



Julio 2018 - ISSN: 1989-4155

## **TEMA: CRÍTICA A ELEMENTOS DEL PROCESO ESTRATÉGICO DESARROLLADO POR EL CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL.**

**Autor: Ing. Alberto Betancourt Almaguer.**

Profesor instructor.

albertoba@ult.edu.cu.

Universidad de Las Tunas, Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alberto Betancourt Almaguer (2018): "Crítica a elementos del proceso estratégico desarrollado por el Centro Universitario Municipal", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (julio 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/07/critica-proceso-cum.html>

### **RESUMEN**

El presente trabajo se realizó en el Centro Universitario Municipal (CUM) de Jobabo, Las Tunas, donde con la utilización de métodos de investigación, tales como encuestas, observación directa al proceso, y consulta documental a las actas del Consejo de Dirección, permitieron realizar una valoración y análisis de los elementos fundamentales del proceso estratégico que desarrolla el CUM, al mismo tiempo permitió evidenciar y cuantificar algunas de las deficiencias en la organización que influyen negativamente sobre este proceso, lo cual puede ser útil como fuente de información para la toma de decisiones acertada que perfeccionen la Dirección Estratégica en la Institución.

**Palabras claves:** proceso estratégico, liderazgo, organización, eficiencia, estrategia, objetivos, valores.

### **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad nuestro país desarrolla un proceso de actualización del modelo económico y social de la nación, debido principalmente a la necesidad de perfeccionar el Socialismo, aplicando métodos y enfoques que nos permitan implementar un sistema socioeconómico próspero y

sostenible, alcanzando un lugar importante en el escenario internacional, que es cada vez más dinámico, complejo, cambiante y competitivo.

Para lograr estos propósitos es de suma importancia en todas las organizaciones del país, tanto empresas, instituciones presupuestadas del sector público, como las entidades de los diferentes niveles del gobierno, diseñen e implementen un **Proceso Estratégico** en perfeccionamiento continuo que garantice mejores resultados en la consecución de los objetivos, a través de planes mejor elaborados, organización y uso racional de los recursos, implementación de sistemas de evaluación y control más eficientes, diagnósticos y predicción de las condiciones del entorno a mediano y largo plazo, y la retroalimentación que esto conlleva implícito como sistema.

La Dirección Estratégica es de gran peso a la hora de desarrollar un proceso acertado de toma de decisiones, ya que se ocupa de diseñar e implementar la estrategia gestionando los recursos de la organización con la finalidad de obtener, mantener o potenciar una ventaja competitiva en el mercado, constituyendo la información de entrada para determinar las circunstancias internas y externas en las que la organización opera.

Además, nos permite definir con más precisión las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las que está implícita la organización. Por otra parte nos ayuda a realizar un mejor diagnóstico y proyección de los elementos estratégico como es la misión, visión y planes de la institución, elaborando nuestro propio modelo o adaptando modelos aplicados con éxito en varias regiones del mundo.

El Centro Universitario Municipal (CUM) de Jobabo, Las Tunas, constituye sin lugar a dudas el centro docente, científico y cultural más importante del territorio, dedicándose a formar profesionales competentes en las carreras priorizadas que más demanda el municipio, a la profundización y actualización de contenidos y conocimientos en el postgrado, y la realización de investigaciones con alto impacto y pertinencia en el ámbito docente y el Desarrollo Local. Por tal razón el CUM no está ajeno al proceso de Dirección Estratégica, sino que lo aplica y mejora constantemente mediante la superación de los cuadros y la práctica de una dirección participativa.

La planeación estratégica del CUM es de gran importancia ya que permite hacer una proyección de a donde se quiere llegar, además de definir las acciones y concentrar los esfuerzos en los procesos fundamentales que nos permitirán alcanzar los objetivos trazados, y con ello influir de manera positiva y sustancial en el ámbito territorial y nacional, contribuyendo de esta forma con las aspiraciones de la Sociedad Cubana.

En presente trabajo persigue como **objetivo**, hacer un análisis crítico a elementos principales del Proceso Estratégico del CUM Jobabo, haciendo uso de herramientas específicas que permitan determinar con buen grado de exactitud en qué nivel se encuentra la Dirección Estratégica del CUM, qué resultados ha alcanzado hasta el momento, y la proyección futura plasmada en la visión

de la institución, e identificar algunos de los problemas que inciden negativamente sobre los resultados de este proceso.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Métodos teóricos:**

- **Histórico - lógico:** en el análisis de la literatura y documentación especializada, con el objetivo de analizar los orígenes y conceptos de la Dirección Estratégica y sus elementos esenciales.
- **Análisis y Síntesis:** al procesar la información obtenida de la literatura y en la elaboración de conclusiones.
- **Inductivo - deductivo:** Para considerar los elementos que podrán hacer factible el estudio propuesto, previniendo los resultados parciales de su aplicación.

### **Métodos empíricos:**

- **Observación directa:** empleada para percibir, de manera directa, consciente y sistemática, la ocurrencia o comportamiento del Proceso Estratégico.
- **Encuestas:** utilizadas para la captación de información cualitativa y cuantitativa sobre la relación entre el pensamiento y la actitud estratégica de los directivos y trabajadores.
- **Medición:** utilizado para poder determinar la magnitud de la relación y coherencia entre el pensamiento y la actitud estratégica en la Institución, a partir del procesamiento numérico arrojado por las encuestas aplicadas a directivos y trabajadores.
- **Revisión documental:** Técnica de recopilación de información en la que se consultaron documentos útiles y materiales relacionados con el tema investigado, con el fin de identificar deficiencias y su impacto respecto al tema investigado.

### **Consideraciones teóricas generales**

Con la consulta y revisión de la literatura científica y especializada sobre el tema se pudo compilar y resumir los siguientes conceptos e ideas.

La dirección estratégica de las organizaciones es un fenómeno altamente complejo al tener como objeto de estudio la forma en que una organización busca la adaptación a su entorno, en competencia con otras organizaciones, en un proceso continuo en el tiempo. De esta forma, la estrategia se enfrenta a la incertidumbre sobre las posibles acciones y reacciones de las restantes organizaciones con quienes compete, tanto en los espacios de factores como en productos. Hoy día las organizaciones tienen la necesidad de incurrir en la dirección estratégica con el fin de que puedan contribuir a la obtención de metas de la organización y del grupo. El desempeño de una organización depende tanto de las acciones que la misma emprende,

como del contexto en el cual se llevan a cabo dichas acciones. (Raúl Manuel Arano Chávez, Francisco Espinosa Mejía y Georgina Arroyo Grant, 2011).

Las misiones y visiones rectoras de las organizaciones en la actualidad son muy importantes, pero en sí no basta para crear organizaciones fuertes y poderosas. Para lograr el éxito, las organizaciones necesitan encontrar la manera de llevar la visión, los valores y el objetivo a la práctica, actividad que corresponde a la estrategia. Formular la estrategia es el resultado del trabajo arduo y serio para dar un paso concreto hacia el futuro. (Raúl Manuel Arano Chávez, Francisco Espinosa Mejía y Georgina Arroyo Grant, 2011).

La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización. (Draft L., 2006, p.540).

La administración estratégica tiene como objetivo fundamental dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos, mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistemáticas que existen entre las decisiones por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización. Para el administrador, que todos los días enfrenta una gran diversidad de decisiones, es esencial contar con un conjunto de herramientas, métodos y esquemas de referencia. Por ejemplo debe decir qué productos o servicios producir, qué inversiones realizar, qué reglas y políticas de recursos humanos implementar, y qué estructuras organizacionales adoptar. (Podolny, Shepard y Saloner 2005, p.3).

Hay que tener claro lo que queremos ser y luego intentaremos adaptarnos, si no tenemos definido donde queremos ir difícilmente llegaremos ahí. Posiblemente la falta de estrategia o haber elegido una estrategia errónea, sea una de las causas con más peso en el fracaso de las organizaciones. (Salvador Lledó Balaguer, 2013).

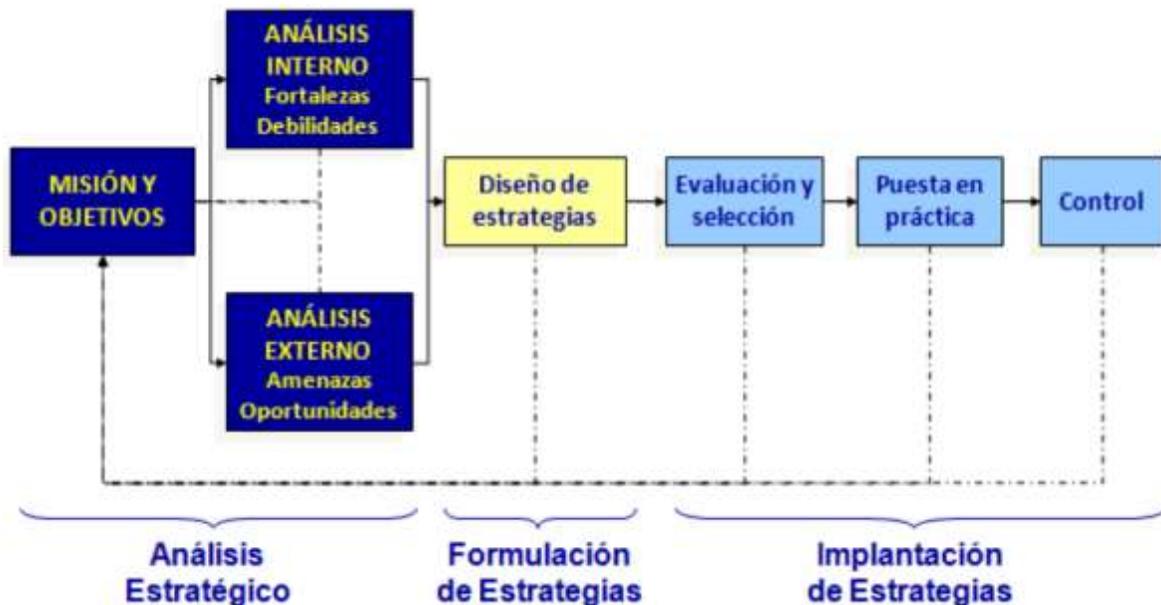
Cualquier organización deberá realizar un **Plan Estratégico** que debe ser plasmado en un documento escrito y de manera estructurada, definido en siete partes diferenciadas:

1. Propósitos de la organización: Misión, Visión y Valores.
2. Historia y situación actual.
3. Estrategia y Dirección Estratégica a aplicar.
4. Análisis externo, conocer oportunidades y amenazas.
5. Análisis interno, detectar nuestras fortalezas y debilidades.
6. Formular y evaluar la implantación de estrategias.
7. Reflejar conclusiones finales.

(Salvador Lledó Balaguer, 2013).

El trabajo más importante de un directivo de una organización es la toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones o de solución de problemas, se inicia cuando el directivo vive situaciones conflictivas que es necesario analizar y diagnosticar. Dichas decisiones llevarán a la definición de uno o varios problemas de decisión. (Salvador Lledó Balaguer, 2013).

De forma gráfica quedarían reflejadas las **Fases de la Dirección Estratégica** como se indica a continuación:



Fuente: Navas y Guerras, 2007.

En cambio otros autores consideran cuatro fases básicas e interrelacionadas, el análisis, la formulación, la implantación y el control de la estrategia.

*El análisis estratégico* trata de comprender la posición estratégica de la organización y su objetivo es, configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y, por tanto sobre la elección estratégica. La estrategia en esta fase se concibe como el resultado de la conjunción de tres elementos, el entorno, los recursos de la organización y las expectativas de las diferentes las personas que asumen el poder en la organización y, por tanto, el riesgo.(Johnson G. y Scholes, K., 1996).

*La formulación de la estrategia* está constituida por tres partes:

- *Generación de opciones estratégicas.* Hay varias alternativas de acción posibles y uno de los peligros potenciales que se puede presentar es que los directivos consideren sólo las acciones más obvias, siendo muchas veces lo mejor lo que no es evidente, por tanto, no hay que considerar sólo la estrategia fundamental sino aquella más idónea.

- La evaluación de opciones estratégicas. Las opciones estratégicas pueden examinarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus ventajas relativas. Al decidir cualquiera de las opciones de una empresa su equipo directivo puede formularse una serie de preguntas, como por ejemplo, ¿cuál de las opciones se fundamentan en puntos fuertes de la empresa, supera puntos débiles y aprovecha oportunidades mientras se minimiza las amenazas a que ve enfrentada la empresa? ¿Puede lograrse la financiación precisa? ¿es posible reclutar y formar a los empleados para reflejar el tipo de imagen que la empresa trata de proyectar?
- *Selección de la estrategia.* Este es el proceso para seleccionar aquellas opciones que la empresa deberá seguir. Podrá escogerse sólo una estrategia o varias. No existe la posibilidad de una elección que sea claramente la acertada o la errónea, ya que cualquier estrategia presentará, ciertas ventajas y desventajas, por tanto, al final, la elección puede basarse en el criterio de los directivos.

(Johnson G. y Scholes, K., 1996).

A *la implantación de la estrategia* le concierne la puesta en práctica de la estrategia definida, siendo preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo de la estructura organizativa de la organización. Por último *el control* se fundamenta en la retroalimentación del sistema. Es importante aplicar *a priori* el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas. (Johnson G. y Scholes, K., 1996).

Los elementos que deben caracterizar a toda estrategia son los siguientes:

- Aceptación dinámica, busca el ajuste de la organización con el entorno.
- Es un modelo de decisión basado en la misión y objetivos de la organización.

Funciones principales de la Dirección Estratégica:

- Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la organización.
- Coordinación de los distintos recursos.
- Búsqueda de rentas, es decir, de creación de valor.

Los pilares de la Dirección Estratégica son:

- Comprender el equilibrio Organización – Entorno. la empresa existe en un equilibrio dinámico con su entorno y por lo tanto la dirección debe estar dirigida al ajuste de la empresa a las condiciones cambiantes del entorno manteniendo un mecanismo de

funcionamiento lo suficientemente viable que le permita estabilidad para obtener los resultados esperados.

- Reconocer la necesidad del cambio en la organización. Esto ocurre cuando en la empresa se detecta un problema, un desempeño inferior al aceptable o se tiene una idea creativa tanto por el influjo del ambiente interno como del entorno.
- Desarrollar el liderazgo en la organización. Esto significa transmitir convencimiento de la utilidad del proceso que se desarrolla, involucrar y comprometer a los demás en ese convencimiento, liderar el proceso.
- Tener en cuenta la cultura organizacional. Resulta casi imposible lograr el desarrollo de un proceso estratégico con éxito si este no considera las creencias, valores, actitudes y comportamiento arraigados en la empresa.

Es de suma importancia tener en cuenta que en todo proceso estratégico deben darse ciertas regularidades estratégicas para que el mismo tenga un desarrollo favorable y satisfactorio, estas son:

- El reconocimiento de la necesidad del cambio en el equipo directivo y la organización en general.
- El pleno conocimiento del negocio donde está la organización.
- El dominio de la situación actual de la organización.
- La determinación de la dirección o rumbo necesario para el desarrollo de la organización.
- El control para el ajuste y perfeccionamiento de la dirección o rumbo escogido por la organización.
- La necesidad de la capacitación constante del equipo directivo y la organización en general.

### **Principales elementos del proceso estratégico que desarrolla el CUM**

#### ***Misión***

Formar profesionales integrales, superándolos de manera continua, y orientar metodológicamente a los OACE del territorio, con un claustro calificado y comprometido con la Revolución para lograr la sostenibilidad y el desarrollo local de Municipio, teniendo en cuenta la política económica actual.

#### ***Visión***

Que el CUM sea reconocido como gestor del desarrollo local sostenible con un claustro de excelencia altamente comprometido que dé respuestas a las necesidades en la integración, formación y capacitación de los recursos humanos del territorio.

#### ***Escenarios***

- Se consolida la implementación del modelo económico cubano, y existe un crecimiento económico a pesar de los efectos de la crisis financiera global.
- En la provincia se incrementa el desarrollo de la producción agropecuaria, y la eficiencia económica, crece la producción industrial y se produce un desarrollo en la producción de materiales de la construcción, viviendas y en la habilitación de los viales y el transporte; se desarrollan recursos humanos, y crece el número de profesionales en todos los sectores.
- En el municipio se implementa la estrategia para el desarrollo local, se desarrolla e incrementa la producción agropecuaria y los servicios a la población; se reaniman las comunidades y se desarrolla el trabajo sociocultural.
- Crece el número de profesionales incorporados a múltiples esferas; se incrementa la introducción de la ciencia y la innovación al proceso productivo; satisfaciéndose en un mayor grado las necesidades de la población; se desarrollan nuevas fuentes de empleos y el trabajo por cuenta propia se consolida con resultados y aportes al desarrollo económico.

### **Valores**

En el CUM es sumamente importante fomentar y transmitir valores compartidos para el buen funcionamiento de la Institución, y con esto poder alcanzar satisfactoriamente los objetivos planificados, estos son, honestidad, modestia, responsabilidad, colectivismo, patriotismo, identidad nacional, internacionalismo, laboriosidad, creatividad, síntesis, cultura, independencia, protección al medio ambiente, humanismo, ser crítico, liderazgo, comunicación y superación permanente.

### **Fortalezas**

- Implementación de un sistema de trabajo en correspondencia a las prioridades del Ministerio de Educación Superior y el territorio.
- Se cuenta con un claustro de experiencia, pertinente y estable.
- Se cuenta con personal preparado para desarrollar proyectos de innovación que den respuestas a las prioridades.
- Se cuenta con una infraestructura y tecnologías adecuadas para el desarrollo de la docencia y la promoción y desarrollo de proyectos de innovación.
- Impacto social reconocido por las autoridades y entidades del territorio debido a los resultados en las actividades que desarrolla el CUM.
- Consolidación del trabajo metodológico a diferentes niveles de dirección.
- Existe un nivel satisfactorio de integración entre el CUM y autoridades y entidades del territorio.

### **Debilidades**

- Insuficiente nivel científico y docente del claustro para enfrentar la superación de postgrado.
- Poco entrenamiento y destreza del claustro y los estudiantes en el uso de las TICs para la autopreparación y desarrollo de proyectos de innovación.
- Falta de recursos materiales y financieros para enfrentar el deterioro de infraestructura y tecnologías.

### **Oportunidades**

- Necesidades del territorio de graduados en las carreras priorizadas.
- Necesidades de superación de los recursos humanos del territorio para enfrentar la implementación del nuevo modelo económico.
- Políticas actuales que promueven la superación y capacitación de los recursos humanos.
- Interés de las autoridades políticas y de gobierno locales de fomentar el desarrollo local sostenible del territorio.
- Insuficiente cultura económica y de administración de los cuadros y administrativos en el territorio para enfrentar la implantación del nuevo modelo económico.

### **Amenazas**

- Falta de compromiso de los dirigentes y administrativos de entidades del territorio con la formación, superación y capacitación de los recursos humanos.
- Políticas laborales de las entidades que no protegen los trabajadores que desean superarse.
- Poca motivación por el estudio hacia las carreras priorizadas en el municipio.
- Insuficiente motivación de los profesionales del municipio por la superación.

### **Objetivos estratégicos 2017 – 2021**

1. Formar profesionales integrales, patriotas y comprometidos con la Revolución, humanista, competentes y cultos, que se impliquen en la solución de problemas en el eslabón de base. (Lineamientos vinculados 115, 117, 118, 119, 121 y 122. Objetivos del Partido vinculados: 52, 56, 62, 63, 64 y 65. Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta 2030, párrafos vinculados: 280, 281 y 282).
2. Promover la formación de doctores potenciando la incorporación de jóvenes talentos comprometidos con Revolución y que se desempeñan en las diversas áreas del conocimiento para la continuidad y el relevo necesario en el desarrollo previsible de la organización y el país. (Lineamientos 118, 122) (*Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta 2030, párrafos vinculados: 152, 154, 155, 157*).
3. Contribuir al desempeño de los profesionales del sector estatal y no estatal satisfaciendo con calidad las necesidades de superación y del posgrado como parte de su formación continua en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social del país.

*(Lineamientos vinculados 118, 122, 141, 143. Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta 2030, párrafos vinculados: 152, 154, 157).*

4. Perfeccionar la preparación y superación de los cuadros y reservas de las organizaciones estatales, gobiernos territoriales y las nuevas formas de gestión no estatal, mediante la asesoría, control y desarrollo de acciones de preparación y superación, con prioridad en la implantación de las nuevas formas de gestión y el cumplimiento de las funciones asignadas, según la actualización del Modelo Económico y Social Cubano. (Lineamientos 104, 122, 254, 269 y Objetivos del PCC 73, 77 y 78).
5. Incrementar los resultados *de la investigación – desarrollo y la gestión de la innovación, de manera que desempeñen un papel decisivo en el desarrollo económico y social del país* (Lineamientos vinculados: 14, 98, 100, 101, 102, 103, 106, 110, 156, 159. Párrafos vinculados: 48, 52, 107, 113). Plan Nacional de Desarrollo Social hasta 2030, párrafos vinculados: 19; 91; 138; 140; 148; 152; 156; 157; 181).
6. *Lograr impacto de los procesos universitarios integrados sobre el desarrollo económico y social local, consolidando a la Universidad de Las Tunas como aliado estratégico de los gobiernos en la Gestión Estratégica del Desarrollo Local (GEDL) y en el logro de una sólida base económico productiva, en el escenario de las transformaciones en marcha en la gestión de gobierno* (Lineamientos vinculados: 17, 91, 117, 118, 121, 122, 133, 148, 149, 154, 163, 170, 189, 194, 231, 232, 254, 261, 264 y 273. Conceptualización: Párrafos 100, 204, 220, 223, 237. PNDES 2030. Párrafos 35, 49, 65, 66, 92, 128, 153, 169, 194, 215, 216, 248).
7. Alcanzar resultados superiores en el trabajo por la excelencia del claustro, priorizando la formación que conduzca a los profesores e investigadores a ser activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana. (Lineamientos vinculados: 104, 105, 117, 118 y 122. Objetivos del Partido vinculados: 42, 47, 50, 56 y 66).
8. *Lograr avances en la selección, promoción, preparación, superación, estabilidad y control de la disciplina y actuación ética de los cuadros y reservas, lo que tributa al avance del Sistema de Educación Superior.* (Lineamiento vinculado: 269 y Objetivos del Partido vinculados: 73, 74 75, 76, 77, 78,79 y 82).

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Análisis crítico del Proceso Estratégico que desarrolla el CUM**

Actualmente el CUM es visto por las autoridades políticas, sociales y culturales como la institución docente, científica e intelectual más importante del territorio, donde el cumplimiento de su misión es más pertinente y necesario que nunca, debido al proceso de actualización del Modelo Económico-Social del País, a las condiciones cambiantes del escenario internacional y a la necesidad de fomentar el Desarrollo Local. De aquí surge la importancia de fortalecer los procesos principales

que desarrolla el CUM en cuanto a calidad, pertinencia y resultados, con una tendencia permanente a la mejora continua.

Es imprescindible entonces el desarrollo de un proceso estratégico efectivo que garantice la consecución de los objetivos y metas de la Institución en el tiempo planificado o antes si fuese posible, mediante el uso racional y eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, donde la aplicación de métodos, procedimientos, técnicas y herramientas basados en conocimientos científicos es obligatoria, junto a la toma de decisiones a través de un proceso de dirección participativo.

Al analizar los elementos estratégicos del CUM, podemos ver que están en concordancia con lo que plantean varios teóricos e investigadores sobre el tema, por tal motivo podemos afirmar que se ha realizado un buen diseño, elaboración y redacción de estos elementos. A pesar de ello, existen problemas y deficiencias en la ejecución de tareas y actividades (a nivel operativo principalmente) que obstaculizan y frenan el cumplimiento de los planes y objetivos trazados, información recogida en los diferentes informes emanados de los consejos de dirección, asamblea de trabajadores, entre otros.

Mediante la aplicación de encuestas a directivos y trabajadores, y luego del procesamiento de los datos (ANEXOS 2 y 3), se pudo constatar que existe incongruencia entre el pensamiento y la actitud estratégica por parte de la mayoría de los sujetos de la muestra (tanto directivos como trabajadores), lo cual, probablemente constituya una de las principales causas en la existencia de las deficiencias antes mencionados, que junto a la falta de motivación, responsabilidad y disciplina por parte de algunos trabajadores, imposibilitan la excelencia en el cumplimiento de las funciones, aunque existen también limitaciones externas (recursos, información, organización, gestión) que repercuten sobre esta situación.

Por otra parte, es de vital importancia implementar una dirección más participativa en la Institución, donde se involucre, se motive y escuche más a las personas, creo que mediante este estilo de dirección se alcanzarán mejores resultados en todos los procesos y fundamentalmente en los estratégicos, además de la satisfacción de los trabajadores. Esto repercutiría positivamente en el diseño y formulación de una buena estrategia, teniendo siempre en cuenta que una práctica muy recomendable en este proceso es combinar las fortalezas con las oportunidades, sin dejar de lado las acciones que vayan transformando las debilidades (ANEXO 1).

## **CONCLUSIONES**

- El análisis de los fundamentos teóricos relacionados con la Dirección Estratégica, destacan la importancia de su aplicación y mejora continua en las organizaciones, para el logro de

las metas y objetivo de las mismas, ganando en competitividad y consolidándose en su entorno.

- La revisión de los elementos estratégicos esenciales, permitieron corroborar que se encuentran en buena medida en coherencia con lo definido por varios autores modernos sobre el tema.
- La aplicación de instrumentos de diagnóstico al estado actual del Proceso Estratégico permitieron vislumbrar deficiencias que limitan el buen desempeño de la Institución.

## **Bibliografía**

1. ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000). Fundamentos de Dirección Estratégica. Ediciones Eudecor, Córdoba, Argentina.
2. Borrego Díaz Orlando: El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2009.
3. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. México. D. F: Ediciones McGRAW – HILL, 1993.
4. Colectivo de autores. 2004. Bases metodológicas y conceptuales básicas para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
5. Compilación administración. Guadarrama, Pablo, Dirección y asesoría de la investigación científica. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2012.
6. Del Valle Blanco, Juan Carlos: validación del diseño estratégico 2008-20012 en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Las Tunas. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección, Las Tunas, 2009.
7. E. KAUFMANN, Alicia (1999). Líder global: en la vida, en la empresa. Editorial Universidad de Alcalá, España.
8. FRONDIZI, Risieri (2001). ¿Qué son los valores?. Fondo de cultura económica, México, DF.
9. G. DESS, Gregory y G. T. Lumpkin (2003). Dirección estratégica. Editorial Mc Graw Hill, Aravaca, España.
10. Johnson G. y Scholes, K. *Dirección estratégica*. Madrid. Ed. Prentice Hall. 1996.
11. L. DRAF, Richard (2006). La experiencia del liderazgo. Editorial Cengage México, DF.
12. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, Cuba, 2011.
13. Lledó Balaguer, Salvador. Artículo: Importancia de la Dirección Estratégica en la Empresa, 2013.

14. MANUEL ARANO CHÁVEZ Raúl, ESPINOSA MEJÍA Francisco y ARROYO GRANT Georgina. Artículo: El rol de la dirección estratégica en las empresas, 2011.
15. PODOLNY Joel, SHEPARD Andrea y SALONER Garth (2005). Administración estratégica. Editorial Limusa. México.
16. Pojuán Dante, G. Principios y métodos para el mejoramiento organizacional Ciudad de La Habana, Editorial Félix Varela, 2005.
17. S. HARRISON, Jeffrey S. y St. John Caron H. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica. Edición Thomson. Madrid, España.

## ANEXOS

**Anexo 1.** Matriz DAFO de las posibles combinaciones para la toma de decisiones, teniendo en cuenta los factores internos y externos, fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1 Implementación de un sistema de trabajo en correspondencia a las prioridades del MES y el territorio.</p> <p>F2 Se cuenta con un claustro de experiencia, pertinente y estable.</p> <p>F3 Se cuenta con personal preparado para desarrollar proyectos de innovación que den respuestas a las prioridades.</p> <p>F4 Se cuenta con una infraestructura y tecnologías adecuadas para el desarrollo de la docencia y la promoción y desarrollo de proyectos de innovación.</p> <p>F5 Impacto social reconocido por las autoridades y entidades del territorio debido a los resultados en las actividades que desarrolla la FUM.</p> <p>F6 Consolidación del trabajo metodológico a diferentes niveles de dirección.</p> <p>F7 Existe un nivel satisfactorio de integración entre la FUM</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1 Insuficiente nivel científico y docente del claustro para enfrentar la superación de postgrado.</p> <p>D2 Poco entrenamiento y destreza del claustro y los estudiantes en el uso de las TICs para la auto preparación y desarrollo de proyectos de innovación.</p> <p>D3 Falta de recursos materiales y financieros para enfrentar el deterioro de infraestructura y tecnologías.</p>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		

	y autoridades y entidades del territorio.	
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1 Necesidades del territorio de graduados en las carreras prioritizadas.</p> <p>O2 Necesidades de superación de los recursos humanos del territorio para enfrentar la implementación del nuevo modelo económico.</p> <p>O3 Políticas actuales que promueven la superación y capacitación de los recursos humanos.</p> <p>O4 Interés de las autoridades políticas y de gobierno locales de fomentar el desarrollo local sostenible del territorio.</p> <p>O5 Insuficiente cultura económica y de administración de los cuadros y administrativos en el territorio para enfrentar la implantación del nuevo modelo económico.</p> <p>O6 El territorio cuenta con suficientes graduados de nivel superior para enfrentar la formación y superación de profesionales en la consolidación de la universalización de la enseñanza.</p>	<p><b>FO (Maxi-Maxi)</b></p> <p>1. Elevar la Gestión de Calidad de los procesos sustantivos hasta alcanzar los niveles de ingresos para dar continuidad a la formación y superación de profesionales en carreras prioritizadas en el territorio. (F1, F2, F4, F6, O1, O6)</p> <p>2. Incrementar la vinculación a la Investigación y Desarrollo de Proyectos de desarrollo local. (F3, F4, F7, O4)</p> <p>3. Incrementar estudios de necesidades de capacitación de conjunto a organismos del territorio para aumentar la oferta de cursos de superación (F2, F5, F6, F7, O2, O3, O5).</p>	<p><b>DO (Mini-Maxi)</b></p> <p>1. Incrementar la calidad y sistematicidad de cursos e incrementar la participación en eventos y gestión de publicaciones a los profesionales que están vinculados a cambios de categoría. (O2, O3, O4, O6, D1, D2)</p> <p>2. Potenciar la adquisición de financiamiento para enfrentar el deterioro de infraestructuras y tecnologías a través del desarrollo de proyectos. (O4, D3).</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1 Falta de compromiso de los dirigentes y administrativos de entidades del territorio con la formación, superación y capacitación de los recursos humanos.</p> <p>A2 Políticas laborales de las entidades que no protegen los trabajadores que desean superarse.</p> <p>A3 Poca motivación por el estudio hacia las carreras prioritizadas en el municipio.</p> <p>A4 Insuficiente motivación de los profesionales del municipio por la superación.</p>	<p><b>FA (Maxi-Mini)</b></p> <p>1. Fomentar un programa de divulgación de las directivas, leyes y decretos que estimulan la superación de los recursos humanos y su necesidad. (F2, F5, F7, A1, A2)</p> <p>2. Incrementar la orientación vocacional de forma continua y sistemática con las posibles fuentes de ingreso y potenciar el reingreso de estudiantes. (F2, F5, F7, A3)</p> <p>3. Implementar un programa de seguimiento a egresados.</p>	<p><b>DA (Mini-Mini)</b></p> <p>1. Revisión y adaptación sistemática de los modelos educativos y cursos que se ofertan, en correspondencia con las necesidades de superación en el territorio potenciando la superación y actualización continua del claustro así como su incorporación a eventos y gestión de publicaciones. (D1, D2, A3, A4).</p> <p>1. Revisión y actualización permanente de los convenios con los organismos y autoridades del territorio. (D3, A1, A2)</p>

	(F2, F5, F7, A4)	
--	------------------	--

**Anexo 2.** Encuesta aplicada a directivos y trabajadores para analizar la relación y equilibrio existente entre el pensamiento y la actitud estratégica.

**Compañero(a):**

Con motivo de realizar la recopilación de información para un estudio sobre el proceso de cambio en su Institución, necesitamos de su colaboración, las encuestas son anónimas, esperamos su respuesta con la mayor sinceridad posible. Su valoración está dada en una escala de 1-5 siendo el 1 valor mínimo y el 5 el máximo.

1 – Muy débil, 2- débil, 3- regular, 4- fuerte, 5- muy fuerte.

**Para el pensamiento estratégico.**

	Variables	Valor				
		1	2	3	4	5
<b>P1</b>	Interés de realizar cambios.					
<b>P2</b>	Deseos de profundizar en el conocimiento de los procesos en que está la Institución.					
<b>P3</b>	Preocupación por la necesidad de elevar el dominio de la situación financiera de la Institución.					
<b>P4</b>	Preocupación por conocer el comportamiento del entorno.					
<b>P5</b>	Intención de trabajar por objetivos.					
<b>P6</b>	Deseos de trabajar por precisar cómo se van a realizar las tareas.					
<b>P7</b>	Intención por mejorar los controles.					
<b>P8</b>	Preocupación por la preparación de todos para lograr un carácter participativo en los cambios.					
	<b>Total</b>					

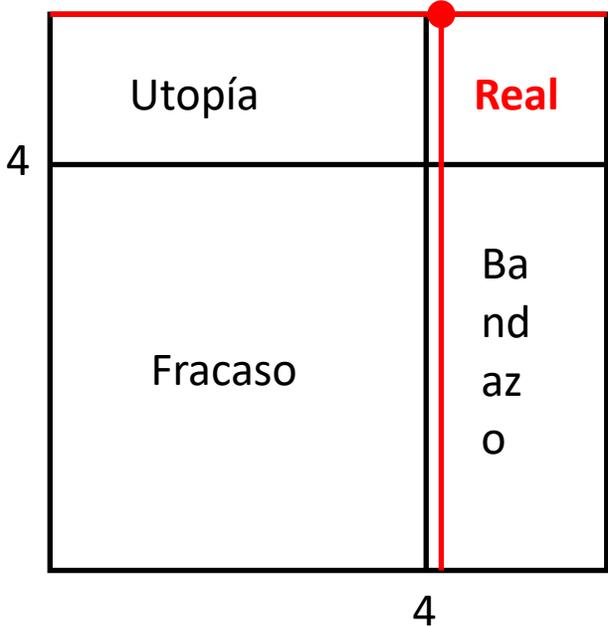
**Para la actitud estratégica.**

	Variables	Valor					total
		1	2	3	4	5	
<b>A1</b>	Formulación de los objetivos del cambio deseado.						

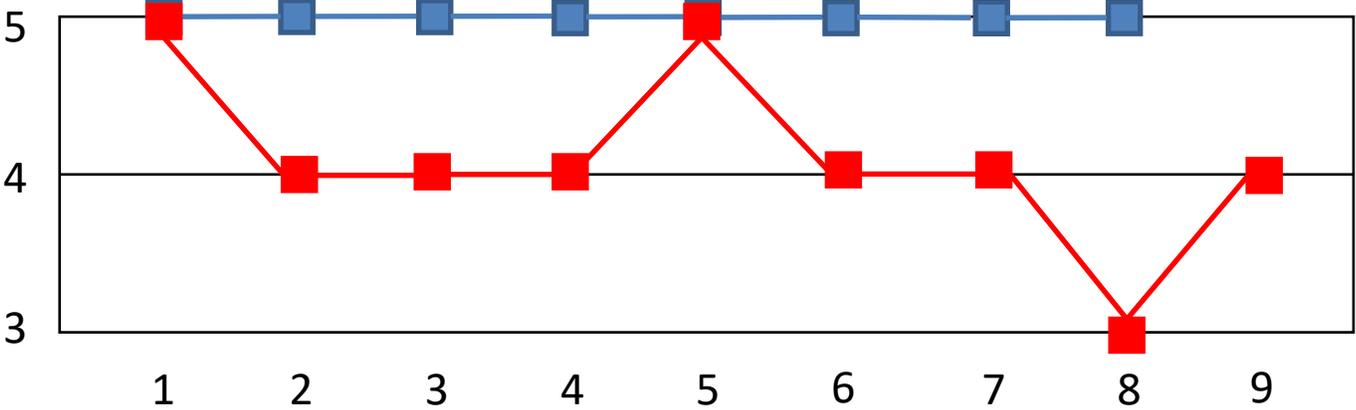
<b>A2</b>	Elaboración de programas de preparación necesaria para acometer el cambio.						
<b>A3</b>	Acciones para profundizar en el conocimiento de los procesos en que está la Institución.						
<b>A4</b>	Ocupación en el conocimiento de la situación interna de la Institución.						
<b>A5</b>	Ocupación por conocer el comportamiento.						
<b>A6</b>	Búsqueda de información.						
<b>A7</b>	Elaboración de las estrategias para la realización de las tareas.						
<b>A8</b>	Establecer los mecanismos de control.						
<b>A9</b>	Preparación de todos para lograr un carácter participativo en los cambios.						
	Nivel de manifestación de la Actitud Estratégica.						
<b>Total</b>							

**Anexo 3.** Matrices DAFO y perfil de coherencia entre el pensamiento y la actitud estratégica realizada a directivos y trabajadores.

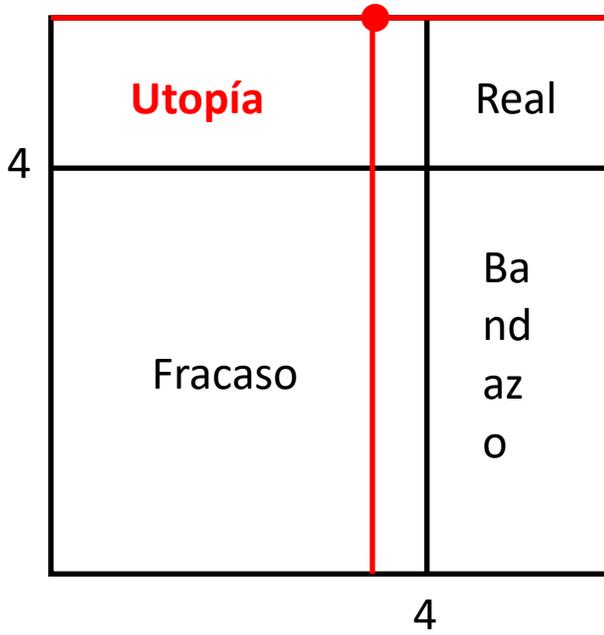
**Directivo 1:**



Pensamiento estratégico = 5  
 Actitud estratégica = 4,11

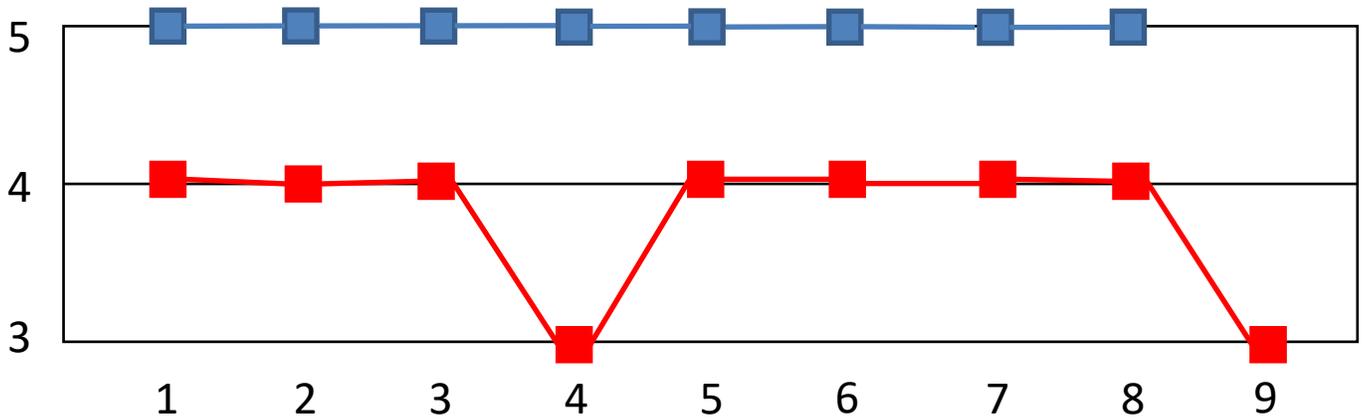


Directivo 2:

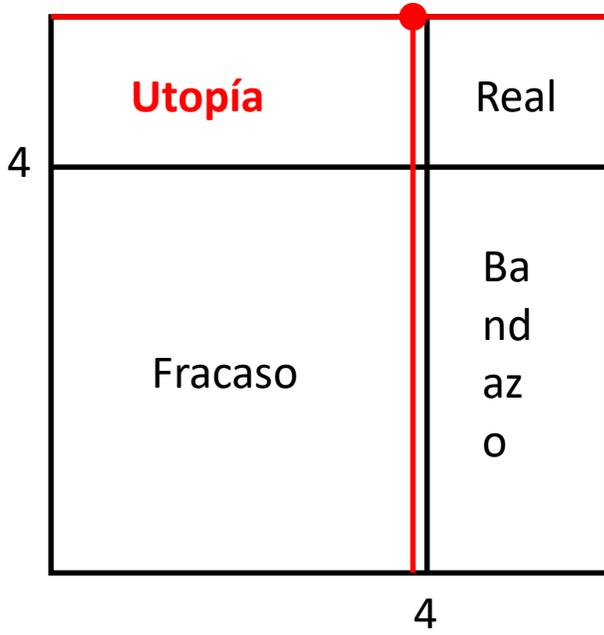


Pensamiento estratégico = 5

Actitud estratégica = 3,78

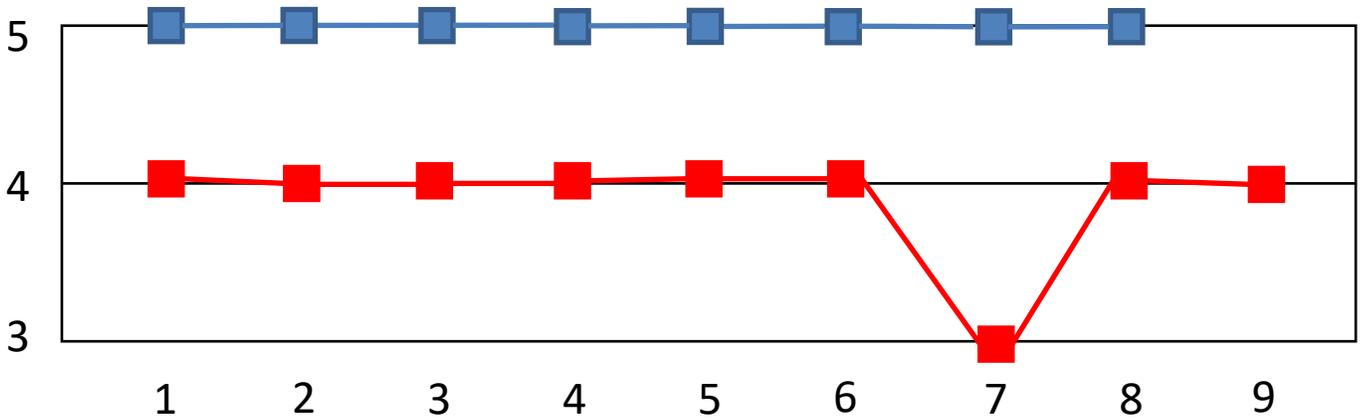


Directivo 3:

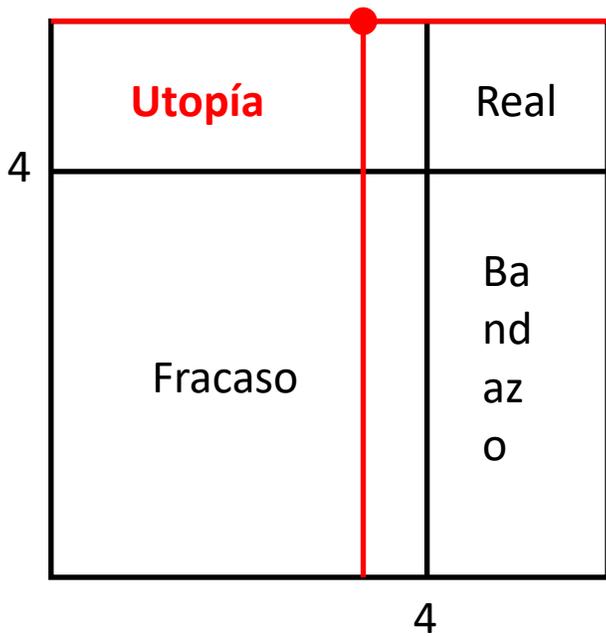


Pensamiento estratégico = 5

Actitud estratégica = 3,89

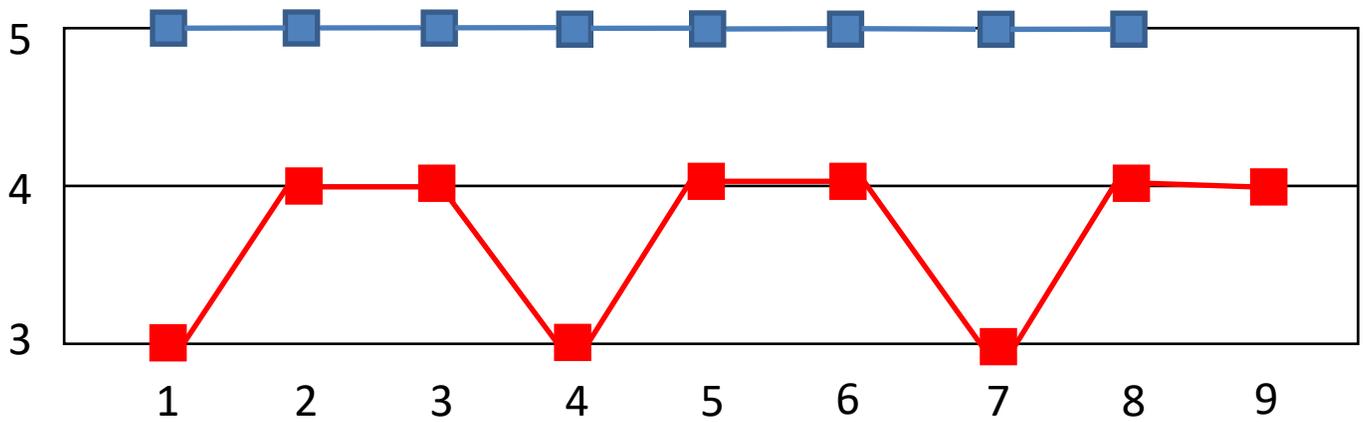


Trabajador docente 1:

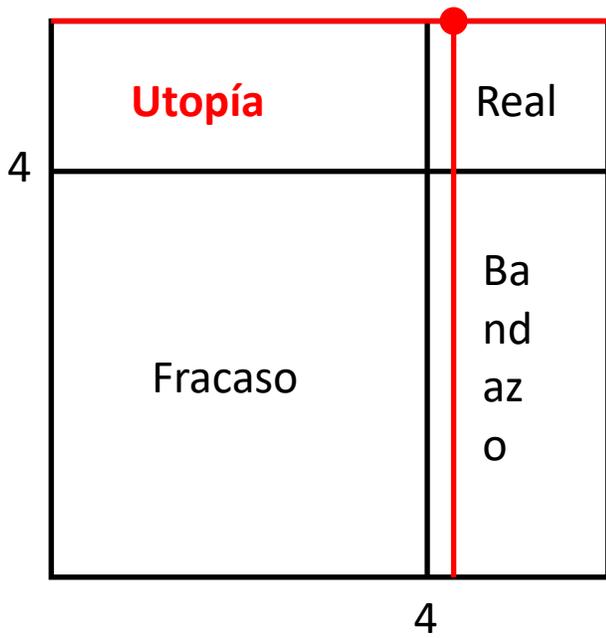


Pensamiento estratégico = 5

Actitud estratégica = 3,66

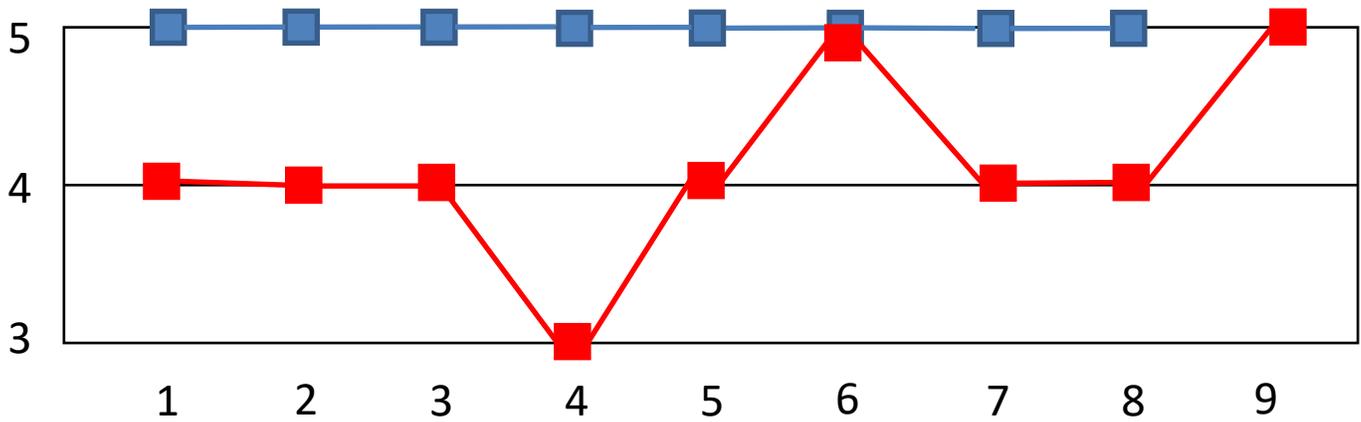


Trabajador docente 2:

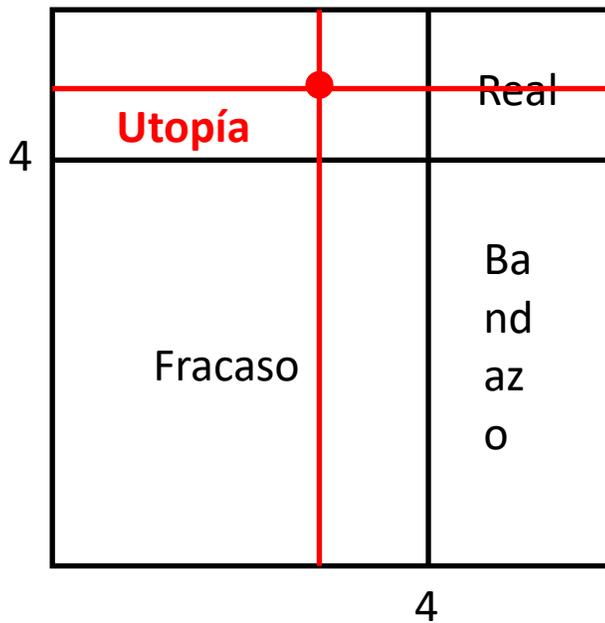


Pensamiento estratégico = 5

Actitud estratégica = 4,11



Trabajador de servicio:



Pensamiento estratégico = 4,5

Actitud estratégica = 3,55

