19] Cabezas, O. Sistema de Dirección de Recursos Humanos. Situación de la organización y normacion del trabajo de la Empresa Eléctrica de Sti Spiritus. Trabajo de Diploma UCLV (2001

Una de las ventajas al formular preguntas durante una entrevista con respecto al empleo de cuestionarios, es que cada respuesta se puede poner a prueba y ampliar. Las preguntas se complementan y apoyan recíprocamente, se confirman, se corrigen o contradicen respuestas anteriores. Conducen así mismo a estos conexos, que a menudo revelan relaciones, influencias y limitaciones inesperadas.

La entrevista lleva implícita tres fases que no se deben violar:

1. Planificación de la entrevista.
2. Realización, que incluye:
    * La llegada.
    * La conversación con el entrevistado.
    * La despedida.
3. Estudio y ordenamiento de notas una vez concluida la entrevista.

La entrevista no estructurada fue la empleada en este trabajo y se realizó con el propósito de aumentar la información sobre los problemas existentes en la unidad objeto de estudio; para ello se seleccionó a todo el personal técnico y directivo del zoológico.

Al planificar la entrevista se determinará qué datos se desea obtener, de quién, cuándo, cómo y dónde.

## Encuestas.

Una encuesta es útil para obtener un número limitado de hechos sencillos de un gran número de personas o de personas ampliamente separadas entre sí. Por lo general no son satisfactorias para acopiar hechos que no sean muy sencillos.

La encuesta es otra de las técnicas utilizadas y que debe seguir la secuencia de pasos siguientes:

Determinación de la población a estudiar

Diseño del cuestionario

Tipo de cuestionario

Contenido de preguntas

Tipos de respuestas

Número y secuencia de las respuestas

Control del diseño

Selección de la muestra

Organización del trabajo de campo

Tratamiento estadístico de los resultados

Análisis de los resultados

Las encuestas se pueden distribuir con una nota explicativa que indique al encuestado:

Por qué se formulan las preguntas.

Quién las está formulando.

Qué va a hacer el interrogador con las respuestas.

Antes de confeccionar el cuestionario se decide qué información se desea obtener, cómo se utilizará y cómo se resumirán y clasificarán las encuestas. Las preguntas serán sencillas y precisas, en la medida de las posibilidades las respuestas serán de Si o No o de tipo numérica.

**Tormenta de Ideas**. (Versión Escrita, Variante 6 – 3 – 5).

Se colocan 6 personas en forma de círculo y cada una escribe 3 ideas en un papel en un tiempo de 5 minutos; pasados los mismos pasa su papel a su vecino de la izquierda y repite la operación, lo cual permite producir 180 ideas en 30 minutos. No hay que ceñirse estrictamente a la relación 6 – 3 – 5.

## Trituración de Ideas.

Se realiza con la finalidad de estimular la creatividad, consiste en “moler” una idea y concentrarse en verla desde ángulos no convencionales y estimular así el surgimiento

de ideas novedosas. Es una especie de tormenta de ideas pero con una orientación distinta. Se aplica a un nuevo problema o a alguno donde parezca haberse agotado las ideas. Veamos las más conocidas:

Inversión: analizar el problema considerando la vía o el camino totalmente opuesto al que se utiliza.
Negación: hallar todas las fallas, deficiencias, riesgos y peligros de una idea o solución.
Exageración: buscar qué sucedería si se aumenta al máximo, se reduce al mínimo o se eliminan las propiedades, los medios o en general ciertos elementos de un problema.
Analogía: comparar o asociar el problema con otro que aparentemente no tiene nada que ver, pero de cuya comparación se esperan ideas novedosas.
Descomponer: hallar todos los factores que forman un problema cualesquiera que sean.
Estas técnicas demandan un trabajo posterior de clasificación, análisis, valoración u organización de lo obtenido.

## Reducción de listados.

Esta técnica se utiliza para alcanzar consenso después de aplicar una o varias variantes de Tormentas de Ideas, se trata de reducir la información recibida y los pasos son los siguientes:

1. Esclarecer: el registrador enumera secuencialmente las opciones, el facilitador esclarece a los miembros del grupo para comprobar que todos los puntos se comprenden.
2. Eliminación: el facilitador propone analizar si hay puntos repetitivos o que pueden combinarse unos con otros sin perder la esencia.
3. Filtros: hay que acordar los factores que se van a usar para determinar el valor relativo de cada punto y así seleccionar los fundamentales.
4. Votación: se aplica a cada punto de la lista los factores acordados existiendo muchas maneras de hacerlo.
5. Lista reducida: el registrador consulta al grupo que si hay consenso sobre las opciones que aparecen marcadas como de mayor valor relativo.

## Diagrama de Paretto.

El Diagrama de Paretto es una gráfica en forma de barras que clasifica en forma descendente factores que se analizan en función de su frecuencia, importancia absoluta o relativa. Adicionalmente permite observar en forma acumulada la incidencia total del factor en estudio.

Está inspirado en el principio conocido como pocos vitales y muchos útiles o Ley 80-20, que reconoce que en los procesos hay unos pocos elementos o causas realmente importantes (20%) que generan la mayor parte del efecto (80%). En otras palabras, del total de problemas que causan la baja o no deseada eficiencia de una empresa, sólo unos cuantos de ellos afectan de manera vital su competitividad; y del total de causas de un problema, sólo pocas de ellas son determinantes de gran parte del mismo.

## Selección ponderada.

Es un método que permite a un grupo determinar una escala de prioridad en una lista de elementos no cuantificados, cuya importancia relativa es mensurable solamente a través de las opiniones de distintas personas experimentadas.

Tómese por ejemplo un grupo de 6 personas que deba elegir entre los 8 problemas de una lista. Cada miembro escoge los 5 problemas que sean prioritarios atribuyéndoles una importancia decreciente de 5 a 1. Las puntuaciones se suman ahora por problema y se adjuntan a un número que indica cuantos miembros del grupo han clasificado un determinado problema entre los 5 prioritarios. En base a la puntuación total resultan prioritarios los problemas que más puntos tengan.

**Conclusiones Parciales del Capítulo:**

1. La dirección estratégica genera una mejor administración, es fuente de estímulo y motivación en la medida que la estrategia este claramente definida. Crea una constante preocupación en los dirigentes por lo que sucede a su alrededor y le da un gran valor a los recursos humanos en el logro de los objetivos trazados

2. El empleo en la investigación de métodos teóricos, prácticos y empíricos permite la obtención de la información necesaria, desde diferentes ángulos de análisis.

3. La formulación de una estrategia corporativa permite:
   - Crear y dirigir una cartera de unidades de negocios de alto rendimiento
   - Capturar la sinergia entre las unidades de negocio relacionadas y transformarla en ventaja competitiva.
   - Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia negocios que presenten las oportunidades más atractivas.
   - Revisar/ corregir/ unificar los principales enfoques y movimientos estratégicos propuestos por los directores de las unidades de negocio.

## Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio y selección de la metodología para la Proyección Estratégica.

### 2.1 Breve caracterización del sector Cultural en Villa Clara[20]

Esta caracterización permite la familiarización con la organización objeto de estudio y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes.

Villa Clara es un digno exponente de cultura, historia y tradiciones, se ha sumado el empeño de la gestión por el logro de transformaciones en los procesos culturales, que nos ha situado en un momento cualitativamente superior, ante un contexto especial, donde la aplicación y desarrollo de Programas de la Revolución, como lo son, las transformaciones que se operan en la educación, el surgimiento de cursos de Superación integral para jóvenes, la consolidación de las Escuelas de Instructores de Arte y de Trabajadores Sociales, LA Universalización de la Enseñanza Superior y el redimensionamiento del MINAZ, han favorecido a la extensión y profundización del trabajo cultural, a pesar de dificultades materiales enfrentadas que en momentos han obligado a tomar decisiones de manera que no sea afectada la calidad de los procesos culturales.

El sector Cultural en Villa Clara cuenta con un total de 10 centros y consejos Provinciales que organizan y coordinan todo el accionar de la red de instituciones culturales en la provincia, ellos son:

- Biblioteca Provincial “Martí”.
- Centro Provincial de la Música.
- Centro Provincial del Libro y la Literatura.
- Centro Provincial de Cultura Comunitaria.
- Centro Provincial de Cine.
- Centro Provincial de Superación para la Cultura.
- Centro Provincial de Patrimonio.
- Consejo Provincial de las Artes Plásticas.

[20] Carvajal García, Zeida Procedimiento para la Evaluación del Impacto de la Implementación de la Dirección por Objetivos en el sector cultural. Tesis para optar por el grado de Master en Administración (2005)

- Consejo Provincial de las Artes Escénicas.
- Casa de Investigaciones “Samuel Feijoo”.

Existe además un grupo de Comunicación para la cultura “Guamo” y un cuerpo metodológico que trabaja en las siguientes direcciones:

- Departamento de Supervisión e Inspección
- Departamento de Programación Cultural
- Subdirección de Enseñanza Artística e Instructores de Arte.
- Subdirección Económica.
- Departamento de Gestión de los Recursos Humanos.

La provincia cuenta con una red Institucional que se expande por los 13 municipios del territorio, donde es coordinado su accionar además por los Sectoriales Municipales de Cultura.

Todo lo expuesto anteriormente es una breve reseña del sector de la cultura en la provincia, este trabajo investigativo se realizó en la Unidad Provincial de Apoyo de dicho Sector.

### 2.1.1 Caracterización de la Entidad en estudio (La Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural):

Esta organización pertenece al Organismo del Poder Popular, específicamente a la Rama de Cultura. Presenta una doble subordinación de acuerdo a lo establecido en el sistema de Dirección y Planificación de la Economía.

En lo referente al objeto social de la empresa tiene como actividad fundamental la de apoyar todas las actividades culturales que se efectúan en la demarcación.

Este apoyo que se les brinda a dichas actividades culturales se relaciona con el apoyo material tanto de suministros alimentarios y materiales, dar ubicación habitacional a todos aquellos que lo necesiten, dar transportación tanto dentro de la provincia como cuando es para otras provincias. Buscar, recibir y atender a las personalidades, así como a grupos musicales, de baile, etc. Que vengan a participar en eventos en la Provincia o dar conciertos, conferencias, eventos científicos y demás actividades enmarcadas en la actividad cultural.

Se da aseguramiento de todo tipo a las demás empresas que conforman

La Dirección Provincial de Cultura tanto materiales, combustibles así como de otros que puedan solicitar. En general la empresa abarca un amplio diapasón de actividades que a continuación se sintetizarán:

En Servicios Técnicos la tarea fundamental es dar cobertura de audio y luces a todas las actividades que se produzcan en el territorio, cubrir Eventos Culturales y sociales que se efectúen tanto en locales cerrados como al aire libre ya sea en el municipio Santa Clara como fuera del mismo.

La función del Taller Automotriz es la de dentro de sus posibilidades técnicas y materiales, darle respuesta a las roturas al parque de equipos del centro así como a los demás adscriptos a la Sectorial Provincial de Cultura.

La Base de Transporte tiene como objetivo transportar a todas las personas que lo necesiten tanto dentro de la provincia como hacia y desde otras provincias, buscar y llevar equipos, instrumentos y materiales desde y hacia donde haga falta. Buscar los abastecimientos de los Centros de Cálculo Económico así como trasladarlos de unos hacia otros. Además le da aseguramiento de transportación a las diferentes empresas del Ministerio enclavadas en el territorio. También busca y lleva a personalidades de la cultura así como a grupos de diferentes manifestaciones artísticas.

Samuel Feijoo tiene como objetivo primordial el de las investigaciones en la amplísima diversidad de facetas que conforman la cultura nacional y es en este lugar donde sus hombres y mujeres se dedican a estudiar y profundizar en las raíces de la identidad Nacional. Además este centro es el que por sus condiciones naturales procrea los Forum de Ciencia y Técnica de la Entidad.

En el Consejo Provincial de Artes Plásticas se enmarca la parte técnica más compleja por la variedad de manifestaciones que posee que la hace ser muy variada y sacrificada.

En la Unidad Administrativa es donde se ejecuta centralizadamente toda la actividad económica de lo que es la UPAC como centro y donde radica la parte administrativa del mismo.

El Sectorial Provincial de Cultura es quien diseña, controla y evalúa la política cultural del territorio a través del sistema de relaciones con instituciones artísticas, organismos y organizaciones es una institución metodológica, sus actividades económicas se

realizan en la Unidad Administrativa, así como lo referente a la contratación de personal y todo lo que tiene que ver con los Recursos Humanos. Tiene sus grupos de inspección que controlan el trabajo de todos los centros que están bajo su tutoría incluyendo a la UPAC, además es ahí donde radican los máximos dirigentes de la Cultura en la Provincia.

Almacén Central, como su nombre lo indica , aquí es donde se reciben y almacenan los productos a los cuales se les da destino por los distintos centros de la Unidad Administrativa y en el caso que sean para instituciones culturales de los municipios se procede igual.

Casa de Visita Provincial, aquí es donde se les brinda hospedaje a las personalidades que visitan la Provincia.

Residencia de Artistas, aquí es donde se les da hospedaje a los artistas.

Centro Provincial de Superación para la Cultura, tiene como objeto social propiciar el desempeño eficiente de los Recursos Humanos del sistema de la cultura y otras personas e instituciones que promueven la conservación y defensa del patrimonio cultural, la creación y promoción del arte y la literatura y la apropiación de los valores culturales, a través de la participación mediante un sistema de capacitación que integra la labor docente, metodológica e investigativa acorde al desarrollo cultural de la Región Central en correspondencia con la política cultural del País.

Centro Provincial de Patrimonio, su campo de acción es brindar servicios de conservación, restauración y museología, impartir cursos que tengan que ver con estas ramas, ofrecer servicios de asistencia técnica en conservación, restauración y museología tanto de bienes muebles, como de inmuebles. Organizar, dirigir eventos y exposiciones. Ofrecer servicios de visitas especializadas, derechos a sacar fotografías, así como filmación de videos en museos y otras instalaciones patrimoniales tanto a ciudadanos y entidades cubanas como a extranjeros, etc.

Escuela Profesional de Arte y Academia de Artes Plásticas, ambas tienen como objeto la formación de jóvenes y nuevos valores tanto en la plástica, como en la música, danza y teatro que cuenten con un alto nivel ético y estético.

Centro Provincial de Casas de Cultura, es la Institución encargada de desarrollar desde olas Casas de Cultura, las escuelas y la comunidad el proceso el proceso participativo de apreciación, creación y promoción del arte y la literatura, que contribuyan a

garantizar el enriquecimiento espiritual de la población, principalmente los niños y jóvenes, el fortalecimiento de artistas aficionados y la salvaguarda de la cultura tradicional.

Biblioteca Provincial Martí, brindar servicios informativos y promocionales de calidad sobre la base de una oferta cultural dirigida hacia un público general, a la vez de conservar y difundir el patrimonio bibliográfico, la introducción de nuevos productos sustentados en la información científico técnica y asesoramiento metodológico al sistema provincial.

La Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural, está conformada por cuatro departamentos que son:

1- Departamento de Recursos Humanos.
2- Departamento Económico.
3- Departamento de Transporte.
4- Departamento de Aseguramiento.

Se debe señalar que este último departamento tiene adjuntos a el a los centros que trabajan bajo el régimen del Cálculo Económico los cuales son:

- Almacén Central
- Residencia de Artistas
- Casa de Visita Provincial
- Comedor Obrero.

Esta Entidad, así como sus cuatro departamentos se encuentra ubicada en Calle Maceo No.470 e/ Carretera Central y Caridad.

La Entidad cuenta con una plantilla de 523 trabajadores desglosados de la siguiente forma:

Técnicos: 240
Obreros: 60
Servicios: 123
Dirigente: 67
Administrativos: 33

El organigrama de la Entidad se encuentra en el anexo10 esta es la estructura en que está formada la entidad pero es necesario hacer unas aclaraciones pues en el caso de

la organización en cuestión, esta a pesar de ser una unidad administrativa con todo el equipo formado por la alta dirección se encuentra a su vez subordinada a la Sectorial Provincial de Cultura, la función de estos es puramente metodológica pero sin la autorización de sus máximos dirigentes la UPAC no tiene autorización para moverse sola (en el mejor sentido de la palabra).

Lo mismo sucede con los centros y consejos provinciales que están en la estructura organizativa de la UPAC, sus actividades económicas y financieras, el trabajo de los recursos humanos, la actividad de aseguramiento, el transporte, en conclusión todo, se realiza a través de la UPAC valga la redundancia pero se subordinan metodológicamente a la Sectorial Provincial.

En estos momentos la estructura organizativa de la Entidad se encuentra en un momento difícil pues como ya saldrá en los análisis posteriores falta el jefe del Departamento Económico y el de Recursos Humanos y como ya se conoce la actividad en estas áreas es sumamente importante para una empresa.

## 2.2 Descripción de la Metodología a utilizar:

Para esta investigación se decidió utilizar la metodología elaborada por el Grupo de Expertos de la DPO y la Planificación Estratégica del Ministerio de Educación Superior[21.] Ya que presenta aquellos elementos metodológicos básicos que deben contener los procesos de dirección estratégica en las entidades, las empresas y las organizaciones. Y forman parte del proceso oficial de desarrollo de los órganos de dirección del país.

El proceso metodológico para la proyección de la planificación recogerá los elementos básicos que se señalarán a continuación.

**Fase I: Formulación de los Objetivos**.

1. Misión.
2. Visión.
3. Valores Compartidos.

[21] Elementos metodológicos y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos. MES.

**Fase II: Fase de Inteligencia: Diagnóstico**.

4. Escenarios.
5. **Diagnóstico Estratégico.**

**Fase III: Concepción y selección de estrategias.**

6. Áreas de Resultados Claves.
7. Factores Claves de Éxito
8. **Objetivos Estratégicos con sus criterios de medida.**
9. **Plan de acción.**
10. **Sistema de control.**

### 2.2.1 Fase I: Formulación de los Objetivos.

**La Misión de la organización:**

La misión se define como la razón de ser de la organización, lo que determina para que exista esta.

Tener claramente definida la misión permite orientarse saber dónde se está en relación con los propósitos a seguir y qué posición se tiene o se propone alcanzar en el entorno. La misión es equivalente a la entidad como las huellas dactilares de las personas, lo que identifica a la organización externamente distinguiéndola de las otras.

La misión tiene necesariamente que:

1. Definir en que situación está la entidad, dónde actúa para quienes lo hace.
2. Determinar cuales son sus metas principales, adonde aspira llegar, cual es la perspectiva que los sujetos tienen acerca de lo que ellos buscan en la realidad.
3. Definir cual es su filosofía corporativa, cómo actúa o actuará, cómo expresa y pretende materializar sus valores.

Desde el punto de vista técnico la misión tiene que ser elaborada en equipo por la alta dirección, partiendo de las preguntas siguientes:

1. ¿Para qué existe la organización?
2. ¿Cuál es su razón de ser?
3. ¿Cuál o cuales sus productos o servicios?
4. ¿Quiénes son sus clientes ó usuarios?
5. ¿Qué los distingue de organizaciones similares?

**La Visión de la entidad:**

La concepción dialéctica marxista, nos indica la necesidad del cambio permanente, con un carácter proactivo, por ello, en términos teóricos la visión es inalcanzable por cuanto al acercarse de manera práctica al ideal delineado, toda organización debe reformular nuevamente su visión planteándose retos superiores.

Es una declaración de cómo lucirá la organización en el futuro. Es inspirada pero clara, retadora pero sensible, estable pero flexible. Es la imagen mental de un futuro deseable o posible para la organización. Puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta.

La Visión es el paso que cierra el círculo. Es la formulación estratégica de un problema y de su solución a través de lograr lo que se llama un Estado Deseado Mínimo Aceptable.

Es la precisión de los deseos del equipo de la alta dirección de la entidad, matizado por el análisis realista de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. No es el deseo de lo que se quiere sino la expresión de lo que se puede, con audacia y optimismo, sin dejar de ser realista y profunda, capaz de reflejar lo mínimo y aceptable que puede lograr la entidad para materializar la Misión previamente definida.

Sería recomendable que la visión responda al menos a preguntas como:

¿A dónde queremos llegar en un determinado tiempo?

¿Cómo queremos ser?

¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?

¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?

¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

Una buena visión debe:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.

- En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
- Fomentar el compromiso con el futuro.
- Ser motivadora y retadora para el colectivo.

## Los Valores[22]

Los valores constituyen el núcleo de la libertad humana en cuanto a que constituye elecciones deliberadas o preferencias estratégicas, a medio-largo plazo, por unos modos de actuación frente a otros.

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

Al trabajar en el rediseño continuo de la cultura organizacional tenemos que considerar que la cultura viene determinada por el conjunto de creencias y valores que se desarrolla en cada grupo humano para adaptarse a un entorno tecnológico, económico, político y sobre todo social determinado e integrado internamente. En todo grupo humano existe una cultura que es juzgada válida y por tanto es enseñada a los nuevos miembros.

De esta forma los “Valores Compartidos” son aquellos pocos “valores” que están presentes en los procesos cotidianos y con cuyos enunciados las organizaciones deben comprometer todas sus energías. Forman parte del “Sistema de Valores” de una organización. La Identidad, la Misión y la Visión Global o Propósito son reconocidos como “Valores Estratégicos”. Los “Valores Compartidos” unidos a los “Valores Estratégicos” son la base para el desarrollo e implantación de los “Valores en la Dirección”.

[22] Toledo, B Proyección Estratégica para el Jardín Zoológico Camilo Cienfuegos de Villa Clara. Trabajo de Diploma. 2006

Estos valores absorben la complejidad organizativa, orientan la misión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituye una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad del proceso de cambio de las mismas.

### 2.2.2 Fase II: Fase de Inteligencia: Diagnóstico.

#### 2.2.2.1 Escenarios[23]

Esta es una categoría que se toma del vocablo francés SCÉNARIO que significa "guión de una obra teatral sobre el futuro, en la cual actuarían los agentes tecnológicos, económicos políticos y sociales". Un "escenario" es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.
Construir un "escenario" sobre el futuro es una obra creativa a la que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tomar decisiones en el plazo para el cual se construye. Un "escenario" no es previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia.
La construcción de escenarios es una forma de análisis de las influencias del entorno, donde es necesario tener visión a largo plazo de la estrategia y cuando existe un número de factores que influyen en el éxito de la misma.

Este método tiene dos etapas para su elaboración:

1- Construcción de la base: Se refiere a la representación del estado actual en la relación empresa-entorno, que incluye búsqueda de información, para conocer la situación actual de la empresa respecto a su entorno.
2- Elaboración de los escenarios: Los cuales son divididos en tres escenarios:

- Escenario más probable o neutro.
- Escenario optimista.
- Escenario pesimista.

[23] Instituto de estudios e investigaciones del Trabajo (2000). Proyección Estratégica y utilización de la fuerza de trabajo. Editorial Servicios de Publicaciones del IEIT. Ciudad Habana. Cuba 11-30p

Tiene un objetivo: Definir un estado futuro de un sistema desconocido actualmente (al menos parcial) e indicar los distintos procesos que permitan pasar de estado presente al futuro.

### 2.2.2.2. Diagnostico estratégico.

La etapa de diagnóstico estratégico constituye la base para el proceso de planificación estratégica, complementando las variables sociales, políticas y culturales que están constituidas.

En toda labor de diseño de estrategias se hace evidente la necesidad de un diagnóstico fiel a la situación que se pretende resolver. El diagnóstico estratégico, por tanto, va a evaluar la situación actual y potencial de la empresa en relación con su entorno. (Menguzzato(1991)[24]:

El diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica aunque algunos autores también incluyen bajo este término el diagnóstico del ambiente que es necesario para la existencia y desarrollo de dicho sistema. A estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica se les denomina también análisis externo e interno.

- **Aspectos a tener en cuenta** (tomados del Procedimiento para el diagnostico estratégico elaborado por el Dr. Carlos Cristóbal Martínez Martínez)

**Paso I: Formación del grupo de diagnóstico**

1. Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique a esta actividad. Este grupo deberá estar integrado por expertos, conocedores de la actividad de organización del trabajo, de la producción y/o los servicios, de los salarios, de la actividad laboral, técnicos y economistas.
2. Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los dirigentes, el sindicato y los trabajadores en general.
3. El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para

[24] Menguzzato, M & Renal, L (1991) La Dirección Estratégica: un enfoque innovador del Management. Reproducción. MES. 441p

desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.

4. El equipo deberá tener presente qué enfoque y tratamiento debe dársele a los **problemas** que existen en estos momentos en la empresa, a partir de interiorizar las premisas siguientes:
   - ✓ El tener **problemas**, no constituye un **problema**, no es nocivo**,** pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar las posibles soluciones para su erradicación.
   - ✓ No deberán asociarse los **problemas** al agobio o a la desesperación.
   - ✓ Cada **problema,** deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
   - ✓ Los **problemas**, deberán, siempre despersonalizarse. No buscar culpables.
   - ✓ Analizar los **problemas** desde los distintos ángulos, **descomponerlos para su análisis.**
   - ✓ Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas. Esto facilitara madurar las posibles soluciones.
   - ✓ Aplicar en todo momento la regla del 20 x 80. Focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a actuar prioritariamente en aquellos que resultan vitales para el funcionamiento de la organización.

**Paso II Elaboración del cronograma:**

1. Es recomendable **elaborar un cronograma** para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen la fecha en que se realizara el diagnóstico, en cada una de las estructuras de la empresa a diagnosticar y por cada subsistema definido.

**Paso III Ejecución del diagnóstico:**

**Principios básicos:**

1- Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos en el perfeccionamiento empresarial.

2. Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.

3. No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, departamentos. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departa mentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.
4. Se clasificaran los problemas detectados en: problemas internos de la empresa y problemas externos a la empresa, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo.

   La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

**III.1 Caracterización general del Objeto de estudio:**

Esta caracterización ya se encuentra al inicio del Capítulo

**III.2 Análisis Externo:**

El **análisis externo** permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia la organización en forma de **oportunidades**: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados, y de **amenazas**: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera de nuestra voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados inciden de manera negativa en los resultados esperados. Los aspectos bajo este tema sintetizan la relación entre una organización y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio.

El **entorno** constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad de una organización. (Tena, 2000) En este contexto es viable destacar dos niveles: **macroentorno o entorno general**: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la organización y su ulterior desarrollo; y **microentorno o entorno competitivo**: conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento organizacional.

**Análisis del entorno general o macroentorno:**

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la organización construye su posición.

**Análisis del entorno competitivo o microentorno.**

Al particularizar el entorno se presta, en este caso, especial atención al estudio del sector al que la organización pertenece, denominándose sector al conjunto de empresas que realizan la misma actividad, reuniendo información sobre el mercado y los competidores y evaluando su evolución potencial futura, para de esta forma reducir la posibilidad de sorpresas y los riesgos que puede encontrar en ese terreno. De esta forma queda constituido el denominado microentorno o entorno competitivo de la empresa.

Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, siendo el criterio más generalizado el inspirado por Michael Porter (1985), sobre estrategia competitiva y sus cinco fuerzas competitivas: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

En los procesos de elaboración de los planes estratégicos de las organizaciones empresariales cubanas, el **estudio del entorno general y competitivo** confronta dos grandes dificultades: no existe hábito de su análisis, por lo que están muy poco desarrolladas las habilidades para analizar el entorno y tampoco existe una cultura a nivel de sistema gubernamental en cuanto a información a brindar regularmente para un mejor conocimiento del mercado por parte de las organizaciones.

### III.3 Análisis Interno:

El **análisis interno**, permite fijar con exactitud las **fortalezas y debilidades** de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistema computarizado de información. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las

debilidades de la organización en las áreas funcionales es una actividad vital de la Administración estratégica.

**Matriz DAFO**

En el aspecto técnico es muy utilizada actualmente la Matriz de impactos cruzados más conocida como Matriz DAFO. Esta técnica es para conocer en su momento dado y en cierto contexto cómo está la organización en relación con su entorno y lo que en ese sentido se propone alcanzar. La forma en que ella nos permite relacionar el ambiente interno con el externo, da la posibilidad de que tengamos en consideración la mayoría de las interrelaciones de sus variables, combinando tanto puntos fuertes como débiles y los factores que se manifiestan en el entorno.

Por eso es necesario que esta técnica se combine con otra de criterio perspectivo o que se repita cada cierto tiempo el ejercicio, ya que una fortaleza puede dejar de serlo o una debilidad puede superarse mientras que, en lo externo, puede cambiar el entorno bien sea para mejorar o para empeorar.

El análisis externo esta dado por:

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

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

El análisis Interno está dado por:

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

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

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

Una vez determinados cuales son los factores, se procede a la elaboración de la matriz para lo cual hay que:

- Llevar los puntos clave a la matriz.
- Proceder a cruzar los elementos de la matriz, marcando con una cruz aquellas combinaciones que tendrán mayor influencia en el cumplimiento de la misión, obteniéndose así, una matriz de impactos cruzados.
- Luego de su confección, se analizan los impactos, determinándose las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más incidentes en la entidad para cuya determinación se recibe un equipo formado por ejecutivos y obreros seleccionados del centro.

Hay una forma de hacer este procedimiento, consistiendo el mismo en colocar una X donde hay impacto y no colocar nada donde no hay impacto para no tener que utilizar la escala de ponderación de impactos.

Posteriormente se analizan los resultados obtenidos de la aplicación de la matriz DAFO.

La Matriz OVAR complementa el análisis de los resultados obtenidos por un período no mayor de un año a partir de la Matriz DAFO y es de gran utilidad porque puede relacionarse directamente las variables de acción , que constituyen la vía de materialización de la estrategia de la entidad, con los objetivos trazados vistos desde el enfoque objetivo meta y con los responsables de llevar a cabo dichas acciones que los convierten de una u otra forma en actores de cada uno de los escenarios que se vislumbran para el accionar de la entidad en el entorno, que para el Sistema de Cultura tiene una gran carga social como hacedor de la transformación del pueblo actual en uno más culto.

El análisis de la matriz DAFO y OVAR nos permite determinar en conjunto con la alta directiva de la organización, cuales son los aspectos esenciales

y determinantes para el cumplimiento de la misión posibilita llegar al momento cumbre de tomar las decisiones estratégicas.

### 2.2.3 Fase III: Concepción y selección de estrategias.

**Áreas de Resultados Claves**

El concepto de Área de Resultado Clave (ARC) constituye un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo.

Las áreas de resultado clave son aquellas que dentro de la institución son de suma importancia para el rendimiento y el buen funcionamiento de la misma por la trascendencia que tienen dentro de ella por tanto imponen una concentración de esfuerzos que implican la necesidad de compromisos con la acción en función de la Misión.

No existe ninguna fórmula matemática que defina el número de ARC que debe tener una organización. Según algunos teóricos este número deberá estar entre cinco a ocho, pero esto más que una regla establecida, es una definición empírica.

Las ARC deben ser identificadas previas a la determinación de los objetivos.
Esto, a la vez que nos permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada área de resultado clave.
Se pueden relacionar algunas recomendaciones empíricas que pueden servir para identificar las Áreas de Resultados Claves como las que siguen:

- Representan ámbitos en los que se espera que el directivo dedique el máximo de tiempo, energía, talento y otros recursos.
- Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.
- Pueden referirse a aspectos de tareas normales o variables “rompedoras”, que exijan esfuerzos especiales**.**

- Pueden incluir áreas difíciles de medir como: desarrollo del personal, relaciones organizativas, a la vez que aspectos más fáciles de medir como: resultados operativos, costos, productividad.
- Su redacción podemos expresarla en dos o tres palabras.
- No representan actividades como tales, sino preferiblemente ámbitos (esferas) a las que deberán dirigirse prioritariamente los esfuerzos.
- No son medibles en si, pero contienen elementos que pueden ser medidos.

**Factores Claves de Éxito:**

El concepto de Factores Clave del Éxito (*FCE*) incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad es un momento crítico del proceso de formulación estratégica. Los factores clave del éxito deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, y el estado actual de la organización respecto a dichos factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que esto resulte pertinente.

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

De acuerdo con las experiencias consultadas, el concepto debe ser abordado en el proceso de dirección estratégica de la siguiente forma:

1. Una vez definidas las ARC para la formulación de los objetivos, determinar ( o validar, si ya se tiene una definición de procesos anteriores) para cada una de dichas áreas, cuáles serían estos factores, considerando como sus características principales:
   - Su especificidad e impacto en relación con el sector de actividad de la organización
   - Su número es relativamente pequeño
2. Con posterioridad a este listado inicial, proceder a su reducción y validación para una definición más acabada
3. En el diagnóstico estratégico, los FCE ya validados deben utilizarse como punto de referencia para delimitar debilidades y fortalezas de la organización respecto a los mismos. En aquellos casos en que sea pertinente y posible, este análisis debe incluir una comparación con organizaciones similares respecto a dichos factores
4. En la etapa de evaluación de las opciones estratégicas, considerar entre los criterios evaluativos la contribución de la opción evaluada a reforzar o mejorar la posición de la organización en estos factores

**Objetivos Estratégicos con sus criterios de medida.**

Los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de Dirección Estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro, sirven de vínculo entre planeación y ejecución, son guías que sirven para coordinar las acciones dentro de la Empresa.

Los objetivos, en sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización.

Los objetivos pueden ser clasificados de diferentes formas, de acuerdo con su contenido, nivel, tiempo y precisión:

a) Objetivos programáticos o de trayecto.

Expresan un carácter continuo en el tiempo, que sirve para orientarse hacia donde se dirige la organización. Se utilizan para plantearse enfoques globales.

b) Objetivos normativos.

Expresan cuál es el estado deseado del objetivo trayecto o cualquier otro en el grado cuantitativo o cualitativo que debe satisfacerse.

c) Objetivo tarea.

Imprescindible para dirigir. Expresa en tiempo, cantidad y cualidad lo que se desea alcanzar. Ellos son las actividades indispensables que hay que hacer para garantizar el cumplimiento de los planes trazados.

**Criterios de Medida:**

Los criterios de medida son los indicadores y sus magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas principales del objetivo.

- Permiten la precisión y evaluación de los objetivos.
- Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos.
- Su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación.

**Planes de Acción:**

Formas de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo la estrategia definida y aprobada. Contienen los objetivos propuestos con la precisión requerida, las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas dejando definido con toda seriedad el plazo en que debe cumplirse, así como las personas responsables y los participantes en su cumplimiento. Son descripciones completas de lo que va a suceder.

Diseño del plan de acción:

- En el plan de acción debe reflejarse:
  - Objetivo
  - Tarea o acción
  - Recursos para materializar la tarea
  - Período de cumplimiento
  - Responsable
  - Participantes en su cumplimiento

- Debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta**.**

**Sistema de control de los resultados.**

Se pueden encontrar tres situaciones cuando se analiza el estado de lo que se ha propuesto alcanzar como serían que:

1- Se alcanzó lo deseado, en el tiempo y forma que se concibió el objetivo.
2- No se alcanza plenamente lo previsto. Se alcanza determinado resultados y otros no fueron obtenidos
3- Se alcanzaron los objetivos previstos y resultados superiores en uno o varios aspectos

**Conclusiones Parciales**

1. El buen funcionamiento de la Unidad Provincial de Apoyo a la actividad cultural es de vital importancia para el desarrollo cultural del sistema en la provincia.
2. La aplicación de herramientas que ayuden a profundizar en el diagnostico de la Entidad será de sumo valor para una correcta proyección de estrategias futuras.
3. De los diferentes procedimientos revisados en la literatura, el del grupo de expertos del MES es el más adecuado para realizar la Proyección estratégica de la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural

## Capítulo III Diseño Estratégico para la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural.

### Introducción:

En el presente capítulo se pretende realizar el diseño del Plan Estratégico para la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural, para el logro de tal efecto se tomará como guía el procedimiento elaborado por el Grupo de Expertos de la DPO y la Planificación Estratégica del MES, ya explicada en el capitulo anterior.

**Antes de proceder a la realización de la proyección estratégica es válido señalar que como bien se plantea en la introducción de este trabajo, la UPAAC no cuenta con un Programa de Desarrollo Cultural a pesar de la existencia de este en la Provincia, por lo que se realizaron algunas acciones con un sentido estratégico, tomando como referencia y apoyo para la elaboración de la Proyección Estratégica final el programa antes mencionado.**

**Algunas de esas acciones fueron: encuestas para obtener mayor información estadística, trabajos grupales para determinar factores claves de éxito para algunas actividades, tormentas de ideas para definir algún concepto, entre otros que en el momento de su utilización serán mencionados.**

### 3.1 Fase I: Definición de los objetivos del Centro.

#### 3.1.1 Elaboración de la Misión y la Visión.

Para determinar la Misión, tomamos como punto de partida la realización de un trabajo grupal con el consejo de dirección ampliado, donde se utilizó la técnica de tormenta de ideas para la elaboración final, en la que participaron los directivos, técnicos, sindicato, PCC y la UJC, la cual se muestra a continuación. La misión de la organización se definió en equipo.

**Misión:**

"**Somos una organización que se gesta sobre la base de la DPO, para ofrecer servicios de aseguramiento, transporte, hospedaje y actividad económica a las instituciones del sistema de Cultura, con especial presencia en la producción de todos los eventos culturales que se realizan en Villa Clara** ."

Para la definición de la visión se siguieron los mismos pasos que para la misión.

**Visión:**

1. Somos una organización en la que existe un gran espíritu de trabajo y consagración con Recursos Humanos altamente capacitados para un desempeño con gran eficiencia. Siempre estamos dispuestos a brindar los servicios con la calidad y eficiencia requerida para satisfacción de nuestros clientes, sentimos gran respeto por la forma en que nuestros trabajadores se enfrentan a las dificultades y hemos logrado un desarrollo cultural digno de esta revolución logrando que todos nuestros Recursos Humanos intervengan en los procesos de toma de decisiones.

**Análisis de los valores que están presentes en la entidad**

Los **valores compartidos** dentro de la organización son los siguientes:

- Valores patrios
- Sentido de pertenencia
- Disciplina
- Responsabilidad
- Compañerismo
- Honestidad
- Lealtad
- Compromiso

Los **valores esperados** dentro de la organización son los siguientes:

- Moral revolucionaria de los Cuadros y demás trabajadores.
- Profesionalidad e interés por la superación.

- Respeto, humanidad y excelencia en el servicio.
- Espíritu de trabajo para desarrollar la creatividad.
- Sentido de pertenencia para desarrollar la identidad.
- Trabajo continuo en equipo y cohesión grupal.
- Unidad de acción.
- Revolución e innovación continúa.
- Sentido de responsabilidad y competitividad.
- Audacia y disposición para enfrentar el proceso de cambio.

### 3.2 Fase II: Fase de inteligencia: Diagnóstico.

#### 3.2.1 Construcción de Escenarios.

- Un escenario positivo que no necesariamente tiene que ser óptimo o ideal.
- Uno Negativo que no necesariamente sea pésimo o catastrófico.
- Uno intermedio razonablemente aceptable.

El escenario más probable es el intermedio

Escenario Positivo:

- Se incrementa el proyecto del ALBA (Alternativa Bolivariana para las Américas), lo cual aumenta el intercambio cultural mutuamente provechoso entre los países de nuestra área geográfica.
- Se mantiene el crecimiento sostenido de la economía del país, lo que implica una mayor disponibilidad de presupuesto para ejecución de proyectos de desarrollo.
- Se incrementan las relaciones de trabajo con otros organismos y organizaciones del territorio, ampliando las posibilidades de crecimiento, intercambio e información.
- Se mantiene la tendencia al crecimiento y la superación Cultural Integral en el país.
- Se incrementa la participación de Cuba en organismos y asociaciones regionales e internacionales

- Se incrementan los vínculos comerciales con China, Vietnam y países de la región entre otros lo que los ratifica como aliados estratégicos de nuestro país.
- Se incrementa el empleo de los medios de difusión masiva (radio y televisión) para el proceso de masificación de la cultura y de la batalla de ideas.
- Se eleva la competitividad de las empresas nacionales a partir de la implantación de las medidas emanadas del proceso de perfeccionamiento empresarial
- Se perfecciona en todo el sistema institucional de la cultura un programa de desarrollo cultural favoreciendo el enriquecimiento de la vida espiritual de las comunidades.

Escenario Negativo:

- Se arrecia la política hostil hacia Cuba en cuanto a bloqueo, regulaciones jurídicas, restricciones económicas e integración de Cuba al mundo.
- Aprobación del ALCA.
- Como consecuencia de la globalización continúa la tendencia a la constitución de pactos y asociaciones no sólo de organizaciones, sino también regionales, lo que representa una amenaza más para nuestro país.
- Se mantiene la política de los Estados Unidos hacia Cuba en cuanto al bloqueo, las regulaciones jurídicas, las restricciones económicas, la integración de Cuba al mundo y otras.
- La temporada de ciclones aumenta su magnitud e intensidad.
- Cada día aumentan más los problemas globales como la desertificación, el calentamiento global y el deterioro de la capa de ozono, lo que trae consigo el detrimento del entorno.

Escenario más Probable:

- Fortalecimiento y desarrollo sociocultural de nuestro pueblo a través de opciones y propuestas culturales de calidad.

- Se mantiene el crecimiento de la economía.

- Se mantiene la política de los EE.UU. contra Cuba en cuanto al bloqueo y otras restricciones.

- Se amplían los acuerdos comerciales con Venezuela y otros países a partir de la política de integración regional liderada por este país (ALBA).

- Se mantiene sin cambios trascendentales la economía mundial, así como la política de los EE.UU. hacia Cuba.

- Las realizaciones de festivales, eventos y actividades conjuntas del área aumentan.

### 3.2.2 Diagnóstico estratégico:

La realización del diagnóstico se llevó a cabo por medio de la aplicación de varias herramientas y procedimientos, tal como se describe en el capítulo 1, donde predominaron sesiones de trabajo en grupo y la revisión de documentos.

**Paso I: Formación del grupo de diagnóstico:**

Se formó el grupo de expertos conformado por 8 trabajadores, personas conocedoras de los servicios, salarios, actividad laboral, técnicos y economistas (anexo1). Según procedimiento analizado en el Capítulo II

**Paso II Elaboración del cronograma:**

1. Se elabora un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se refleja la fecha en que se realizara el diagnóstico, en cada una de las estructuras de la empresa a diagnosticar y por cada subsistema definido.(Anexo 2)

**Paso III Ejecución del diagnóstico:**

Para esta etapa se hizo un análisis de los problemas más importantes encontrados en el banco de problemas participativos de la Entidad. (Anexo 3**)**

Fue aplicada otra encuesta a los trabajadores (Anexo4) donde los encuestados dejaron plasmados sus opiniones.

Estos datos se sometieron al criterio de los expertos quienes dieron su valoración basados en una escala del 1 al 5, donde el primero expresa la situación más critica y viceversa en el caso del 5 (Anexo 5).

Luego de hechos los cálculos necesarios se aplicó la técnica de Paretto para sacar los más significativos. (Anexo 6). Esto sirvió de base para realizar el análisis tanto interno como externo de la organización.

**Análisis Externo:**

Este análisis externo permitió identificar las:

**Oportunidades:**

- Nueva Escala Salarial en el País.
- Sistema de ayuda brindada por el Partido a las Entidades con dificultades.
- Posibilidad de superación educacional y técnica

**Amenazas:**

- Ofertas de trabajo más atractivas para los trabajadores.
- Carencia de combustible.
- Demora en la asignación de Insumos.

**Análisis Interno:**

**Fortalezas:**

- Fuerza laboral con posibilidades de desarrollo.
- Estrecho vinculo con Organismos y organizaciones del territorio.
- Posibilidad de brindarle servicios a otras instituciones con la calidad requerida.
- Remodelación y Reparación a Instituciones Culturales.
- Reconocimiento por parte de los trabajadores de la entrega de la nueva y máxima dirección de la Entidad.
- Centralización de la actividad económica y financiera en un solo departamento. Espíritu de lucha de los trabajadores.

**Debilidades:**

- Carencia de locales.
- Mala selección del Cuerpo de Seguridad y Protección.
- Estado de deterioro de algunas instituciones.
- Incumplimiento de la disciplina laboral.
- Falta de disponibilidad del transporte.

- No completamiento de la plantilla.
- Inestabilidad de los cuadros.
- Descontento de los trabajadores por tener que dejar sus dependencias para brindar ayuda al Departamento Económico de la UPAC.

A pesar de análisis hechos anteriormente se decidió para el caso de la Matriz DAFO tomar todas las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que en un inicio existían antes de aplicar Paretto teniendo en cuenta los problemas que existen hoy en las empresas cubanas.

**Análisis de la Matriz DAFO**

La Matriz se encuentra en el anexo 7.

Hecha la Matriz se sumaron los impactos de la forma sugerida anteriormente, luego haciendo cálculos estadísticos se obtuvo el resultado:

Se utilizó como Discriminante para la selección el Divisor de Rangos (Espiegel, M. R, 1971) cuyo valor hasta 16 Ítems es de 5.

El Discriminante (d) se calcula como:

d= R/ DR

Donde:

d: Discriminante.
DR: Divisor de Rango.
R: Rango
Xmáx: Valor máximo.
Xmín: Valor mínimo.

**Ejemplo**

**Para las filas:**

Calculo del Discriminante:

DR= 5
R= Xmáx – Xmín
R= 11 – 3
R= 8

d= R/ DR
d= 8/ 5
d= 1.6

Cálculo del Límite Superior:

$\bar{x}$= 7.11 LS= $\bar{x}$ + d
d= 1.6 LS= 7.11+ 1.6
LS= 8.71

Todos los valores mayores que el límite superior calculado (8.71) son predominantes.

**Para las columnas:**

Calculo del Discriminante:

DR= 5 d= R/ DR
R= Xmáx – Xmín d= 5/ 5
R= 7 – 2 d= 1
R= 5

Cálculo del Límite Superior:

x= 4 LS= x + d
d= 1 LS= 4 + 1
LS= 5

Todos los valores mayores que el límite superior calculado (5) son predominantes.

Se tomaron entonces los impactos de mayor significación dentro de los límites antes señalados.

Realizados todos estos cálculos se pudo definir entonces cuál es el Problema Estratégico General y cual sería la Solución Estratégica General.

**Problema Estratégico General**:
Si sobre la organización están influyendo las ofertas de trabajo más atractivas para los trabajadores y no se atenúan o resuelven la inestabilidad de los cuadros de la Unidad Administrativa y la deficiente atención al hombre aunque se cuente con el espíritu de lucha de los trabajadores y con las posibilidades de desarrollo de la fuerza laboral no podrán aprovecharse el aumento del nivel cultural de la población ni la nueva escala salarial en el País.
**Solución Estratégica General:**

Si sobre la organización están influyendo el aumento del nivel cultural de la población y la nueva escala salarial en el País y esta se basa en el espíritu de lucha de los trabajadores y en las posibilidades de desarrollo de la fuerza laboral para aprovechar las fortalezas y a la vez se reducen o atenúan la inestabilidad de los cuadros de la unidad administrativa y la deficiente atención al hombre estará en mejores condiciones la organización de enfrentar las ofertas de trabajo más atractivas para los trabajadores.

### 3.3 Fase III: Concepción y selección de estrategias

### 3.3.1 Áreas de Resultado Clave.

**Después del estudio diagnóstico realizado, definimos, de conjunto con los directivos de la unidad y de acuerdo con la metodología anteriormente reseñada las Áreas de Resultados Claves con sus objetivos, criterios de medida y acciones estratégicas para lo cual utilizamos las técnicas de tormentas de ideas, trituración de ideas y reducción de listado y el resultado final fue los elementos que se relacionan a continuación:**

- **Recursos Humanos.**
- **Economía.**
- **Transporte.**
- **ATM**
- **Gestión Institucional.**

### 3.3.2 Factores Claves de Éxito

Para la determinación de los Factores Claves de Éxito (FCE), se encuestaron 224 trabajadores, partiendo del hecho de apoyarnos en la experiencia de los diferentes trabajadores de cada área. (Ver cuestionarios en anexo 8). Las cuales dieron como resultado 10 Factores Claves de Éxito, los mismos fueron procesados estadísticamente y dados en % en el anexo 8, quedando determinados los 6 FCE que sobre la base de la mayor cantidad de puntos otorgados le dieron los encuestados a estos. A continuación se dan a conocer por orden de prioridad:

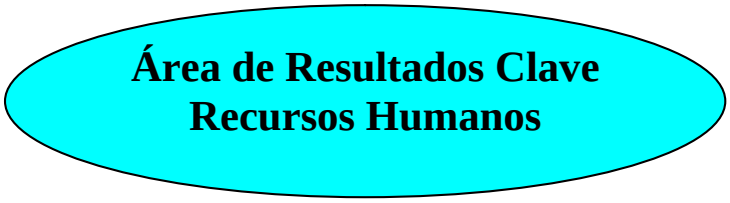
1. Estabilidad Laboral.
2. Atención al hombre.
3. Calidad en los servicios.
4. Disponibilidad Financiera.
5. Calificación del personal técnico.
6. Investigación y desarrollo.

### ***3.3.3 Objetivos Estratégicos, Estrategias Específicas y criterios de medida***

Estrategia Maestra Principal

Objetivo: **Asegurar el cumplimiento del Plan de Actividades Culturales de la Provincia con la garantía Logística de la UPAC.**

**A continuación se definen los objetivos estratégicos, las estrategias específicas y criterios de medida.**




**Objetivo Estratégico No. 1**: Perfeccionar la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en la Organización.

**Estrategias Específicas:**

1. Diseñar e implementar la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

**Criterios de Medida**:

- Establecer un sistema que permita el completamiento de las plantillas racionales, como una correcta selección y reclutamiento del personal atendiendo a su competencia laboral.
- Aplicar una política de Gestión de los Recursos Humanos donde no prime la posibilidad del nepotismo y el socialismo.
- Planificar y gestionar cursos de superación acordes a las necesidades reales del personal.
- Perfeccionar los contenidos de trabajo individuales del departamento teniendo en cuenta el perfil de cada técnico.
- Perfeccionar el trabajo con los recién graduados y adiestramientos laborales, con énfasis en las evaluaciones y la selección de los tutores, así como su ubicación laboral.
- Aplicación conciente de la legislación laboral en cada caso que corresponda.
- Lograr el perfeccionamiento de la localización y prevención de riesgos laborales en cada institución y áreas del sistema.
- Perfeccionar y cumplir el reglamento organizativo de PHT.

- Perfeccionar el reglamento disciplinario interno de la UPAC.
- Aplicar y evaluar la efectividad del Reglamento de Estimulación Moral de la Entidad.
- Perfeccionar el funcionamiento de las comisiones de Atención al hombre de cada Institución y áreas de la UPAC.
- Continuar elevando la eficiencia del proceso evaluativo de los técnicos propios, comunes y del personal docente.
- Trabajar en la automatización de los Recursos Humanos de la Entidad.

**Objetivo Estratégico No.2:** Lograr una eficiencia Económica que garantice el funcionamiento de la organización.

**Estrategias Específicas:**

- Obtener la calificación de Aceptables en las Auditorias Económicas y Financieras.
- Lograr una Contabilidad estricta y un riguroso control de todos los recursos en poder de la organización.

**Criterios de Medida.**

- Darle cumplimiento y aplicación a las indicaciones y medidas señaladas por las auditorias que han visitado la Entidad (CAP y el Grupo de CANEC).
- Ejecución eficaz del presupuesto estatal en correspondencia con las necesidades y prioridades del programa de desarrollo cultural.
- Ejecución eficaz de los controles de la cuenta fondo.
- Implementación total y perfeccionamiento de la información estadística y económica como instrumento de evaluación.
- Aumentar la fiscalización control y chequeo sobre los centros pertenecientes a la UPAC.
- Trabajar en la automatización de toda la contabilidad.

## Área de Resultados Clave
## Transporte

**Objetivo Estratégico No 3:** Lograr mayor calidad en los servicios de transportación

**Estrategia Específica**:

- Aumentar el Parque Automotriz Activo.
- Lograr cubrir el 100% de los viajes de transportación planificados y aprobados en función del combustible asignado.

**Criterios de Medida**:

- Lograr una correcta distribución del combustible según la asignación dada.
- Hacer estudios para tener la posibilidad de que con un solo viaje se puedan recorrer varias rutas con un mayor aprovechamiento del combustible y de la capacidad.
- Lograr que haya mayor disponibilidad en el Parque automotriz.
- Perfeccionar los vínculos de trabajo con el resto de las Entidades de Cultura que poseen transporte para así asegurar los planes.
- Mejorar las condiciones de trabajo del Taller Automotriz.
- Lograr el funcionamiento de los ómnibus de transporte de personal al máximo de su explotación.

## Área de Resultados Clave
## ATM

**Objetivo Estratégico No 4:** Buscar mayor servicio en los Servicios de aseguramiento

**Estrategia Específica:**

- Lograr que la asignación de Insumos se reciba en tiempo.

- Lograr sistematizar el control de los recursos asignados a la Entidad.

**Criterios de Medida:**

- Aumentar la Gestión del producto del Balance.
- Chequeo y muestreo sistemático al cumplimiento de las normas técnicas y de generación de producto a la Residencia y Casa de Visita.
- Lograr continuar el mejoramiento de la Residencia d los Artistas en cuanto a Confort y alimentación.
- Lograr la terminación de la restauración de la Casa de Visita.
- Hacer las gestiones necesarias para encontrar un local que reúna los requisitos que debe tener un comedor obrero para la reapertura del mismo

## Área de Resultados Clave
## Gestión Institucional

**Objetivo Estratégico No.5:** Perfeccionamiento de los Métodos y Estilos de trabajo de la Unidad Provincial de Apoyo.

**Estrategia Específica:**

- Lograr el perfeccionamiento de los Órganos de Dirección y de su sistema de trabajo.

**Criterios de Medida:**

- Lograr el perfeccionamiento de la labor de control a las Entidades subordinadas.
- Perfeccionamiento de las visitas sorpresivas a Centros, Consejos y Entidades de la UPAC.
- Lograr sistematicidad en el seguimiento de los señalamientos realizados.
- Lograr el perfeccionamiento del sistema de Protección Física al Sistema Institucional.
- Lograr el perfeccionamiento a la labor dirigida a la preparación para la defensa en tiempo de paz y planes especiales.

- Cumplimiento del programa para la Prevención y uso indebido de la droga en la Entidad.
- Lograr el perfeccionamiento del proceso de selección de los dirigentes y la reserva.
- Divulgación del código de ética y exigencia en el cumplimiento de sus preceptos.
- Lograr el perfeccionamiento de la labor del Forum de Ciencia y Técnica.

Es sumamente importante trabajar en estas Áreas pues están estrechamente comprometidas con la Misión de la organización.

### 3.3.4 Aplicación de la Matriz OVAR

Se diseñó la Matriz OVAR (objetivos – variables – acción – responsables) por la importancia que tiene esta pues da la posibilidad de elaborar un plan de acción a través de su análisis, dicho análisis parte de la Matriz DAFO.

La Matriz OVAR complementa el análisis de los resultados obtenidos a partir de la Matriz DAFO y es de gran utilidad porque puede relacionarse directamente las variables de acción , que constituyen la vía de materialización de la estrategia de la entidad, con los objetivos trazados vistos desde el enfoque objetivo meta y con los responsables de llevar a cabo dichas acciones que los convierten de una u otra forma en actores de cada uno de los escenarios que se vislumbran para el accionar de la entidad en el entorno, que para el Sistema de Cultura tiene una gran carga social como hacedor de la transformación del pueblo actual en uno más culto.

Pasos para llegar a la Matriz OVAR:

1. Fueron señaladas las variables de acción que conjugan las dimensiones de la Matriz DAFO:

F – fortalezas

O – oportunidades

A – amenazas

D – debilidades

Cada una de estas dimensiones será denominada por sus iniciales y por el número de orden correspondiente en el anexo 9.

#### 3.3.4.1 Variables de Acción y sus responsables.

**Variable de Acción #1:**

Abarca (F1, O1)

El Departamento de Transporte y el Departamento de Aseguramiento mantendrán permanente comunicación con el Departamento de Programación de la Sectorial para coordinar las actividades culturales que requieren el crecimiento del nivel cultural de la población.

Responsable: Transporte y Aseguramiento.

**Variable de Acción #2:**

Abarca (F1,O2); (F4,O2); (F5,O2); (F5,A1); (D1,A2)

Capacitación realizará las coordinaciones pertinentes con los Centros Educacionales del territorio y con el Centro Provincial de Superación para la Cultura para planificar las acciones de capacitación hasta el 2009 necesarias para potenciar los servicios a las Instituciones Culturales.

Responsable: Recursos Humanos.

**Variable de Acción #3:**

Abarca (F2, O5); (F4, A4); (F5, A1); (D4, A1); (D6,A1); (D7, A1)

EL Departamento de Recursos Humanos perfeccionará el sistema de selección del personal y la Evaluación del Desempeño y diseñará el sistema de Pago que mejor se ajuste a las actividades directamente relacionadas con el cumplimiento del desarrollo de los programas culturales.

Responsable: Recursos Humanos

**Variable de Acción #4:**

Abarca (F3, O1); (F3, A1); (D3, A1)

Establecer un mecanismo que logre la satisfacción de las necesidades materiales y de personal de los centros remodelados prioritariamente.

Responsable: Directora.

**Variable de Acción #5:**

Abarca (F3, O2)

Priorizar el funcionamiento de la Escuela Profesional de Arte “Samuel Feijoo”.

Responsable: Directora

**Variable de Acción #6:**

Abarca (F4, O3); (F5, O3); (F8, O3); (D1, O3); (D7, A1)

Implementar las recomendaciones dejadas por el Dúo del Partido a las Entidades con dificultades.

Responsable: Directora

**Variable de Acción #7:**

Abarca (F4, O4); (F5, O4); (F1, A1); (F2, A1); (D1, O4); (D5, A1)

Aplicación inmediata de los nuevos calificadores a los trabajadores que según corresponda a medida que se vayan recibiendo con sus correspondientes grupos salariales y los pagos adicionales según corresponda.

Responsable: Recursos Humanos.

**Variable de Acción #8:** Abarca (F5, O1)

Elaboración de los Profesiogramas y la Matriz de Competencias Laborales.

Responsable: Recursos Humanos.

**Variable de Acción #9:**

Abarca (F5, O5); (F1, A1); (F2, A1); (F4, A4); (F8, A1); (D1, O5); (D1, A1); (D5, A1); (D7, A1).

Aplicar consecuentemente el Reglamento de Estimulación Moral.

Responsable: Directora.

**Variable de Acción #10:**

Abarca (F6, O1); (F6, A2); (F6, A3); (D2, A3)

Establecer relaciones de cooperación con encuentros periódicos entre las Instituciones del territorio relacionadas con el desarrollo de las actividades culturales para aumentar las posibilidades del éxito.

Responsable: Directora

**Variable de Acción #11:**

Abarca (F7, O1); (F7, O4)

Mejorar el sistema de Control Interno y Contable a partir de las recomendaciones dejadas por los Auditores y el Dúo del Partido.

Responsables: Directora

Economía

**Variable de Acción #12:**

Abarca (F1, A2)

Continuar perfeccionando el programa de ahorro de combustible de forma que se utilicen los equipos menos gastadores para los recorridos más largos.

Responsable: Transporte.

**Variable de Acción #13:**

Abarca (F1, A3)

Evaluar el área de abastecimiento por el cumplimiento de los objetivos relacionados con el avituallamiento a las actividades culturales.

Responsable: Aseguramiento

**Variable de Acción #14:**

Abarca (F2, A4); (F3, A1); (F4, A4); (D1, O1); (D1, O5); (D1, A1); (D1, A2); (D5, A1); (D5, A4); (D7, A1); (D8, A1)

Desarrollar un sistema integrado de Atención al Hombre.

Responsable: Directora.

**Variable de Acción #15:**

Abarca (F4, A1); (F8, A1); (D7, A1)

Incrementar el trabajo político – ideológico hombre a hombre.

Responsable: Directora.

**Variable de Acción #16:**

Abarca (F4, A2); (F4, A3)

Buscar alternativas para paliar la escasez de combustible y la demora de los insumos para lograr el cumplimiento de las actividades culturales bajo esta situación.

Responsable: Transporte.

Aseguramiento

**Variable de Acción #17:**

Abarca (D1, O1); (D1, O5); (D1, A2)

Mejorar el trabajo con los cuadros.

Responsable: Directora

**<u>Ejemplo del procedimiento:</u>**

**Variable de Acción #1:**

Abarca (F1, O1)

Posibilidad de brindarle servicios a otras instituciones relacionadas con el aumento del nivel cultural.

En base a esta variable se trazó la acción y se definieron los responsables:

El Departamento de Transporte y el Departamento de Aseguramiento mantendrán permanente comunicación con el Departamento de Programación de la Sectorial para coordinar las actividades culturales que requieren el crecimiento del nivel cultural de la población.

Responsable: Transporte y Aseguramiento.

2. Definidas las variables de acción estas se casan con los objetivos antes analizados en las Áreas de Resultado Clave y se procede a la elaboración de la Matriz OVAR. Anexo 9

Objetivos Estratégicos

1- Completar, estabilizar y preparar los Recursos Humanos.
2- Lograr una eficiencia económica que garantice el funcionamiento de la organización.
3- Lograr mayor calidad en la transportación.
4- Buscar mayor eficiencia en los servicios de Aseguramiento.
5- Lograr el perfeccionamiento de los métodos y estilos de trabajo de la Unidad Provincial de Apoyo.

Estos objetivos definidos con anterioridad responden a los requerimientos que deben tener los mismos a la hora de ser elaborados: fueron diseñados en la base de ser lo más claros y precisos posibles, espontáneos, fijados por la jerarquía, se corresponden con las variables de acción tomadas.

- Evaluar el área de abastecimiento por el cumplimiento de los objetivos relacionados con el avituallamiento a las actividades culturales.
- Desarrollar un sistema integrado de Atención al Hombre.
- Incrementar el trabajo político – ideológico hombre a hombre.
- Buscar alternativas para paliar la escasez de combustible y la demora de los insumos para lograr el cumplimiento de las actividades culturales bajo esta situación.

- Mejorar el trabajo con los cuadros.

### 3.3.5 Proceso de Control

El proceso de control se establece a partir de tres momentos: implantación, seguimiento y evaluación final.

La fase de Implantación se debe concebir como el proceso de articulación de la estrategia a todo el sistema, cuyos pasos necesarios son:

- Comunicación y explicación a todos los implicados.
- Aprobación.
- Establecimiento de un presupuesto que apoye la estrategia.
- Instalación de sistemas de políticas, procedimientos, informativos y de control que apoyen la estrategia
- Diseño de sistemas de incentivos que estén estrechamente relacionados con los objetivos estratégicos.
- Ejercicio de un liderazgo estratégico.

La fase de seguimiento es el proceso de control sistemático sobre la ejecución hasta el cumplimiento que implica:

- Análisis de los elementos que se han resistido al cambio.
- Análisis de los estilos vigentes en el proceso.
- Análisis de la operatividad y fuerza de la empresa.
- Evaluar las decisiones y sus causas.
- Evaluar la misión, objetivos y escenarios.( anualmente)
- Actualizar los objetivos si: existen cambios internos; hay deficiencias en su proceso de fijación; hay errores en la asignación de recursos.

La fase de evaluación de resultados se concibe anualmente y precisa lo siguiente:

- Comparar la misión—visión con los resultados obtenidos en el año.(desviaciones y causas)
- Comparar los escenarios previstos con el escenario actual. (desviaciones y causas)

- Analizar decisiones tomadas y sus causas teniendo en cuenta: cambios del entorno, asignación de recursos, falta de gestión y apoyo y actuaciones inadecuadas.
- Realizar una apreciación global de la estrategia según cumplimiento de los objetivos anuales:
  1. Si existen resultados excelentes, se satisface la misión, visión y objetivos estratégicos. Valorar aspectos positivos para acciones futuras.
  2. Si existen resultados satisfactorios, se satisface en tiempo y forma los objetivos estratégicos.
  3. Si existen resultados no satisfactorio, no satisface plenamente la misión y los objetivos estratégicos. Precisar los aspectos de fallo y sus acciones correctivas para el futuro.

Para la retroalimentación del proceso se formará una comisión presidida por el Director y un grupo de especialistas que se encargue de revisar los resultados de la estrategia en cada período, atendiendo a los indicadores anteriores.

Para garantizar una correcta implementación del proceso se llevará a cabo un proceso de evaluación del desempeño, donde cada trabajador será evaluado en función de los resultados obtenidos, y en función del cumplimiento de los objetivos del mes.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos, los responsables definidos explicaran los resultados, así como las desviaciones que existan en su cumplimiento.

- Se realizará una revisión periódica sobre los mismos.
- Se deben elaborar planes emergentes para prever los cambios del entorno
- Semestralmente se evaluara la estrategia en el consejo dirección.

**Finalmente como forma de incluir dentro del sistema de trabajo de la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural el seguimiento a la estrategia, se muestra como los órganos de dirección colectiva contribuyen a lograr los resultados propuestos.**

| **Órgano de dirección colectiva** | **Temáticas** |
|---|---|
| **Consejo de dirección ampliado** | Mensual: Cumplimiento de los indicadores clave de la estrategia, análisis del cumplimiento de la proyección estratégica. |
| Junta de administración | Semanal: Evalúa la marcha de las principales acciones estratégicas por áreas de resultado clave |
| Consejo de Dirección | Trimestral: Análisis informe financiero, inversiones, presupuesto |

| | |
|---|---|
| | y decisiones estratégicas. |
| Asamblea de Eficiencia | Mensual: Principales indicadores cualitativos y cuantitativos, cumplimiento de tareas, reconocimiento de trabajadores y áreas destacadas. Planteamientos de problemas y posibles soluciones. |
| Asamblea de Afiliados | Mensual: Resultados alcanzados, tareas principales para el siguiente mes, inquietudes y planteamientos, tareas a desarrollar y selección de trabajadores destacados. |
| Reunión de los organismos de masas y políticos | Mensual: La dirección rendirá un informe cuantitativo y cualitativo de los resultados de la estrategia que servirán de acicate al trabajo de las mismas. |

**Conclusiones Parciales del Capítulo**

Concluido este capítulo podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1. Al trabajar en este capítulo queda elaborada la propuesta de la Planeación Estratégica de la Unidad Provincial de Apoyo a las Actividades Culturales.
2. En el diseño del Proyecto Estratégico quedaron definidas la Misión y la Visión así como sus objetivos, los cuales permitirán la utilización óptima de los recursos con que se cuenta para aprovechar las oportunidades que el entorno brinda.
3. Se trabajó con las Áreas de Resultado Clave y las Variables de Acción con la ayuda de las Técnicas utilizadas para el perfeccionamiento de la estructura de dirección de la UPAAC.
4. Fue elaborado un plan de acción para enfrentar las dificultades encontradas y desarrollar un sistema de Dirección más integrado.

**Conclusiones Generales:**

Sobre la base de las conclusiones parciales a las que arribamos durante el desarrollo del trabajo y teniendo como punto de partida el cumplimiento de los objetivos trazados para el mismo, llegamos a las siguientes conclusiones generales.

1. No existe un programa con enfoque estratégico en la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural, que permita planear estratégicamente la cultura organizacional, que debe tener la alta dirección del centro; lo que ha influido negativamente en el desempeño eficiente y proyectivo de esta organización.

2. Teniendo en cuenta las características de la unidad, se escogió e implementó el modelo de dirección estratégica propuesto por el grupo de expertos del MES, logrando con ello contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización y a elevar los resultados de la actividad Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural

3. La proyección estratégica elaborada será una herramienta fundamental en el desarrollo integral en la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural, pues permitirá la utilización óptima de los recursos con que cuenta el centro, así como la supervisión y el control del cumplimiento de los objetivos propuestos, para el incremento sostenido de la eficacia y la eficiencia del desempeño de la misión de la organización.

4. Al implementar procedimientos tanto para el diagnóstico, como para la proyección estratégica en una organización, es de vital importancia realizar un estudio a profundidad de las particularidades de desempeño de esta, y de la situación real en la que se desarrolla e implementa su accionar empresarial.

**Recomendaciones**

1. Utilizar la estrategia elaborada como instrumento de trabajo de la Dirección para el desarrollo de una cultura integral armónica para el aseguramiento del desarrollo en la Provincia de Villa Clara.
2. Que se de a conocer la Estrategia a los trabajadores en busca de una mayor implicación laboral.
3. Perfeccionamiento de la estructura de dirección de la UPAC.

4. Para el establecimiento de esta estrategia en la Unidad, deben ser elaboradas las estrategias de cada una de las Áreas funcionales y operativas.
5. Perfeccionamiento de la Dirección por Objetivos.
6. Desarrollar estrategias con base en la Dirección por valores, ya que es una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización.
7. Cuando se recomienda que cada área funcional u operativa de la Entidad elabore sus propias estrategias se sugiere que lo hagan definiendo en cada una de ellas específicamente su función dentro de la organización, trabajando con sus variables internas y con lo que el entorno le ofrece, que definan sus direcciones estratégicas con sus objetivos, criterios de medida, sus planes de acción, etc.
8. Desarrollar un sistema integrado de atención al hombre.
9. Priorizar la tarea de Capacitación, que sus planes estén elaborados correctamente y que para ello se cuenta con el apoyo de Centro Provincial de Superación para la Cultura.

**Bibliografía:**


1. Cabezas, O. Sistema de Dirección de Recursos Humanos. Situación de la organización y normacion del trabajo de la Empresa Eléctrica de Sti Spiritus. Trabajo de Diploma UCLV (2001).

2. Carvajal García, Zeida (2005). Procedimiento para la Evaluacion del Impacto de la Implementacion de la Direccion por Objetivos en el Sector Cultural.

3. Chiavenato, I. (1994) Introducción a la teoría general de la administración. 3ra ed. México: Editorial Mc Graw Hill. 687p.
4. Díaz, C. / Carballo, E. /Rodríguez, J. (1998) Su misión ¿Cómo diseñarla? Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías. En el libro: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp 81-98
5. Espiegel, MR. Teoría y problemas de estadística. Editorial Ciencia y Técnica. 1971.

6. Elementos metodológicos y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos. MES.

7. Garciga, J.R (1999). Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana. Editorial Félix Varela. 270p

8. Garcia Escandon, Alina (2002). Estrategia Corporativa de la Empresa de Servicios al Turismo Sucursal Centros. Trabajo de Diploma.

9. Giegold, W.C. (1982). Administración por objetivos: Guía práctica enfocada al éxito. México: McGraw - Hill. Vol. I, II, III. 404 p.

10. Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1996) The Strategic Concept and Process. Madrid. Editorial Prentice Hall. 194 p

11. http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm. Martín, Serguei Alejandro "Planeacion Estrategica"

12. **http://www.monografias.com/trabajos13/tacope/tacope.shtlm**. Ronda Pupo, Guillermo A. "De la Estrategia a la Direccion estrategica. Un acercamiento a la integracion de los niveles estrategico, tactico y operativo".

13. Instituto de estudios e investigaciones del Trabajo (2000). Proyección Estratégica y utilización de la fuerza de trabajo. Editorial Servicios de Publicaciones del IEIT. Ciudad Habana. Cuba 11-30p

14. Jarrillo, J.C (1996). Dirección Estratégica 2da ed. Santa Fe de Bogota: Editorial Mc Grau Hill.

15. Jaramillo Garnier, Raul (2002). Planeacion Estrategica Corporativa de Emprestur SA. Tesis para optar por el Grado de Master en Direccion.

16. Jonson, G & Schole, K(1997). Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las organizaciones. Madrid: Editorial Prentice Hill 407p

17. Koontz, H. & Weihrich, H (1995) Administración. Una perspectiva global 10ma ed. México: Editorial Mc Graw Hill. 745 p.

18. Menguzzto, M & Renal, L(1991)La Dirección Estratégica : un enfoque innovador del Management. Reproducción. MES. 441p

19. Ohmae, K (1998) La mente de Estratega. México. Editorial Mc Grau Hill 293p

20. Portuondo Velez, Angel L y col (1998)Dirección por objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. ciudad de la Habana: centro coordinador de estudios de dirección 295p

21. Steiner, G. A (1996). Planeacion Estratégica Vigésima Primera Reimpresión. México: editorial Continental 366p

22. (Schendel y Ansoff, 1976 y 1989;, 1978): La estrategia de la empresa Editorial, Universidad de Navarra

23. Stoner, J y otros (1996). Administración. Editorial. Prentice HALL Hispanoamericana México.

**Anexo 1(a)**: Trabajadores que conforman el grupo de expertos.

| | |
|---|---|
| Leticia Álvarez Barceló | Especialista en Ciencias Informáticas |
| Acelia Castellón León | Técnico A Gestión de los R. Humanos |
| Nabia Limonte | Balancista Distribuidor |
| Alexis Ricaño Fuentes | Técnico A Explotación del Transporte |
| Yenisey Alemany | Técnico B Gestión de R. Humanos |
| Wilfredo Marrero Benavides | Técnico Seguridad y Protección |
| Nancy Herrera | Técnico B Gestión de R. Humanos |
| Meibi Pérez García | Técnico A Gestión de R. Humanos |

Calculo para el número de expertos:

Datos:

M: Numero de expertos.
P: Porcentaje Estimado de errores en los expertos
K: Variable Estandarizada Distribución Normal
i: margen de error permisible en los resultados

P=4%
K= 1.96
i= 10%

Formula:

$M = P*(1-P)*K/i*i$

Resultados del Cálculo:
M = 8

**ANEXO No.1: Procedimientos de planeación Estratégica.**

**1). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.**

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

- Determinación de la misión o razón de ser.
- Determinación de la estrategia.
- Determinación de las tácticas.
- Determinación de los proyectos.

**2). Marwin Bower**

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

- Establecimiento de objetivos.
- Estrategia de planeación.
- Establecimiento de Metas
- Desarrollar la filosofía de la compañía.
- Establecer políticas.
- Planear la estructura de la organización.
- Proporcionar el personal.
- Establecer los procedimientos
- Proporcionar instalaciones.
- Proporcionar el capital.
- Establecimiento de normas.
- Establecer programas directivos y planes organizacionales.
- Proporcionar información controlada.
- Motivar a las personas.

**3). Dr. Carlos C. Martínez Martínez**

Proceso formal de planeación estratégica.

- Formulación de Metas
- Identificación de objetivos y estrategias actuales
- Análisis ambiental
- Análisis de recursos
- Identificación de oportunidades estratégicas
- Determinación

**4). Carlos Gómez Pardo**

Procedimiento de planeación estratégica

- Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.
- Acción Inmediata.
- Clasificación de los objetivos de la empresa.
- Conocer el entorno.
- Conocer las expectativas.
- Valores de las alternativas.
- Preparación e implementación.

**5). Harold Koontz**

Procedimiento para la planeación estratégica

- Los diversos insumos organizacionales
- El perfil de la empresa.
- Orientación de Alta Gerencia.
- Objetivos de la Empresa.
- El ambiente interno actual.
- El ambiente externo.
- Desarrollo de las estrategias.
- Planeación e implementación.

**6). Procedimiento Elaborado por el Grupo de Expertos de la DPO y la Planificación Estratégica del Ministerio de Educación Superior, compuesto por:**

- Misión
- Visión
- Valores Compartidos
- Escenarios
- Diagnóstico Estratégico a base de: Amenazas, Oportunidades, Fortalezas, Debilidades.
- Áreas de Resultados Claves
- Factores Claves de Éxito.
- Objetivos Estratégicos.
- Criterios de Medida

***Autores:***

*Por el CETDIR. Dr. Wilde Llanes Delgado:*

*Por el CETED. Dr. Carlos Díaz Llorca, la Dra. Esperanza Carballal del Río y M.Sc Rafael Díaz Crespo.*

*Por el CEEC. Dr. Humberto Blanco Rosales, Dr. Orlando Gutiérrez del Toro, Dr. Fermín Orestes Rodríguez González y Dra. Teresa Cruz.*

*Por la UNAH. M.Sc Mercedes Zenea.*

*Por el CEED. M.Sc. Fermín Ferriol Sánchez y Lic. Mariela Columbié Santana*

**ANEXO No 8 Encuesta para determinar Factores Claves de Éxito.**

Por favor marque con una X su categoría ocupacional.

Obrero _____ Directivo _____ Técnico _____ Obrero de servicio_____ Administrativo_____

Favor de llenar esta encuesta anónima, y se le suplica sea lo mas veraz y explicito posible en sus respuestas, gracias.

Los factores claves de éxito son aquellos aspectos que deben ir bien para que el negocio sea exitoso, y que si fallan, pueden provocar el fracaso de la actividad institucional. Estos aspectos o factores pueden ser controlados por la institución y tiene que sobresalir en ellos para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de estabilidad por sobre los estándares de la empresa:

Para identificar FCE en su institución se responderá lo siguiente.

1) De los siguientes factores ¿Cuales son necesarios para el éxito de su organización?

Atención al hombre _____

Calificación del personal técnico_____

Calidad y de los servicios_____

Estabilidad laboral_____

Disponibilidad financiera_____

Investigación y desarrollo_____

Otros (Cuales) _____

2) ¿Si usted fuera cliente de la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural que sugeriría para mejorar la eficiencia de la organización?

3) ¿Considera que la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural una organización de éxito?

SI_____ NO_____

¿Por qué?

_____

_____

_____

**Tamaño de muestra para estimar la proporción de la población.**

Para calcular el tamaño de muestra para la estimación de proporciones poblacionales hemos de tener en cuenta los mismos factores que en el caso de la media. La fórmula que nos permitirá determinar el tamaño muestral es la siguiente:

$$n = \frac{N\, z_{\alpha/2}^2\, P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Donde

$z_{\alpha/2}$ : z correspondiente al nivel de confianza elegido (Distribución Normal = 1,96)

P: proporción de una categoría de la variable (Cuando se conocen los criterios de las personas por investigaciones anteriores, es entonces donde se coloca el valor de 0,9 y cuando se desconoce es (0,5).

e: error máximo (0,1)

N: tamaño de la población (Obreros = 60; Técnicos = 240)

Datos:

Nivel de significación α = 0,05

Nivel de confianza 1- α =0,95

$\frac{\alpha}{2}$ = 0,025

Los siguientes son el 100%.

Directivos = 39

Administrativos = 25

Obreros de servicio = 54

Operarios =37

Técnicos =69

Los siguientes no son el 100% por eso se calcula el tamaño de muestra.

**Obreros**

$$n = \frac{60(1.96)^2\, 0{,}5(1-0{,}5)}{(240-1)(0{,}1)^2 + (1{,}96)^2\, 0{,}5(1-0{,}5)} = 37$$

**Técnicos**

$$n = \frac{60(1.96)^2\, 0{,}5(1-0{,}5)}{(240-1)(0{,}1)^2 + (1{,}96)^2\, 0{,}5(1-0{,}5)} = 68.8 = 69$$

Con los resultados obtenidos de las respuestas de los 224 encuestados se llego a la conclusión de que estos datos son los que representan a la población total.

**Procesamiento Estadístico de los FCE.**

Cada Factor Clave del Éxito marcado con un “1” significa que el mismo fue seleccionado y el que tenga un “0” no fue seleccionado ni explicado en la encuesta

| Factores Claves del Éxito | Puntos | D | T | A | S | O |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 39 | 63 | 25 | 51 | 37 |
| Atención al Hombre | 1 | 39 | 63 | 25 | 51 | 37 |
| | 0 | | 6 | | 3 | |
| Calificación del personal Técnico | 1 | 22 | 54 | 19 | 44 | 35 |
| | 0 | 17 | 15 | 6 | 10 | 2 |
| Calidad en los servicios | 1 | 30 | 57 | 24 | 49 | 37 |
| | 0 | 9 | 12 | 1 | 5 | - |
| Estabilidad laboral | 1 | 39 | 69 | 24 | 53 | 35 |
| | 0 | - | - | 1 | 1 | 2 |
| Disponibilidad financiera | 1 | 29 | 40 | 22 | 53 | 29 |
| | 0 | 10 | 29 | 3 | 1 | 8 |
| Investigaciones y desarrollo | 1 | 35 | 38 | 18 | 48 | 30 |
| | 0 | 4 | 31 | 7 | 6 | 7 |
| Dirección | 1 | 4 | 1 | - | - | - |
| | 0 | 35 | 68 | 25 | 54 | 37 |
| Gastos | 1 | 8 | 9 | 1 | 1 | - |
| | 0 | 31 | 60 | 24 | 53 | 37 |
| Relaciones interdepartamentales | 1 | - | 9 | - | - | - |
| | 0 | 39 | 60 | 25 | 54 | 37 |
| Comunicación | 1 | - | 11 | 1 | 2 | 5 |
| | 0 | 39 | 58 | 24 | 52 | 32 |

| Factores Claves | Total | % | Prioridad (con más del 50%) |
|---|---|---|---|
| Atención al hombre | 215 | 95.92 | 2 |
| Calificación del Personal técnico | 174 | 77.55 | 5 |
| Calidad en los Servicios | 197 | 87.75 | 3 |
| Estabilidad Laboral | 220 | 97.95 | 1 |
| Disponibilidad Financiera | 173 | 79.59 | 4 |
| Investigación y Desarrollo | 169 | 75.51 | 6 |
| Dirección | 5 | 2.04 | |
| Gastos | 19 | 8.16 | |
| Relacionales Interpersonales | 9 | 4.08 | |
| Comunicación | 19 | 8.16 | |

**Anexo 2 :** Cronograma de Trabajo

| Tareas | Fecha | Responsable | Lugar |
|---|---|---|---|
| Realizar encuesta a trabajadores | 2-5-07 a 15-5-07 | Tesiante | Cada uno de los centros |
| Procesamiento de datos | 16-5-07 | Tesiante | UPAAC |
| Encuentro con grupo de expertos | 17-5-07 | Tesiante | UPAAC |
| Inicio de la elaboración del diagnóstico | 18-5-07 | Tesiante | UPAAC |

**Anexo 3:** Problemas mas importantes encontrados en el banco de problemas

| Problemas | Clasificación | Carácter |
|---|---|---|
| Incumplimiento de la disciplina laboral | Interna | Objetivo |
| Inestabilidad de los cuadros | Interna | Objetivo |
| Altas fluctuación de los técnicos del área económica | Interna | Objetivo |
| Ofertas de trabajo mas atractivas para los trabajadores | Externo | Subjetivo |
| No completamiento de la plantilla | Interna | Objetivo |
| Deficiente atención al hombre | Interna | Objetivo |
| Restricciones legales para la estimulación material a los trabajadores | Externo | Objetivo |
| Mala selección del cuerpo de seguridad y protección | Interna | Objetivo |
| No se ha alcanzado el aval de la contabilidad | Interna | Objetivo |
| Carencia de combustible | Interna | Objetivo |
| Demora en la asignación de combustible | Externo | Objetivo |
| Falta de disponibilidad del transporte | Interna | Objetivo |

## Anexo 4: Encuesta a trabajadores

Nos encontramos realizando una investigación a fin de obtener información acerca del funcionamiento de la organización de la cual usted forma parte, por eso recurrimos a usted rogándole que sea sincero en sus respuestas. La encuesta es anónima. Muchas gracias.

1. Mencione los aspectos que en su opinión entorpecen el buen funcionamiento de la organización (UPAC).

2. ¿Qué problemas existen en el departamento al cual usted pertenece?

3. Considera que en la organización existen aspectos positivos. Menciónelos.

4. Qué sucesos se están desarrollando en el entorno de la organización que ayuden al buen funcionamiento de la misma.

**Anexo 5: Tabla utilizada para el anális de los problemas.**

| Conceptos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Demanda creciente de los servicios | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 36 |
| Aumento del Nivel cultural de la población | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 37 |
| Posibilidad de Superación E Educacional y Técnica | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 38 |
| Sistema de ayuda brindada por el Partido | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 39 |
| Nueva Escala Salarial en el País | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| Ofertas de trabajo más atractivas para los trabaj. | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 14 |
| Carencia de combustible | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 12 |
| Demora en la Asignación de combustible | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 13 |
| Restricciones legales p/ la e estim.material a los trab. | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 10 |
| Posibilidad de brindarle serv vicios a otras Inst. con la calidad requerida | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 38 |
| Incrementos salariales a los trabajadores de la Entidad | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 31 |
| Remodelación y Reparación a Instituciones Culturales | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 37 |
| Espíritu de lucha de los trabajadores | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 32 |
| Fuerza laboral con posibilidades de desarrollo | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| Estrecho vinculo con organismos y organizaciones del territorio | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 39 |
| Centralización de la Actividad Económica y Financiera | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 33 |
| Reconocimiento por parte de los trabaj. De la entrega de la Dirección | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 36 |
| Inestabilidad de los Cuadros | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 11 |
| Falta de disponibilidad del transporte | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 13 |
| Estado de Deterioro de algunas Instituciones | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 16 |
| Carencia de locales | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 20 |
| Deficiente atención al hombre | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| No completamiento de la Plantilla | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 12 |
| Mala Selección del cuerpo de Seguridad y Protección | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 17 |
| Incumplimiento de la disciplina laboral | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| No se ha alcanzado el aval de la contabilidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| Descontento de trabaj. Por tener que dejar sus centros p/ apoyar a la UP | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 10 |
| Alta fluctuacion de los Técnicos del Area Económica | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |

| Promedio |
| --- |
| |
| 4.5 |
| 4.6 |
| 4.7 |
| 4.9 |
| 5 |
| 1.7 |
| 1.5 |
| 1.6 |
| 1.2 |
| 4.7 |
| 3.9 |
| 4.6 |
| 4 |
| 5 |
| 4.9 |
| 4.1 |
| 4.5 |
| 1.4 |
| 1.6 |
| 2 |
| 2.5 |
| 1.1 |
| 1.5 |
| 2.1 |
| 1.8 |
| 1 |
| 1.2 |
| 1 |

**Anexo 6: Tratamiento que se le dio al Banco de problemas para aplicar Paretto.**

Oportunidades

| Conceptos | Puntuacion Promedio | % |
|---|---|---|
| Demanda creciente de los Servicios | 4.5 | 18.9873418 |
| Aumento del Nivel Cultural de la Poblacion | 4.6 | 19.4092827 |
| Posibilidad de Superación Educacional y Técnica | 4.7 | 19.8312236 |
| Sistema de ayuda brindada por el Partido a las Entidades con dificultades | 4.9 | 20.6751055 |
| Nueva Escala Salarial en el País | 5 | 21.0970464 |
| Totales | 23.7 | 100 |

Amenazas

| Conceptos | Puntuacion Promedio | % |
|---|---|---|
| Ofertas de trabajo más atractivas para los trabajadores | 1.8 | 29.0322581 |
| Carencia de combustible | 1.5 | 24.1935484 |
| Demora en la asignacion de insumos | 1.6 | 25.8064516 |
| Restricciones legales p/ la estim.material a los trab. | 1.3 | 20.9677419 |
| Totales | 6.2 | 100 |

**Anexo 7:** Matriz DAFO

| Entidad | | Fortalezas | | | | | | | | Debilidades | | | | | | | | Total Impactos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Entorno | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | |
| | **1** | X | | X | | X | X | X | | X | X | X | | X | X | X | | 11 |
| | **2** | X | | X | X | X | | | | X | | X | X | X | | | | 8 |
| Oportunidades | **3** | | | | X | X | | | X | X | | | | | | | X | 5 |
| | **4** | | | | X | X | | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | 11 |
| | **5** | | X | | | X | | | | X | | | | X | X | X | X | 7 |
| Amenazas | **1** | X | X | X | X | X | | | X | X | | | X | X | X | X | | 11 |
| | **2** | X | | | X | | X | | | | | | | | | | | 3 |
| | **3** | X | | | X | | X | | | | X | | | | | | | 4 |
| | **4** | | X | | X | | | | | X | | | | X | | | | 4 |
| Total de Impactos | | 5 | 3 | 3 | 7 | 6 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 3 | |

X= 7,111
S= 2,957

LS= X+ 2* S
LS=6,818+ 5,914
LS= 12,732

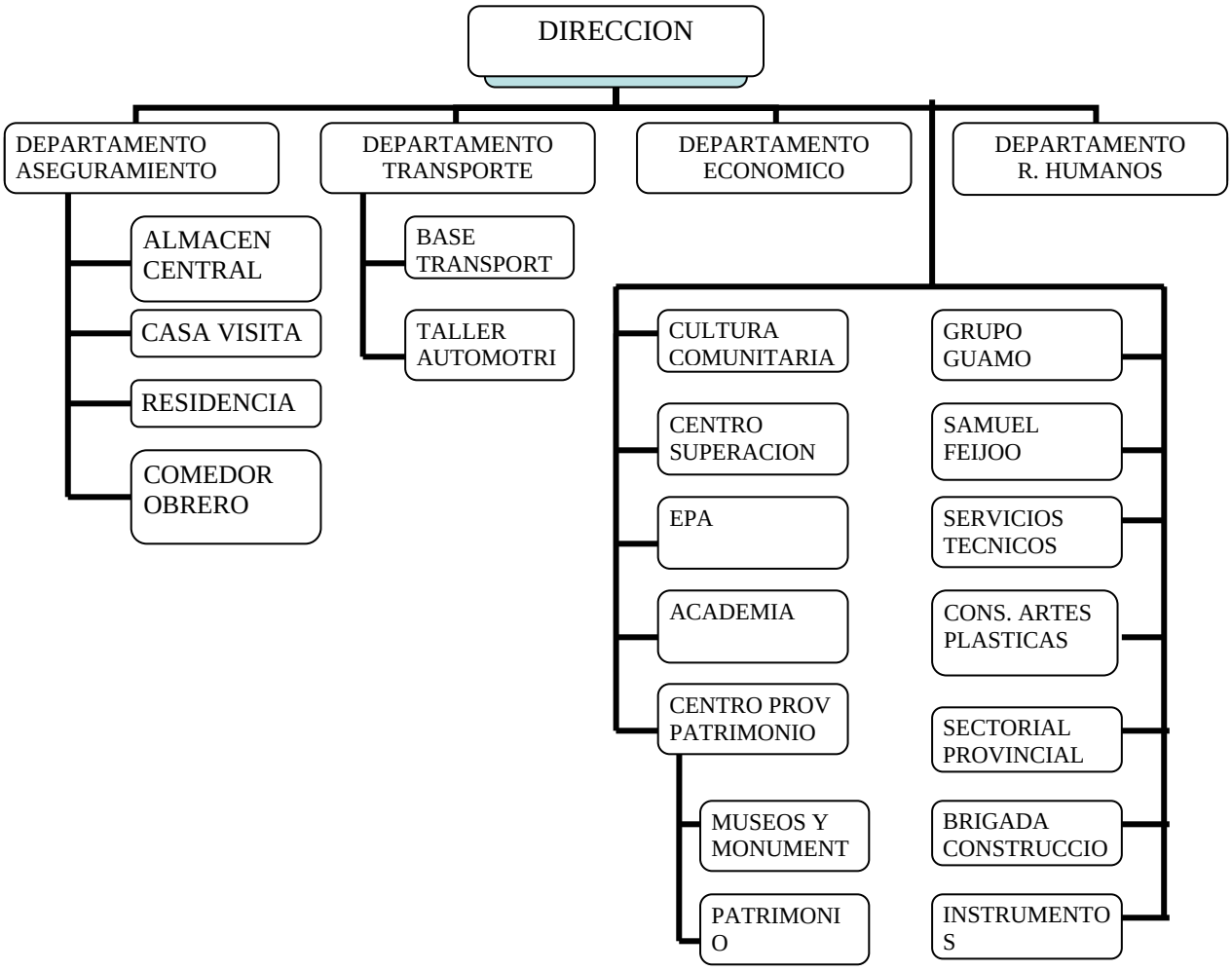
LI= X - 2*S
LI= 6,818 - 5,914
LI= 1

X= 4
S= 1

LS= X + 2XS
LS=4+2X1
LS= 6

LI= X - 2XS
LI=4 - 2X1
LI= 2

**Anexo 9:Matriz OVAR**

| Objetivos<br><br>Variab.de Acción | Objetivo 1 | Objetivo 2 | Objetivo 3 | Ojbetivo 4 | Objetivo 5 | Director UPAC | Recursos Humanos | Transporte | Aseguramiento | Economía |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Variab.de Acción 1 | | | X | X | | | | X | X | |
| Variab.de Acción 2 | X | | | | | | X | | | |
| Variab.de Acción 3 | X | | | | | | X | | | |
| Variab.de Acción 4 | | | | | X | X | | | | |
| Variab.de Acción 5 | | | | | X | X | | | | |
| Variab.de Acción 6 | | | | | X | X | | | | |
| Variab.de Acción 7 | X | | | | | | X | | | |
| Variab.de Acción 8 | X | | | | | | X | | | |
| Variab.de Acción 9 | | | | | X | X | | | | |
| Variab.de Acción 10 | | | | | X | X | | | | |
| Variab.de Acción 11 | | X | | | | X | | | | X |
| Variab.de Acción 12 | | | X | | | | | X | | |
| Variab.de Acción13 | | | | X | | | | | X | |
| Variab.de Acción 14 | | | | | X | X | | | | |
| Variab.de Acción 15 | | | | | X | X | | | | |
| Variab.de Acción 16 | | | X | X | | | | X | X | |
| Variab.de Acción 17 | | | | | X | X | | | | |

**Anexo10: Organigrama de la Entidad**