



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
"Carlos Rafael Rodríguez"

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAL.

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Planificación Estratégica del Centro de Estudios de Didáctica y
Dirección de la Educación Superior de la Universidad de Cienfuegos
"Carlos Rafael Rodríguez".

AUTOR: Bárbaro Dauzed Rodríguez Chaples.

TUTOR:Msc. Yaimara Peñate Santana.

Julio 2007.

Resumen:

El presente trabajo titulado Diseño de la planificación estratégica del CEDDES para el período 2007-2010, se desarrolló en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez “, específicamente en el Centro de Estudios de Didáctica y Dirección de la Educación Superior (CEDDES), con el objetivo de diseñar la planificación estratégica del mismo alineada con el rumbo estratégico de la organización que posibilite la mejora de su desempeño a través del despliegue estratégico.

Para el desarrollo de la investigación nos apoyamos en técnicas estudiadas y varias veces utilizadas para la obtención de la información tales como: la entrevista personal, la revisión bibliográfica, la tormenta de ideas, encuestas, sesiones de trabajo en grupo, etc. Además de integrar herramientas recogidas en la bibliografía universal y en el ámbito universitario cubano, tales como: el diagrama SIPOC, la matriz DAFO, etc. trabajadas con los expertos en el tema.

Como resultados principales se destacan la planificación estratégica del CEDDES para el período 2007-2010 a través del despliegue de las metas y estrategias propuestas hasta el nivel operativo a partir del análisis estratégico realizado lo que permitió el alineamiento de la gestión del CEDDES en correspondencia con el rumbo estratégico de la organización

INTRODUCCION

Un mundo cada vez más globalizado con mercados en constante movimiento es el reto que hoy se impone, los países que pretendan ubicarse dentro de la competencia tendrán que luchar fuertemente, las empresas tendrán que dotarse de las tecnologías necesarias, de los métodos y técnicas más modernas que le permitan la ubicación que necesitan, además deberán observar cuidadosamente su entorno empresarial, cambiante y turbulento logrando corregir su dirección en consecuencia con las metas a alcanzar.

Las empresas en Cuba no están exentas de lo anteriormente expuesto, por el contrario, en consecuencia con esta situación, han tenido que ir adaptando respuestas rápidas acorde con los cambios que está imponiendo el entorno, la modificación de las relaciones comerciales a partir de la desaparición del campo socialista en la década del noventa ha exigido de un esfuerzo superior, por lo que el país se ha visto obligado a realizar un grupo de cambios en su economía que dieran lugar a la recuperación de su sistema empresarial y que trajera como resultado el fortalecimiento de la capacidad económica y al desarrollo sostenible de nuestro país en correspondencia con la resolución económica al 5to. Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Debido a todas las transformaciones que en el orden económico se han producido en Cuba y en el exterior y en el marco del proceso Perfeccionamiento Empresarial, uno de los objetivos del país es la introducción de la Dirección Estratégica como un proceso continuo, donde cada cual se mide y evalúa por los resultados concretos que conducen a la organización hacia estadios superiores, logrando cada vez más una real dirección participativa y la concreción de los mejores valores que caracterizan a nuestro sistema y a la Cultura Organizacional Socialista, convirtiéndose en una importante herramienta de gestión.

En la Resolución Conjunta Número 1/2004 del Ministerio de Educación Superior y el Ministerio de Economía Y Planificación se orienta que cada año se debe actualizar la Planificación Estratégica diseñada, incrementando la participación e implicación de dirigentes y trabajadores en la base, de forma tal que los objetivos formulados sean el resultado de la más amplia y efectiva concertación o negociación, tanto en sentido vertical como horizontal.

El Centro de Estudios de la Didáctica y Dirección de la Educación Superior no se encuentra exento de lo referido anteriormente y por tanto se plantea el siguiente **problema científico**: No existe una planificación estratégica desplegada hasta el nivel operativo que posibilite el alineamiento estratégico del CEDDES con las metas y estrategias de la organización.

Las consideraciones anteriores, unido a la revisión y análisis de la literatura especializada, condujeron a formular la siguiente **Hipótesis de Investigación**:

El diseño de una planificación estratégica coherente y flexible desplegada hasta el nivel operativo posibilitará el alineamiento de la gestión del CEDDES en correspondencia con el rumbo estratégico de la organización.

El objetivo general que se persigue con el desarrollo de esta investigación es diseñar la planificación estratégica del CEDDES alineada con el rumbo estratégico de la organización que posibilite la mejora del desempeño a través del despliegue estratégico.

Los objetivos específicos que se derivan son los siguientes:

- Analizar el estado actual del arte y la ciencia en relación con la Dirección Estratégica.
- Diagnosticar la situación actual del CEDDES teniendo en cuenta el análisis externo e interno.
- Diseñar la planificación estratégica del CEDDES

La estructura del trabajo es la siguiente: La introducción, donde en lo esencial se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver y los objetivos que se persiguen con esta investigación. En el Capítulo I se aborda el estado del arte y de la práctica en Cuba y el mundo sobre la temática en cuestión. En el Capítulo II, se realiza el análisis estratégico que revela las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las fortalezas y debilidades que tiene el objeto de estudio para aprovechar o atenuar estas, respectivamente, constituyendo el resultado del mismo la base para la formulación de la planificación estratégica del CEDDES que se muestra en el Capítulo III. Contiene a su vez una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la bibliografía consultada, y los anexos correspondientes al trabajo desarrollado.

Capítulo I.- Marco Teórico

1.1.- Introducción al capítulo

En el presente capítulo se abordarán los aspectos relacionados con el arte y la ciencia sobre la planificación estratégica a través del análisis de sus elementos componentes y la valoración del desarrollo de los procesos de Gestión Empresarial a lo largo de la evolución del conocimiento como respuesta a los cambios que se han ido operando en el entorno.

1.2 Evolución de los paradigmas en la dirección de empresa

El desarrollo de los sistemas de dirección no ha sido otro que la respuesta a los desafíos, que a lo largo del siglo pasado han ido marcando la revolución en el campo del conocimiento. La tarea administrativa hoy día es incierta y desafiante, viéndose afectada por un sin número de variables, cambios y transformaciones cargados de ambigüedad y de incertidumbre, el enfrentamiento a problemas multifacéticos cada vez más diferentes y complejos que los anteriores, disputando la atención de los directivos por eventos y grupos ubicados dentro y fuera de la empresa, los cuales les brinda información contradictoria, complicando su diagnóstico y su visión de los problemas a resolver o de las situaciones a enfrentar. Todos estos desafíos traen necesariamente una consecuencia para la administración de las organizaciones y empresas: *la administración de la incertidumbre*. Las nuevas formas y modelos de la organización se han hecho necesarios provocando profundos cambios que a su vez han originado cambios en la mentalidad de los directivos, por ello la evolución en el sistema empresarial ha llevado de igual forma a la evolución y desarrollo de los sistemas de dirección.

Por estas razones en la historia de la gerencia se han manejado diferentes paradigmas, los cuales han expresado las situaciones concretas en que se encuentra el mercado a partir de los cambios del entorno, según Garcías Falcon, (1999) y retomado por Menguzzato y Renau, (1991), los cuales se exponen de forma resumida a continuación:

1. Formulación de políticas, este paradigma incluye:

- la dirección por control: presupuesto anual, controles de las desviaciones, enfoque funcional, objetivos a corto plazo y
- la dirección por extrapolación: análisis de factores del entorno, previsiones para varios años, asignación estáticas de recursos (jerarquía), control funcional.

2. Formulación de estrategias, expresada en:

- la dirección por anticipación al cambio I: Donde se tiene en cuenta el análisis interno y evaluación de la competencia, evaluación de las estrategias alternativas, asignación estática de recursos y
- la dirección por anticipación al cambio II: Aquí se considera la posición competitiva (crear una ventaja competitiva), planificación flexible y creadora, sistema de valores y generación de una cultura movilizadora del personal, coordinación del resto del sistema de dirección.

3. Incremento de la efectividad en la toma de decisiones estratégicas: A partir de este paradigma la dirección actúa por respuestas flexibles y rápidas y por problemas estratégicos, señales, sorpresas lo que ha conllevado a que las técnicas que actualmente se utilicen se correspondan a las exigencias de ese entorno.

En la formulación que se efectúa se puede apreciar en el segundo y tercer paradigma que se hace mención a un modo de dirección que va más allá de las ideas y conceptos que hasta ese momento se venían manejando, *la gerencia por estrategias*.

Modo de dirección que contempla los tres elementos claves de la gestión empresarial de hoy: Excelencia, Innovación y Anticipación.

1.3 Estrategia y pensamiento estratégico.

Definir estrategia ha sido un reto para numerosos empresarios y académicos y aunque compartan elementos comunes, existe una gran variedad de concepciones. Lo cierto es que el término estrategia proviene del griego "estrategos" que significa: general, y denota el arte de dirigir las operaciones militares, también fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran SunTzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada dirección estratégica. El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

La estrategia en Administración es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia, pero la definición del término surge de la necesidad de contar con ella.

Se observa según diferentes teóricos de la Administración en las primeras obras, que se plantea la estrategia como la determinación conjunta de los objetivos y líneas de acción para alcanzarlas, definiéndose lo que desea la empresa ser en un futuro.

Entre las diferentes definiciones se destacan:

- Igor Ansoff, 1976 plantea que estrategia es "... la dialéctica de la empresa con su entorno...".
- Para Kenichi Ohmae, 1993 "... estrategias son las acciones para alcanzar las ventajas competitivas en una compañía...".
- Hofer y Chandell, 1978, la resumen y la definen como las características básicas del match que una organización realiza con su entorno.

- Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. (Porter, 1990).
- La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico (Menguzzato y Renau, 1991).
- Determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesario para alcanzarlos (Koontz, 1991).
- La gestión estratégica de la empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de sus cuatro tipos de recursos (humanos, técnicos, comerciales y financieros) hacia un futuro deseado. Para cada tipo de recurso pueden asignarse objetivos, herramientas estratégicas (presupuesto) y medios tácticos (contabilidad analítica). Sin embargo, estos objetivos (técnicos, económicos y sociales) son en parte, contradictorios y la gestión estratégica es precisamente el instrumento que permite realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento (Godet, 1993).
- Elección de las áreas de negocios en la que empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que ésta se mantenga y desarrolle las áreas de negocios (Strategor, 1995).
- Movimientos y enfoques que la gerencia desempeña para conseguir que la organización tenga excelentes resultados, es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio (Thompson - Strickland, 1995).

- La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro (Gárciga, 1999).

En esta investigación se considera que Mintzberg, 1987, es quien brinda la definición más completa de estrategia, identificando 5 conceptos de estrategia a partir de variadas representaciones del término:

- a) La estrategia como plan: curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones,
- b) La estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente,
- c) La estrategia como posición: la estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente,
- d) La estrategia como perspectiva: corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino también es una forma de percibir el mundo.

De hecho, considerando estos conceptos definidos, por estrategia, para la administración básicamente, se entiende *la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas*. Distinguiéndose en estos conceptos que la estrategia no es más que:

- Un medio de establecer los propósitos de la organización en término de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos.
- Un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización.
- Una definición del ámbito competitivo de la empresa.

- Una forma de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativas de negocios y funcional.
- Un patrón de decisiones coherentes unificador e integrador.
- Una definición de la naturaleza de las contribuciones económicas que se propone para los grupos participantes de la empresa.
- Un camino para tensionar la organización hacia el logro de sus objetivos.
- Un medio de desarrollar las competencias esenciales de la organización.
- Una forma de adquirir recursos tangibles e intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En las concepciones definidas por Gárciga, (1999) sobre estrategia hace énfasis en tres conceptos básicos para dar respuesta al problema estratégico: *horizonte, cambio y actitud*. El desarrollo de esta trilogía por parte de los directivos permite a la empresa ubicarse en una posición ventajosa en el mercado y de forma proactiva asumir y generar los cambios necesario para mantenerse en el mismo. La actitud estratégica, es una actitud abierta al cambio, la cual permite salir de lo rutinario para poner en práctica soluciones nuevas (Morrisey, 1996), a su vez plantea que esta actitud estratégica requiere de la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común y que para ello se necesita de un pensamiento estratégico capaz de ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, previsibles como imprevisibles.

Con el pensamiento estratégico se incorporan nuevos conceptos al proceso de dirección, que más que elementos analíticos, son intuitivos, conceptos como valores, misión y visión basados en sentimientos, que el llegar a un acuerdo sobre los mismos se requiere de la participación activa no sólo del equipo de dirección sino también de la aprobación por parte de los trabajadores de la misma.

Cuando el pensador estratégico es eficaz, tiene la capacidad de hacer coincidir las acciones diarias con los objetivos estratégicos, la toma de decisiones es congruente con las estrategias y comprende cuando se hace necesario que estas evolucionen de acuerdo a los cambios que se presentan en el entorno.

El pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica, constituyendo ésta última el esqueleto sobre el cual ha de tomar cuerpo la estrategia.

En el concepto de planificación estratégica se encuentran contenidas las ideas básicas, como son: análisis sistémico y riguroso de las actividades internas de la organización y de las condiciones externas de su entorno, tratando de definirse los puntos débiles y fuertes de la primera y los positivos y negativos del segundo para una posible compatibilidad entre ambos, existiendo una clara conciencia de cual es su aspiración a desarrollar en el entorno socioeconómico en el cual se inserta y las responsabilidades que adquiere la alta dirección de la empresa.

La aceptación en la planificación estratégica de la existencia de un entorno convulso y la necesidad de una actitud estratégica conlleva a la definición de varias estrategias alternativas en función de los distintos futuros y escenarios que se puedan presentar en el accionar de la empresa. De ahí que se considere a la planificación estratégica un importante progreso con respecto a los anteriores sistemas de dirección al considerar el análisis sistémico del entorno, el esfuerzo por generar varias alternativa estratégicas y la participación de la alta dirección de conjunto en la formulación de las estrategias.

1.4 El proceso de Dirección estratégica

El análisis y formulación de una estrategia empresarial y su posterior implantación, deberá tener en cuenta no solo aquellos factores de oportunidad respecto a su entorno competitivo, sino la integración de los mismos junto con el diagnóstico de su propia situación económica y el conjunto de objetivos y reglas que orientan el funcionamiento general de la empresa en su medio exterior.

La Dirección Estratégica es un proceso global que esta integrado por tres grandes partes: Análisis estratégico, Formulación de estrategias e Implantación de estrategias. En el Anexo A se encuentran los elementos básicos de la metodología.

Se entiende por Análisis Estratégico de una empresa, el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que presenta el entorno a la organización, así como las fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la alta dirección realizar un diagnóstico, evaluar la situación y formular la

correspondiente estrategia; una vez definida la misión, visión y los objetivos de la empresa. El análisis estratégico se compondrá esencialmente por tres elementos:

- La definición de la misión, la visión y los valores compartidos.
- El análisis externo.
- El análisis interno.

El segundo bloque de la dirección estratégica corresponde a lo que se denomina la Formulación de Estrategias. A partir del análisis estratégico, y según la metodología propuesta la empresa tratará de formular o diseñar tanto a nivel de negocio como corporativo y funcional las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se dan a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de Implantación estratégica. Para ello es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que las estrategias tengan éxito.

1.4.1 Análisis Estratégico.

El análisis estratégico se conoce en el campo de la estrategia como el doble análisis externo e interno de la organización, que no es más que una herramienta al servicio de la voluntad de cambio y progreso, característica fundamental para una gestión eficaz; constituye la base sobre la cual se levanta la estrategia de la organización, Thibaut, 1994. El punto de partida para el diseño estratégico lo constituye la definición del propósito general de la organización.

Misión

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual y de cara al futuro, constituye el hilo conductor, aglutinador de las diferentes actividades de la empresa, J.E. Nuevas y L.A. Guerras, 1996.

En su formulación debe tenerse en cuenta, definición del producto que oferta la empresa, necesidades del consumidor a satisfacer, tecnología a utilizar, niveles de producción y distribución de objetivos y competencias distintivas de la misma.

Una declaración de misión formulada y comunicada por los directivos, a los empleados en palabras que motiven y desafíen, puede obtener el compromiso de estos para esforzarse por ella, y en consecuencia servirá como una poderosa herramienta de

motivación. La misión debe ser comunicada con palabras que propicien la credibilidad de los empleados, para ello debe usarse una terminología simple, clara y concisa.

La misión permite definir un negocio en términos de qué satisface, a quién satisface y como producirá la organización esta satisfacción.

Visión

La *visión* como otro aspecto básico es un estado final que se está tratando de alcanzar, es la imagen que se tiene del futuro, es el sentimiento que se tiene del futuro y es la forma de sorprender el futuro ante de que este sorprenda a la organización. Debe ser integradora, compartida por todos y convertirse en tarea diaria consistente con los principios corporativos.

La declaración de la visión no debe ser un documento general y lleno de lugares comunes y buenas intenciones, sino que debe ofrecer una respuesta clara a los siguientes interrogantes:

¿En qué podemos ser diferentes?

¿Qué beneficios van a traer estos productos / servicios a los clientes?

¿Cómo nos vamos a organizar para gerenciar estos servicios?

¿Cómo vamos a estructurar nuestra relación con los proveedores?

¿Cómo pretendemos desarrollar nuestra propuesta de valor para nuestros empleados?

¿Por qué deberían trabajar con nosotros?

¿Qué valores vamos a defender?

¿Qué comportamientos vamos a provocar en la organización y cuáles vamos a considerar inaceptables?

¿Cuál será la contribución que hagamos a la sociedad más allá de nuestra rentabilidad?

Valores

Un elemento interesante que se incluye son los valores de la organización, como cimientos sobre los que se sustentan los demás conceptos claves de la empresa. Los valores constituyen creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable, estos movilizan y amplifican las energías de una organización y aseguran el triunfo y éxito de las estrategias formuladas por los integrantes de la empresa, sin embargo, si estos están verdaderamente en contra de los mismos o en su gran mayoría no los comparten, difícilmente se obtendrá lo deseado por su máxima dirección. Ellos son el aspecto clave más difícil de

cambiar en una empresa ya que están fuertemente relacionados con la personalidad, modo de ser y pensar de los dirigentes.

1.4.1.1 Análisis del entorno

El análisis del entorno o medio ambiente ocupa un lugar fundamental en la concepción de la Planeación Estratégica. El propósito fundamental de este sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro.

La Planeación Estratégica propone que se considere el medio ambiente como un todo y su análisis como parte integral de su proceso; enfoca el estudio del contexto en que existe y trabaja la organización de manera global e integrada y así mismo plantea que los planes de desarrollo de la empresa deben contener directrices que orienten y comprometen su desempeño en su conjunto, como un sistema total.

Como segunda parte del entorno de las organizaciones, está el estudio del ambiente más cercano a la organización, es decir, el comportamiento estructural y las tendencias en el sector en que se inscribe la actividad de la empresa.

Análisis del macroentorno.

El análisis del macroentorno considera todo lo que se refiere a la organización desde el punto de vista global y que además, presenta variables de definida naturaleza, que permiten lograr un buen nivel de profundidad, sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas.

Las diversas categorías que constituyen la visión del microentorno se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio.

A continuación se relacionan las diferentes dimensiones.

Factores económicos generales

Constituye uno de los factores del entorno de mayor influencia a considerar en el análisis del entorno. Para cada país o región del mundo estos factores se manifiestan de diferentes maneras generando diversos efectos en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios que satisfacen los requerimientos y las necesidades humanas.

Este análisis requiere la evaluación de parámetros que incluye entre otros:

- Evolución del producto industrial bruto
- Nivel de la renta nacional.
- Inflación,

- Niveles de empleos,
- Balanzas de pagos
- Políticas fiscales,
- Políticas monetarias, con su influencia en la tasa de interés, de cambios y límites crediticios,
- Tendencias de los mercados financieros,
- Políticas sobre inversión extranjera.

Factores legales: Las reglamentaciones sobre el comercio, las acciones de organizaciones internacionales y regionales, los sistemas de subsidios, las disposiciones sobre el medio ambiente y otras regulaciones jurídicas, ejercen una gran influencia en el atractivo de los mercados y las posibilidades de penetrar en ellos.

Factores socioculturales: Los sistemas de valores, actitud ante el trabajo y la disciplina, estilo de vida de personas y grupos, son variables del entorno muy importantes para el sistema de administración y dirección empresarial, particularmente cuando se piensa operar un negocio en el extranjero.

Se propone analizar las siguientes variables en su situación actual y las tendencias en su comportamiento:

- Aspectos demográficos, composición social, creencias y estilos de vida.
- Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal. Análisis de la situación social y perspectivas de desarrollo, tasa de empleo.
- Análisis de los procesos sociales de movilización, participación y organización de la población.
- Análisis de la política social gubernamental, teniendo en cuenta: los programas sectoriales para el desarrollo social (salud, educación, vivienda, empleo, ingresos).

Factores tecnológicos: dentro de estos se consideran: los cambios en los productos y procesos, así como su nivel de difusión, ciclo de renovación o de vida de los productos, avance de tecnologías relacionadas directamente con un sector y otros, influyen en el nivel de competitividad de la empresa, en la definición de los segmentos estratégicos y en la transformación de los actuales, originando nuevas posiciones competitivas.

Factores políticos

La intervención de los gobiernos en las diferentes áreas del comercio y su papel como controlador de estas actividades, hace que el análisis del ambiente político sea importante para minimizar riesgos.

La mayoría de las actividades comerciales están influidas por el ambiente político. Es importante el análisis de los diferentes bloques económicos regionales, los países que los integran y las diversas decisiones que adoptan. En todo ello desempeña un papel fundamental la Organización Mundial del Comercio, determinando las bases jurídicas e institucionales del sistema multilateral de comercio.

Una vez analizados todos y cada uno de estos aspectos se procede a la elaboración del perfil estratégico en dos fases:

- Elaboración de la lista denominada factores claves del entorno.
- Valoración del comportamiento de cada uno de estos factores en una escala de 1 a 5 (a partir del 1 muy negativo y 5 como muy positivo).

El análisis del entorno general infiere técnicas que podrán ser utilizadas según tipologías del mismo, así podremos deducir que ante entornos más estables, utilizaríamos técnicas de previsión (basadas generalmente en informaciones estadísticas); de lo contrario cuando las organizaciones se desenvuelvan con un alto grado de incertidumbre o turbulencia se deberán utilizar técnicas prospectivas avizorando un futuro cambio.

Son variables los métodos de la prospectiva y pudieran mencionarse algunos tales como: el Delphi, escenarios y matriz de impacto cruzado. De ellos se tomó el método de los escenarios.

Escenarios.

Este método ha sido identificado por muchos autores como el núcleo de la prospectiva, aunque son conocidos otros como el método Delphi y la matriz de impacto cruzados.

El escenario es la descripción de un estado futuro que determina las condiciones que define el entorno en que la organización estará inmersa. La idea básica de este método es identificar las tendencias y las incertidumbres del presente, y con la combinación de ambas visualizar mundos futuros que sean coherentes internamente y resulten posibles.

Por tanto, escenarios, supone o representa una imagen de los posibles entornos que la empresa deberá trabajar durante el futuro y que, de alguna manera repercute sobre la misma.

Es el comienzo para formular estratégicamente y a través del cual lograremos entender el medio que nos rodea para dirigirnos hacia el futuro. Este método o técnica se desenvuelve a partir del estudio de aquellos sucesos que puedan influir, tanto

positiva como negativamente sobre la organización, dimensionados en lo político, social, económico y tecnológico.

Se elabora, agrupando estos acontecimientos por dimensiones y se evalúan utilizando el perfil estratégico del entorno.

Análisis del microentorno

Para la mayoría de las organizaciones existe un conjunto de influencias mucho más inmediatas que son aquellos factores que influyen directamente en la capacidad de una organización para posiciones más o menos eficaces ante sus rivales, es lo que se llama Entorno competitivo o Entorno Específico

Este análisis generalmente se realiza basado en el enfoque de las Cinco Fuerzas de la Competencia de Michael Porter, presentado como una manera estructurada de examinar el entorno competitivo de una organización y así poder entender las fuerzas actuantes (Anexo A).

Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si

a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Una vez concluido el análisis externo se identifican los fundamentales aspectos que inciden sobre el éxito tanto financiero como competitivo, que van a ser los denominados factores críticos de éxito. Estos constituyen los elementos en los que se fundamenta la empresa para competir en el mercado; por tanto, guardan relación con aquellos aspectos que la harán única y de este modo, competitiva.

Factores críticos de éxito.

Tecnología:

- ✚ Experiencia en la investigación científica.
- ✚ Capacidad de innovación en los productos.
- ✚ Experiencia en una tecnología.

Fabricación:

- ✚ • Eficiencia de producto de bajo costo.
- ✚ • Calidad de fabricación.
- ✚ • Acceso a mano de obra especializada.
- ✚ • Flexibilidad para fabricar una gama de modelos

Distribución:

- ✚ • Sólida red de distribución.
- ✚ • Bajos costos de distribución.
- ✚ • Entregas rápidas.

Mercadotecnia:

- ✚ • Fuerza de venta eficaz y bien capacitada.

- ✚ • Servicio confiable.
- ✚ • Habilidades comerciales.
- ✚ • Estilos y envases atractivos.
- ✚ • Garantía para los clientes.

Habilidades:

- ✚ • Capacidad de la organización.
- ✚ • Sistemas superiores de organización.
- ✚ • Capacidad de respuestas a las cambiantes condiciones del mercado.
- ✚ • Conocimientos y experiencia gerencial.

Otros:

- ✚ • Cultura organizacional.
- ✚ • Imagen.

Una vez concluidos estos análisis se procede a listar las amenazas y oportunidades de la empresa en estudio respecto al entorno. Este procedimiento es de suma importancia en la planificación estratégica, ya que de ello depende en gran medida la adopción de estrategias en el proceso de implantación.

1.4.1.2 Análisis Interno

En este concepto se trata de dar una visión de conjunto de la empresa acerca de los recursos principales, los medios de que se disponen y las habilidades que se tienen para hacerle frente al entorno. Aquí se hace el descubrimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa, de forma tal que pueda evaluarse su potencial para desarrollar la estrategia que se elija finalmente (Navas, 1991).

Las técnicas más conocidas a implementar dentro del análisis interno son:

1) Análisis de la estructura económica.

Algunas de las características básicas del sistema empresarial que puedan ser consideradas para esta descripción son las siguientes (Bueno, 1996).

- Campo de actividad: Productos y mercado a los que se dedica la empresa.
- Localización de la empresa: nos posibilita una idea relativa del nivel de concentración o dispersión de las actividades de la empresa.
- Tamaño de la empresa: desde este punto de vista la empresa puede con carácter muy general ser considerada como pequeña, mediana o grande.
- Edad o ciclo de vida de la empresa: representa el momento o etapa de evolución de la empresa.

- Estructura jurídica: hace referencia al carácter unisocietario o plurisocietario de la empresa.

2) Análisis funcional: evidentemente las áreas funcionales a considerar el número de variable a identificar y el contenido de estas variables depende de cada empresa.

Análisis de los recursos y capacidades: el propósito de este análisis es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que pueda ascender. Este análisis es especialmente importante en la formulación de la estrategia de la empresa sobre todo por dos motivos:

- 1- Los recursos y capacidades juegan un papel relevantes en la definición de la entidad de la empresa. La empresa no se plantea que necesidades quiere satisfacer sino que necesidades puede satisfacer.
- 2- El beneficio es tanta consecuencia de las características competitivas del entorno.

3) Cadena del valor de Michael Porter.

Es uno de los instrumentos más útiles desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa (Porter, 1990).

El concepto de cadena del valor da referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para realizar un producto o servicio. Si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio supera el de las distintas actividades, la empresa generará un margen o beneficio para su actividad. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa a sí mismo una parte del costo total de dicho producto.

El objetivo de este importante instrumento radica en identificar la fuente de ventaja competitiva para la empresa, es decir, los aspectos o parte de la misma que más contribuyen a la generación total del valor total obtenido. Estas fuentes de ventajas competitivas pueden encontrarse en:

- Las interrelaciones entre actividades.
- Las interrelaciones en el sistema de valor.
- Las actividades básicas.

La construcción de la cadena del valor se lleva a cabo mediante la identificación de las actividades básicas, estas se clasifican en actividades primarias y actividades de apoyo.

- Actividades primarias son todas aquellas que conforman el proceso productivo básico desde un punto de vista físico así como su transferencia y atención postventas al cliente esta se puede denominar:

- Operaciones o producción propiamente dicha.
- logística externa e interna.
- Servicio postventa.
- Marketing y ventas.

- Actividades de apoyo son el soporte de las actividades primarias, garantizando todo el funcionamiento de la empresa:

- Desarrollo de tecnologías.
- Administración de recursos humanos.
- Infraestructura de la empresa y aprovisionamiento.

La idea es que las empresas crean valor para sus compradores a través de su desempeño y de las actividades que realizan. El valor definitivo que crea una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por los productos o servicios.

Cada uno de los sectores de la cadena de valores es un proveedor potencial de ventajas competitivas. El concepto de margen es una idea global más cualitativa que cuantitativa. Se trata de la diferencia entre el valor total generado y el costo de generar dicho valor.

A través del estudio de la cadena de valor, se puede hacer un diagnóstico de la actuación competitiva comparándose con la competencia y estableciendo acciones para mejorar en cada una de las actividades. Es decir se mide por un lado la eficiencia operativa en cada una de las actividades, como también la diferenciación respecto de los consumidores.

4) Apalancamiento financiero.

Esta herramienta consiste en verificar la existencia de un equilibrio financiero en la organización, de existir el mismo se procede al cálculo del apalancamiento con el fin de ubicar a la empresa en su cuadrante de navegación correspondiente. Esta técnica es muy útil, pues nos permite conocer la situación de la empresa y sobre la base de esto elaborar estrategias para lograr una mejor salud financiera.

Uno de los resultados básicos del diagnóstico interno es que permite poner de manifiesto anomalías y disfunciones que, en realidad, constituyen para la empresa oportunidades de mejorar su funcionamiento, por otra parte, es posible proceder a la búsqueda de las sinergia, a través de la cual la utilización combinada de sus recursos significa para la empresa un resultado superior a la suma de los resultados elementales, pudiendo identificarse sinergias en las diferentes funciones básicas de la empresa.

Los factores externos alertan de las oportunidades y amenazas, mientras que los factores internos, relacionados con el desempeño de la empresa, hablan de las fortalezas y debilidades que se tiene para enfrentar la competencia. No obstante, el significado de los puntos débiles y fuerte están en dependencia de los demás actores del entorno estratégico, en especial de los competidores, algunos fuertes son inútiles y a veces los débiles no tienen importancia estratégica.

5) Análisis por proceso

En el modelo de funcionamiento actual de organizaciones bajo el enfoque funcional, el hecho de que en un proceso intervengan diversas áreas o departamentos, dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En los niveles superiores de dirección se hace entonces más compleja la relación autoridad -responsabilidad, dificultándose el cumplimiento de las estrategias.

El enfoque basado en procesos aporta el nivel de detalle que requiere hoy día la medición de la gestión, ya que consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular, las interacciones entre tales procesos.

La Gestión por Procesos se basa por tanto en el modelado de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final es asegurar que todos los procesos de la institución se desarrollen de forma coordinada, (permitiendo su seguimiento y control de sus actividades y principales indicadores, tanto de resultados como de actuación) mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.

Para llevar a cabo el análisis interno utilizando un enfoque basado en proceso debe en primer lugar identificarse los mismos teniendo en cuenta diferentes factores, entre los cuales podemos mencionar, la influencia de estos en la satisfacción del cliente, los efectos en la calidad del producto/servicio, la influencia en Factores Claves de Éxito (FCE), influencia en la misión y estrategia, utilización intensiva de recursos, etc, así como determinar sus tipologías.

Luego deben ser descritos con la finalidad de determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprenden dichos procesos se lleven a cabo de manera eficaz, al igual que el control de los mismos. La descripción de las actividades de los procesos se puede llevar a cabo a través de diferentes diagramas, donde se representan las actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí, facilitando la interpretación de las mismas en su conjunto.

A partir de la descripción debe dársele seguimiento y medirse los procesos para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

Matrices estratégicas

De vital importancia lo es el análisis de las matrices estratégicas que son modelos de análisis que surgen a partir de los años 60 y 70 para conformar el posible accionar de la empresa una vez que se han definido las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, ya que se trata de hacer una representación del posicionamiento de la empresa en su competencia. Esta evaluación de la posición estratégica de la cartera de actividades se puede desarrollar a través de una serie de métodos modernos de evaluación estratégica que poseen los mismos principios fundamentales: segmentación estratégica, apreciación del valor presente y futuro de estas actividades y la evaluación de la posición competitiva de la empresa en estas actividades, expresados a partir de métodos matriciales.

Los métodos matriciales, luego de haberse dividido en la empresa las actividades en áreas específicas, su aplicación parte de la definición de dos preguntas estratégicas:

¿Cuál es mi posición competitiva respecto a cada una de estas áreas? Es importante destacar cual es la posición competitiva que tienen cada área dentro del quehacer de la entidad ya que no todas inciden de la misma forma en el comportamiento de la empresa en su entorno, de aquí se deriva, una vez definida la ventaja competitiva, cuál es la posición de la empresa en la competencia.

¿Cuál es el valor (o el interés) presente y futuro de estas áreas? Lo importante de este proceso radica justamente en conocer cual es el valor agregado tanto presente como futuro que pudiera generar el área en cuestión ya a partir de la tasa de crecimiento en el mercado así como del atractivo del sector, que en este segundo caso la tasa de crecimiento en el mercado constituye sólo un aspecto a considerar dentro del análisis.

Existen una variedad de métodos a aplicar para la evaluación de la posición que tiene la empresa, dentro de ellos se citan:

- Matriz DAFO.
- Matriz ADL:
- Matriz McKinsey.

Limitaciones de las Matrices.

Un planteamiento esencialmente financiero limita el alcance de los modelos, por lo que sea conveniente completar el estudio que brindan las matrices con análisis similares de recursos físicos, humanos, etc.

Una limitación crítica que se le pueda hacer a las matrices es que su filosofía llegan a despreciar las actividades en que la empresa no tiene alta participación, o no pueden adquirirla en un futuro cercano, la misma cabe destacar que son elaboradas con criterios de expertos y que esta presente el factor subjetivo.

Utilidades de las Matrices

Debemos conocer una contribución incuestionable de los modelos de ,matrices al desarrollo del enfoque estratégico ya que constituye modelos relativamente sencillo

proporcionando asimismo un lenguaje común que permita transmitir con eficiencia las intenciones de la alta dirección a los distintos niveles organizativos y proyectar acciones estratégicas, se considera que la finalidad de los modelos de análisis estratégica consiste en brindar un marco de referencia conceptual y analítico de la empresa, lo que posibilita en las bases más sólidas de la estrategia global de cada empresa, asignar de manera más fundamentada los recursos y apreciar mejor las oportunidades del negocio.

1.4.2 Formulación de Estrategias.

Una vez concluido el diagnóstico y se determina la brecha que existe entre el estado actual y la visión futura se diseña la estrategia que permitirá vencer el GAP estratégico y acercara a la organización a su estado deseado. En este momento la dirección decide si va o no a cambiar la estrategia.

La organización tiene varias opciones estratégicas para cerrar la brecha del desempeño. Puede orientarse a nuevos mercados, los productos claves pueden ser rediseñados, para mejorar la calidad, o reducir costos, se pueden emprender nuevas inversiones, etc.

En correspondencia con ello a continuación se presentan algunas opciones estratégicas generales que puede considerar la organización para hacerle frente a las exigencias del mercado, entre otras:

❖ Estrategias competitivas genéricas:

- Liderazgo en costo.
- Diferenciación.
- Segmentación.

❖ Estrategias de crecimiento.

- Interno
- Externo
- Cooperación.

Se pueden definir también estrategias de especialización o de diversificación.

Concluido este análisis es necesario definir las Áreas de Resultados Claves (ARC) de la empresa que son los lugares de la organización donde se encuentran los Factores Críticos de Éxito (FCE). El éxito de la dirección estratégica requiere de la acción integrada y sinérgica de sus ARC y una correcta determinación de sus FCE. A partir de la identificación de las Ares de Resultados Claves se determinan los Objetivos

Estratégicos de la organización que son: un estado, situación o resultado futuro que un conjunto de actores se plantea lograr. Constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección.

Los cuatro principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos.

1. Precisión: Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados.
2. Participación: Uno de los elementos más importantes de la efectividad de la Planificación.
3. Integración: Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados.
4. Realismo: Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles.

Una vez que han sido diseñadas diversas alternativas, es preciso evaluar las mismas, mediante la utilización de diferentes criterios, de modo que pueda ser elegida una de ellas para su implantación posterior. Los criterios que se utilicen para la evaluación de las estrategias deben ser capaces de identificar la que, al menos a priori, parece ser la mejor estrategia o alternativa posible.

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de "implantación estratégica".

1.4.3 Implantación de la estrategia

Concluido el diseño de la estrategia, las prioridades del directivo se modifican para convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados. Se necesita un conjunto diferente de tareas y habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida. Mientras que la creación de la estrategia es principalmente una actividad de la alta gerencia la implantación implica a toda la organización. Mientras que la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implantación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas en la organización. La conducta arraigada no cambia simplemente porque se haya anunciado una nueva estrategia.

La implantación de la estrategia es un reto difícil y que toma mucho más tiempo que la formulación de ella.

Implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. Se completa con la etapa de planificación y control estratégico que se ocupa primero de la

formalización y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia así como su adecuación, según van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas.

Para el análisis de la implementación estratégica frecuentemente se divide en 3 componentes principales, los cuales conducen a una acertada implantación de la misma y que influyen de una forma u otra en el cambio estratégico:

- **Planificación de recursos:** Su objetivo es planear y ejecutar como se debería distribuir los recursos para aprovechar el cambio estratégico.
- **Estructura organizativa:** Uno de los recursos más importantes en una organización los recursos humanos, de modo que la forma en que estén organizados es crucial para la eficacia de la estrategia.
- **Gestión del cambio:** Supone la implementación de una estrategia en la que se ha centrado en los últimos años la atención por parte de los académicos y empresarios, que lo han considerado como una de las partes fundamentales y frecuentes de la política de gestión.

Es criterio de los diferentes autores que dentro del proceso estratégico la fase de planeación ha sido abordada con más sistematicidad que la implantación.

En tal sentido es necesario para hacer efectiva la estrategia diseñada convertirla en objetivos y planes de acción de cada área, departamento o proceso de la organización, es decir, realizar un alineamiento estratégico.

Alineamiento estratégico: es el proceso de eslabonar las diferentes unidades de negocio, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia la estrategia determinada.

Alineamiento horizontal o sincronización

En el proceso de búsqueda de alineamiento interno y externo, la organización pasa de un enfoque funcional (apaga fuegos), hacia un completo alineamiento horizontal y vertical y posteriormente a la integración.

El alineamiento horizontal es crítico ya que significa la sincronización de esfuerzos a lo largo de la cadena de valor o de los procesos claves de la organización los cuales deben trabajar cohesionadamente para crear valor para clientes y empleados. Este

proceso puede llegar en algunas organizaciones hasta la vinculación y coordinación con proveedores y actores claves.

Alinear para convertirse en una organización de alto desempeño, requiere vencer varios problemas que crean "inercia" dentro de la organización, dentro de los cuales, uno de los más críticos es la cultura anticuada de ver el funcionamiento organizacional como una estructura jerárquica funcional, la cual crea feudos, barreras de coordinación y fraccionamiento entre departamentos.

Por cientos de años, los gerentes han reconocido únicamente una forma de hacer el trabajo, que es la de estructurarlo en distintos componentes aislados uno de los otros. La creencia, es que entre mayor número de partes tiene es más fuerte la empresa. La única forma de controlar estas partes independientes es a través de construir una estructura jerárquica funcional de control. Este enfoque en fragmentación del trabajo en especialidades funcionales ha hecho que cada departamento se aisle uno de otro.

El alineamiento horizontal, significa sincronizar a todos los procesos de la cadena de valor de una organización, hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor para los clientes, empleados y accionistas.

La palabra clave es "sincronizar funcionamiento" de todos los procesos de la organización para alcanzar las metas planteadas y asegurar así satisfacer las necesidades de todos los diferentes stakeholders del negocio. Esto significa que tengamos que sincronizar procesos tan diversos de la cadena de valor como: mercadeo, ventas, almacenamiento, distribución, producción, ingeniería y diseño, contabilidad, informática, recursos humanos, etc.

Dos puntos críticos para conseguir alineamiento horizontal son por un lado, ver a la organización como un flujo continuo de eventos o proceso que trabajan conjuntamente para crear valor (cadena de valor) y luego ver las interfases o fronteras de dichos procesos como una cadena de relaciones cliente – proveedor, en donde cada paso o eslabón de la cadena, es un cliente con necesidades específicas que satisfacer, para que al final de dicha cadena, podamos satisfacer las exigencias del cliente final.

El alineamiento horizontal entonces garantiza por un lado, que la estrategia de la organización (objetivos, metas, indicadores, iniciativas, etc.) y los requerimientos de clientes, empleados y accionistas, sean traducidos a requerimiento de valor, para cada una de las actividades operativas, procesos y departamentos funcionales y por otro lado que dichas estrategias de valor estén sincronizadas entre si.

El alineamiento horizontal rompe con las barreras de los departamentos a través de sincronizar la estrategia y el trabajo a lo largo de los procesos de la cadena de valor, eliminando las fronteras de la cadena de suministro, a través de sincronizar planes y estrategias con los actores claves de dicha cadena, con el fin único de que "todos jalen

hacia la dirección buscada” contribuyendo proactivamente a logra que los objetivos y metas de creación de valor se consigna para así ganar ventaja competitiva en el mercado.

Alineamiento vertical o despliegue

El proceso de alineamiento vertical, sucede luego de que los diferentes procesos de la cadena de valor, están adecuadamente sincronizados a través de los objetivos, metas e iniciativas de cada uno de los procesos y departamentos, por lo tanto se necesita bajar rápidamente dicha estrategia funcional hacia los diferentes niveles organizacionales: gerencia, mandos medios y empleados, a través de un proceso de cascada de despliegue causa-efecto de nivel a nivel, participación directa de todos los niveles y personas. Este proceso de cascada de vinculación o alineamiento vertical, garantiza: involucramiento a todo nivel, compromiso personal hacia las metas de la organización, vinculación entre las metas de la organización, los departamentos, áreas y personas, proveen guía y dirección al proceso de definición de objetivo y metas a todo nivel y garantiza que existirá un eficiente proceso de optimización del desempeño y contribución personal, de tal forma que el esfuerzo y trabajo de todos, en un efecto sinérgico, consiga alcanzar las metas de la organización.

Por último se presenta la integración que se muestra en muchas organizaciones que necesitan de un alineamiento interno y externo de manera que vinculan su estrategia con los proveedores, intermediarios y clientes. Aquí es necesario coordinar y sincronizar esfuerzos internos y más importantes aún externos, vinculando los planes, metas, objetivos, recursos y operaciones de clientes y proveedores para lograr una ventaja competitiva única, es lo que se conoce como cadena de suministro.

1.5 La planeación estratégica en Cuba

Tradicionalmente ha sido una constante la preocupación por incrementar la eficiencia en nuestras organizaciones , preocupación que se mantiene en la actualidad debido a la necesidad de demostrar que la empresa estatal cubana pueda ser eficiente y es el objetivo fundamental que se persigue con el proceso de perfeccionamiento empresarial ,incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, en esta circunstancia se presenta ante los empresarios y directivos de los países no desarrollados un gran reto: La Competitividad.(Rogelio J.Garciga, La Habana,1999).

Se reconoce que actualmente no es condición suficiente la eficacia, debido al incremento cada vez mayor de la interrelación de la organización con su entorno. La experiencia demuestra que el éxito y la supervivencia a largo plazo de las organizaciones dependen también de los procesos. Mientras que los cambios internos

afectan fundamentalmente su eficacia, una organización sometida a los efectos de un entorno turbulento puede fracasar a pesar de ser muy eficiente.

Debido a todas las transformaciones que en el orden económico se han producido en Cuba y en el exterior, y en el marco del proceso de perfeccionamiento empresarial, las empresas de nuestro país no se han podido mantener ajenas a estas nuevas exigencias y se han visto obligadas a la búsqueda de respuestas rápidas que se derivan de las necesidades permanentes de adaptación a los cambios del entorno como la alternativa clave para elevar su eficiencia y eficacia.

La planificación estratégica como enfoque de dirección es aún muy reciente en algunas empresas, por lo que no es bien conocida. De ahí, que la planificación estratégica, allí donde se ha comenzado a utilizar, se presenta con muchas limitaciones lógicas de carácter cognoscitivo, la natural falta de experiencia y aún por ausencia de actitud y pensamiento estratégico.

En algunos lugares formular una estrategia se reduce a unas pocas sesiones de trabajo y a la elaboración de una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Esta simplificación no beneficia a nadie, sino reduce las posibilidades estratégicas de cualquier empresa. Hay cuestiones importantes que no deben ser tratadas superficialmente al diseñar una estrategia, y ser atendidas con prioridad por la dirección en cualquier nivel de gestión.

Algunos de nuestros directivos no se han orientado aún sobre el análisis de los competidores, y en muchos casos no conocen casi nada de ellos. Esto es realmente grave si se tiene en cuenta que la estrategia es un conjunto de acciones que tratan de conseguir una posición ventajosa frente a la competencia. Las estrategias exigen orientarse hacia el cliente, más aún enfocarse hacia el competidor.

Es necesario que nuestras empresas le otorguen el carácter de investigación que la planificación estratégica tiene. Por ello se requiere obtener información relevante, utilizar instrumentos, técnicas y métodos de análisis estratégicos, establecer y probar hipótesis, y hacer análisis de viabilidad, e invertir en esto el tiempo necesario.

No es suficiente el hecho de diseñar estrategias y fijarse objetivos. Hay que generar posteriormente un conjunto de planes, programas y líneas de acción.

La mejor estrategia puede fallar en la ejecución si la gestión operativa es deficiente.

El enfoque que predomina en la actualidad en nuestro país es la dirección por objetivos con enfoque estratégico. Señalándose además, las siguientes deficiencias:

- Se mantiene la tendencia positiva, observando mayor dominio sobre el sistema de dirección por objetivo en lo relativo a la calidad creciente en su formulación y en el establecimiento de las Áreas de Resultado Claves (ARC).

- Se mantienen insuficiencias bastantes generalizadas en los métodos eficaces y participativos para el control y la ejecución por objetivos
- No existe una cultura de planificación institucional
- La actividad de dirección es marcadamente operativa y por lo general, dedica poco tiempo a proyectar a mediano y largo plazo.
- Es tarea de un número reducido de personas.
- El entorno no es analizado con profundidad y no siempre se evalúa las consecuencias, riesgo y efectos indeseados de los planes.
- Predominan los elementos cuantitativos y las técnicas de elaboración y control.
- La relación de la dirección por objetivos.

Para potenciar la introducción y aplicación de este enfoque en nuestro país debe dársele un carácter integral al proceso, considerando la empresa como un sistema que abarque con profundidad todos los elementos que la componen, con un método participativo, que garantice el compromiso de los principales implicados y autores que garanticen su realización.

Además debe ponerse en práctica lo expresado por Carlos Lage Dávila:

El deber de todo cuadro cubano es el trabajar por el desarrollo máspreciados en nuestra sociedad, reforzando sus acciones sobre aquellos que son necesarios potenciar en su organización, exigiendo los esfuerzos en conocimientos y habilidades gerenciales, una vez asumidos como valores compartidos regularan la forme de hacer negocios en la empresa, tomando como objetivo principal la claridad y orientación de todos los problemas de la empresa.

1.6 Conclusiones del capítulo

Al término de este capítulo se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La evolución en el sistema empresarial ha llevado de igual forma a la evolución y desarrollo de los sistemas de dirección debido a la necesidad de dar respuesta a los desafíos, que a lo largo del siglo pasado han ido marcando la revolución en el campo del conocimiento, donde la tarea administrativa cada vez es más incierta y desafiante, viéndose afectada por un sin número de variables, cambios y transformaciones cargados de antigüedad y de incertidumbre.
2. La Dirección Estratégica constituye un enfoque de dirección que va más allá de las ideas y conceptos que hasta este momento se venían manejando, contemplando tres elementos claves para la gestión empresarial de hoy: Excelencia, Innovación y Anticipación.
3. Existe consenso entre los autores que abordan el tema que la Dirección Estratégica consta de tres fases principales: planeación, implantación y control. Siendo la planeación la fase que mayor atención ha recibido, mientras que la implantación y el control, aunque se mencionan como fases presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva, siendo la implantación la de mayor afectación.
4. Es necesario para hacer efectiva la estrategia diseñada convertirla en objetivos y planes de acción de cada área, departamento o proceso de la organización, es decir, realizar un alineamiento estratégico.
5. La planificación estratégica como enfoque de dirección en Cuba es aún muy reciente por lo que no es bien conocida. De ahí, que se presenten muchas

limitaciones lógicas de carácter cognoscitivo, la natural falta de experiencia y aún por ausencia de actitud y pensamiento estratégico.

Capítulo 2.- Análisis estratégico

2.1.- Introducción al capítulo

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la situación actual del objeto de estudio, a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta el mismo, para poder aprovechar las oportunidades y atenuar las amenazas que impone el entorno; utilizando herramientas que facilitan la obtención y análisis de la información.

2.2.- Caracterización de la Universidad de Cienfuegos.

La Universidad de Cienfuegos surge en 1994, como resultado de la integración desde 1991 de las carreras de Cultura Física y las Pedagógicas. En el año 1998 adopta el nombre de “Carlos Rafael Rodríguez”.

Esta organización cumple con la condición de ser un sistema integrado por diferentes subsistemas, en el cual se combinan recursos naturales, materiales, financieros y humanos que actúan en correspondencia con una tecnología sobre la base de normas, valores y principios para lograr su propósito estratégico, el cual para el período 2007- 2010 quedó definido de la siguiente forma:

Misión:

La Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, con un colectivo altamente comprometido con la Revolución, garantiza la formación integral y la superación continúa de los profesionales revolucionarios que demanda la sociedad desde el contexto cienfueguero con calidad y pertinencia. Consolida, desarrolla y promueve la ciencia, la cultura y la innovación tecnológica, en correspondencia a las necesidades del desarrollo sostenible en la universalización de la Universidad y en los marcos de los Programas de la Revolución.

Visión:

- Se consolida la comunidad universitaria como fiel exponente de los principios revolucionarios, los valores patrios y el socialismo.
- Se alcanzan niveles superiores de calidad en la formación integral de los estudiantes en el modelo de formación cubano.

- La Universidad en la universalización del conocimiento profundiza su impacto en la integración con el municipio.
- Se consolida la universidad en el municipio, contando con un claustro con Cultura Universitaria.
- La Comunidad Universitaria consolida los principios de la nueva universidad y se implica en todas las transformaciones de los procesos sustantivos en los municipios que representan los Programas de la Revolución.
- La integración, la cooperación y la coordinación con los organismos del territorio se fortalece con el papel rector de la universidad.
- La Educación de Postgrado, con énfasis en la formación de doctores en las áreas del conocimiento de la universidad, satisface las exigencias de calidad y pertinencia de la misma.
- La Capacitación y Superación de profesionales, cuadros y reservas, con elevada calidad y pertinencia social satisfacen las necesidades del territorio.
- Se logra el mejoramiento continuo en el sistema universitario de evaluación y acreditación de los procesos de formación de la universidad.
- El liderazgo participativo caracteriza el estilo de dirección de la universidad.
- La prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio, forman parte de la cultura organizacional universitaria. No existe uso indebido de droga.
- Se informatizan todos los procesos de gestión de la universidad, mediante el uso racional de las TIC, con un alto protagonismo en la informatización de la sociedad.
- La investigación científica e innovación tecnológica en la universidad incrementa su impacto económico social y ambiental en el desarrollo del territorio, así como su visibilidad nacional e internacional, alcanzando liderazgo en determinadas ramas.
- La consolidación de la Gestión Económico Financiera y el control interno, conforman en la universidad la cultura económica necesaria.
- La infraestructura garantiza a los requerimientos básicos de los procesos sustantivos de la universidad.
- Se consolida la colaboración internacional y se fortalece la gestión de proyectos internacionales pertinentes.

Debido a los constantes cambios del entorno, desde hace unos años las universidades se encuentran en un constante proceso de redimensionamiento y perfeccionamiento y han tenido que adecuarse y buscar políticas emergentes que permitan la subsistencia y a la vez el desarrollo en las nuevas condiciones, siendo la planeación estratégica uno de los enfoques que han tenido que asumir.

La Universidad de Cienfuegos comienza a trabajar con este enfoque en el curso 94/95, trabajando con una proyección para 3 años. Todo esto sobre la base de direcciones estratégicas y objetivos estratégicos que se concretan anualmente en objetivos a corto plazo con criterios de medida establecidos para cada curso.

Analizada la organización desde el punto de vista de sus procesos, es precisamente el desarrollo e interacción del conjunto de procesos que intervienen en ella, los que permiten el cumplimiento de la misión en la organización. En el (Anexo B) se muestra el mapa de proceso de la Universidad, donde se identifican 3 tipos de procesos: los procesos directrices o de anticipación, que están dirigidos a definir y controlar las metas de la organización, dentro de los cuales se destacan, la planeación estratégica, la implantación de esta y el control de gestión (autoevaluación); los procesos claves, aquellos que garantizan el cumplimiento de la misión de la organización e influyen directamente en la satisfacción de los clientes, considerándose como tales: el proceso de proyección social que incluye los programas de impacto social y los vínculos con la comunidad; el proceso docente- educativo y el proceso investigativo, identificándose en un tercer grupo los que apoyan el adecuado desempeño de los procesos claves: gestión de los recursos humanos y financieros, gestión de la tecnología, etc.

La Universidad de Cienfuegos, atendiendo a su estructura organizativa (ver Anexo C) está compuesta por 5 facultades:

- Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
- Facultad de Ingeniería Mecánica
- Facultad de Ingeniería Informática
- Facultad de Humanidades
- Facultad de Cultura Física

Cuenta además con una cifra importante de entidades que realizan actividades de interfase subordinadas al Vice-Rectorado de Investigaciones o a las distintas facultades. Estas son:

- Oficina de Transferencia de Tecnología.
- Cuatro Centros de Estudios: Energía y Medioambiente (CEEMA), Óleo hidráulica y Neumática (CEDON), Didáctica y Dirección de la Educación Superior (CEDDES) y Tecnología y Agricultura Sostenible (CETAS).
- Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional (GEGO).
- Departamento de Extensión Universitaria.
- Cátedra de Estudios Socioculturales.
- Cátedra de Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS).

Por otra parte esta institución tiene hoy un gran reto que la ubica en un momento

trascendental y de cambios cualitativamente superiores, como parte integrante de la Tercera Revolución Educativa: *La Universalización de la Educación Superior*, ha tenido que trabajar fuertemente para garantizar las condiciones materiales y de recursos humanos necesarios para el desarrollo de esta actividad, contando con 8 Sedes Universitarias Municipales (SUM), encargadas de elevar la cultura general integral en estos territorios a través de su accionar diario.

2.3.- Caracterización del Centro de Estudios de Didáctica y Dirección de la Educación Superior.

El Centro de Estudios de la Didáctica y la Dirección de la Educación Superior (CEDDES), de la Universidad de Cienfuegos, fue creado en el año 2000 para contribuir al perfeccionamiento sistemático de la Educación Superior en el territorio cienfueguero mediante las diferentes modalidades de la educación de postgrado, la actividad científica y de asesoría en el desarrollo de la didáctica y la dirección de los procesos de la Educación Superior.

Siendo precisamente el desarrollo e interacción del conjunto de procesos que intervienen en el, los que permiten el cumplimiento de su encargo social. En el (Anexo D) se muestra el mapa de proceso del CEDDES, el cual fue elaborado a partir del mapa de proceso de la Universidad.

Para el desarrollo de los procesos cuenta con personal calificado y de gran experiencia en el trabajo docente, científico y pedagógico, estando compuesto el claustro por diez (10) trabajadores a tiempo completo y tres (3) profesores de otras dependencias de la universidad en calidad de colaboradores. Del total de trabajadores a tiempo completo ocho (8) son profesores, una instructora recién graduada y una técnica. El promedio de edad es de 46,36 años.

Tabla # 1. Composición de los recursos humanos del área

	Trabajadores a tiempo completo	Colaboradores
Profesores Titulares	2	2
Profesores Auxiliares	4	1
Asistentes	2	-
Instructora recién graduada	1	-

Técnica en Gestión Universitaria	1	-
Total	10	3

Además oferta programas de superación entre los que se destacan el desarrollo de Doctorados, Maestrías, Diplomados y Cursos, con el propósito de garantizar procesos docentes educativos de calidad, pertinencia y con sentido de internacionalización.

Se destaca en el territorio, a nivel nacional e internacional por las reflexiones sobre temas de avanzadas sobre la Docencia Universitaria y ocupa un lugar destacado en el campo de las Ciencias Pedagógicas en Cuba debido al prestigio alcanzado por sus profesores.

La labor investigativa está orientada al desarrollo y perfeccionamiento de los procesos educacionales en los diferentes niveles, en el territorio y otras regiones del país y de nuestro continente.

A lo largo de su trayectoria académica y científica el CEDDES ha recibido numerosos reconocimientos que avalan la calidad del trabajo realizado, fundamentalmente en el postgrado y la investigación científica.

Sostiene vínculos de colaboración con instituciones de Educación Superior de Cuba y de diversos países, tales como: España, Colombia, México, Ecuador, Brasil, Perú, en los que integrantes de nuestro claustro intercambian académicamente en los proyectos científicos y de formación que concibe su Consejo Científico y potencial académico.

2.4 Análisis de la metodología utilizada.

Para el diseño de la planeación estratégica en la organización se tomó como referencia la metodología que aparece en el (Anexo E), que se corresponde a la propuesta realizada por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección perteneciente al Ministerio de Educación Superior, para el desarrollo de este proceso en las empresas cubanas para el período estratégico 2007-2010.

Los elementos que contiene la metodología contemplan aspectos contenidos en otros modelos de diseño estratégico por lo que no contradice lo orientado en la Resolución Conjunta del MES/MEP sobre el sistema de Planificación Estratégica en el país.

Para la aplicación de la metodología se trabajó con todos los trabajadores del CEDDES, tanto docentes como no docentes para aprovechar la vasta experiencia de cada uno de ellos en la actividad que realizan y en el centro.

Este equipo de trabajo recibió un entrenamiento previo sobre diferentes técnicas de diagnóstico, análisis y para explicar la metodología aplicada.

El desarrollo de la metodología se apoyó en la búsqueda, procesamiento y análisis de la información, cuyos resultados fueron presentados al equipo quienes en sesiones de trabajo realizaban un análisis de la información presentada y con todos los elementos iban tomando las decisiones que en cada momento correspondía.

Se desarrollaron 3 sesiones de trabajo para definir la misión, visión y valores a partir del análisis de la actividad del CEDDES, sus proyecciones futuras y las de la Universidad.

Para el diagnóstico externo se empleó el análisis de las variables del macroentorno descritas en el capítulo anterior y las cinco fuerzas de la competencia de Porter, adaptada al objeto de estudio práctico.

El diagnóstico interno se realiza utilizando un enfoque basado en proceso, utilizando varias herramientas que permiten el desarrollo del mismo, para seguir y apoyar la línea de otros trabajos investigativos realizados en la Universidad que promueven la necesidad de que las organizaciones de Educación Superior comienzan a aplicar este enfoque a partir de las ventajas que propone el mismo. Además se tuvo en cuenta el conocimiento que poseen algunos miembros del equipo en el tema por haber participado como expertos en las investigaciones mencionadas, donde recibieron entrenamiento.

Realizado el diagnóstico externo e interno se reunió el equipo para elaborar la matriz DAFO considerando las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades del CEDDES y a partir de aquí determinar el problema y la solución estratégica.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico y las orientaciones estratégicas que ofrece la matriz DAFO se reúne el equipo para decidir entre las opciones estratégicas cuál seleccionar como estrategia general.

A la estrategia seleccionada se le da cumplimiento a través de los objetivos, estrategias y acciones de las diferentes Áreas de Resultados Claves (ARC) seleccionada previamente.

2.5 Propósito estratégico

Tomando como punto de partida el análisis del propósito estratégico de la Universidad para esta período, dada la necesidad de que la planificación del CEDDES se encuentre alineada con las metas y estrategias de la organización, de forma que contribuya desde su gestión al cumplimiento de estas, el equipo de trabajo determinó

que el propósito estratégico para el período 2007-2010 quedara definido como se muestra a continuación.

Misión

El Centro de Estudios de la Didáctica y la Dirección de la Educación Superior, con reconocimiento a nivel territorial y nacional, garantiza la formación de profesionales en el ámbito de las ciencias pedagógicas con personal altamente calificado a través del desarrollo e impulso de la investigación educativa.

A continuación se definió la visión de acuerdo a la metodología aplicada quedando la misma de la siguiente forma:

Visión

Somos un centro:

- Líder en la formación del profesional y en la investigación en ciencias pedagógicas en el territorio nacional y con reconocimiento internacional.
- Caracterizado por su condición de excelencia.
- Con personal comprometido y altamente calificado con categorías docentes superiores.
- Con actividad científica organizada por proyectos y estrechamente vinculada al postgrado.
- Que divulga los resultados investigativos en revistas de prestigio internacional.
- Reconocido por sus aportes a la didáctica y la dirección de los procesos de la nueva universidad cubana.

En cuanto al sistema de valores el grupo de expertos revisó los declarados por la Universidad, concluyendo que estos son los que deben compartirse en el CEDDES y no hay necesidad de incorporar otros. Los mismos se muestran a continuación, conceptualizados y con la definición de los modos de actuación asociados a cada valor

Patriotismo: Fidelidad a la patria, la revolución y el socialismo. Preservación de la unidad en torno al Partido, al pensamiento de Martí, de Fidel y a la obra de la revolución cubana. Identificación con las tareas y las metas del territorio y la nación, así como con todas las causas justas del mundo. Participación en las tareas a que

somos convocados con entusiasmo y optimismo. Orgullo de ser cienfuegueros y cubanos y ser parte de su cultura.

Modos de actuación asociados a este valor:

1. Integración de la comunidad universitaria a la Batalla de Ideas y los programas de la revolución.
2. Actuación en correspondencia con los valores genuinos de nuestra historia local y nacional, en especial la universitaria.
3. Defensa de los valores patrios y los principios de la Revolución Socialista en cualquier circunstancia.
4. Participación activa y consciente en las tareas de la Revolución y su defensa.
5. Fortalecimiento de la unidad en torno al Partido.

Honestidad: Actuación con transparencia, con plena correspondencia entre la forma de pensar, expresarse y actuar, asumiendo una postura adecuada ante lo justo. Somos sinceros, nos respetamos los unos a los otros, desarrollando nuestro apego incondicional a la verdad. Cumplimos la legalidad y nuestros deberes ciudadanos, combatiendo las manifestaciones de fraude, indisciplina y doble moral.

Modos de actuación asociados a este valor:

1. Transparencia y coherencia entre nuestro pensamiento, expresión y actuación en correspondencia con los valores de la organización.
2. Brindar información veraz.
3. Integridad moral ante cualquier circunstancia.
4. Actuación con apego a las normas de urbanidad.
5. Ser autocrítico y crítico.
6. Comportamiento social ético, caracterizado por la discreción.

Solidaridad: Fortalecimiento del espíritu de colaboración y de trabajo colectivo. Se aprecia un alto grado de compañerismo y se comparten nuestros recursos en aras de potenciar todo el conocimiento que captamos y generamos. Desarrollo de una cultura universitaria que privilegia el trabajo integrado, el respeto a la diversidad cultural, la consulta colectiva, el diálogo, el debate y la unidad de acción en la identificación de los problemas y la selección de alternativas de solución. Identificación con la lucha por la

paz y el sentido de justicia e internacionalismo ante las causas nobles que pretenden lograr un mundo mejor.

Modos de actuación asociados a este valor:

1. Integración y unidad de acción en la identificación y la solución de los problemas en que está involucrada la comunidad universitaria.
2. Participación activa, con nuestros recursos y conocimientos en proyectos integrados que permitan el desarrollo del territorio y las diferentes áreas de la organización.
3. Potenciar las acciones internacionalistas dentro y fuera del país.
4. Respeto a todos los miembros de la comunidad universitaria y apoyo a quienes más lo necesiten.
5. Luchar contra todo tipo de discriminación en el ámbito universitario y en la sociedad.

Responsabilidad: Creación de un clima de disciplina, promoviendo y estimulando la consagración en cualquier actividad. Ejecución con elevada ética, profesionalidad y excelencia de todas nuestras misiones y promoción del uso racional de los recursos en las actividades cotidianas. Despliegue de nuestras potencialidades en el desarrollo de la creatividad y la conquista del entorno con audacia y enfrentamiento con optimismo de las dificultades. Desarrollo de la capacidad de responder por los actos propios y velar porque estos no lesionen a nuestros semejantes, a la organización ni al entorno.

Modos de actuación asociados a este valor:

1. Disciplina y respeto de las leyes y las normas, lo que se refleja en el cuidado de la propiedad social, el uso eficaz de los recursos, la observancia de la legalidad socialista, el respeto a las normas de convivencia social y la educación formal que se corresponden con las exigencias de un centro de educación superior.
2. Rigor, exigencia, evaluación y control sistemático.
3. Cumplimiento a tiempo y con calidad, de los objetivos y tareas asignadas.
4. Compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas a nivel individual y colectivo con sentido de pertenencia.
5. Espíritu crítico y autocrítico consecuente.
6. Optimismo reflejado en la búsqueda de soluciones con creatividad, entusiasmo, persistencia, perseverancia y liderazgo.

Humanismo: Promoción de un ambiente participativo y de confianza, centrado en el ser humano como lo máspreciado en la organización. Somos dignos representantes de la educación superior cubana, identificados con su historia y mejores tradiciones. Actuamos como activos promotores de la vida educacional, científica, económica, política, ideológica y cultural en el interior de la universidad y hacia la sociedad. Desarrollamos como convicción la necesidad de la superación permanente, asimilando críticamente los avances de la ciencia, la tecnología y la cultura universal, defendiendo con criterios propios la obra de la Revolución y su justicia social.

Modos de actuación asociados a este valor:

1. Reconocimiento de la importancia del ser humano en el quehacer cotidiano de la organización y la sociedad.
2. Conocimiento y defensa de nuestras tradiciones e historia.
3. Estilo de trabajo y dirección participativo e integrado.

Laboriosidad: Desempeño con esmero y motivación en el trabajo. Contribución con nuestra actuación comprometida a elevar la reputación de nuestra profesión en el contexto social. Disposición hacia la adquisición, asimilación y socialización del conocimiento avanzado. Enfrentamiento a situaciones nuevas con soluciones novedosas y efectivas que desarrollen nuestra capacidad de aprender. Reconocimiento de la importancia del riesgo para obtener el éxito deseado. Favorecimiento del trabajo en equipo para el logro de los objetivos comunes.

Modos de actuación asociados a este valor

1. Consagración a la actividad laboral que se realiza.
2. Desarrollo con eficiencia y calidad de las responsabilidades laborales que se asignen en la organización y el territorio.
3. Disciplina y organización en el trabajo.
4. Cumplimiento de las normas laborales, así como de nuestras tareas a tiempo y en forma.
5. Búsqueda de soluciones a los problemas con sentido creativo.
6. Disfrute en el cumplimiento de las responsabilidades laborales.

Honradez: Actuación con integridad y rectitud en todos los ámbitos de nuestra vida, tanto laboral como privada.

Modos de actuación asociados a este valor:

1. Respetar la legalidad y la moral socialistas en todos nuestros ámbitos de actuación.
2. Velar por el uso adecuado de los recursos con los que contamos.
3. Respetar la propiedad social y personal.
4. Enfrentar las manifestaciones de indisciplinas, fraude, ilegalidades, y los hechos de corrupción en la universidad y en la sociedad.
5. Administración adecuada de los recursos de la organización.
6. Combatir la enajenación de la propiedad social en beneficio de la propiedad personal.

2.6 Análisis estratégico

2.6.1 Análisis externo

Como el CEDDES constituye una unidad estratégica de la Universidad, para realizar el análisis del macroentorno o entorno general se tomó como referencia el estudio realizado en este sentido por los expertos que participaron en el diseño de la planificación estratégica de la Universidad para este mismo período.

Las variables tomadas en cuenta para el análisis y la construcción de los escenarios fueron las siguientes:

1. Situación Mundial
2. Sistema de Relaciones Internacionales
3. Relaciones Estados Unidos-Cuba
4. Solidaridad Internacional
5. Economía Cubana
6. Situación político-ideológica del país

7. Batalla de Ideas.
8. Universalización de la Educación Superior.

Resultando del análisis de las mismas la definición de los escenarios favorable, desfavorable y más probable, que se muestran a continuación. Escogiéndose a efectos de este trabajo el escenario favorable como base para el desarrollo de las demás etapas del proceso de planificación.

Escenario favorable.

1. Disminuyen los conflictos a nivel internacional y se debilita el hegemonismo de Estados Unidos.
2. Creciente integración y consolidación del ALBA y fortalecimiento de la izquierda. Sólido crecimiento de los vínculos con China.
3. Flexibilidad de la Unión Europea con Cuba.
4. Debilitamiento del bloqueo.
5. Crece campaña de solidaridad con Cuba.
6. Impactos positivos en los niveles de vida de la población: vivienda, poder adquisitivo, alimentación, transporte. Se incrementa el financiamiento a la Educación Superior.
7. La Batalla de Ideas propicia el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida. Transformación de la conducta en la comunidad universitaria.
8. La Universalización de la Educación Superior impacta en el desarrollo local.
9. Revitalización de la industria en Cienfuegos.
10. Mejoramiento de la disciplina social
11. Flexibilidad en la toma de decisiones

Escenario desfavorable.

1. Intensificación y nuevos conflictos en el mundo
2. Se debilita la izquierda y la integración al ALBA. Decece el intercambio con China.
3. Intensificación de la política agresiva de Estados Unidos y complicidad de la Unión Europea.
4. La solidaridad internacional con Cuba decece a niveles no significativos.
5. Decrecimiento económico en sectores importantes del país, impactos negativos en los niveles de vida de la población y disminuye el financiamiento de la Educación Superior.

6. Se frena el ritmo de varios programas de la Revolución.
7. La Universalización de la Educación Superior mantiene un ritmo moderado.
8. Salida de profesionales del sector, con el aumento de la atraktividad del mercado laboral.
9. Centralización de los recursos y la toma de decisiones.

Escenario probable.

1. Se intensifican nuevos conflictos bélicos en el mundo, sobre todo en las regiones que son reservorios de energía y agua.
2. Se fortalece la izquierda, especialmente en América Latina. Crece y se fortalece la integración con el ALBA y los acuerdos educacionales entre los países miembros. Crecimiento de las relaciones con China.
3. Indicador de apertura de relaciones con algunos países de la Unión Europea.
4. Se mantiene política agresiva de EE.UU.
5. La solidaridad internacional con Cuba mantiene un lógico incremento se forma 100 000 médicos para labores internacionalistas.
6. Se abren otras áreas de formación del conocimiento y se incrementa la colaboración en el área de Educación Superior.
7. La economía cubana crece, se diversifica, aumentan las exportaciones de servicios y de bienes y disminuye la importación de alimentos. Se mejora el transporte, la alimentación y la construcción de viviendas. Incrementa el financiamiento estatal de la Educación Superior.
8. La Batalla de Ideas continúa desarrollándose e impactando en la Educación Superior.
9. En la universalización de la Educación Superior se adquiere madurez, mayor coordinación e integración en los municipios y mejor preparación política y educativa de los profesores a tiempo parcial.

Análisis del entorno específico

El análisis del microentorno se realiza utilizando las 5 fuerzas de la competencia de Porter, referida en el capítulo anterior, adecuándose estas al objeto de estudio. En este sentido solo procede realizar el análisis de los clientes y la competencia, dada las características del CEDDES: servicio que presta, tipo de organización a la que pertenece, etc.

Cientes

El CEDDES como centro de investigaciones educativas ha desarrollado convenios de colaboración con diferentes instituciones nacionales y extranjeras, para la ejecución de programas académicos, cumpliendo satisfactoriamente los compromisos; hecho que se evidencia en la continuidad y reiteración de los convenios. Debe destacarse que estos programas responden fundamentalmente a las necesidades institucionales de tipo socio-educativo relacionadas con temáticas de interés para la educación cubana dirigidas a elevar la calidad del egresado, así como a la profesionalización del docente.

Entre sus principales clientes se relacionan diferentes organismos como:

- Ministerio de Educación Superior
- Ministerio de Educación
- Ministerio de Salud Pública
- Ministerio de Cultura
- Otros Centros de Educación Superior del país e internacionales.
- Centro de Investigación Tecnología y Medio Ambiente

Con el propósito de medir el nivel de satisfacción de los clientes del CEDDES se tomaron en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas durante el proceso de autoevaluación, las cuales arrojaron que el índice de satisfacción de los clientes se encuentra entre un 86 y 91 %.

Resultado este avalado por la labor desempeñada por el CEDDES y el impacto positivo que han tenido los resultados obtenidos dentro de los diferentes organismos (MES, MINED, MINSAP y MINCULT) lo que se patentiza fundamentalmente a través del desempeño de los egresados de las diferentes modalidades de postgrados cursadas enfatizando en el desarrollo de habilidades investigativas que se enfocan a la solución de diferentes problemáticas propias de sus contextos educativos.

Para mayor información en el (Anexo F) se muestran los impactos que ha tenido el proceso de postgrado en los clientes del CEDDES y que justifican el índice de satisfacción de los mismos con los servicios recibidos.

Competidores

Como uno de los Centros de Estudios Pedagógico (CEP) mas poderosos en la competencia tenemos al Pedagógico de Cienfuegos “Conrado Benítez “ ubicado en Punta Gorda el cual se visito a sus 6 Maestros, se entrevistaron el 99% de sus trabajadores para ver sus metas ,estilos de trabajo ,en general como compite con el CEDDES.

Sus líneas de Investigación.

- Educación Ético –Cívica.

- ✚ Dirección Científica.
- ✚ Educación Informática.
- ✚ Evaluación Institucional.
- ✚ Educación Matemática
- ✚ Higiene Escolar
- ✚ Cultura Local
- ✚ Evaluación de la Calidad.
- ✚ Formación del Profesional de la Educación.

Educación de Posgrado

1-Maestría en Ciencias de la educación, de amplio acceso –2702 Maestro y Profesores de las enseñanzas en toda la provincia.

Con 7 Menciones.

- Educación Pre Escolar
- Educación Especial.
- Educación Primaria.
- Educación Secundaria Básica
- Educación Pre Universitario.
- Educación de Adultos.
- Educación Técnica y Profesional.

2-Maestría en Educación, se desarrolla en el ISP(para Profesores del ISP), con Matricula de 29 maestrantes.

3-Idioma (que imparte el Departamento de Idioma).

4- Diplomado en CTS(que lo imparte el Departamento Ciencias Naturales).

Otras Actividades del Centro de Estudio.

- Preparación Científico –Metodológico de los profesores que imparten clases en la Maestría en Ciencias de la Educación (de amplio Acceso).
- Planificación y ejecución del plan de formación de Doctores.
- Realización de secciones científicas con Maestrantes y Aspirantes a Doctores.
- Arbitraje de la Actividad de publicación de las revista “Conrado Benítez”.
- Dirección Científica de la actividad de trabajo científico estudiantil.
- Organización y/o asesoramiento de eventos científicos (en el ISP y en la distinta instancia del MINED en la provincia Cienfuegos).

- Asesoramiento de la actividad de ciencia e innovación tecnológica, en las facultades del ISP y en las instancias municipales y provincial de educación.

2.6.2 Análisis interno

El análisis interno está destinado a evaluar el potencial del CEDDES y a medir su capacidad para hacerle frente a las oportunidades y amenazas del entorno. Para ello se decide realizar este diagnóstico utilizando un enfoque basado en proceso.

En un primer momento, a partir del mapa de proceso de la Universidad (Anexo B), se realizaron varias sesiones de trabajo con los expertos para identificar los procesos que se desarrollan en el CEDDES, para dar cumplimiento a la misión a través de su correcto desempeño y sus tipologías, lo cual arrojó como resultado la elaboración del mapa de proceso del CEDDES que se muestra en el (Anexo D).

En este mapa se observa que en correspondencia con el mapa de proceso de la UCF, los procesos de investigación y docencia se identificaron como claves, al ser estos los que determinan el cumplimiento de la misión e influyen directamente en la satisfacción de los clientes. Considerando, además que al no ser el CEDDES un departamento docente el proceso proyección social se realiza a través del desarrollo de los dos mencionados anteriormente. Se considera a su vez el proceso de dirección estratégica como único proceso estratégico y el de gestión de los recursos humanos como el proceso que apoya el desempeño de los procesos claves.

Luego de identificados los procesos se realiza una breve descripción de cada uno de ellos, detallando los mismos en término de su contexto y alcance, comenzando por lo procesos claves.

Descripción de los procesos

❖ Proceso investigación

La esencia de este proceso puede definirse como cualquier interacción entre profesores e investigadores y empresas de servicio o comunidad, que conduzcan a la creación de nuevos conocimientos pedagógicos y didácticos en cualquier forma. Esto incluye no solo la creación de nuevos conocimientos sino también la difusión del conocimiento existente.

De ahí que la misión de este proceso sea el desarrollo y generalización de nuevos conocimientos y tecnologías que contribuyan al perfeccionamiento de la formación en los procesos de gestión de la didáctica.

Debido al reducido número de profesores del centro se organiza el proceso por líneas de investigación, con el propósito de desarrollar los fundamentos teórico-metodológicos de cada una de ellas. En esta dirección las líneas fundamentales son:

- Metodología y didáctica
- Diseño, desarrollo e investigación del currículo

El producto esperado del desarrollo del mismo lo constituye la solución a los problemas que afronta las Ciencias de la Educación. Destacándose como sus actores más representativos e involucrados los siguientes:

Gerente: Jefe CEDDES.

Ejecutores: Profesores y estudiantes de pregrado y postgrado

Proveedores: Vicerrectorado Investigación y postgrado, Organizaciones de servicio, Centros de información y documentación científico-técnica, etc.

Clientes: Organizaciones de servicio, CITMA, Universidad, entre otras.

Con el objetivo de detallar más esta información en el (Anexo G) se muestra el mapa SIPOC de este proceso.

❖ **Proceso docencia**

Para conocer este proceso en su totalidad es preciso especificar que su esencia se define como cualquier interacción entre profesores y estudiantes que conduzcan a la transmisión de conocimientos a través de las distintas modalidades del proceso de enseñanza aprendizaje.

Siendo la misión del mismo contribuir a la formación de profesionales integrales, considerando el desarrollo de conocimientos en Ciencias de la Educación, habilidades y valores, de forma que garanticen procesos docentes educativos de calidad, pertinencia y con sentido de internacionalización

Este macroproceso se desarrolla a través de los procesos de pregrado y postgrado, utilizando las diferentes modalidades existentes: presencial a tiempo completo, semipresencial, no presencial y tutorial.

Para su desempeño cuenta con un gran número de actores involucrados en el proceso, los cuales se detallan en la ficha de este proceso que se muestra en el (Anexo H), especificándose además los documentos necesarios, los recursos humanos, etc.

Con el objetivo de detallar más la información se muestra el diagrama SIPOC de los procesos pregrado y postgrado en los (Anexos I y J) , respectivamente, especificando los actores involucrados en los mismos así como las entradas y resultados que se obtienen de su transformación.

❖ **Proceso Gestión de los Recursos Humanos.**

Los Recursos Humanos desempeñan un papel relevante en el desarrollo del CEDDES, de su capacidad, potencialidades y desarrollo, dependerá su éxito o fracaso. El éxito estará garantizado, en buena medida, por la manera en como la dirección maneja los recursos humanos que tiene a su cargo.

Por tanto, garantizar la plena satisfacción laboral y motivación del personal así como la eficiencia en su desempeño con sistematicidad y profesionalidad, incentivando el trabajo en grupo, aplicando las técnicas modernas en el tratamiento con el capital humano, para dotar al CEDDES de personal polivalente con un elevado sentido de pertenencia que garantice cumplir los objetivos propuestos ha sido la misión propuesta para el desarrollo de este proceso en este Centro de estudio.

Para darle cumplimiento a la misma, se comienza por la planeación de los recursos humanos, haciendo un análisis de las necesidades de personal del CEDDES a partir del envejecimiento del claustro y la necesidad de personal calificado para enfrentar los procesos sustantivos. Además se realiza todo un plan de formación y desarrollo para cada uno de los profesores en dependencia de sus necesidades de aprendizaje, así como se diseña la estrategia para que los profesores que cumplan los requisitos alcancen categorías superiores tanto académicas como científicas.

Se tiene en cuenta a su vez el establecimiento de los sistemas de comunicación que garanticen que esta fluya de forma adecuada y con la calidad requerida, así como se encuentran establecidos los mecanismos de motivación que permitan cumplir la misión de este proceso.

En el desempeño de todos estos subprocesos se encuentran involucrados varios autores, los cuales se relacionan en el (Anexo K), donde se muestra el mapa SIPOC de este proceso para detallar el mismo en un primer nivel.

❖ **Proceso de Dirección Estratégica.**

El CEDDES comienza a desarrollar el proceso de dirección estratégica desde su creación en el año 2000 como sistema de planeación que tiene implantado la Universidad de Cienfuegos, donde se encuentra insertado, al igual que todas las organizaciones del país.

Este proceso tiene la misión de guiar el desarrollo del CEDDES a partir de la implantación y control de las estrategias formuladas en correspondencia con las metas de la organización, las potencialidades del centro y las condiciones del entorno.

Para el desarrollo del mismo se tiene en cuenta la proyección estratégica de la Universidad, el resultado del análisis del entorno externo, los resultados de evaluaciones de los procesos, entre otros elementos.

Para una información más detallada del desempeño del proceso, a partir de especificar sus proveedores con las entradas que aportan, las actividades necesarias para el desarrollo del proceso, así como los resultados que se obtiene del mismo y los clientes que las reciben, se muestra en el (Anexo L) el mapa SIPOC del mismo.

Teniendo en cuenta la descripción de cada uno de los procesos se realiza la evaluación de los mismos con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos.

Evaluación de los procesos

Para llevar a cabo la evaluación se utilizan los indicadores que propone la guía de evaluación institucional, que se muestra en el (Anexo M), realizándose algunos ajustes de acuerdo al enfoque utilizado.

❖ **Proceso de investigación**

El proceso investigativo se organiza a partir de las líneas de investigación declaradas anteriormente, señalándose al respecto de que la labor realizada en cuanto a insertar estas líneas de investigación en proyectos es insuficiente.

Relacionado con la cantidad de proyectos en que participa el CEDDES, la tabla 2 muestra la situación del CEDDES al respecto, donde se aprecia que solo 3 son propios y no han tenido el alcance que el desarrollo investigativo de la universidad y el Centro demandan, al ser estos proyectos institucionales que pudieran gestionarse para generalizar sus resultados y convertirse en proyectos ramales y/o nacionales.

Tabla # 2 Proyectos de investigación del CEDDES.

Proyectos	Propio	Participan	Territorial	Ramal	Nacional	Institucional
Proyecto de la calidad de la clase	X					X
Proyecto Holístico de la formación del Ingeniero Mecánico		X	X			
Proyecto de Profesionalización docente	X					X
Proyecto La formación ético cívica en la formación del profesional de la UCf	X					X
Proyecto: La universalización: una necesidad social actual		X	X	X		

Referido a los premios y reconocimientos relacionados con el proceso investigativo se muestra en el (Anexo N) un resumen de los obtenidos en el período que se evalúa, como muestra del prestigio que ha alcanzado el CEDDES con su labor investigativa.

En cuanto a la divulgación de los resultados de investigación a través de la participación en eventos nacionales e internacionales en la tabla 3 se presenta el promedio de ponencias presentadas en eventos por profesor investigador. Apreciándose que el índice de ponencias en eventos es satisfactorio, resaltando la amplia participación de los miembros del centro en eventos realizados en el extranjero de manera que se propicia la colaboración y difusión de la labor científica realizada.

En este punto es necesario destacar la coordinación, organización y realización exitosa en el periodo de dos ediciones del “*Seminario Internacional de Docencia Universitaria*”, que ha contado con la participación de docentes e investigadores de España, Canadá, Ecuador, México, Brasil, Argentina, Colombia y Cuba.

Tabla # 3 Promedio de ponencias presentadas en eventos por profesor-investigador

	2001	2002	2003	2004	2005
Eventos en el extranjero	0.5	3.7	0.88	0.33	0.78
TOTAL	2.5	12.43	3.63	2.56	2.89

Relacionado con la divulgación de los resultados a través de las publicaciones, las tablas 4 y 5 muestran el promedio de artículos, libros y monografías por profesor investigador en el período, donde aunque se considera que los resultados obtenidos evidencian un trabajo científico-investigativo sistemático y profundo, priorizándose la publicación de monografías y libros en aras de contribuir bibliográficamente al proceso docente, es necesario alcanzar índices más elevados en la publicación de artículos en bases de datos internacionales.

Tabla # 4 Promedio de artículos por profesor-investigador en el período

	2001	2002	2003	2004	2005
Bases de datos de prestigio internacional	0.05	-	0.05	-	0.05
TOTAL	2.75	3	3	4.44	4.89

Tabla # 5 Promedio de libros y monografías por profesor-investigador en el período

	2001	2002	2003	2004	2005
Monografías	0.13	0.29	0.38	0.22	0.44
Libros	0.25	0.14	0.63	-	0.33
TOTAL	0.38	0.43	1	0.22	0.78

Atendiendo a la introducción y generalización de los resultados de la investigación, dada la naturaleza de las investigaciones del CEDDES estos se introducen a través de diversas vías, que están relacionadas con el mejoramiento de la actividad docente, así como apoyo a la toma de decisiones en el campo de la gestión universitaria de los procesos sustantivos que se dan en la institución.

Han sido introducidos los resultados en los cursos de postgrado que se desarrollan en diferentes modalidades y que se revierten en la formación de recursos humanos propios, de otras instituciones de educación superior y de los diferentes niveles del Sistema Nacional de Educación en el territorio: cursos, diplomados, maestrías, doctorados. De este modo, las producciones forman parte de la información científica a disposición de los estudiantes de postgrado dentro del país y en el extranjero.

Aun cuando los temas objeto de estudio del centro no se identifican con la estructura de carreras de la universidad se ha trabajado con el fin de lograr que participen los estudiantes del CRD en los resultados, manifestándose como tendencia un ascenso de la participación estudiantil en los mismos.

❖ Proceso docencia

Los profesores del Centro han realizado un sostenido trabajo en la docencia del pregrado vinculados a colectivos de carrera y de año en el trabajo docente metodológico y científico metodológico; desarrollado un trabajo sostenido en la preparación psicopedagógica de los docentes. También en la labor extensionista y sociopolítica, tanto en la Sede Central como en las Sedes Universitarias Municipales (SUM).

Asimismo se ha brindado asesoría a las carreras en la elaboración de la estrategia de preparación pedagógica de los estudiantes universitarios, de manera que se garantice su formación para que, una vez egresados, puedan incorporarse en calidad de docentes o tutores a las SUM del territorio.

Comparado con otros Centros de Estudio y departamentos docentes es insuficiente la participación del Centro en el pregrado, en gran medida por las características de la actividad del mismo, aunque pudiera estrecharse los vínculos un poco más.

Proceso postgrado

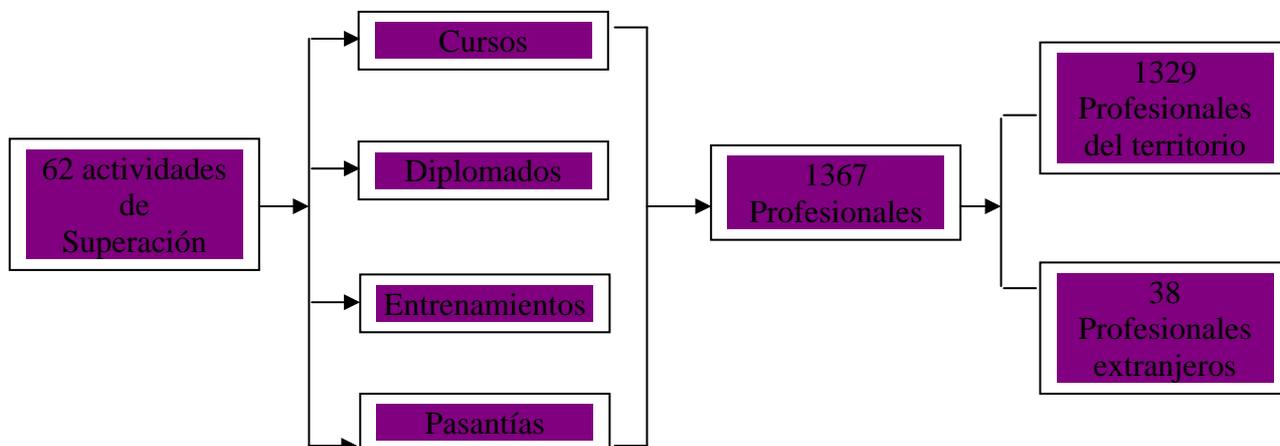
En el CEDDES existe tradición de oferta de postgrado desde su surgimiento en diferentes modalidades, teniendo como antecedentes los cursos Básico y Superior de Superación Pedagógica que se ofertaban al claustro por el Departamento Docente Metodológico del Vicerrectorado Docente.

Posteriormente, con la creación del centro se desarrolló el proyecto de investigación *Perfeccionamiento de la calidad de la clase* que posibilitó un diagnóstico de necesidades de formación del claustro y la organización de la preparación pedagógica de los docentes universitarios en una secuencia de cursos organizados de la siguiente manera:

1. Curso Básico de adiestramiento en Docencia universitaria (para profesores noveles).
2. Cursos de actualización en Docencia Universitaria (para profesores alejados de la docencia por tiempo prolongado).
3. Diplomado en Docencia Universitaria con 5 módulos y 200 horas. Con matrícula de las principales instituciones docentes de la provincia.

También con el inicio del proceso de universalización y de la tarea Álvaro Reinoso se desarrolla el curso de actualización y el Diplomado de Docencia universitaria para los profesionales implicados, superándose 787 y 396 profesionales respectivamente.

En cuanto a la superación profesional la misma se ha desarrollado durante los últimos 5 años como se muestra a continuación:



Referido al postgrado académico el CEDDES desarrolla la Maestría en Educación aprobada según la Resolución 75/96 de la Comisión Nacional de Postgrado, la cual cuenta con su programa certificado desde el 2001 y declarado programa de excelencia por la Junta de Acreditación Nacional desde diciembre del 2005. En las ediciones realizadas a partir de la creación del CEDDES se han graduado 121 estudiantes, de ellos 11 extranjeros de México, Colombia y Brasil.

Actualmente se encuentra implementada en las SUM a través de la modalidad a distancia. En el (Anexo O) se presenta información adicional que complementa lo expuesto anteriormente.

En cuanto a los doctorados el CEDDES, como centro autorizado en la formación de doctores en Ciencias Pedagógicas ha logrado la defensa de diez (10) tesis doctorales, una defendida por un extranjero. De ellas seis (6) han sido tutoradas por doctores del claustro. En todos los casos los doctorandos han contado con un plan de formación que ha permitido controlar la ejecución del trabajo científico y garantizar su calidad a través de la presentación de los avances en sesiones científicas convocadas.

De los 31 doctores egresados de los diferentes programas y modalidades, 10 son graduados del programa de la Maestría en Educación.

Se trabaja en el diseño de un programa de doctorado en Ciencias Pedagógicas como vía para dar respuestas a las necesidades actuales en el territorio. 17 egresados de nuestro programa de maestría se encuentran incorporados al programa de formación de doctores que organiza el CEDDES.

Para el desarrollo del proceso docente, las condiciones materiales son insuficientes por lo que en la actualidad se acomete un plan de mejoramiento de las mismas.

Esta valoración general se fundamenta en que se cuenta en la actualidad con un equipamiento obtenido por proyectos de tres computadoras Pentium 4, una fotocopidora, dos impresoras y escáner para la realización del trabajo docente e investigativo del personal de plantilla, lo cual apoya el desarrollo de la formación postgraduada que se brinda en el centro, no obstante, con el concurso de la dirección institucional, así como con el trabajo de los miembros del claustro se adoptan estrategias que posibilitan el uso de recursos de otras áreas en función del cumplimiento de la misión.

Se logra el acceso a la información científico técnica actualizada fundamentalmente a través del acceso a INTERNET, la gestión de los miembros del centro y del servicio de la Sala de Maestría de la Biblioteca de la universidad, cuya bibliografía fundamental se ha logrado a través de la colaboración interinstitucional con universidades extranjeras, esencialmente de España. Se garantiza la conectividad a la Intranet de la universidad y el servicio de Internet.

Los locales de trabajo están en proceso de remodelación actualmente. Se gestiona sistemáticamente el mantenimiento de los equipos de cómputo y de reproducción. En buena medida el trabajo es apoyado también por el uso del equipamiento personal de los miembros del claustro que lo ponen en disposición del centro.

❖ **Proceso Gestión de los Recursos Humanos**

El claustro del Centro se conforma con profesores de diversas especialidades, lo que favorece el abordaje interdisciplinario del objeto de estudio, sumándose a esta la larga experiencia en el área educativa de sus integrantes (28.88 años promedio), tanto en el postgrado como en el pregrado.

En cuanto a la estrategia de renovación del claustro, el Centro proyecta su trabajo para garantizar el relevo del mismo dada su edad promedio 43.36 años, aunque se considera que esta es insuficiente ya que solo cuentan con una profesional en adiestramiento.

Atendiendo a la gestión que se realiza para conformar la estructura de categorías docentes y grado científico, la misma ha propiciado que la estructura actual garantice la calidad de la actividad científica y la educación postgraduada. Destacándose que del total de profesores a tiempo completo el 55.5 % ostentan categorías docentes principales de Profesor Titular y Profesor Auxiliar, tres profesores del claustro están optando por el cambio a categorías docentes superiores, el 77,77 % del claustro son

doctores y los restantes profesores poseen el título académico de Máster. Siendo los profesores que ostentan las categorías docentes superiores y el grado científico de Doctor quienes se encargan de dirigir las principales tareas del Centro.

La estrategia de superación pedagógica y científica seguida para el desarrollo del personal ha sido adecuada, constituyendo una garantía para la calidad de la labor educativa en los niveles de pregrado y postgrado, así como en la investigación científica. Demostrándose en el hecho de que el 100% ostenta el grado de doctor o el título académico de master, los doctores continúan su superación por diversas vías: de manera autodidacta, a través de su asistencia a cursos y en menor grado a través de estudios posdoctorales.

La plantilla de reservas y sustitutos se mantiene actualizada, se trabaja de manera sistemática en el plan para la superación de los mismos, atendiendo a las indicaciones que al respecto brinda la dirección de Recursos humanos de la Universidad y a las necesidades de superación de cada compañero.

Para conocer acerca de la satisfacción de los trabajadores se aplica la encuesta que se muestra en el (Anexo P), que permite conocer cómo se sienten los mismos en la organización, utilizándose el cálculo del coeficiente alpha de Cronbach's para calcular la fiabilidad de la misma. Los resultados del análisis se muestran en el (Anexo Q).

Los resultados mas relevantes de la encuesta (Anexo R) reflejan que solo el 60 % de los trabajadores se sienten bien en su trabajo, se encuentran motivados con la labor que realizan y estimulados con los resultados del trabajo, y que el resto solo a veces, influenciado esto porque la mayoría (90%) considera que el salario que percibe no está en correspondencia con el trabajo que realiza y el 100% asevera que las condiciones de trabajo no son buenas.

No obstante el 70% de los trabajadores cree que se respira en el área un clima agradable y de respeto ya que el 60% asevera que el jefe demuestra tener confianza en el trabajo y capacidad de los subordinados, ayuda con entusiasmo al cumplimiento de las metas y ofrece la posibilidad de que los trabajadores puedan plantear sus inquietudes sobre la marcha del trabajo y ser escuchado, así como el 100% plantea que permite a las personas realizar planteamientos libremente cuando consideran que algo no anda bien. Además se les brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyan a su desarrollo (100%), de forma que pueden satisfacer sus necesidades profesionales con la labor que realizan.

Todo esto favorece la existencia de un clima de participación de los trabajadores en el cumplimiento de las metas las cuales son conocidas e interiorizadas por el 100 %, lo que permite el establecimiento claro de las metas individuales.

Relacionado con los métodos utilizados para la evaluación del desempeño se aplica la encuesta que se presenta en el (Anexo S) para evaluar la eficacia de los mismos a partir del grado de satisfacción que tienen los evaluados.

Obteniéndose como resultado, (AnexoT) que el 100% de los trabajadores considera que el actual proceso de evaluación de los resultados es aceptable a partir de que el mismo permite evaluar realmente el trabajo realizado, contempla el análisis de los resultados de las evaluaciones con los trabajadores, permitiendo conocer a estos las principales dificultades detectadas en el desempeño del trabajo y los resultados del mismo ayudan a la mejor comunicación jefe – subordinado.

El 70% considera que las evaluaciones son utilizadas para Incentivo salarial y evaluación del potencial, el 80% asevera que son utilizadas para reconocimiento social y el 100% que contribuyen a la detección de las necesidades de formación.

❖ **Proceso Dirección estratégica**

A pesar de que el Centro ha trabajado en el desarrollo de este proceso aún no se alcanzan los resultados deseados ya que se presentan muchas limitaciones lógicas de carácter cognoscitivo, la natural falta de experiencia y aún la ausencia de actitud y pensamiento estratégico.

La actividad de dirección es marcadamente operativa y por lo general, dedica poco tiempo a proyectar a mediano y largo plazo, no analizándose el entorno con profundidad y evaluándose pocas veces las consecuencias, riesgo y efectos indeseados de los planes.

Se mantienen insuficiencias bastantes generalizadas en los métodos eficaces y participativos para el control y la ejecución de las estrategias, no lográndose un despliegue efectivo de las mismas hasta los planes individuales de los profesores.

2.7 Análisis de la matriz DAFO

Teniendo en cuenta el resultado del análisis estratégico, en sesiones de trabajo se identificaron las Amenazas y Oportunidades del entorno y las Fortalezas y debilidades que presenta el CEDDES para aprovechar o atenuar estas, respectivamente. Mostrándose a continuación el listado resultante.

Amenazas

1. Situación económica del país.
2. Baja prioridad para la distribución de recursos al CEDDES por parte de la Universidad.
3. Diversidad de programas de Maestría en Educación.
4. Centralización de los programas académicos.
5. Desarrollo investigativo alcanzado por otros Centros de Estudios educativos.

Oportunidades

1. Desarrollo de los programas de la Revolución.
2. Demanda en el territorio de estudios superiores en Ciencias de la Educación.
3. Apertura de programas de maestría a distancia en las SUM.
4. Convocatoria del MES, CITMA y otros organismos para proyectos de investigación.
5. Intercambio académico con universidades extranjeras.

Fortalezas

1. Programa de la Maestría en Educación certificado de excelencia.
2. Centro autorizado para la defensa de doctorados en Ciencias Pedagógicas.
3. Sistema de formación de postgrado consolidado.
4. Alto nivel científico y pedagógico del claustro.
5. Personal comprometido y con sentido de pertenencia.
6. Estrechos vínculos de trabajo con las Sedes universitarias municipales.
7. Dirección científica del trabajo metodológico.
8. Reconocimiento territorial y nacional.

Debilidades

1. Ausencia de organización de la ciencia por proyecto.
2. Inadecuada estrategia de renovación del claustro.
3. Insuficiente producción científica en revistas referenciadas.
4. Escaso uso de las TIC en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
5. Carencia de recursos materiales y tecnológicos.
6. Escasa vinculación entre la investigación y el postgrado.

Luego de presentado el listado se realiza la matriz de impactos cruzados que se muestra en el (Anexo U), obteniéndose los resultados siguientes:

F+O= 44

D+O= 13

F+A= 23

D+A= 19

Donde se observa que el CEDDES se encuentra ubicado en el primer cuadrante, lo que indica que se maximizan las fortalezas para maximizar las oportunidades por lo que deben aplicarse estrategias ofensivas para lograr el salto cuantitativo y cualitativo que se requiere para cumplir la misión y alcanzar la visión que se propone.

A partir de aquí se identifica como **problema general estratégico**:

Si se acentúa la situación económica del país, la baja prioridad de la organización para la distribución de recursos al CEDDES, la diversidad de programas de Maestría en Educación, la centralización de los programas académicos y el desarrollo investigativo alcanzado por otros Centros de Estudios educativos y se potencia la ausencia de organización de la ciencia por proyecto, la insuficiente producción científica en revistas referenciadas, el escaso uso de las TIC en el proceso de enseñanza – aprendizaje., la carencia de recursos materiales y tecnológicos así como la escasa vinculación entre la investigación y el postgrado no se podrá hacer valer el programa de la Maestría en Educación certificado de excelencia, el ser centro autorizado para la defensa de doctorados en Ciencias Pedagógicas ,el alto nivel científico y pedagógico del claustro, tener estrechos vínculos de trabajo con las Sedes Universitarias Municipales, el reconocimiento territorial y nacional, no pudiéndose aprovechar el desarrollo de los programas de la Revolución, la demanda en el territorio de estudios superiores en Ciencias de la Educación, la apertura de programas de maestría a distancia en las SUM, la convocatoria del MES, CITMA y otros organismos para proyectos de investigación y el intercambio académico con universidades extranjeras.

Solución estratégica

Para disminuir el efecto del problema estratégico es necesario aprovechar al máximo el desarrollo de los programas de la Revolución, la demanda en el territorio de estudios superiores en Ciencias de la Educación, la apertura de programas de maestría a distancia en las SUM, la convocatoria del MES, CITMA y otros organismos para proyectos de investigación y el intercambio académico con universidades extranjeras potenciando el programa de la Maestría en Educación certificado de excelencia, el ser centro autorizado para la defensa de doctorados en Ciencias

Pedagógicas, el alto nivel científico y pedagógico del claustro, los estrechos vínculos de trabajo con las Sedes Universitarias Municipales, el reconocimiento territorial y nacional, con vistas a atenuar la ausencia de organización de la ciencia por proyecto, la insuficiente producción científica en revistas referenciadas, el escaso uso de las TIC en el proceso de enseñanza – aprendizaje, la carencia de recursos materiales y tecnológicos y la escasa vinculación entre la investigación y el postgrado, lo que posibilitará minimizar el efecto de la situación económica del país, la baja prioridad de la organización para la distribución de recursos al CEDDES, la diversidad de programas de Maestría en Educación, la centralización de los programas académicos y el desarrollo investigativo alcanzado por otros Centros de Estudios educación.

2.8 Conclusiones parciales

Al término de este capítulo se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El análisis externo reveló que entre las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno se destacan la baja prioridad para la distribución de recursos al CEDDES por parte de la Universidad, la centralización de los programas académicos, la demanda en el territorio de estudios superiores en Ciencias de la Educación, la convocatoria del MES, CITMA y otros organismos para proyectos de investigación y el intercambio académico con universidades extranjeras respectivamente.
2. La utilización de un enfoque basado en proceso permitió evaluar el desempeño de los mismos poniendo de manifiesto la necesidad de trabajar fuertemente en la organización de la ciencia por proyecto, la vinculación entre la investigación

y el postgrado, aumentar la producción científica en revistas referenciadas apoyándose principalmente en el alto nivel científico y pedagógico del claustro, el ser centro autorizado para la defensa de doctorados en Ciencias Pedagógicas y poseer un programa de maestría certificado de excelencia

3. El CEDDES para cerrar el GAP estratégico debe maximizar las fortalezas identificadas para aprovechar al máximo las oportunidades a través de la aplicación de estrategias ofensivas que deben ser formuladas para el período 2007-2010.

Capítulo 3.- Diseño de la planificación estratégica del Centro de Estudios de Didáctica y Dirección de la Educación Superior.

3.1.- Introducción al capítulo

Este capítulo persigue formular la planeación estratégica del CEDDES para el período 2007-2010, teniendo en cuenta el propósito estratégico declarado en el capítulo anterior, así como los resultados del análisis estratégico, a partir de la definición de las Áreas de Resultados Claves con sus correspondientes objetivos estratégicos, criterios de medida y grados de consecución y el diseño del sistema de control para darle seguimiento a la estrategia.

3.2 Formulación estratégica

La Planeación estratégica además de la eficiencia considera la eficacia de las organizaciones para poder desarrollarse en su entorno, por tanto se amplía el universo de temas a tener en cuenta y planificar, para disminuir los riesgos de la evolución del

entorno y los impactos que ocasiona en la actividad, no tan solo adaptándola sino tratando de preverlos. Puntea hacia el logro de determinados objetivos de la organización, mediante una orientación integrada, con acciones necesarias para alcanzarlos y adecuadas a un entorno competitivo subyacente con las llamadas estrategias competitivas.

Un elemento importante para el éxito es concebir la Planificación Estratégica como un proceso de cambio en adaptación continua al entorno para lo cual tiene especial importancia la implementación de la Dirección Estratégica.

De acuerdo al diagnóstico realizado el equipo decide trabajar con el escenario favorable, determinando que para enfrentar el mismo y cerrar el GAP estratégico deben desarrollarse y/o consolidarse un grupo de habilidades y competencias que se registrarán fundamentalmente en sus Áreas de Resultados Claves.

Se definieron para tal propósito cuatro Áreas de Resultados Claves

- ❖ **Formación del profesional**
- ❖ **Educación de postgrado**
- ❖ **Ciencia y técnica**
- ❖ **Recursos Humanos**

Con sus correspondientes objetivos estratégicos, criterios de medidas, grados de consecución y planes de acción, los cuales se muestran a continuación:

ÁREA DE RESULTADOS CLAVE: FORMACIÓN DEL PROFESIONAL

Objetivo estratégico:

Contribuir a la formación del profesional en todos los escenarios educativos donde se desarrolla, a través de la investigación de sus procesos, de manera que posibilite el perfeccionamiento del modelo pedagógico de la nueva universidad cubana.

Criterios de medida:

1. Se logra mayor participación de los miembros del claustro en la investigación de los problemas relacionados con la formación del profesional.
2. Se logra que los miembros del claustro participen como docentes o tutores en la formación de pregrado.
3. Se alcanza una participación de los miembros del claustro en las actividades de los consejos de carrera.
4. Se logra una fluida relación del centro con las facultades, departamentos, consejos de carrera y colectivos de año.

ÁREA DE RESULTADOS CLAVE: EDUCACIÓN DE POSTGRADO

Objetivo estratégico:

Consolidar el sistema de educación postgraduada del CEDDES en las diferentes modalidades de la superación profesional y la formación académica hacia el interior de la universidad, en el territorio e internacionalmente.

Criterios de medida:

1. Se incrementa el número de doctores formados por miembros del claustro.
2. Se emplean adecuadamente las posibilidades de la educación a distancia con el uso de las TIC..
3. El programa de Maestría en Educación realiza sus procesos de auto evaluación y evaluación externa y mantiene su condición de excelencia.
4. Se realizan actividades de postgrado en todas las Sedes Universitarias Municipales.
5. Se desarrollan actividades de superación profesional a partir de un proceso continuo de determinación de necesidades de superación de los profesores a tiempo parcial y a tiempo completo, con especial atención a los adiestrados y profesores noveles.

Grados de consecución:

1. Formación de doctores
 - Se implementa el programa de doctorado curricular colaborativo en Ciencias Pedagógicas.
 - Que cada doctor del centro dirija al menos dos tesis de doctorado y seis de maestría en el periodo.
 - Se mantiene la condición de departamento autorizado para Ciencias Pedagógicas.
 - Se desarrollan sistemáticamente sesiones científicas y predefensas para la obtención del grado de doctor en Ciencias Pedagógicas.
2. Educación a distancia
 - Se diseñan actividades de educación a distancia (2008, 1), (2009, 1), (2010, 2).

3. Programa de Maestría
 - Se realiza el proceso de autoevaluación al finalizar cada edición del programa y se solicita un proceso de evaluación externa cuando corresponda.
 - Se garantiza la pertinencia del programa y se incrementa su impacto en el contexto de la educación superior en el territorio.

4. Actividades en las SUM.
 - En todas las SUM del territorio se desarrollan actividades de superación y/o formación académica promovidas asesoradas por el centro.
 - Se fortalece la investigación del impacto de nuestros cursos en el territorio.

5. Superación profesional a los profesores a tiempo completo, tiempo parcial y adiestrado.
 - El 100% de los adiestrados matriculan los cursos de superación profesional que desarrollamos y se alcanza el 90% de satisfacción con los mismos.
 - Se alcanza un 85% de participación de los profesores a tiempo parcial en nuestros cursos y un 90% de satisfacción de los participantes.

ÁREA DE RESULTADOS CLAVE: CIENCIA Y TÉCNICA

Objetivo estratégico:

Fortalecer la actividad científico-técnica en función de alcanzar el liderazgo territorial y nacional, así como el reconocimiento internacional por la pertinencia, la relevancia y el impacto de los resultados de las investigaciones que se realizan.

Criterios de medida:

Relevancia:

1. Se alcanzan al menos 9 premios provinciales del CITMA y al menos un premio especial del CITMA.
2. Se mantiene la condición de centro destacado provincial.

Ciencia:

1. Se elevan los índices de publicaciones totales por especialistas equivalentes.
2. Se logra que, al menos el 35% de las publicaciones totales sean en revistas cubanas o extranjeras indexadas en bases de prestigio internacional.

3. Se eleva el número de trabajos aprobados para presentar en congresos internacionales, tanto en Cuba como en el extranjero.
4. Se logra la defensa de tesis doctorales vinculadas a proyectos de investigación.

Pertinencia:

1. Se logra una adecuada estructura de proyectos nacionales, ramales, territoriales y universitarios y que al menos el 50% de los proyectos sean proyectos ramales o territoriales.
2. Que los proyectos cumplan a tiempo sus cronogramas de ejecución y sean evaluados satisfactoriamente por sus resultados.

Impacto:

1. Se logra que los usuarios de nuestros proyectos certifiquen su contribución al perfeccionamiento de la educación superior.

Grados de consecución:

Criterios	2007	2008	2009	2010
Premios Provinciales del CITMA	1	2	3	3
Premios Especiales	-	-	1	-
Publicaciones totales	20	25	29	35
Publicaciones en bases de prestigio	7	9	10	12
Trabajos presentados en congresos internacionales	20	25	29	35
Tesis doctorales vinculadas a proyectos defendidas	-	-	-	3

Proyectos	2	3	3	4
-----------	---	---	---	---

ÁREA DE RESULTADOS CLAVE: RECURSOS HUMANOS

Objetivo estratégico:

Lograr una gestión de recursos humanos que permita consolidar el compromiso, el sentido de pertenencia y un alto nivel de calificación de los profesores y trabajadores, manteniendo un clima laboral favorable.

Criterios de medida:

1. Se perfecciona la gestión de recursos humanos en el CEDDES, potenciando la captación, selección y formación de sus profesores/investigadores y trabajadores en general.
2. Se incrementa el por ciento de doctores en el claustro, así como de profesores con categorías docentes superiores.
3. Se logra un clima laboral adecuado y satisfacción de los trabajadores con su desempeño.

Grados de consecución:

1. Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos:
 - El proceso de selección de jóvenes garantiza la adecuada renovación del claustro y atiende los requisitos del puesto y la misión del centro de estudios (2010).
 - Las actividades de formación del personal se diseñan en función de las necesidades individuales y colectivas del desempeño (todo el periodo).
 - Los doctores en ciencias realizan actividades de formación posdoctoral 2007 (10%), 2008 (30%), 2009 (50%), 2010 (70%).

2. Doctores en el claustro:
 - Se incrementa el por ciento de doctores en el claustro garantizando el cumplimiento del plan de doctorados interno.
 - El 100% de los profesores del claustro realizan los procesos de cambios de categoría docente que corresponden y/o logran ratificar sus categorías.
 - El 85% de los miembros del claustro posee el grado de doctor en ciencias de una determinada especialidad y categorías docentes superiores (2010).
3. Clima laboral
 - Se logra como mínimo un 90% de satisfacción con el clima laboral en el centro (todo el periodo).

3.2.1 Despliegue estratégico

Para que la planificación estratégica pueda implantarse adecuadamente, debe desplegarse dicha estrategia hasta el nivel operativo, concretándose la misma en objetivos anuales y a su vez estos en objetivos individuales de cada trabajador.

A efectos de la presente investigación a continuación se muestra como ejemplo, el proceso de cascada de despliegue causa-efecto de la estrategia elaborada hasta el nivel operativo, a través del diseño de los objetivos de trabajo para el curso 07/08 y de un plan de trabajo individual que se deriva de estos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL CURSO 2007-2008

ÁREA DE RESULTADOS CLAVE: FORMACIÓN DEL PROFESIONAL

Objetivo estratégico:

Garantizar la contribución al proceso de formación del profesional en todos los escenarios educativos donde se desarrolla, a través de la asesoría, la investigación y de la docencia, como vías para el perfeccionamiento del modelo pedagógico de la nueva universidad cubana.

Criterios de medida:

1. Se logra un sistema de perfeccionamiento del trabajo metodológico en los diferentes niveles estructurales de la UCF en correspondencia con los resultados del diagnóstico realizado.

2. Se logra que los miembros del claustro participen como docentes o tutores en la formación de pregrado.
3. Se logra un 90% de satisfacción con la asesoría que brinda el CEDDES a los procesos de la formación del profesional en cada una de las carreras de la UCf.

Acciones:

Se logra un sistema de perfeccionamiento del trabajo metodológico en los diferentes niveles estructurales de la UCF en correspondencia con los resultados del diagnóstico realizado.

1. Definir la participación de los profesores en las actividades metodológicas de facultades, consejos de carrera, así como en los colectivos de año. Septiembre 2007.
2. Analizar los resultados del diagnóstico del trabajo metodológico en la UCF y en cada facultad. Septiembre 2007.
3. Determinar la estrategia de perfeccionamiento del trabajo metodológico en los diferentes niveles estructurales según resultados del diagnóstico en la UCF. Octubre 2007.
4. Definir y colegiar en cada facultad la estrategia de perfeccionamiento del trabajo metodológico en los diferentes niveles estructurales según resultados del diagnóstico. Octubre 2007.
5. Participación en las reuniones de los consejos de carrera y de facultad, así como apoyo en la elaboración de los planes de trabajo metodológico de estos niveles. Todo el periodo.
6. Desarrollar actividades metodológicas a nivel de UCF o de facultad según las solicitudes del VRD o de los decanos. Todo el periodo.
7. Participación en la preparación y ejecución de los talleres metodológicos de facultad y centro. Junio 2008.

Se logra que los miembros del claustro participen como docentes o tutores en la formación de pregrado.

1. Desarrollar la docencia y/o tutoría en la formación de pregrado según plan de impartición de los departamentos docentes. Todo el periodo.

2. Los miembros del claustro participan en las actividades previstas en los proyectos educativos en las brigadas en las que desarrollan su actividad docente.

Se logra un 90% de satisfacción con la asesoría que brinda el CEDDES a los procesos de la formación del profesional en cada una de las carreras de la UCF.

1. Se aplica un sistema de recogida de información con la finalidad de conocer la satisfacción de las facultades y consejos de carrera con la asesoría que brindamos a los procesos de la formación del profesional.

ÁREA DE RESULTADOS CLAVE: EDUCACIÓN DE POSTGRADO

Objetivo estratégico:

Garantizar el desarrollo del sistema de educación postgraduada del CEDDES en las diferentes modalidades de la superación profesional y la formación académica hacia el interior de la universidad, en el territorio e internacionalmente.

Criterios de medida:

1. Se implementa el programa de doctorado curricular colaborativo en Ciencias Pedagógicas.
2. Se emplean adecuadamente las posibilidades de la educación a distancia con el uso de las TIC's.
3. El programa de Maestría en Educación realiza proceso de autoevaluación.
4. Se asesoran las actividades de postgrado en el área de nuestra competencia en todas las Sedes Universitarias Municipales.
5. Se desarrolla el plan de postgrado del CEDDES a partir de un proceso continuo de determinación de necesidades de superación de los profesores a tiempo parcial y a tiempo completo, con especial atención a los adiestrados y profesores noveles.

Acciones:

Se implementa el programa de doctorado curricular colaborativo en Ciencias Pedagógicas.

1. Se presenta a la CNGC la solicitud de programa de doctorado en Ciencias Pedagógicas. Septiembre 2007.
2. Se organiza el calendario de actividades del programa de doctorado. Octubre 2007.
3. Se desarrollan sistemáticamente sesiones científicas y predefensas para la obtención del grado de doctor en Ciencias Pedagógicas.
4. Se desarrollan sesiones científicas para avalar las solicitudes de aspirante en miembros del claustro.
5. Se organiza el sistema de tutorías en el programa de doctorado curricular colaborativo.
6. Se participa en las sesiones científicas que se organizan en el ISP y la FCMC según solicitudes de ambos centros.

Se emplean adecuadamente las posibilidades de la educación a distancia con el uso de las TIC's.

1. Se diseña una actividad de educación a distancia en el centro.

El programa de Maestría en Educación realiza proceso de autoevaluación.

1. Se realiza el proceso de autoevaluación del programa.
2. Se elabora informe de autoevaluación de la quinta edición.
3. Se aplican encuestas y entrevistas que permitan conocer el impacto del programa en el territorio.

Se asesoran las actividades de postgrado en el área de nuestra competencia en todas las Sedes Universitarias Municipales.

1. En todas las SUM del territorio se desarrolla el curso básico para los profesores.
2. Se desarrolla al menos en dos SUM's el diplomado de Docencia Universitaria.
3. Se desarrollan el tercero y cuarto módulos del programa de Maestría en educación Modalidad semipresencial en las SUM's.
4. Se recaba información en torno al impacto de nuestros cursos en el territorio.

Se desarrolla el plan de postgrado del CEDDES a partir de un proceso continuo de determinación de necesidades de superación de los profesores a tiempo parcial y a tiempo completo, con especial atención a los adiestrados y profesores noveles.

1. El 100% de los adiestrados matricula los cursos de superación profesional que desarrollamos y se alcanza el 90% de satisfacción con los mismos. Septiembre-Octubre 2007.
2. Se desarrolla el curso de Actualización. Noviembre 2007.
3. Se continúa implementando el Diplomado de Docencia Universitaria.
4. Se alcanza un 60% de participación de los profesores a tiempo parcial en nuestros cursos y un 90% de satisfacción de los participantes.
5. Se logra la adecuada divulgación de las actividades de educación postgraduada que se ofrecen en el centro.

ÁREA DE RESULTADOS CLAVE: CIENCIA Y TÉCNICA

Objetivo estratégico:

Fortalecer la actividad científico-técnica en función de alcanzar el liderazgo territorial y nacional, así como el reconocimiento internacional por la pertinencia, la relevancia y el impacto de los resultados de las investigaciones que se realizan.

Criterios de medida:

Relevancia:

1. Se alcanzan al menos 2 premios provinciales del CITMA.
2. Se mantiene la condición de centro destacado provincial.

Ciencia:

3. Se alcanza la publicación de 20 artículos, 1 libro y 1 monografía.
4. Se logra que, al menos el 35% de los artículos totales sean en revistas cubanas o extranjeras indexadas en bases de prestigio internacional.
5. Se eleva el número de trabajos aprobados para presentar en congresos internacionales, tanto en Cuba como en el extranjero.

Pertinencia:

6. Se logra una adecuada estructura de proyectos nacionales, ramales, territoriales y universitarios y que al menos el 50% de los proyectos sean proyectos ramales o territoriales.
7. Que los proyectos cumplan a tiempo sus cronogramas de ejecución y sean evaluados satisfactoriamente por sus resultados.

Impacto:

8. Se logra que los usuarios de nuestros proyectos certifiquen su contribución al perfeccionamiento de la educación superior.
9. Se logra que por la vía de los proyectos los miembros del claustro se vinculen a la problemática del territorio y contribuyan a su solución mediante el desarrollo de la investigación científica o la innovación.
10. Se organiza y ejecuta el IV Seminario Internacional Docencia Universitaria.

Acciones:

1. Se realiza una rendición de cuentas semestral de la ejecución de cada proyecto de investigación. Mayo, Octubre 2007.
2. Se desarrollan cortes periódicos de los resultados de publicaciones de los profesores-investigadores. Marzo, Junio, Noviembre 2007.
3. Se presentan en sesión colectiva los expedientes para optar por premios del CITMA. Septiembre 2007.
4. Se realiza el balance anual de la actividad científica. Noviembre 2007.
5. Se presenta el plan de resultados del año. Enero 2008.

ÁREA DE RESULTADOS CLAVE: RECURSOS HUMANOS

Objetivo estratégico:

Lograr una gestión de recursos humanos que permita consolidar el compromiso, el sentido de pertenencia y un alto nivel de formación de los profesores y trabajadores, manteniendo un clima laboral favorable.

Criterios de medida:

1. Se organiza una estrategia que garantiza la renovación de los recursos humanos del centro.
2. Se organiza una estrategia de formación de los recursos humanos que toma en consideración las necesidades de superaciones individuales y colectivas.
3. Se logra el cambio de categoría de los profesores con requisitos para ello y la ratificación en los casos en que corresponda.
4. Se logra un clima laboral adecuado y satisfacción de los trabajadores con su desempeño.
5. Se logra el perfeccionamiento del proceso de planeación, control y evaluación del desempeño del personal en correspondencia con la planeación estratégica del centro y la UCF.

Se organiza una estrategia que garantiza la renovación de los recursos humanos del centro.

Acciones:

1. Realizar un estudio de estructura y plantilla del centro que de respuestas a su misión y visión.
2. Identificación en la UCf de los profesores investigadores con posibilidades para ser plantilla del centro o colaboradores de sus procesos.
3. Implementar una estrategia de captación, reclutamiento y selección del personal que de respuesta a la sostenibilidad y desarrollo del centro.

Se organiza una estrategia de formación de los recursos humanos que toma en consideración las necesidades de superación individual y colectiva.

Acciones:

1. Determinación de necesidades de superación profesional para los profesores y trabajadores del CEDDES.
2. Identificación de las posibles vías de superación posdoctoral.
3. Se organiza una estrategia de formación posdoctoral para los miembros del claustro con categoría científica.

Se logra el cambio de categoría de los profesores con requisitos para ello y la ratificación en los casos en que corresponda.

Acciones:

1. Actualización de los expedientes de cada profesor con vistas a su cambio o ratificación de la categoría docente.
2. Definir en cada plan individual el plan de acciones que garanticen el cumplimiento de los requisitos para el cambio o ratificación de categorías docentes.

Se logra un clima laboral adecuado y satisfacción de los trabajadores con su desempeño, expresado en un 90% de satisfacción con el clima laboral en el centro (todo el período).

Acciones:

1. Se realizan encuestas a los profesores y trabajadores que posibiliten conocer el clima laboral existente en el centro.
2. Identificar vías que conduzcan al mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo del centro.
3. Gestionar el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores en el centro.

Se logra el perfeccionamiento del proceso de planeación, control y evaluación del desempeño del personal en correspondencia con la planeación estratégica del centro y la UCF.

Acciones:

1. Se realiza un estudio que perfeccione el sistema de control de los procesos fundamentales que se desarrollan en el centro.
2. Se realiza el control sistemático del cumplimiento de los objetivos del centro, así como de los planes individuales de los profesores y trabajadores del mismo.

PLAN DE TRABAJO INDIVIDUAL

CURSO 2007-2008

Profesora: Gisela Bravo López

Categoría Docente: Profesora Auxiliar

Grado Científico: Doctora en Ciencias Pedagógicas

ESTRATEGIA MAESTRA PRINCIPAL: LABOR EDUCATIVA Y POLÍTICO-IDEOLÓGICA

(10 %)

Objetivo:

Lograr una preparación político-ideológica que le permita desarrollar su labor educativa en la formación del profesional, tanto en pregrado como en postgrado.

CRITERIOS DE MEDIDA

1. Cumple la guardia obrera según le corresponde.
2. Tiene buena participación en los actos centrales mensuales de la Universidad.
3. Tiene buena participación en las actividades de la defensa que se convocan.
4. Prepara el sistema de acciones a desarrollar en las asignaturas que imparte en función de la educación a través de la instrucción.
5. Tiene presente como elemento importante del trabajo docente educativo el ejemplo personal como docente.
6. Participa activamente en las actividades convocadas por la sección sindical.
7. Mantiene en orden el registro y control de los activos fijos tangibles que le corresponden personalmente y establece el sistema y procedimientos que garanticen su actualización y control.
8. Cumple el plan de seguridad informática y las medidas señaladas al respecto.

ARC: RECURSOS HUMANOS (30%)

Objetivo: Lograr un mayor nivel de desempeño profesional a partir del perfeccionamiento de su preparación como profesor (a) universitario (a).

CRITERIOS DE MEDIDA

1. Tiene intercambios con docentes de otros CES.
2. Continúa superándose de forma autodidacta en temas de Psicología, Pedagogía, Metodología de la investigación.

3. Trabaja, en calidad de sustituta y reserva, en función de su superación en las siguientes líneas.
 - a. Técnica-Profesional: Trabajo de aspirantura o Superación postdoctoral.
 - b. Política: Participa en actividades programadas, a distintos niveles, para la preparación política del claustro. Círculos políticos mensuales. Escuela Provincial del PCC según programa de la UCf.
 - c. Económica: Participa en actividades que puedan ser programadas a tales efectos y necesarias para el trabajo que desarrolla el centro de estudios. Jornada de superación de cuadros, tema económico.
 - d. Defensa: Participa en las actividades programadas a distintos niveles a tales efectos. Día de la defensa según su ubicación en la defensa.
 - e. Dirección: Participa en actividades que puedan ser programadas en función del normal desarrollo de la política de cuadros del departamento, así como en las sesiones de trabajo para la superación de los cuadros de la Universidad. Participa en el Diplomado de Comportamiento Organizacional. Desarrolla un periodo de rotación por el cargo de Director (a) del CEDDES.

ARC: FORMACIÓN DEL PROFESIONAL (30%)

Objetivo: Participar en el proceso de formación del profesional a partir del ejercicio de la docencia y del desarrollo del trabajo metodológico en la UCf que dé respuesta a las exigencias y necesidades de preparación de los profesionales en las diferentes modalidades de enseñanza.

CRITERIOS DE MEDIDA

1. Imparte clases con calidad la asignatura Didáctica en el pregrado.
2. Imparte clases con calidad en el Curso Básico, el Diplomado de Docencia Universitaria y en la Maestría en Educación.
3. Se desempeña como tutora de dos (2) alumnos en el pregrado.
4. Elabora los informes semestrales de las asignaturas que imparte.
5. Participa en los colectivos de año correspondientes a las asignaturas que imparte en el pregrado.
6. Mantiene actualizada la información de las asignaturas que imparte tanto en pregrado como en postgrado. Entrega a tiempo y en forma toda la información que se le solicite vinculada con el proceso de formación de profesional en pregrado y postgrado.

7. Participa en las actividades del Comité Académico de la Maestría en Educación.
8. Coordina la actualización del diagnóstico relacionado con la situación actual del trabajo metodológico en las facultades de la Universidad.
9. Participa en la organización de los talleres metodológicos de facultades y del taller científico metodológico central.
10. Participa en la aplicación y evaluación de las estrategias y acciones definidas para lograr la preparación pedagógica de los estudiantes de la carrera que se le asigne. Al menos el 95% de los estudiantes se siente satisfecho con la influencia positiva que el profesor ejerce en su formación integral.
11. Participa en la orientación y control de las tareas a desarrollar con los alumnos ayudantes que integran la brigada pedagógica.
12. Participa en el rediseño de los diferentes programas del sistema de postgrado que ofrecemos a partir de las exigencias de la universalización de la Educación Superior. (curso básico, diplomado, maestría).
13. Participa en actos de predefensa y Defensa de doctorados en Ciencias Pedagógicas.
14. Participa en los actos de predefensa y defensa de tesis de maestría.
15. Asesora profesores de las SUM que imparten la asignatura que le corresponde en la Maestría en Educación, modalidad semipresencial.
16. Se desempeña como consultante de tesis de maestría y doctorado.

17. Se desempeña como tutora de dos (2) tesis doctorales.
18. Se desempeña como tutora de tres (3) tesis de maestría.
19. Participa en sesiones científicas del CEDDES y de las Facultades donde se presenten temas de investigación de orientación pedagógica.

CIENCIA Y TÉCNICA (30%)

Objetivo: Continuar desarrollando su trabajo investigativo, logrando un incremento de la calidad de su producción científica.

CRITERIOS DE MEDIDA

1. Participa en las tareas que le corresponden como miembro de los proyectos de investigación: La universalización: una necesidad actual y Evaluación del impacto de los profesionales vinculados a la Maestría en Educación en el territorio cienfueguero.
2. Presenta un trabajo para optar por un premio provincial CITMA.
3. Presenta al menos dos artículos, uno en base de prestigio internacional.
4. Presenta un libro sobre Comunicación Educativa.
5. Participa en dos eventos científicos, al menos uno de carácter internacional.
6. Participa, presentando los resultados del trabajo científico desarrollado, en las sesiones científicas del centro de estudios.
7. Participa en el Forum de Ciencia y Técnica.
8. Participa en la comisión organizadora del IV Seminario Internacional de Docencia Universitaria.

Profesor (a)

Director del CEDDES

3.3 Sistema de Control

El diseño del sistema de control es la etapa final que cierra el ciclo del proceso de Planificación Estratégica, pero no por ser la última es la menos importante, ya que un sistema de control diseñado adecuadamente sirve para guiar la gestión hacia los objetivos del CEDDES y constituye un instrumento para evaluarla, buscando la mejora permanente de los procesos en un horizonte inferior al año y que sirven de base para el cumplimiento de lo declarado en el largo plazo.

En este sentido para controlar la implantación de la estrategia el sistema de control incluirá diferentes vías que se señalan y explican a continuación:

- Autocontrol: Control periódico que realiza cada trabajador a las actividades que este ejecutando para evaluar su propio desempeño a partir que se cumple los criterios de autocontrol siguientes: Que sepa lo que se supone que ha de ser, que sepa lo que realmente esta haciendo, que sea capaz de regular su desempeño.

Solo la dirección puede proporcionar los medios para alcanzar los criterios de autocontrol, el no cumplimiento de esto es un fallo de la dirección y en consecuencia los defectos resultantes están más allá del control del personal.

- Control selectivo: son los controles que se realizan para comprobar la marcha del cumplimiento del Área de Resultado Clave que seleccione el Jefe del CEDDES, teniendo en cuenta la prioridad de esta en el período que se revise.
- Monitoreo de criterios de clientes: esta es una vía eficaz para conocer el criterio de los clientes tanto internos como externos acerca del desarrollo de los distintos procesos que permite evaluar el desempeño de los mismos. Pueden realizarse de manera sistemática a través de diferentes formas: encuestas, entrevistas, visitas a clientes, etc.
- Información del cumplimiento de los objetivos: información que rinde cada profesor al Jefe del CEDDES, donde se analiza el cumplimiento integral de los objetivos estratégicos del plan individual que constituyen la base para la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada una de las Áreas de Resultados Claves del CEDDES.
- Despachos: encuentros mensuales que realiza el Jefe del CEDDES con los profesores para controlar la correspondencia entre las actividades realizadas en el mes con las acciones propuestas en su plan de trabajo individual que tributan al cumplimiento de los objetivos.

A continuación se muestra el cronograma de trabajo para implantar el sistema de control en el curso 07/08, debiéndose diseñar el mismo para los demás años que comprenden el período de planeación en la medida que corresponda.

Meses	Vías de control
Septiembre	<ul style="list-style-type: none"> • Despachos
Octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Despachos • Control selectivo (ARC ciencia y técnica)
Noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Despachos • Control selectivo (ARC Educación Postgrado)
Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> • Información del cumplimiento de los objetivos de trabajo • Monitoreo de criterio de clientes.
Enero	<ul style="list-style-type: none"> • Despachos
Febrero	<ul style="list-style-type: none"> • Despachos • Control selectivo (ARC Formación del profesional)
Marzo	<ul style="list-style-type: none"> • Despachos

	<ul style="list-style-type: none"> • Control selectivo (ARC Recursos humanos)
Abril	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de criterio de clientes • Despachos
Mayo	<ul style="list-style-type: none"> • Despachos
Junio	<ul style="list-style-type: none"> • Información del cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Relacionado con el autocontrol el CEDDES debe crear una cultura que fomente el mismo como vía de retroalimentación continua que constituya la base para acortar la brecha existente entre la gestión del día a día de cada profesor y las acciones propuestas que permitan cumplir los objetivos estratégicos.

Debe aclararse que el autocontrol, los despachos y la información del cumplimiento de los objetivos de trabajo son vías de control orientadas a monitorear el despliegue de la estrategia en el núcleo operativo, mientras que el control selectivo y el monitoreo de criterio de clientes se ocupa de controlar este a nivel de unidad estratégica.

3.4 Conclusiones del capítulo

1. Para desarrollar y/o consolidar el grupo de habilidades y competencias que permitirán cerrar el GAP estratégico se identificaron cuatro Áreas de Resultados Claves:
 - Formación del profesional
 - Educación de postgrado
 - Ciencia y técnica
 - Recursos Humanos
2. El despliegue estratégico realizado permitió el alineamiento de la gestión del CEDDES en correspondencia con el rumbo estratégico de la organización a partir de los elementos tenidos en cuenta para su concepción.
3. El sistema de control diseñado permitirá monitorear sistemática y proactivamente el despliegue de las estrategias a través de las diferentes vías propuestas.

Conclusiones

Al término de esta investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

- 1.** La Dirección Estratégica constituye un enfoque de dirección que va más allá de las ideas y conceptos que hasta este momento se han manejado, contemplando tres elementos claves para la gestión empresarial de hoy: Excelencia, Innovación y Anticipación.
- 2.** Para hacer efectiva la planificación estratégica diseñada debe desagregarse en objetivos y planes de acción de cada área, departamento o proceso de la organización hasta el nivel operativo, es decir, realizar un alineamiento estratégico.
- 3.** El análisis estratégico desarrollado permitió identificar las condiciones del entorno en el que se desarrolla el CEDDES y a su vez la situación actual del Centro para poder enfrentarlo; constituyendo este el punto de partida para identificar las estrategias necesarias que garanticen acortar el GAP estratégico.

4. El despliegue de las estrategias formuladas hasta el nivel operativo permitió el alineamiento de la gestión del CEDDES en correspondencia con el rumbo estratégico de la organización a partir de los elementos tenidos en cuenta para su concepción.

Recomendaciones:

1- Implantar la estrategia diseñada y controlar su evolución de forma que garantice la mejora del desempeño del CEDDES y el aumento de su competitividad.

2- Extender los resultados alcanzados a otras áreas de la Universidad con el objetivo de hacer más efectivo los procesos de planeación estratégica en la organización.

3- Promover la utilización de herramientas de calidad que permitan aplicar un enfoque basado en el proceso para realizar el diagnóstico interno.

4- Mejorar el sistema de control diseñado con la confección de un tablero de comandos que facilite el monitoreo más efectivo de la estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control total de la Calidad/ Alfredo Acle Tomasini.-
-México: Ed. Grijalbo,1992.--85 p.

Ansoff, Igor. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración/ I. Ansoff, R. P.
Declerk, R. I. Hayes.--México: Ed. Trillas, 1993.--320 p.

----- . Enciclopedia de Dirección y Administración de empresas: ¿Qué es la Estrategia de la
empresa?/ I. Ansoff.-- España: Ed. Orbis, 1995.--[s.p.].

----- . La Estrategia de la Empresa/ Igor Ansoff.--[s. l. : s.n.], 1976.--[s.p.].

Arias Rivera, Magda Luisa. La Planificación Estratégica/ Magda Luisa.--Habana: [s.n.], 1999 --24 p.

Betancourt Tang, José R. Gestión Estratégica Navegando hacia el cuarto paradigma/ José R.
Betancourt Tang.-- Venezuela: Ed. Porlamar, 2000.--172 p.

Blake, Oscar J. La Capacitación, un Recurso Dinamizador de las Organizaciones/ Oscar

J. Blake.-- Madrid: Ed. Macchi, 1997.--156 p.

Blumberg, Donald F. Strategic examination of reserve logistics & repair service requirements, need, market size and opportunities/ Donald F Blumberg.--London: Ed. D.F. Blumberg & associates, 1997. --27 p.

Bowman, Cliff. La esencia de la Administración Estratégica/ Cliff Bowman.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996. --150 p.

Bueno Campos, E. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos/ E. Bueno Campos.--Madrid: Ed. Pirámide, 1996.--399 p.

----- . Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos/ E. Bueno Campos.-- Madrid: Ed. Pirámide, 1996. --399 p.

Castellanos Castillo, José R. Diseño organizativo: Enfoques y Tendencias/ José R. Castellanos Castillo.--La Habana: [s.n.], 2000. --8 p.

Cuba. CECM. Carta Circular No. 21/96: Orientaciones sobre la introducción de la Dirección por Objetivos en el país.--La Habana, 1996.-- [s.p.].

----- . Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Administración Universitaria/ CEPES.--La Habana: [s.n.], 2001.--75 p.

----- . Ministerio de Educación Superior. Bases del Perfeccionamiento Empresarial.--La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--456 p.

----- . Ministerio de Educación Superior. Bases del Perfeccionamiento Empresarial/ MINED.--La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--456 p.

----- . Ministerio de Educación Superior. Dirección por objetivos y Dirección Estratégica: La experiencia cubana. Compendio de artículos/Mined---La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección CCED del MES, 1998.--532p.

----- . Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03: Definiciones del Control Interno, el contenido y sus componentes.--La Habana: 2003.--[s. p.].

----- . Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 187/06: Reglamento sobre jornada y horario de trabajo.--La Habana: 2006.--4 p.

-----. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 188/06: Sobre los reglamentos disciplinarios internos.--La Habana: 2006.--3 p.

Charles, Handy. Encontrar sentido en la incertidumbre en repensando el futuro/ Handy Charles.-- Colombia: Ed. Normas, 1998.--[s. p.].

Drucker, Peter. Administración y Futuro/ Peter Drucker.—Buenos Aires: Ed. Sudamericana,1996 .-- 250 p.

Gabiña, Juanjo. El futuro revisitado/ Juanjo Gabiña.--Bogotá: Ed.Alfaomega, 1997.--130 p.

García, S. Dirección por Valores/ S. García, S. Dolan.-- [s. l. : s. n.], 1999.--307 p.

García Marrero, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos/ Rogelio J. García Marrero.--La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--270 p.

Gimbert, Xavier. El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos./ Xavier Gimbert.--[s. l.]: Ed. Deusto,1998.--193 p.

-----. El enfoque estratégico de la empresa/ Xavier Gimbert.--España: Ed. Deusto, 2001.-- [s. p.].

Godet, Michel. De la anticipación a la acción/ Michel Godet.--Barcelona: Ed. Marcombo,1996.--[s. p.].

-----. Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool/ Michel Godet.--[s. l.]: Ed. Económica, 2001.--[s. p.].

Hofer, C. Strategy formulation. Analytical concepts, West/ C. Hofer, D. Schendel.--[s. l. : s. n.], 1978.-- [s. p.].

Jhonson, G. Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones/ G. Johnson, K. Acholes.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996.--316 p.

Koontz, Harold. Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la Administración/ Harold Koontz.-- New York: Ed. Mc Graw Hill, 2000.--275 p.

-----. Elementos de Administración/ Harold Koontz.--México: Ed. Mac Graw Hill, 1991.--595 p.

Kroll, Cristina. Gerencia: visión y misión. Tomado De: http://www.lafacu.com/notables/misión_visión/,
13 de Junio de 2006.

La Empresa y El Empresario en Cuba/ Raúl S. Mantilla Ramírez... [et. al.]-- La Habana: Ed. CIABO, 2000.-- 342 p.

Martínez Díaz, Félix. La Misión Estratégica. La importancia de recuperar los valores como categoría/ Félix Martínez Díaz.-- La Habana: [s.n.],1997.--13 p.

M. V, Javier. Conversando acerca del método de los escenarios/ Javier M. V.--[s. l. : s. n.], 2004.-- 25 p

Menguzato, M. La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management/ M. Menguzato, J.J. Renau Piqueras.--España: [s. n.], 1991.[s. p.].

Menguzzato, Boulard. La Dirección Estratégica de la Empresa/ Boulard Menguzzato, Renau Piqueras.-- Barcelona: Ed. Ariel, 1991.-- 427p.

Metodología de la investigación/-- Palma Soriano: Empresa Grafica Haydee Santamaría, 2001.-- 500 p.

Mieres Orta, Aida. La correlación entre el sistema organizativo y la estrategia. Temáticas Gerenciales Cubanas/ Aida Mieres Orta, Olga Lodos Fernández.-- La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 1999.--9 p.

Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning/ Henry Mintzberg.--USA: [s.n.], 1994.-- 458 p.

----- . Diseño de organizaciones eficientes/ Henry Mintzberg.--Argentina: Ed. Ateneo, 1991.--254 p.

----- . El arte de moldear la estrategia/ Henry Mintzberg.--Barcelona: Ed. Ariel, 1998.-
-[s. p.].

----- . La estructura de las organizaciones/ Henry Mintzberg.--Barcelona: Ed. Ariel, 1998. --258 p.

Monteverde, Agustín A. Estrategias para la competitividad internacional/ Agustín A. Monteverde.-- [s.l.]: Ed. Machi,1992.--301 p.

Morrisey, George. Pensamiento Estratégico/ George Morrisey.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996.--60 p.

------. Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia/ George Morrisey.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996.--109 p.

------. Planeando con Morrisey. Planeación táctica: Produciendo resultados a corto plazo/ Gorge Morrisey.--México: Ed. Prentice Hall, 1996.--119 p.

Navas, J.E. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teorías y Aplicaciones/ J.E. Navas.--Madrid: Ed. Civitas, 2002.--297 p.

Ohmae, Kenichi. La mente del estratega/ Kenichi Ohmae.--[s. l.]: Ed. MC Graw Hill, 1993.--293 p.

Partido Comunista de Cuba. Congreso 5to. La Habana, 1997. Resolución Económica/ P.C.C.--La Habana, 1997.--426 p.

Pierre Detrie, Jean. Strategor. Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de Empresa/ Jean Pierre Detrie...[et.al].--Barcelona: Masson, 1995.--552 p.

Porter, Michael. ¿Qué es Estrategia?/ Michael Porter.--La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 1998.--27 p.

------. E. Estrategias Competitivas/ Michael Porter.-- México: Ed. Continental, 1982.--60 p.

------. Ventaja Competitiva: sostenimiento de empeño superior/ Michel Porter.--México: Ed. Continental, 1990.--125 p.

Portuondo Vélez, Ángel L. ¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos? ¿Dirigir por Objetivos o Estratégicamente?/ Angel L. Portuondo Vélez.--La Habana: [s. n.], 1997.--[s.p.].

------. ¿Son estos los valores que deben tener los gerentes y dirigentes del siglo XXI?/ Angel L. Portuondo Vélez.--La Habana: [s. n.] , 1997.--8 p.

------. Implicación, Algo más que Participación/ Angel L. Portuondo Vélez.--La Habana: [s. n.], 1997.--53 p.

Richard, P. Rumelt. Structure and Economic Perfomance/ P. Richard.--EEUU: [s.n.], 1974.-- [s. p.].

Robbins, Stephen P. Administración teoría y práctica/ Stephen P. Robbins. --México: Ed.

Prentice Hall, 1987.--425 p.

Saint Paul, R. Innovation et evaluation technologiques. Selection de protects, methodes de prevision/ R. Saint Paul, P.F. Teniere--Buchot.--Paris: Ed. EME, 1974.--[s. p.].

Salas, Carlos. ¿Cuáles son las características que precisa desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI?/ Carlos Salas.-- Ciudad de la Habana: [s. n.], 1996.--46 p.

Schein, Edgar H. La Cultura Empresarial y el Liderazgo/ Edgar H Schein.--[s. l. : s. n.], 2002.--328 p.

Schroeder, R. G. Administración de Operaciones/ R. G. Schroeder.--México: Mc Graw Hill, 1991.--154 p.

Serra, Roberto. Re-estructurando empresas: las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo/ Roberto Serra, Eduardo Kastika.--Argentina: Ed. Macchi, 1994.--271 p.

Sherwood, John J. Creación de Culturas de Trabajo con Ventajas Competitivas/ John J. Sherwood.-La Habana: [s. n.],1997.-- 22 p.

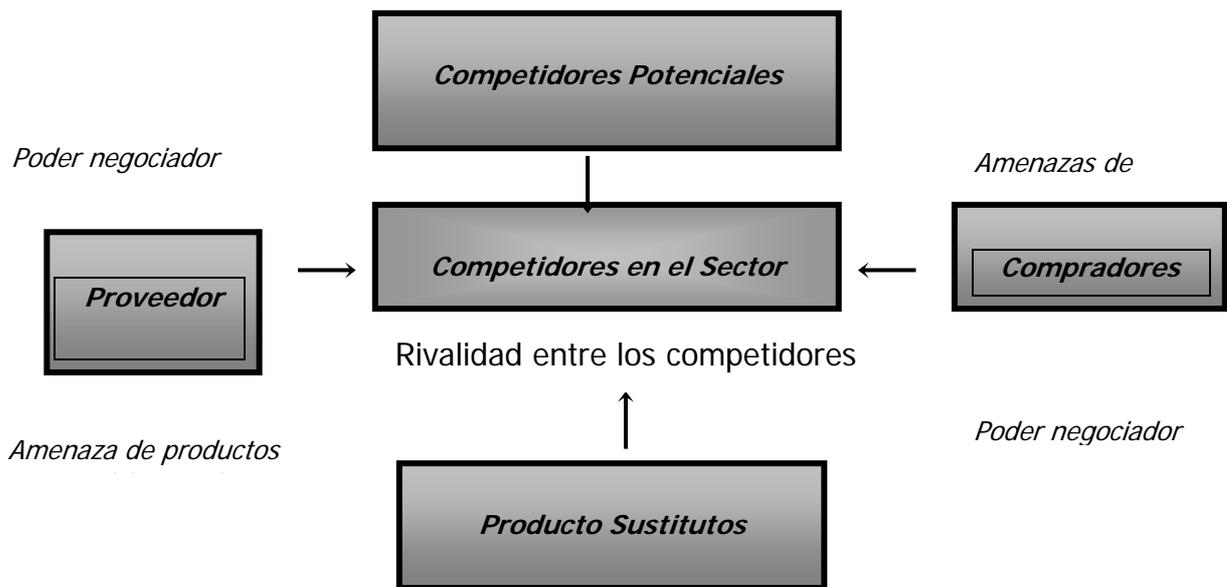
Stoner, John. Administración/ John Stoner.--México: Ed. Prentice Hall, 1994.--475 p.

Thompson, Strickland. Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas/

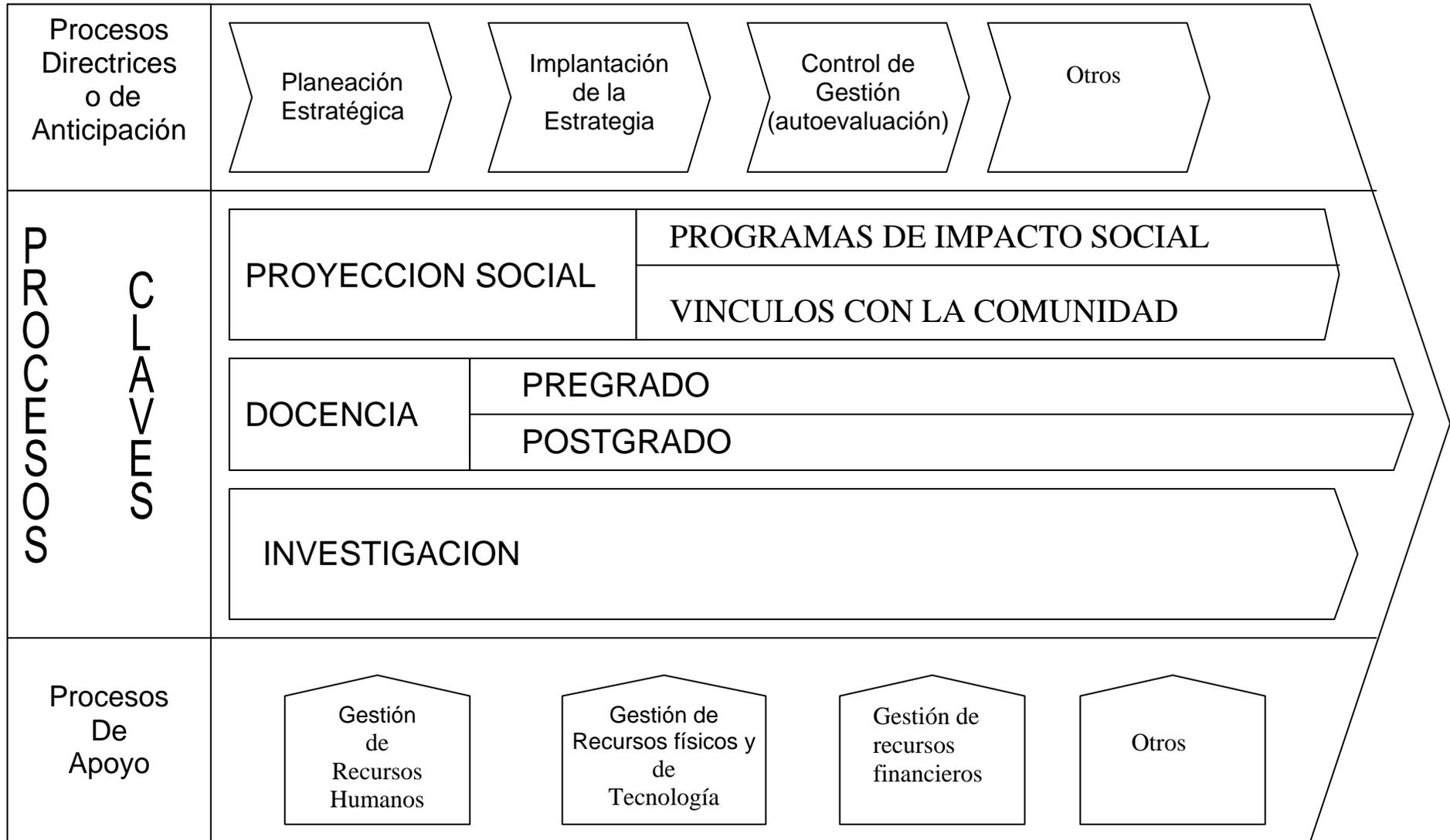
Strickland Thompson.--Argentina: [s. n.], 1995.--420 p.

----- . Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas/ Strickland Thompson.--[s. l.]: Ed. Mc Graw Hill,1998.--1034 p.

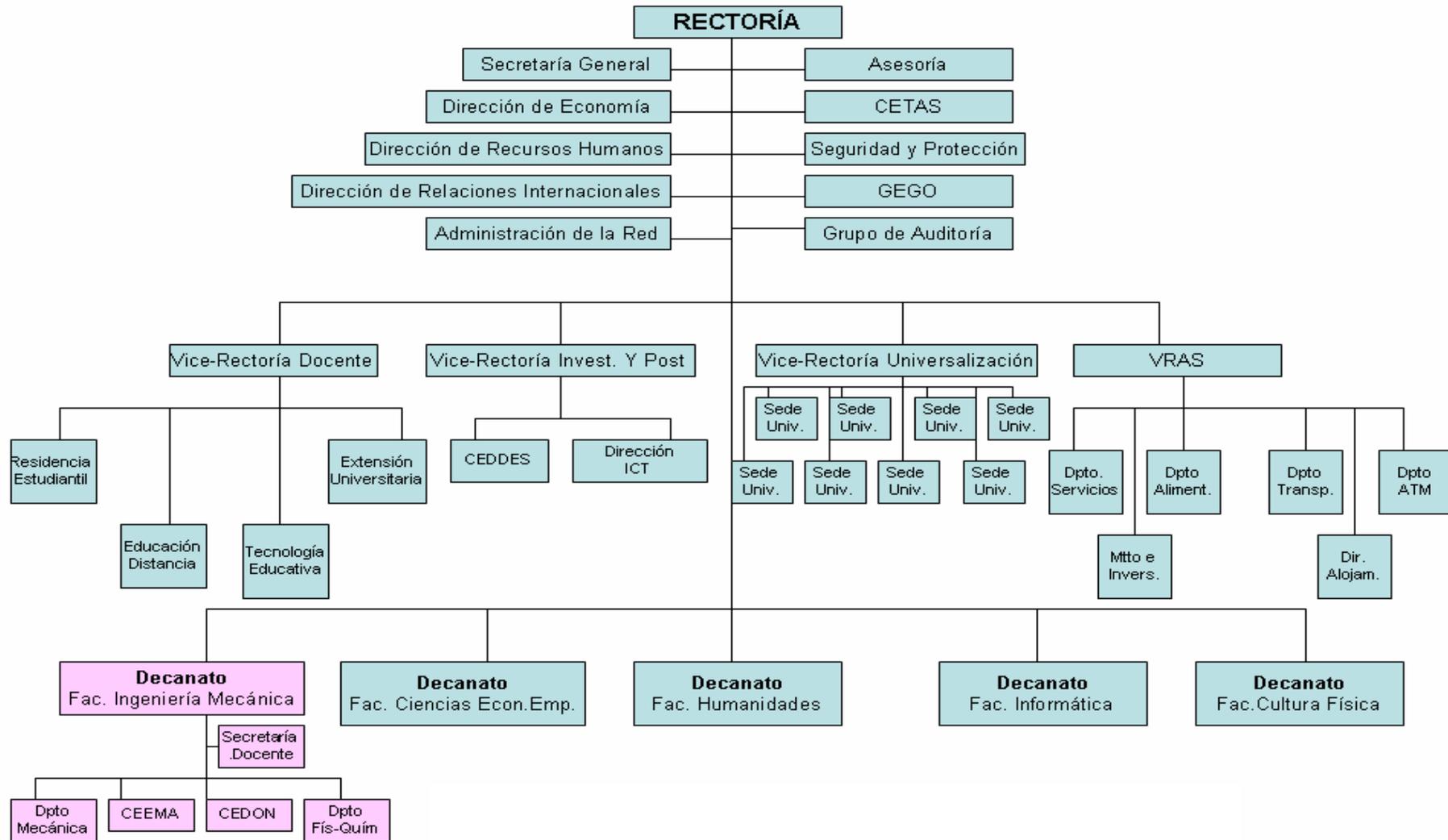
Anexo A: Cinco fuerzas de la competencia, M. Porter



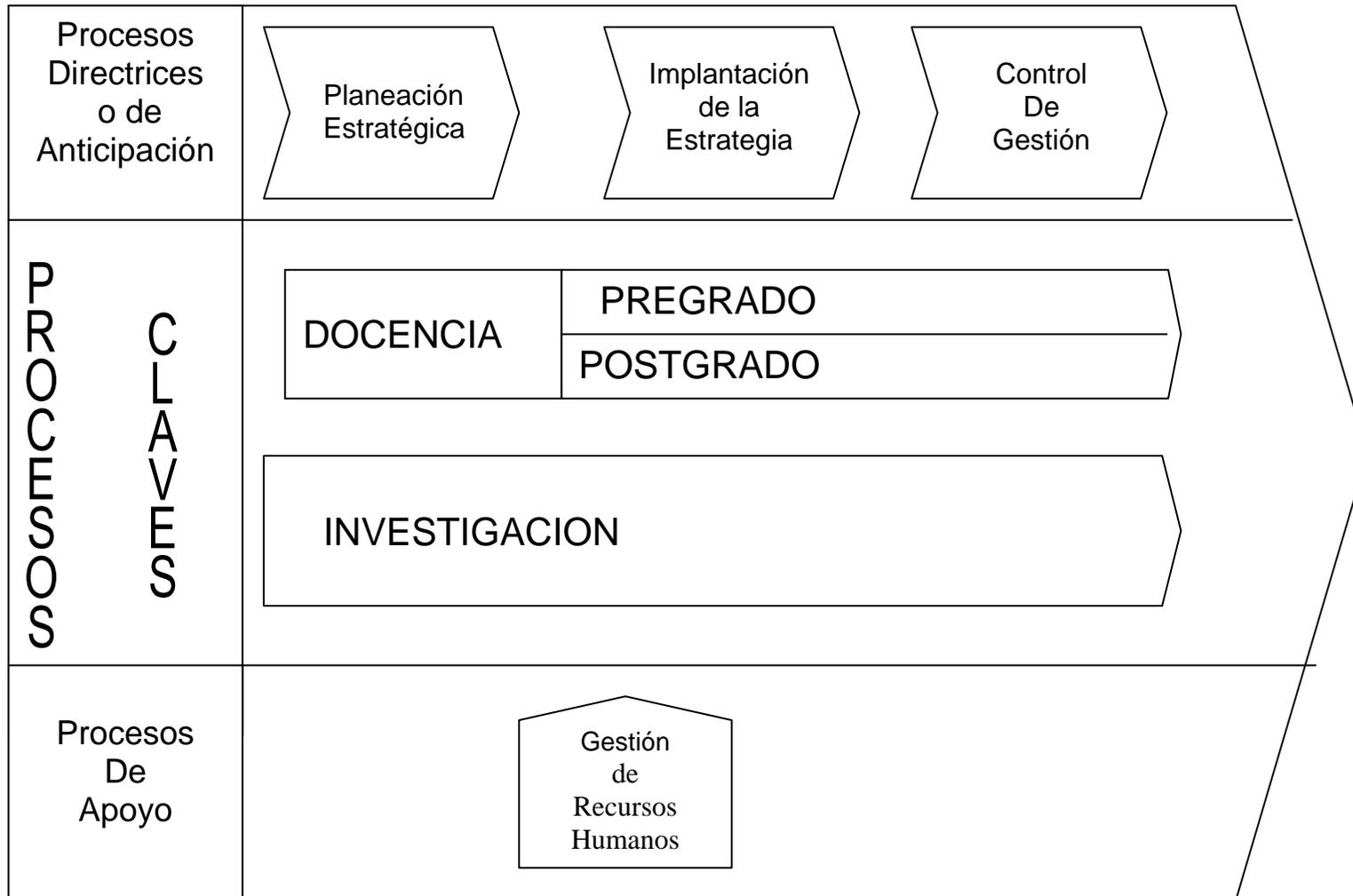
Anexo B: Mapa de proceso Universidad de Cienfuegos



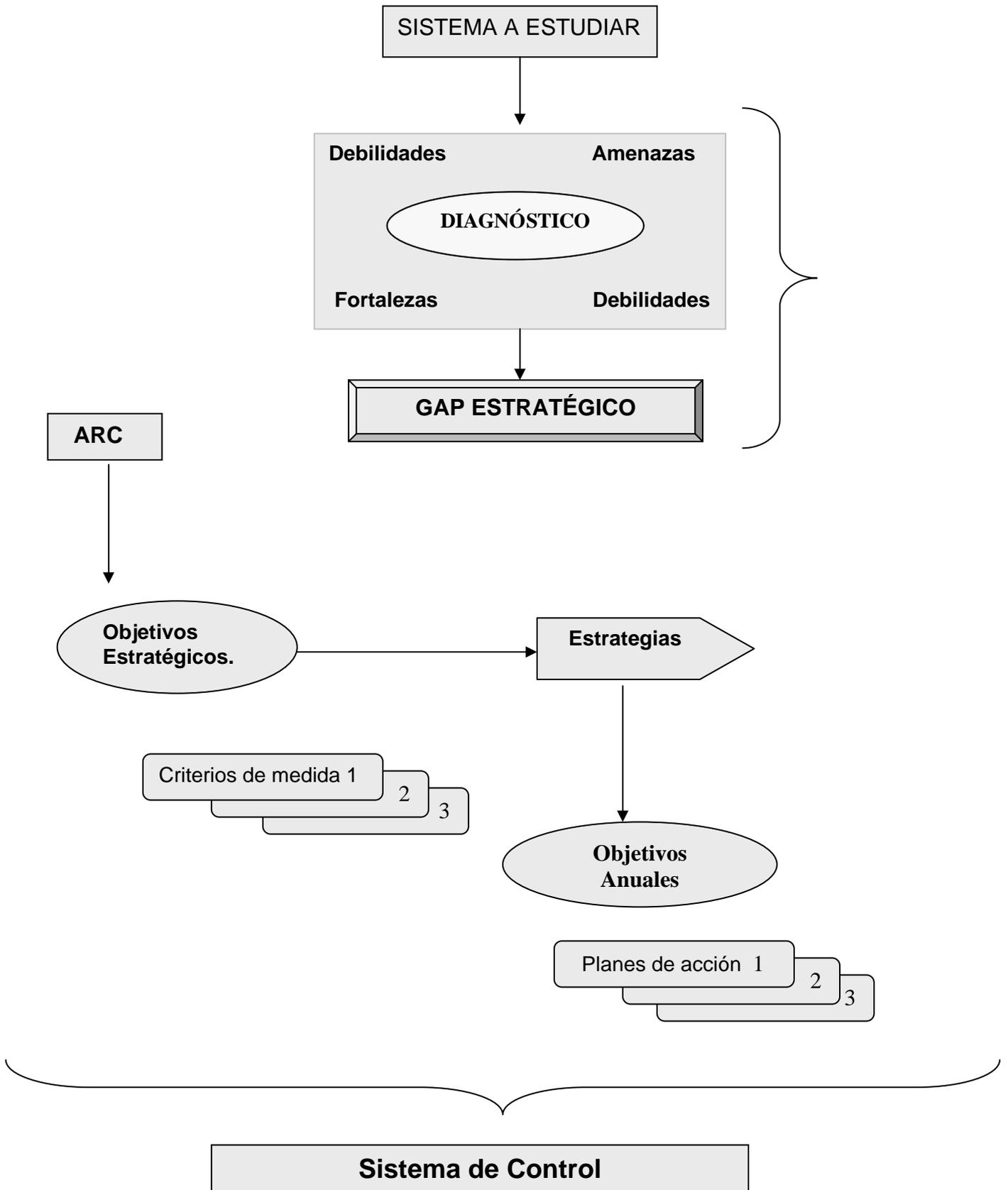
Anexo C: Organigrama de la universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"



Anexo D : Mapa de proceso CEDDES



Anexo E : Metodología utilizada



Anexo F : Impactos del postgrado

Entre los impactos del postgrado ofrecidos por el CEDDES se encuentran:

- 225 estudiantes del programa de maestría participaron en 137 eventos científicos (provinciales, nacionales e internacionales) durante el desarrollo del mismo.
- Promoción de los cursantes a puestos de mayor responsabilidad.
- Cambio a categorías docentes superiores.
- Obtención de maestrías y doctorados tanto en el territorio nacional como en el extranjero. De hecho, en los actos de defensa se ha recomendado a 57 egresados, tomando en consideración la calidad de sus trabajos de tesis, la continuación de estudios doctorales.
- Incorporación de los egresados como colaboradores del CEDDES (un total de 10 tesis defendidas están insertadas en tres (3) proyectos de investigación desarrollados por miembros del centro.
- Extensión de los conocimientos adquiridos a través de cursos desarrollados por los egresados en sus instituciones.
- Ocho (8) egresados de la maestría han formado parte de los tribunales de defensa de tesis en ediciones superiores a su titulación.
- Participación como tribunales en eventos científicos.
- Catorce (14) egresados han desarrollado funciones de tutores y/o cotutores de otras ediciones, también como oponentes.
- Cinco (5) egresados se han incorporado al claustro de profesores de la maestría en educación en ediciones posteriores.
- Utilización de un trabajo de investigación en el desarrollo de la asignatura de Educación Comparada en un curso a distancia en el ISP Conrado Benítez. Dicho trabajo además se implementará a nivel de provincia para la superación de los maestros miembros de la APC como estrategia de la sección científica de Educación Comparada.
- Presentación de un trabajo resultado de una tesis de maestría en el XII Congreso Mundial de Educación Comparada (2004).
- Participación en la Conferencia Internacional CON TODOS Y PARA EL BIEN DE TODOS de una egresada (2005).

- Elaboración de folletos, monografías, programas docentes, guías de estudio, libros de texto.
- Dirección del trabajo metodológico en sus colectivos.
- Impartición de la docencia con mayor calidad.

El programa de la maestría en Educación recibió cinco (5) avales de los centros y organismos de procedencia de los estudiantes cuyos contenidos refieren que:

- Ha propiciado el desarrollo de habilidades de investigación en el profesorado y ha dado respuesta a través de la investigación a problemáticas educativas priorizadas en el territorio.
- Se han vinculado a las tareas del proyecto de investigación territorial CITMA relacionado con la *“Formación Holística del Ingeniero Mecánico”* y han alcanzado premios a diferentes instancias como es el caso de los Premios provinciales CITMA que otorga la ACC.
- Han continuado vinculados a la actividad investigativa en ciencias pedagógicas, la mayoría de ellos son miembros de los colectivos de investigación pedagógica de ciencias básicas o del colectivo de enseñanza de la ingeniería, y trabajan por el grado de doctor en ciencias pedagógicas
- Cuatro profesores egresados del programa han obtenido el Premio de Salud Provincial por los resultados del trabajo de tesis de maestría y su contribución al proceso docente educativo.
- Una tesis de Maestría ha obtenido un premio nacional de Salud, y se está implementando en Cuba, en el área del posgrado de Enfermería.
- Desde el punto de vista investigativo los profesores han desarrollado habilidades de investigación que le han permitido dar respuestas a problemáticas de la carrera.
- La actualización científica de estos profesionales egresados del Programa de Maestría nos ha permitido como provincia ser abanderados en la presentación de trabajos en los diferentes eventos internacionales de Pedagogía, como resultado del desarrollo de las habilidades de investigación, donde se han discutido las experiencias pedagógicas emanadas de las tesis, las cuales se están generalizando en el contexto de su práctica pedagógica y cuyos productos han sido reconocidos como premios provinciales del CITMA.

Tabla # 3 Participación de los cursantes de la maestría en eventos nacionales e internacionales

	Tercera Edición	Cuarta Edición
Nacionales	15	7
Internacionales	22	10
TOTAL	37	17

Premios y reconocimientos recibidos por los egresados:

- Premios provinciales del CITMA.
- Premio Provincial de la Salud.
- Premio anual de la Salud.

Proveedores

Vicerrectorado de investigación y postgrado

Organizaciones de servicio

Organismos y organizaciones internacionales

Centros de información y documentación científico-técnica

Administración de la red

Entradas

Política científica de la UCF.

Profesores investigadores

Estudiantes investigadores de pregrado y postgrado

Covocatorias de proyectos de investigación, eventos y premios nacionales e internacionales

7 Información científico-técnica

9 Tecnología y Conectividad

Proceso

Definición de política

Ejecución de tareas de investigación

Introducción y generalización de los resultados de investigación

Evaluación y control de la gestión del proceso de investigación

Salidas

Nuevos problemas de la ciencia y la técnica

Resultados divulgados de investigación

Nuevos conocimientos y tecnologías desarrolladas

Ingreso por comercialización de la ciencia y la técnica

Perfeccionamiento de la formación en los procesos de gestión de la didáctica

Profesionales con habilidades y conocimientos superiores

Anexo G : Diagrama S.I.P.O.C Proceso de Investigación

Provedores**Insumos****Procesos****Productos****Clientes**

- Universidad
- Comunidad
- Organizaciones laborales / Empresas
- Centros de Educación Superior
- MES
- Programas de la Revolución
- Profesorado
- Estudiantado
- Infraestructura
 - Física (espacios/mobiliarios)
 - Técnica (redes/conectividad/medios técnicos)
- Bibliografía
- Planes de estudios/ programas
- Planificación docente
- Modelo pedagógico
- Normatividad vigente
 - Docencia de pregrado
 - Docencia de postgrado
- Profesionales integrales
- Know/ how
- Profesorado con nivel elevado
- Nuevas tecnologías educativas
- Especialistas, Masters, Doctores
- Organizaciones laborales
- Comunidad
- Centros de investigación

Anexo H : Ficha del Macroproceso Docencia

Modalidades

- Presencial a tiempo completo
- Semipresencial
- No presencial
- Tutorial

Proveedores

Brigadas de la FEU y Comités de base de la UJC

Vicerrectorado docente

Facultad, departamentos docentes, Disciplina, colectivo de año.

Comisión Nacional de Carreras

MES

Centros de información y documentación científico- técnica

Administración de la red

Entradas

1Estudiantes con ciertos conocimientos, habilidades y valores.

Planificación docente, logística

Demanda de actividades metodológicas

Profesores

Plan de estudio y estrategias curriculares

Legislación vigente relacionada con la ES

Información científico técnica

Materiales e insumos

Tecnología y Conectividad

Proceso

Subproceso metodológico

Subproceso académico

Salidas

Profesionales con conocimientos, habilidades y valores .

Perfeccionamiento del proceso docente educativo

Profesores mejor preparados

Documentación científica – técnica y metodológica que se genera en el proceso

Desarrollo de nuevos recursos didácticos.

Anexo I : Diagrama S.I.P.O.C
Proceso de grado.

Proveedores

Organizaciones de servicio

UCF

Vicerrectorado de investigación

Centros de información y documentación científico- técnica

Administración de la red

Entradas

Resultados del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje

Estudiantes investigadores de pregrado y postgrado

Infraestructura

- física
- técnica

Normativas vigentes

Profesores altamente calificados

Bibliografía especializada

Tecnología y Conectividad

Proceso

Preparación
actividades

Divulgación plan de postgrado

Realización de la matrícula

Impartición
de

Evaluación

Evaluación del impacto

Salidas

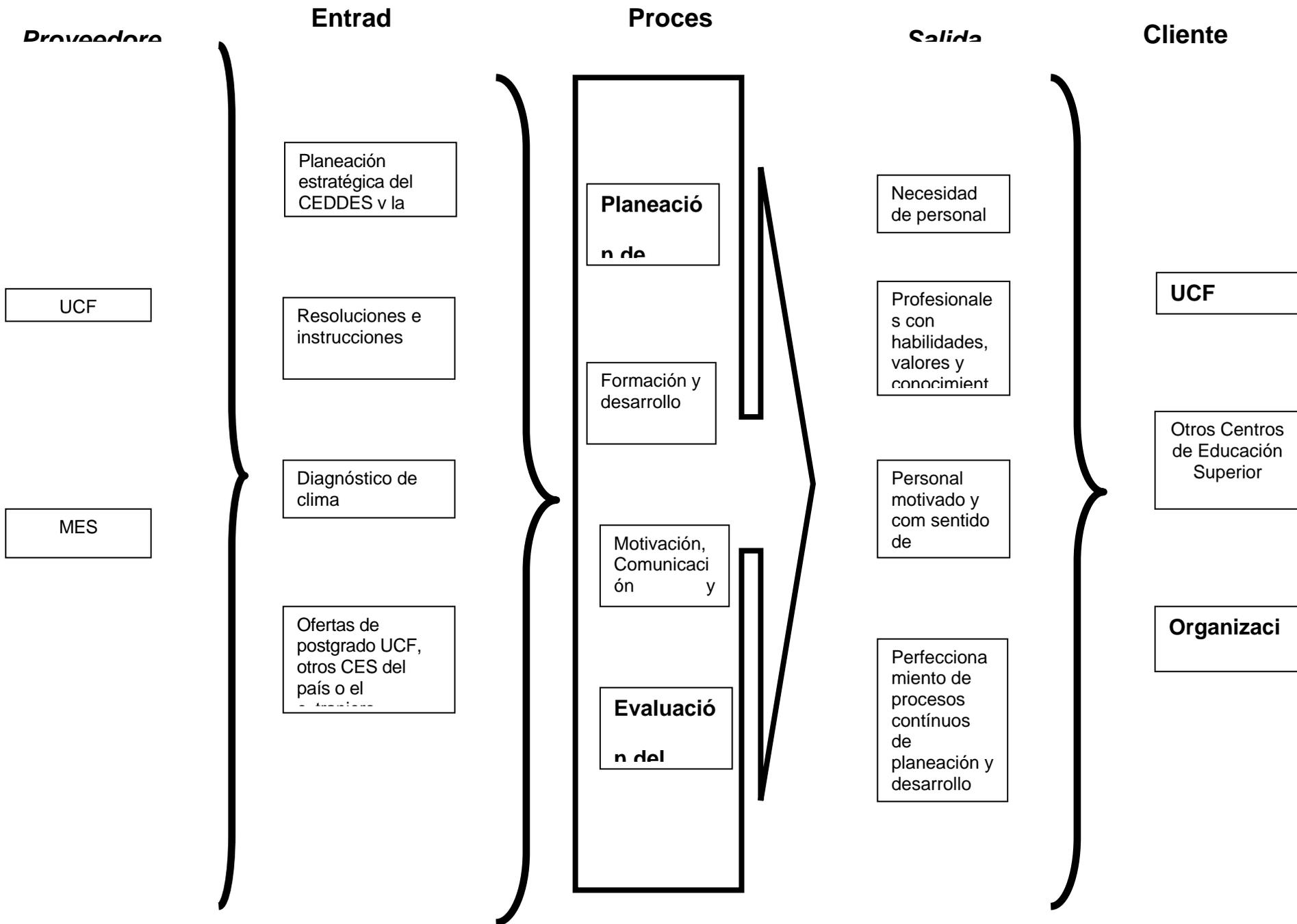
Profesionales con habilidades y conocimientos superiores

Perfeccionamiento de los procesos docentes

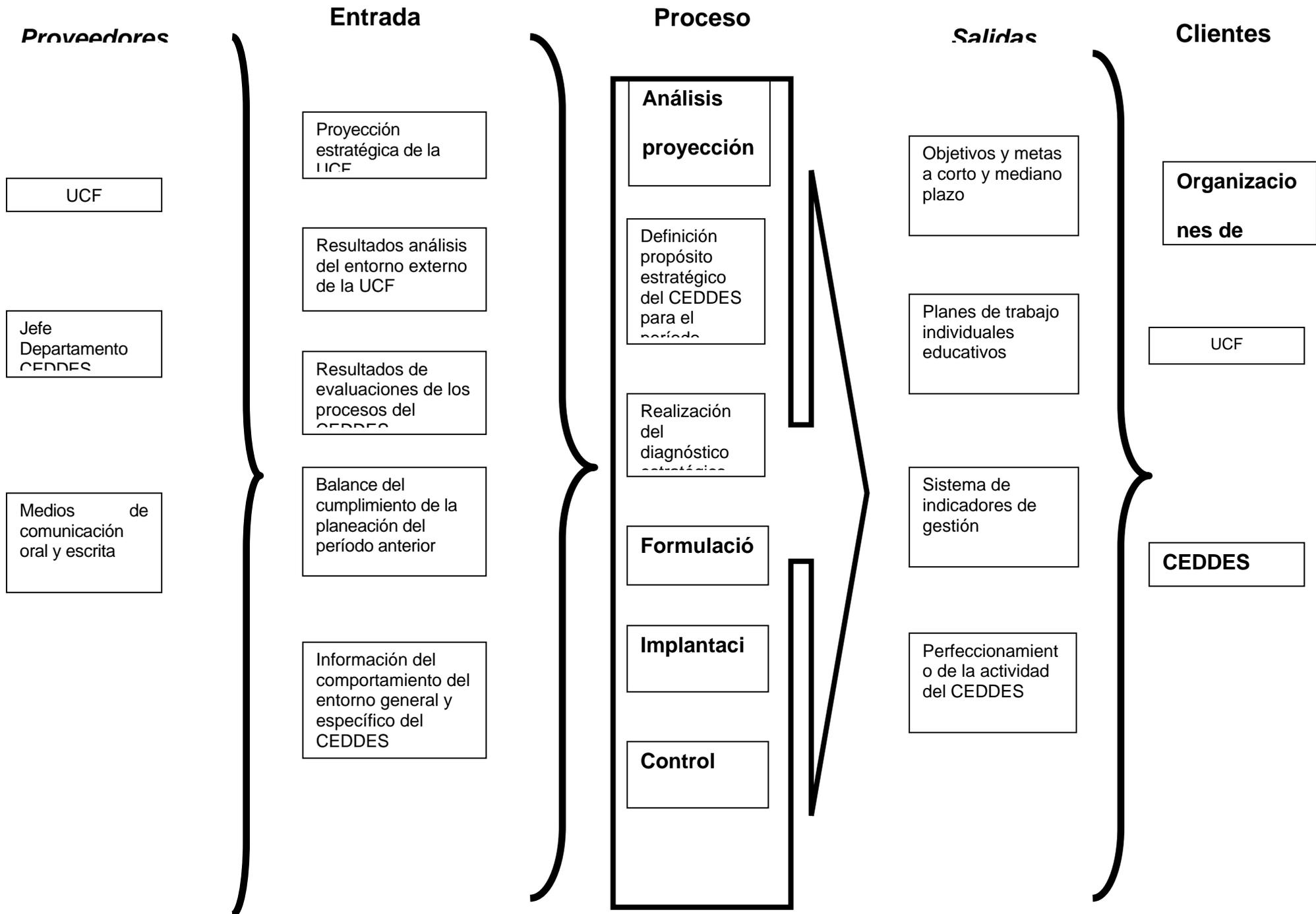
Desarrollo de nuevos recursos didácticos.

Mejora del desempeño organizacional

Anexo J : Diagrama S.I.P.O.C Proceso de Pos Postgrado



Anexo K : Diagrama S.I.P.O.C Proceso Gestión de los



Anexo N : Premios y Reconocimientos

En el período referido, el CEDDES ha obtenido los siguientes premios y reconocimientos:

CITMA:

- Premios del CITMA Provincial 2005. Resolución 34/98.
- Premio Provincial a la Investigación Científica CITMA Res. 34/98 al resultado de investigación “Diseño y desarrollo del currículo. Trabajos realizados en el marco del Programa de Doctorado de las Universidades de Oviedo (España) y Cienfuegos (Cuba) (28/01/05). Resolución 1/2005.
- Premio Provincial a la Investigación Científica CITMA Res. 34/98 al resultado de investigación “Educación en valores en la Universidad. La formación ético-cívica del ingeniero mecánico en la Universidad de Cienfuegos” (tesis doctoral) Resolución 1/2005.
- Premio Provincial a la Investigación Científica CITMA Res. 34/98 al resultado “El capital humano, factor clave en la universalización de la Ucf”, 2005.
- Premio Provincial a la Investigación Científica CITMA Res. 34/98 al resultado “La universalización una necesidad social en la actualidad, expresión de una universidad diferente”, 2005.
- Premio Provincial a la Investigación Científica CITMA Res. 34/98 al resultado “Las competencias profesionales básicas del especialista en medicina general integral. Una propuesta metodológica de evaluación en el municipio de Cienfuegos” 2005.

UCf:

- Reconocimiento por la Universidad a los resultados del proyecto *La Universalización: una necesidad social actual*, por lo obtenido en la profesionalización pedagógica del profesorado y el trabajo desarrollado con los profesores categorizados en el contexto de la Universalización de la Educación Superior en el año 2005.
- Reconocimiento de las Sedes Universitarias y del Vicerrectorado de Universalización de la UCf, por el impacto en la calidad del desempeño de los profesores a partir de la preparación en los diferentes cursos de postgrados ofrecidos en los años 2004 y 2005.

Otros:

- Fórum Municipal de Ciencia y Técnica, al trabajo “Desarrollo de las habilidades comunicativas del Ingeniero Mecánico”, Relevante, 2005.
- Fórum Municipal de Ciencia y Técnica, al trabajo “Las competencias profesionales básicas del especialista en medicina general integral. Una propuesta metodológica de evaluación en el municipio de Cienfuegos”, Destacado, 2005.
- Reconocimiento de la Comisión Nacional de Grados Científicos de Cuba por la oponencia de la tesis de doctorado “Juegos Infantiles de Colombia, Diseño y Organización de Ludotecas”, del autor Jesús Alberto Motta Marroquín en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas.
- Premio del Comité Provincial de la UJC y el Consejo Provincial de las BTJ Cienfuegos al trabajo “Las Competencias Comunicativas del Ingeniero Mecánico de la Universidad de Cienfuegos”, en la XXV Edición del Concurso Científico Técnico, 2005.
- Premio Anual de Salud a nivel provincial al trabajo titulado “Las competencias profesionales básicas del especialista en medicina general integral. Una propuesta metodológica de evaluación en el municipio de Cienfuegos”, 2005.

Considerando además como reconocimiento a nuestra actividad:

- Centro autorizado para la obtención del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
- Participación de un especialista del centro como miembro del Comité Técnico Nacional de Evaluación de Carreras la Junta de Acreditación Nacional.
- Participación de especialistas del centro en procesos de evaluación institucional
- Presencia de miembros del centro en el tribunal permanente de grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas de la Región Central.
- Experta del Convenio Andrés Bello
- Árbitro de revista especializada en temas educativos

Anexo O : Caracterización de la Maestría en Educación

Desde el año 1994, el CEDDES desarrolla la Maestría en Educación aprobada según la resolución 75/96 de la Comisión Nacional de Postgrado. A partir de ese momento hasta la fecha el programa ha transitado por cuatro ediciones de las que han egresado 200 profesores de diferentes centros de la provincia y del extranjero. En las ediciones realizadas a partir de la creación del CEDDES se han graduado 121 estudiantes, de ellos 11 extranjeros, de México, Colombia y Brasil. Se destaca en cada nueva versión el considerable ascenso en la aceptación de los aspirantes a matricular nuestro programa, actualmente se desarrolla la quinta edición.

Es un programa Certificado desde el 2001, por lo que el comité académico, a partir de los resultados alcanzados, consideró necesario efectuar una autoevaluación del programa y solicitar a la Junta de Acreditación Nacional (JAN) un proceso de evaluación externa y de acreditación con la finalidad de obtener la categoría de Programa de excelencia. Este proceso se desarrolló en el mes de diciembre del 2005 y se obtuvieron resultados satisfactorios.

El programa de la Maestría está concebido para profesionales de la educación interesados fundamentalmente en la actualización y la profundización de los conocimientos en las ramas de la pedagogía, la psicología y la metodología de la investigación educativa. El objetivo del programa está dirigido a que los participantes sean capaces de transformar el contexto educativo con un papel protagónico en los procesos pedagógicos con sentido crítico y creativo, utilizando métodos, leyes, principios y tendencias de las ciencias pedagógicas contemporáneas con la adecuada comprensión del entorno, contribuyendo así al perfeccionamiento continuo del proceso de enseñanza aprendizaje y a elevar la calidad del sistema educativo en el territorio.

La concepción del programa, que tiene la investigación como eje central, promueve la participación de los estudiantes en diferentes eventos científicos, la obtención de reconocimientos diversos; así como avales para la posible implementación y/o continuación en otros estudios y publicaciones de los resultados alcanzados.

El programa de la Maestría en Educación ha dado respuesta a través de la investigación a problemáticas educativas priorizadas en el territorio, cuyos resultados

se encuentran en un proceso de generalización, por lo tanto, la labor investigativa desarrollada por los maestrantes durante su formación, ha repercutido significativamente en la comunidad educativa del territorio cienfueguero.

Los resultados alcanzados en la labor investigativa de los maestrantes constituyen una manifestación del impacto social de la Maestría en Educación, demuestran cómo se conciliaron los esfuerzos para el desarrollo de la investigación a nivel del territorio, por parte de los profesores, tutores, cursillistas y todos los que han colaborado de una forma u otra en el programa.

Los resultados de investigación vinculados al programa han influido en los procesos de desarrollo económico y social a nivel de la provincia y la región, dado que han estado dirigidos a dar solución a las necesidades de las instituciones y organismos empleadores de los maestrantes en atención a la línea de investigación declarada.

Este programa fue replicado en Brasil por la Universidad Central de Las Villas, durante dos ediciones, en cuyo desarrollo participaron miembros del CEDDES. También la Universidad del Atlántico en Barranquilla, Colombia, lo consideró en su concepción curricular, sirviendo como referencia en la elaboración del programa de Maestría en Educación que se aprobó en la Universidad mencionada.

En los momentos actuales cuando la universalización de la enseñanza superior ya es un hecho consumado, el programa de maestría viene a insertarse pertinentemente en este proceso de revolución en la educación, en la batalla de ideas que libra hoy Cuba. Así en los ocho (8) municipios del territorio se realizó un proceso para la implementación de la Maestría en Educación, en su modalidad a Distancia.

Para diagnosticar las necesidades de formación pedagógica en las SUM se procedió a efectuar un estudio sobre los profesionales del territorio que imparten asignaturas como profesores a tiempo parcial en las diferentes carreras y como tutores. En este análisis se consideró el potencial de profesores incorporados a cursos y diplomados que ofrece el CEDDES, así como los egresados de éstos. También se tuvieron en cuenta los profesionales que habían expresado interés por participar en el programa de la Maestría en Educación a tiempo parcial.

Las direcciones de las SUM's efectuaron la divulgación de los requisitos de ingreso al programa de la Maestría en Educación, modalidad a distancia, involucrando a los

diferentes organismos del territorio. La presentación del programa se efectuó por los miembros del CEDDES en visitas realizadas a los municipios con la participación de los interesados y la dirección de las SUM's, elevándose notablemente las expectativas de ingreso.

El programa de la Maestría en Educación, modalidad tiempo parcial, fue objeto de análisis por parte del Comité Académico para su ajuste a los requerimientos y exigencias de la modalidad a distancia, en lo relacionado con el fondo de tiempo de las horas lectivas y las dedicadas al trabajo independiente, sin afectar el total de horas y los créditos.

La información referente a la bibliografía básica y de consulta de la Maestría en Educación, modalidad a tiempo parcial y los programas analíticos de las diferentes asignaturas a cursar por módulos fueron incluidos en un CD con el propósito de colocarla en las computadoras en existencias en las SUM's, así como en los Joven Club de Computación, en los organismos, empresas y centros de trabajo de los maestrantes.

Las direcciones de las SUM's convocaron a los profesionales de la localidad a ocupar las plazas de profesores de la maestría, exigiendo a los aspirantes la adecuada preparación científica y metodológica en relación con la asignatura a impartir. Los curriculum vitae fueron analizados y aprobados por el Comité Académico.

Los profesores de las diferentes asignaturas del primer módulo han recibido preparación metodológica y científica por parte de los profesores principales del programa de la Maestría en Educación a partir de diciembre 2005 hasta la fecha con una periodicidad mensual. En los encuentros de preparación se intercambian experiencias, materiales, bibliografía y se ofrecen las orientaciones por temas, a partir de las guías de estudios elaboradas. También se analiza la marcha del programa en cada SUM y el aseguramiento requerido para los encuentros presenciales. Han sido organizados 12 grupos de estudiantes, empleándose diferentes alternativas de horario y de utilización de los recursos humanos y materiales.

Anexo P : Encuesta de Evaluación de Satisfacción.

Estimado compañero:

La encuesta siguiente se aplica con el objetivo de evaluar el nivel de satisfacción de los trabajadores del CEDDES teniendo en cuenta los mecanismos de motivación que se utilizan, por lo que necesitamos de su colaboración.

Gracias

	Preguntas	Si	No	A Veces
1	¿Conoce ud. la misión del CEDDES?			
2	¿Conoce los objetivos de trabajo del CEDDES?			
3	¿Tiene claramente definidas sus metas en su trabajo?			
4	¿Se siente bien en su trabajo?			
5	¿El salario que percibe está en correspondencia con el trabajo que realiza?			
6	¿Considera que sus condiciones de trabajo son buenas?			
7	¿Si no son buenas, según su consideración responda, su jefe ha hecho todo lo posible por mejorarlas?			
8	¿Existe correspondencia entre la labor que realiza y su nivel de calificación?			
9	¿Se le brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyan a su desarrollo?			
10	¿Cuenta ud. con un plan de desarrollo que responda a sus necesidades?			
11	¿Tiene ud. la posibilidad de plantear sus inquietudes sobre la marcha del trabajo y ser escuchado?			
12	¿Existe en el Centro tolerancia al conflicto?			
13	¿Puede realizar un planteamiento libremente cuando considera que algo no anda bien?			
14	¿Usted se siente partícipe de los cambios que se desarrollan en el CEDDES?			
15	Considera que el estilo de dirección con que se conduce el proceso de dirección contribuye al logro de sus objetivos?			
16	¿Puede satisfacer sus necesidades profesionales con la labor que realiza?			
17	¿Su jefe ayuda con entusiasmo al cumplimiento de las metas?			
18	¿Se siente respetado por su jefe?			
19	¿Usted ha pensado trasladarse de puesto de trabajo?			
20	¿Se siente estimulado con los resultados de su trabajo?			
21	¿Existe una comunicación clara y fluida entre los trabajadores?			
22	¿Usted está motivado por la labor que realiza?			
23	¿Considera que su jefe es un líder?			
24	¿Su jefe tiene un estilo de trabajo participativo?			
25	¿Siente que con su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos del CEDDES?			
26	¿El trabajo en el CEDDES se desarrolla como un flujo único, como parte de una cadena?			
27	¿Su jefe demuestra tener confianza en su trabajo y su capacidad?			
28	¿Se solicita su colaboración en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en el área?			
29	¿Se han determinado las necesidades de aprendizaje atendiendo a las funciones y tareas que realiza?			
30	¿Se siente ud. satisfecho en el área en la que trabaja?			
31	¿Se respira un clima agradable y de respeto en el CEDDES?			

Anexo Q : Validación de la encuesta

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
¿Conoce ud. la misión del CEDDES?	46,50	149,611	,000	,905
¿Conoce los objetivos de trabajo del CEDDES?	45,70	140,011	,349	,904
¿Tiene claramente definidas sus metas en su trabajo?	46,50	149,611	,000	,905
¿Se siente bien en su trabajo?	45,70	129,344	,817	,893
¿El salario que percibe está en correspondencia con el trabajo que realiza?	45,40	146,711	,366	,903
¿Considera que sus condiciones de trabajo son buenas?	45,50	149,611	,000	,905
¿Si no son buenas, según su consideración responda, su jefe ha hecho todo lo posible por mejorarlas?	45,70	140,900	,312	,905
¿Existe correspondencia entre la labor que realiza y su nivel de calificación?	45,90	130,322	,832	,893
¿Se le brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyan a su desarrollo?	46,50	149,611	,000	,905
¿Cuenta ud. con un plan de desarrollo que responda a sus necesidades?	45,50	136,278	,497	,901
¿Tiene ud. la posibilidad de plantear sus inquietudes sobre la marcha del trabajo y ser escuchado?	46,50	149,611	,000	,905
¿Existe en el Centro tolerancia al conflicto?	45,70	132,456	,677	,896

¿Puede realizar un planteamiento libremente cuando considera que algo no anda bien?	46,50	149,611	,000	,905
¿Usted se siente participe de los cambios que se desarrollan en el CEDDES?	45,90	132,989	,704	,896
Considera que el estilo de dirección con que se conduce el proceso de dirección contribuye al logro de sus objetivos?	45,90	138,767	,435	,902
¿Puede satisfacer sus necesidades profesionales con la labor que realiza?	45,90	130,322	,832	,893
¿Su jefe ayuda con entusiasmo al cumplimiento de las metas?	46,50	149,611	,000	,905
¿Se siente respetado por su jefe?	46,50	149,611	,000	,905
¿Usted ha pensado trasladarse de puesto de trabajo?	45,90	150,322	-,077	,907
¿Se siente estimulado con los resultados de su trabajo?	45,70	134,678	,578	,899
¿Existe una comunicación clara y fluida entre los trabajadores?	45,70	134,233	,598	,898
¿Usted está motivado por la labor que realiza?	45,70	132,456	,677	,896
¿Considera que su jefe es un líder?	46,10	144,989	,350	,903
¿Su jefe tiene un estilo de trabajo participativo?	46,10	136,100	,651	,897
¿Siente que con su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos del CEDDES?	46,10	136,100	,651	,897
¿El trabajo en el CEDDES se desarrolla como un flujo único, como parte de una cadena?	46,10	140,767	,700	,899
¿Su jefe demuestra tener confianza en su trabajo y su capacidad?	45,70	132,456	,677	,896
¿Se solicita su colaboración en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en el área?	45,90	137,878	,476	,901

¿Se han determinado las necesidades de aprendizaje atendiendo a las funciones y tareas que realiza?	46,00	143,556	,457	,901
¿Se siente ud. satisfecho en el área en la que trabaja?	45,80	135,733	,587	,898
¿Se respira un clima agradable y de respeto en el CEDDES?	45,90	143,211	,236	,906

Anexo R: Resultados de la encuesta satisfacción

Frequency Table

¿Conoce ud. la misión del CEDDES?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	10	100,0	100,0	100,0

¿Conoce los objetivos de trabajo del CEDDES?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	6	60,0	60,0	60,0
a veces	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Tiene claramente definidas sus metas en su trabajo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	10	100,0	100,0	100,0

¿Se siente bien en su trabajo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	6	60,0	60,0	60,0
a veces	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿El salario que percibe está en correspondencia con el trabajo que realiza?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	9	90,0	90,0	90,0
a veces	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Considera que sus condiciones de trabajo son buenas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	10	100,0	100,0	100,0

¿Si no son buenas, según su consideración responda, su jefe ha hecho todo lo posible por mejorarlas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	6	60,0	60,0	60,0
a veces	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Existe correspondencia entre la labor que realiza y su nivel de calificación?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	7	70,0	70,0	70,0
a veces	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Se le brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyan a su desarrollo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	10	100,0	100,0	100,0

¿Cuenta ud. con un plan de desarrollo que responda a sus necesidades?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	5	50,0	50,0	50,0
a veces	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Tiene ud. la posibilidad de plantear sus inquietudes sobre la marcha del trabajo y ser escuchado?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	10	100,0	100,0	100,0

¿Existe en el Centro tolerancia al conflicto?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	6	60,0	60,0	60,0
a veces	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Puede realizar un planteamiento libremente cuando considera que algo no anda bien?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	10	100,0	100,0	100,0

¿Usted se siente partícipe de los cambios que se desarrollan en el CEDES?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	7	70,0	70,0	70,0
a veces	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Considera que el estilo de dirección con que se conduce el proceso de dirección contribuye al logro de sus objetivos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	7	70,0	70,0	70,0
a veces	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Puede satisfacer sus necesidades profesionales con la labor que realiza?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	7	70,0	70,0	70,0
a veces	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Su jefe ayuda con entusiasmo al cumplimiento de las metas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	10	100,0	100,0	100,0

¿Se siente respetado por su jefe?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	10	100,0	100,0	100,0

¿Usted ha pensado trasladarse de puesto de trabajo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	4	40,0	40,0	40,0

no	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Se siente estimulado con los resultados de su trabajo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	6	60,0	60,0	60,0
a veces	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Existe una comunicación clara y fluida entre los trabajadores?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	6	60,0	60,0	60,0
a veces	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Usted está motivado por la labor que realiza?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	6	60,0	60,0	60,0
a veces	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Considera que su jefe es un líder?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	6	60,0	60,0	60,0
no	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Su jefe tiene un estilo de trabajo participativo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	8	80,0	80,0	80,0
a veces	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Siente que con su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos del CEDES?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	8	80,0	80,0	80,0
a veces	2	20,0	20,0	100,0

Total	10	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

¿El trabajo en el CEDES se desarrolla como un flujo único, como parte de una cadena?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	6	60,0	60,0	60,0
no	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Su jefe demuestra tener confianza en su trabajo y su capacidad?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	6	60,0	60,0	60,0
a veces	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Se solicita su colaboración en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en el área?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	7	70,0	70,0	70,0
a veces	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Se han determinado las necesidades de aprendizaje atendiendo a las funciones y tareas que realiza?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	5	50,0	50,0	50,0
no	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Se siente ud. satisfecho en el área en la que trabaja?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	6	60,0	60,0	60,0
no	1	10,0	10,0	70,0
a veces	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

¿Se respira un clima agradable y de respeto en el CEDES?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	7	70,0	70,0	70,0
a veces	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Anexo S: Encuesta de Evaluación del desempeño.

Como parte del estudio que se realiza en la Organización, a cerca del sistema de Evaluación del Desempeño vigente, le pedimos a Ud. como empleado de la misma, su cooperación y ayuda, le rogamos responda nuestras interrogantes con toda sinceridad, solo debe marcar con una X las respuestas, y le aseguramos no robarle mucho de su preciado tiempo.

1. ¿Considera Ud. que se evalúa su trabajo?
Si ____ No ____
2. ¿Cómo considera el actual proceso de evaluación de sus resultados?
Aceptable ____ Malo ____
3. ¿Se analiza con Ud. los resultados de las evaluaciones?
Si ____ No ____
4. ¿Conoce Ud. las dificultades actuales suyas en el desempeño de su trabajo?
Si ____ No ____
5. ¿Conoce Ud. cuáles son las expectativas de su jefe con relación a su desempeño?
Si ____ No ____
6. Cuales son, a criterio suyo, los Aspectos para los cuales son utilizadas las evaluaciones:
____ Incentivo salarial.
____ Evaluación del potencial
____ Rotación de puestos.
____ Enriquecimiento de cargos.
____ Estimulación.
____ Reconocimiento social.
____ Detección de necesidades de formación.
____ Promociones.
7. ¿Cree Ud. que la forma de evaluación actual influye negativamente en su motivación para el correcto desempeño en su trabajo?
Si ____ No ____
8. ¿Le ayudan los resultados de la evaluación a comunicarse mejor con su jefe?
Si ____ No ____
9. ¿Le gustaría conocer lo que su jefe piensa de su desempeño?
Si ____ No ____

Puede sentirse seguro de que no ha desperdiciado su tiempo, por su sinceridad y colaboración le agradecemos.

Gracias

Anexo T : Resultados de la encuesta de evaluación del desempeño.

Frequency Table

¿Considera Ud. que se evalúa su trabajo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	10	100,0	100,0	100,0

Cómo considera el actual proceso de evaluación de sus resultados?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid acceptable	10	100,0	100,0	100,0

¿Se analiza con Ud. los resultados de las evaluaciones?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	10	100,0	100,0	100,0

¿Conoce Ud. las dificultades actuales suyas en el desempeño de su trabajo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	10	100,0	100,0	100,0

¿Conoce Ud. cuáles son las expectativas de su jefe con relación a su desempeño?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	5	50,0	50,0	50,0
no	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para Incentivo salarial.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	3	30,0	30,0	30,0
si	7	70,0	70,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para evaluación del potencial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	no	3	30,0	30,0	30,0
	si	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para Rotación de puestos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	6	60,0	60,0	60,0
	si	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para enriquecimiento de cargo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	6	60,0	60,0	60,0
	si	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para la estimulación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	6	60,0	60,0	60,0
	si	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para reconocimiento social

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	2	20,0	20,0	20,0
	si	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para detección de necesidades de formación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	10	100,0	100,0	100,0

Las evaluaciones son utilizadas para promociones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	6	60,0	60,0	60,0
	si	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

¿Cree Ud. que la forma de evaluación actual influye negativamente en su motivación para el correcto desempeño en su trabajo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	10	100,0	100,0	100,0

¿Le ayudan los resultados de la evaluación a comunicarse mejor con su jefe?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	10	100,0	100,0	100,0

¿Le gustaría conocer lo que su jefe piensa de su desempeño?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	5	50,0	50,0	50,0
no	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Anexo U : Matriz de impactos cruzados

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5
F1	X	X	X	-	X	X	-	-	X	X	X
F2	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	-
F3	X	X	X	-	X	X	-	-	X	-	X
F4	X	X	X	X	X	X	X	-	X	-	X
F5	X	X	X	X	X	-	X	-	-	-	X
F6	X	X	X	X	-	X	-	X	X	X	X
F7	X	X	X	X	X	X	-	X	-	-	X
F8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
D1	-	-	X	-	X	-	-	-	X	-	-
D2	-	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X
D3	X	X	X	X	-	X	-	-	-	-	X
D4	-	X	-	X	-	X	X	X	X	-	X
D5	-	-	-	-	-	X	X	X	X	-	X
D6	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-	X

