



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “Carlos Rafael Rodríguez”.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

TITULO: “Estrategia de desarrollo del Órgano provincial de Economía y Finanzas del MININT en Cienfuegos. Periodo 2010 – 2012”

AUTORA: Danay Chávez del Sol.

TUTORES: MsC Dayana Marrero Cabello.

MsC José M. Zamora Bocanegra.

Curso 2009-2010

Año 52 de la Revolución.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación	
1.1. Enfoque estratégico y Estrategia	8
1.2. La Planificación y la Dirección Estratégica	12
1.2.1.Dirección Estratégica	
1.3. Planeación Estratégica en el Ministerio del Interior	27
1.4. Conclusiones parciales	30
Capítulo II: Procedimiento para definir la estrategia de desarrollo de Órgano de Economía y Finanzas	
2.1. Descripción de la tecnología propuesta.	31
2.2. Explicación del procedimiento general	32
2.3. Conclusiones parciales	47
Capítulo III: Estrategia de desarrollo hasta 2012 del Organo de Economía y Finanzas.	
3.1. Aplicación del modelo estratégico seleccionado	48
3.2. Conclusiones parciales	82
Conclusiones	83
Recomendaciones	84
Bibliografía	
Anexos	
▪ Anexo I Componentes de la estrategia.	
▪ Anexo II Tareas para la implantación de la Estrategia.	
▪ Anexo III Tabla de modelos de Gestión Estratégica.	
▪ Anexo IV Organigrama	
▪ Anexo V Matriz DAFO	
▪ Anexo VI Modelo estratégico aplicado	

Resumen

La presente investigación aborda el diseño de la **Estrategia de Desarrollo del Órgano de Economía y Finanzas hasta el 2012** encaminada a lograr la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional y su mejor adaptación al entorno donde está enmarcado.

Para ello se propuso una tecnología gerencial basada en el estudio bibliográfico, que incluye la caracterización del objeto de estudio, el diseño de la misión, un diagnóstico estratégico apoyado en el análisis situacional DAFO y la proyección de escenarios utilizando la técnica prospectiva. El punto medio lo constituyó la declaración de una visión consecuente y retadora que expresa la profesionalidad y cualidades, que aspira alcanzar el órgano, a través del desarrollo de su Estrategia, sustentada en el desempeño de la labor de control y fiscalización, así como el planteamiento de la estrategia funcional y sus correspondientes estrategias operacionales. Como punto culminante de la investigación planteamos un sistema de desarrollo estratégico que permite garantizar el trabajo de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en la institución.

El método utilizado en la investigación fue el **método de intervención-acción**, mediante un proceso de formación y desarrollo de equipo. Se trabajó en tiempo real, de forma iterativa, estableciendo sesiones de trabajo donde cada una tuvo su objetivo y tiempo planificado.

Todo este estudio permitió reafirmar la necesidad de desarrollar la labor de control y fiscalización de los hechos económicos en las entidades subordinadas para garantizar la eficiencia y eficacia de la gestión para el desarrollo prospectivo.

Abstract

The present investigation tackles the design of the **Strategy of Development of the Organ of Economy and Finances until the 2012** designed to achieve the efficiency and efficacy of the organizational management and its better adaptation to the social surroundings where it forms part.

For it, a managerial technology was proposed based on the bibliographical study, that includes the characterization of the object of study, the design of the mission, a strategic diagnosis supported in the situational analysis DAFO and the projection of settings utilizing the prospectus techniques. The middle point was constituted by the declaration of a consequent and challenger vision that express the professionalism and qualities, that the organ aspires to reach, through the development of its Strategy, supported in the fulfillment of the work of control and fiscalization, as well as the setting out of the functional strategy and its corresponding operational strategies. As the culminant point of the investigation, a strategic system of development that permits to guarantee the job of prevention and confrontation to the indiscipline, illegalities and demonstrations of corruption in the institution.

The method utilized in the investigation was **the intervention method-action**, by means of a process of formation and development in team. It worked itself in real time, of interactive form, establishing sessions of work where each one had its objective and planned time.

All this study permitted reaffirm the necessity of developing the work of control and fiscalización of the economic facts in the subordinate companies to guarantee the efficiency and efficacy of the management for the perspective development.

Introducción.

El entorno organizacional se ha vuelto turbulento, la sociedad se encuentra inmersa en un proceso de profundas transformaciones derivadas de la internacionalización, la globalización y los acelerados avances científicos y tecnológicos. A la vez fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales **modifican las expectativas** de las organizaciones e influyen y a la vez determinan su funcionamiento.

La mundialización económica además de endurecer las **competencias**, refuerza las interdependencias entre los países en todos los campos incrementando significativamente el nivel de **incertidumbre** que caracteriza la actividad organizacional. Esta turbulencia exige respuestas concretas y cambios en el funcionamiento de las organizaciones donde la **dirección eficaz** de la **acción** y el **pensamiento**, constituirá su primera condición de trabajo cuyos componentes esenciales serán la flexibilidad y variedad de acciones, el factor humano con información, experiencia y conocimientos, las estructuras flexibles y planas, la calidad de la gestión y el control, para dirimir la complejidad del entorno actual.

Todo lo anterior presupone la creación de un **sistema dinámico de anticipación** en el que se destaquen y agrupen los aspectos estratégicos organizacionales en el marco de un entorno abierto, procurando desarrollar una cultura que apoye las ventajas competitivas de la organización, basada en el desarrollo del talento humano. La **dirección estratégica** es la clave de esta necesidad, pues permite desarrollar estrategias eficaces y moviliza los recursos en formas constantemente cambiantes a fin de implementar las mismas. Esta nueva concepción de actitud y pensamiento hace énfasis en todo el sistema organizacional y sus planes de acción, valorizando la importancia de la competencia del personal, teniendo como base la misión, los objetivos y estrategias definidas a partir de un entorno turbulento y el análisis interno en todas sus dimensiones.

Cabe por tanto a los jefes prever los cambios para que la organización pueda sobrevivir en el tiempo, cuestión vital del **pensamiento estratégico** como

filosofía de conducta para garantizar la supervivencia de la organización (Díaz y otros, 1998) y comprender la esencia de los procesos estratégicos, como condición inherente al desarrollo de toda organización en los momentos actuales.

La dirección estratégica es un **enfoque diferente de entender y practicar la dirección**, que reconoce y privilegia la importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas, la importancia de un sistema de acción centrado en las misiones que cumple la organización, el compromiso con la visión, y con la sostenibilidad organizacional, las inversiones inteligentes centradas en factores de cambio y transformación, la importancia de los recursos humanos para el desempeño de la organización y como nuevo enfoque de la dirección contemporánea presupone la aplicación de técnicas modernas de gestión.

La **planeación estratégica** es una definición del dominio de la organización, representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva basada en el capital humano.

Para desarrollarla es imprescindible la existencia de una actitud estratégica, que no sea solamente reactiva, sino proactiva, basada en el convencimiento de que el futuro de la organización se puede moldear con una acción adecuada, una actitud abierta al cambio, crítica de la propia concepción y práctica directiva, que asume la capacidad de cuestionarse todo, del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas, significa desarrollar una **cultura estratégica** en todas las fuerzas caracterizada por: la percepción del cambio como un estado normal y no patológico, el interés en la acumulación de un potencial para cambios futuros y el énfasis en la innovación y la flexibilidad de la organización y del propio sistema administrativo.

Esta prioridad adquiere gran connotación y para el Ministerio del Interior resulta imprescindible su aplicación, máxime hoy cuando se trabaja por el perfeccionamiento de la gestión de una parte importante de los órganos que lo componen y en particular de la especialidad de Economía y Finanzas.

El Ministerio del Interior es el organismo de la Administración Central del Estado encargado de garantizar la seguridad del estado cubano, el orden interior y tranquilidad ciudadana permitiendo el desarrollo de nuestra sociedad socialista. Como parte integrante de él, el **Órgano de Economía y Finanzas** es la entidad que a nivel provincial y por designación del Jefe Provincial del Minint, cumple las funciones de dirigir, asesorar, ejecutar y controlar la aplicación de la política financiera, tributaria, de precios, de salarios y retribución monetaria, del control y destino de las ocupaciones, decomisos y hallazgos; asesora, fiscaliza y controla el pago de salarios de los reclusos incorporados al trabajo y el fondo de reclusos, está responsabilizado con el análisis, consolidación y presentación de los estados financieros.

Constituye el órgano de dirección, control y fiscalización del registro de los hechos económicos que se originan en las entidades que se les subordinan y ejecuta sólo el registro contable de las operaciones que se generan por las cuentas bancarias habilitadas a su nivel.

Como aparato intermedio de control, dirige funcionalmente a las entidades consumidoras de créditos que se subordinan directamente al administrador subordinado de créditos, siendo este el que nombra mediante resolución a sus representantes como consumidores de créditos. A estas entidades se les desagrega presupuesto para asegurar las actividades y misiones que le sean encomendadas, es decir, es el nivel autorizado a ejecutar el presupuesto aprobado por el Ministro del Interior.

Ante estos retos, es imprescindible proyectar sobre bases científicamente argumentadas su desarrollo con una visión de futuro que garantice cumplir la misión general, con personal capacitado adecuadamente y con sólidos principios político- ideológicos.

Este análisis fundamentó la **situación problemática** de la investigación, titulada **“Estrategia de desarrollo del Órgano provincial de Economía y Finanzas del MININT en Cienfuegos. Periodo 2010 – 2012”**, y que permitió declarar como **problema científico**:

¿Cómo perfeccionar la labor de control y fiscalización de los hechos económicos que se originan en las entidades subordinadas al Órgano Provincial de Economía y Finanzas del MININT en Cienfuegos?

Este trabajo tiene como **objetivo general**:

1. Diseñar la Estrategia de Desarrollo del Órgano de Economía y Finanzas de Cienfuegos hasta el 2012 como un proceso que garantice la proyección coherente y organizada de su perfeccionamiento.

Para cumplir el objetivo general se plantearon los siguientes **objetivos específicos**:

1. Estudiar los antecedentes teóricos sobre el tema de investigación.
2. Proponer el procedimiento para definir la estrategia de desarrollo del Órgano de Economía y Finanzas de Cienfuegos.
3. Concebir un procedimiento estratégico que garantice el éxito, viabilidad y sostén de la Estrategia de Desarrollo del Órgano de Economía y Finanzas de Cienfuegos y su implementación.

Hipótesis

Si se instrumenta una estrategia de desarrollo en el Órgano Provincial de Economía y Finanzas del MININT en Cienfuegos, entonces se perfeccionará la labor de control y fiscalización de los hechos económicos que se originan en las entidades subordinadas a éste.

Estrategia: Camino por el cual deberá transitar el Órgano de Economía y Finanzas a fin de alcanzar los propósitos soñados.

Órgano Provincial de Economía y Finanzas: Dirige, controla y asesora el desempeño de la actividad contable-financiera en el Ministerio del Interior en Cienfuegos.

Control y fiscalización: El control consiste en la comparación de la ejecución real con lo previsto, determinar las posibles desviaciones y ejecutar las medidas necesarias para corregirlas y la fiscalización se acomete para verificar que el tratamiento dado a cada hecho económico producido sea el correcto.

Hechos económicos: Cada una de las operaciones que se producen en un Órgano Financiero.

Población y muestra:

Constituyeron la población de nuestro objeto de investigación el universo de jefes y oficiales que conforman el Órgano de Economía y Finanzas.

Para lograr integrar elementos de cada uno de los estratos o subpoblaciones de interés, y a su vez garantizar la representatividad y confiabilidad de la muestra seleccionada, se utilizó el muestreo estratificado, utilizándose los siguientes:

- Jefes de Centros de Pago: 9
- Primeros oficiales: 5
- Otros oficiales: 20

La **novedad científica** de esta investigación se centra en el desarrollo y adaptación sobre bases científicas de una tecnología gerencial para el diseño de la estrategia de desarrollo del Órgano de Economía y Finanzas de Cienfuegos hasta el 2012, **implementándose por primera vez** este tipo de estrategia.

Desde el punto de vista **metodológico** la tecnología propuesta integra diferentes conceptos y herramientas pertinentes para la gestión integral, ofreciendo un instrumento que en poder de los jefes y especialistas del Órgano de Economía y Finanzas de Cienfuegos, permite planificar, organizar y controlar el desarrollo de la especialidad hasta el 2012.

Lo anteriormente afirmado expresa los **resultados** de esta investigación concebidos como:

- Desarrollo de un modelo integral que incluye los aspectos conceptuales y una tecnología gerencial para el diseño de la Estrategia de Desarrollo del Órgano de Economía y Finanzas de Cienfuegos.
- Planteamiento de las bases generales de un sistema de control que permita evaluar el plan estratégico diseñado en su proceso de ejecución de forma sistemática.

Desde el punto de vista **docente**, los resultados constituyen una referencia en la impartición de la gestión estratégica, tanto en la formación de profesionales como en el propio proceso formativo en las unidades, inclusive el método utilizado propicia el desarrollo de habilidades en técnicas grupales a los jefes y especialistas del grupo de trabajo conformado para alcanzar los objetivos de esta investigación.

Su valor **teórico** radica en la compilación lograda de un sistema de conocimientos, definiciones, modelos y procedimientos sobre sistemas de planificación estratégica que contienen en su implementación un ordenamiento que parte de la determinación de las metas organizacionales y transcurre a través de un diagnóstico hacia las decisiones estratégicas en la fase de formulación de estrategias con lo cual se contribuye a enriquecer y facilitar la consecución del tema de investigación.

En el orden **práctico** el valor de la tecnología propuesta reside en la factibilidad y pertinencia de la elaboración del plan estratégico a partir del procedimiento propuesto que permitirá su aplicación satisfactoria por la implicación en ella del colectivo de especialistas y jefes de Finanzas en Cienfuegos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- Entrevistas.

- Cuestionarios.
- Observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información.

La tesis que resume los resultados se estructura en tres capítulos:

Capítulo I. *Marco Teórico-Referencial de la Investigación*, aborda los aspectos esenciales de la bibliografía consultada relacionados con los nuevos enfoques y tendencias de la planificación estratégica desde la óptica de especialistas nacionales e internacionales, donde se analizan las principales características en relación al enfoque de esta investigación.

Capítulo II. *Procedimiento para definir la estrategia de desarrollo del órgano de Economía y Finanzas en la provincia.*

Capítulo III. *Diseño de la estrategia de desarrollo del Órgano de Economía y Finanzas de Cienfuegos hasta el 2012*, desarrolla el procedimiento propuesto, describiendo cada uno de sus elementos y la estrategia en sí, así como las **Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.**

Es una **Investigación Interactiva** (Investigación – Acción), cuyo objetivo consiste en modificar el sistema estudiado, generando y aplicando sobre él una intervención especialmente diseñada. En este caso, el **investigador** pretende sustituir un estado de cosas actual, por otro estado de cosas deseado. Por lo general se realiza en el terreno, pues tiene una finalidad práctica y el investigador esta involucrado como **miembro activo** de la situación, a través de la interacción puede identificar los cambios causados por la acción emprendida y diferenciarlos de los cambios producidos por otros factores. (Hurtado de Barrera, 2000 A)

Capítulo I: Marco Teórico Referencial

En el presente capítulo se exponen los conceptos y aspectos teóricos necesarios para comprender la importancia y necesidad de la dirección estratégica en los momentos actuales, atendiendo a que en nuestro país, en los últimos tiempos a partir de decisiones de la alta dirección del gobierno se ha impulsado la introducción de técnicas modernas de dirección en la gestión empresarial, basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas a fin de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivo y de servicios.

La investigación concentra sus análisis en los estudios y procedimientos utilizados para definir programas de acción a largo plazo a partir de las necesidades cambiantes de las organizaciones en estrecha relación con el entorno, cuyos orígenes van desde la planificación tradicional hasta la planificación estratégica, su implementación y control. La bibliografía consultada permitió analizar las consideraciones de diversos autores sobre las particularidades, regularidades y características de todo proceso estratégico, el centro conceptual referente aborda aspectos relacionados con los sistemas de: Dirección Estratégica, Planificación Estratégica, Diagnóstico Estratégico, Gestión Participativa, Dirección por Proyectos, Dirección por Valores (Steiner, 1996; Jarrillo, 1996; Reyes, 1996; Herrera, 2000), así como los análisis y enfoques de la dirección actual en el Ministerio del Interior.

1.1 Enfoque estratégico y Estrategia

Toda organización como sistema social cumple con el principio de constituir un **sistema abierto** que es el que hace posible el intercambio con el **medio externo o entorno** donde se encuentra dicha organización, por lo que su sobrevivencia no es un mero capricho de las personas que la dirigen sino que obedece al análisis de la relación: **organización - entorno**.

Esto constituye un **mensaje** para todos los **directivos**:(Díaz y otros, 1998)

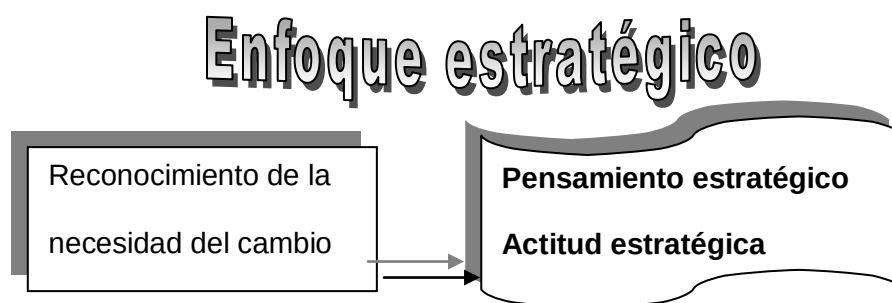
- La relación entorno - organización constituye la **única vía** para definir la **finalidad** de esta última.
- Analizar esta relación es un **acto necesario** para todos los **directivos** en cualquier organización.
- De los **directivos** depende la **objetividad** de este análisis.

El **entorno es cambiante** por lo que la finalidad de la organización debe reflejar este dinamismo, cuestionándose constantemente sus fines y medios para alcanzarlos.

Este análisis dinámico, cambiante del entorno y la organización, expresados por los principios de ser un **sistema abierto** y el de la **equifinalidad**, pone en conocimiento a los directivos que todo cambia, lo que hoy proporciona éxitos, mañana puede ser un revés y esta situación es objetiva y hay que aprender a convivir con ella, esto constituye la esencia del **enfoque estratégico**.

Prever los cambios para que la organización pueda sobrevivir en el tiempo es lo que impone a los directivos dirigir con **enfoque estratégico**.

La manifestación del **pensamiento estratégico** es el nivel abstracto del **pensar** (generar actividades a través de la comprensión de las necesidades), y la manifestación de la **actitud estratégica** es el nivel práctico del **hacer** (instrumentar las actividades generadas).



Para buscar el equilibrio dinámico entre la organización y su entorno, todo equipo directivo está en la obligación -por tanto- de definir el propósito de la misma como la senda o modo de alcanzarlo, es decir su **estrategia**.

El **concepto de estrategia** se deriva de la palabra griega *strategeia* (Stoner, 1996), que significa general, por lo que tiene un origen militar, en la Grecia Antigua, sus generales dirigían ejércitos y en sus afanes de conquistas se trazaban **estrategias** para vencer a los contrarios.

El Che señaló que **la estrategia** es el análisis de los objetivos a lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos, y añadía que la táctica es el modo práctico de llevar a cabo grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento (Guevara, 1959).

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

Chiavenato (1994): Es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo.

Stoner (1996): Es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo.

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

Al analizar estas definiciones apreciamos que existen en su conceptualización puntos de vista comunes que puntualizan los **elementos esenciales** de la estrategia:

1. Toda estrategia lleva en sí una **proyección futura** dependiente del término oportunidad como marco de tiempo efectivo para su implementación.
2. La medida última del éxito de una estrategia está en el **entorno**. Es él quien premia las acciones emprendidas con recompensa, consideración o prestigio; o penaliza y desacredita las acciones equivocadas.
3. Una estrategia es eficiente en la medida que permita como fin de sí misma mejorar la **posición competitiva** de la empresa, por ende implica transformación.
4. Definir que se cambia, que no se cambia, cómo cambiar y cuándo hacerlo es la esencia de la estrategia. Una estrategia necesita **transformar** lo hecho y no hecho en el período dado.
5. Las decisiones son elementales en los procesos de cambio y esto implica la mejor elección estratégica de la empresa en función de sus capacidades distintivas y de los factores del entorno. Como toda decisión la estrategia lleva implícita una **elección**.
6. Empezar **acciones concretas** es el punto de partida de la estrategia, **formularla** es necesario e imprescindible, sin esto no puede existir teóricamente, su cientificidad está entonces en su **implementación**, es más inteligente permitir el desarrollo de la estrategia a partir de las acciones y experiencias de la organización.

Estas reflexiones sobre los conceptos de estrategia de los autores permiten extraer dos grandes campos de utilidad práctica para la organización íntimamente relacionados:

1. Representa una **actitud ante el entorno**. Delimita una dirección al futuro, por lo que implica **instrumentar los cambios** en la organización.
2. Constituye un **medio para validar la factibilidad de los objetivos (que queremos lograr)**, a través de **definir el cómo lo vamos a lograr**.

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

1. **Estrategias corporativas o generales.**
2. **Estrategias funcionales.**
3. **Estrategias competitivas o de negocios.**
4. **Estrategias operativas.**

Todas estas estrategias tienen que estar en línea, derivarse unas de otras, para asegurar el cumplimiento de la misión de la organización y sus objetivos. Los diferentes niveles de la estrategia se complementan unos con otros, dando la posibilidad de abordar todo el problema estratégico de la organización, integrándose en ello sus distintos **componentes**: campo de actividad, capacidad distintiva, ventajas competitivas y la sinergia (esto se puede apreciar con mayor profundidad en el (Anexo No. I).

1.2 La Planificación y la Dirección Estratégica

La dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender la evolución de los sistemas de dirección, tal y cómo señala Cuervo (1995), Renau (1995).

La evolución de los sistemas de dirección está asociada al **desarrollo de la organización** en su **relación con el entorno**.

En el pasado eran frecuentes los tipos de **entornos estables** y por tanto la **gestión directiva** se centraba en los aspectos internos de la organización, los resultados dependían de la correcta **asignación y control de los recursos** y era posible predecir el **futuro** a partir de la extrapolación de experiencias o situaciones pasadas.

Sin embargo en **épocas recientes** y en particular desde comienzo de los 70 las organizaciones están expuestas cada vez con más frecuencia a la **acción de entornos dinámicos y turbulentos** y esto significa que la experiencia pasada no determina, ni es suficiente para predecir tendencias futuras; que las organizaciones se enfrentan a una complejidad creciente dadas por el **aumento y variedad de conexiones externas** con que tienen que interactuar y que por tanto

dificulta el estudio del entorno. Es en estos momentos que empieza a adquirir validez y significado el **proceso estratégico** y esto no es más que la fase inicial de la **dirección estratégica**, que cobra su **sentido** en el marco de la **planificación estratégica**.

La **planificación estratégica** florece como sistema en los años 70, representa pues un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo.

La **planificación estratégica** atravesó desde su génesis y desarrollo por momentos de gran aceptación y también de rechazo que influyeron en su eficacia. Esta situación sucede en un contexto donde producto de la mundialización de los mercados, se acelera el desarrollo de los intercambios internacionales y las inversiones extranjeras y se incrementa el riesgo asociado a estas operaciones debido a la creciente inestabilidad del orden mundial.

Frente a estas **limitaciones** la planificación estratégica aparece como un **ataque parcial** al **problema estratégico empresarial** quedando su formulación **centrada** en el análisis de las **variables técnico-económicas**, en una **organización** que **no tendrá cambios esenciales en su configuración interna** y en el **desenfadado** de las **condiciones necesarias para la realización, ejecución y control de la estrategia formulada**.

Estas restricciones permiten el advenimiento de una **nueva concepción estratégica** que supera las anteriores, donde se establece que las representaciones del futuro no pueden ser el resultado de una continuidad del pasado, sino que es preciso entender aspectos cruciales de la realidad presente, para después proyectarla, **diseñando escenarios futuros** de actuación de los cuales se busca obtener su mayor provecho; y ahí está su **carácter estratégico**, pues prevé el camino que se ha de transitar, buscando anticipar su rumbo y si es posible cambiarlo.

Esta **nueva concepción reconoce que los factores internos de la empresa**, tales como la estructura organizativa, liderazgo, la cultura, los recursos humanos y

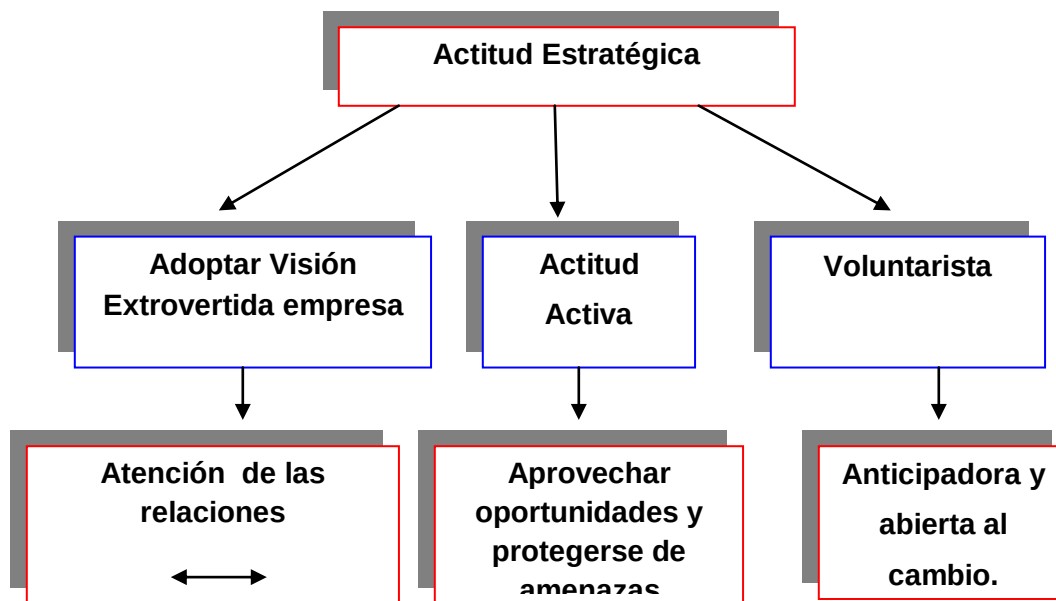
su coordinación y movilización **son tan importantes para su desempeño como el entorno.** (Acle, 1989), también **analiza que las estrategias** no son sólo el análisis neutro del entorno y de los recursos disponibles, al contrario ellas **reflejan en sus decisiones los valores, expectativas y fines de los grupos de mayor poder en las organizaciones.**

Para planificar estratégicamente es necesario tener en cuenta las primeras cuatro **regularidades** del proceso estratégico (Díaz y otros, 1998) :

1. Reconocimiento de la **necesidad** del cambio. (Pensamiento Estratégico, Actitud Estratégica e Implicación)
2. Pleno **conocimiento** del negocio en que está la organización. (Misión, Valores Compartidos, Oficios, Capacidades Distintivas, Ventajas Competitivas y Sinergias.)
3. El dominio de la **situación actual** de la organización. (Fortalezas, Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Escenarios.)
4. La determinación de la **dirección o rumbo** necesario para el desarrollo de la organización. (Objetivos Estratégicos, Visión, Factores Claves de Éxito, Estrategias y Planes de Contingencia).

Sin duda, se ha logrado perfeccionar la planeación estratégica como un enfoque del management, por lo que su evolución hacia la gestión requiere la unión estrecha entre la formulación y la puesta en práctica por la vía de la participación en el proceso estratégico de un mayor número de actores, **ello presume una actitud de reflexión permanentemente en la dirección.**

Todo esto implica una mutación en el estilo gerencial, que no es más que una **actitud estratégica integrada**, que desplace el centro de su atención desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hacia las relaciones empresa-entorno y la eficacia.



1.2.1 Dirección Estratégica

La dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender la evolución de los sistemas de dirección, tal y cómo señala Cuervo (1995), Renau (1995).

En la década del 80 surge el concepto de Dirección Estratégica (DE) como la interdependencia de la estrategia con su organización que pretende abarcar la totalidad del problema estratégico dando continuidad al desarrollo de las herramientas teóricas y prácticas de la Planificación Estratégica (PE), superando las limitaciones anteriores, apareciendo dentro de la PE el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas hasta las variables socio-político-culturales tomando mayor importancia para el éxito de la planificación la unión con su implementación y control, lo cual evidencia que para la puesta en práctica de la estrategia seleccionada es preciso plasmar las líneas de acción en planes estratégicos y tácticos, programas, proyectos y presupuestos. (Martínez, 1999)

Por tanto, el desempeño de una organización es el resultado de combinar la planeación con la ejecución, de lo cual se puede inferir que la **Dirección**

Estratégica permite reflexionar acerca de las distintas opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura y una nueva actividad de la dirección, basado en un pensamiento estratégico donde esté presente la imaginación, la costumbre de analizar y flexibilizar la mente, de manera que pueda encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes, y es esa flexibilidad la que, a su vez, aumenta las posibilidades de éxito.

Cuando se habla de estrategia de una organización, no se está limitando a un mero planeamiento del futuro esperado, por el contrario, su alcance va mucho más lejos, un plan cuyos objetivos no se traducen en una estrategia específica y consistente, representada en acciones concretas, no es un plan verdaderamente. Por cada objetivo se deben **definir las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino sobre todo, volver a planear.**

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporan al quehacer diario de la organización es pasar de la planificación a la dirección estratégica, es darle, de hecho, un sentido trascendente a la acción cotidiana de todos sus integrantes, quienes sabrán que, al margen de las tareas rutinarias, hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto más importante, duradero y sobre todo, necesario para garantizar el futuro de la organización de la cual forma parte. (Ohmae, 1990).

El conocimiento de la misión, objetivos y estrategias de la organización, por parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlos.

Al analizar las definiciones anteriores se puede destacar que la **Dirección Estratégica:**

- Constituye una nueva actitud directiva que permite el desarrollo de una capacidad directiva más potente y sistemática.

- Presupone el análisis integral interno y externo y la formalización de decisiones que permitan a la organización desarrollar estructuras más favorables al cambio.
- Su base primordial en el diseño de la estrategia lo constituye la planificación estratégica.
- Su punto de partida lo constituye su aplicación y control.
- Constituye entonces un proceso integrado y articulado en dos fases básicas interrelacionadas: una la formulación de la estrategia y otra la implementación y control.

Además de tener en cuenta las regularidades (Díaz y otros, 1998) del proceso estratégico, también es necesaria la conjugación de las aspiraciones de la alta dirección, sus habilidades y recursos para analizar el entorno (O-A) y las capacidades internas (F-D), trazando la senda por la que la organización debe moverse y las áreas que debe desarrollar para cumplir su misión.

Diagnóstico Estratégico.

El **punto de partida** del proceso de **formulación de una estrategia** consiste en la **identificación de la posición actual de la organización** y el estudio de **sus posibilidades futuras**, que exige considerar simultáneamente el exterior e interior de la misma. Al analizar las consideraciones de Tena en este sentido podemos plantear que la causa fundamental de la formulación de una estrategia en una organización descansa en la necesidad de mejorar su relación con el entorno. Aceptamos de manera preliminar que el **entorno** está formado por un conjunto de fuerzas sobre las que la organización a veces puede influir, pero no puede controlar.

En el proceso estratégico es necesario tener en cuenta los aspectos siguientes:(Tena, 1992)

- Conocer cuál es la posición ventajosa deseable en un entorno futuro, distinto al actual que permita a través del tiempo comprobar la factibilidad de la estrategia.
- Identificar las repercusiones que esa posición tiene para la propia organización, buscando las modificaciones necesarias en lo interno y las nuevas capacidades a desarrollar por la organización para poder alcanzar la nueva posición, ello exige un auto examen riguroso.
- Llevar a cabo las modificaciones internas pertinentes que permitan llegar a esa posición, crear las condiciones que lo hagan posible: es decir efectuar la implantación de la estrategia adoptada.
- Asegurar y mantener la ventaja obtenida y defenderla: esta es una preocupación que está desde el inicio del diseño de la nueva estrategia hasta culminar su ejecución.

Y este análisis paralelo que va a permitir conjuntamente una evaluación de la situación actual y potencial de la organización **en relación con su entorno** no es más que el **diagnóstico estratégico**.

Este constituye un **método** de permanente **auto evaluación** de la situación competitiva de una organización, que servirá como referencia para medir su capacidad de respuesta frente a las circunstancias cambiantes del entorno.

Si se posee el conocimiento suficiente de la organización en este sentido es posible autoevaluarse y buscar en su entorno aquellas situaciones o hechos que impacten de manera significativa en su vida, compararse con organizaciones similares del sector que marcan pautas en el mercado (organizaciones líderes), precisar el lugar o posición competitiva que se ocupa.

Entonces se puede **“mirar”** el entorno de una forma más realista y conocer que me **brinda** y que me **amenaza** para vivir.(Díaz y otros, 1998)

Del conjunto de análisis externos e internos se obtendrán por un lado las fortalezas y debilidades que se deducen de las características de los recursos de

la organización en relación con sus competidores, de modo similar obtendremos la identificación de oportunidades y amenazas que el entorno presenta para la organización que sintetizan todos los aspectos favorables y desfavorables de este ante ella.

De esta forma cobran sentido las tres últimas regularidades del proceso estratégico (Díaz y otros, 1998), referidas a:

1. La determinación del **rumbo necesario** para el desarrollo de la organización. (Objetivos estratégicos, Visión, Factores Claves de Éxito, Estrategias y Planes de Acción)
2. El **control** para el ajuste y perfeccionamiento de la dirección o rumbo escogido por la organización.(Sistema de Control Estratégico)
3. **La necesidad** de la **capacitación constante** de la organización en general y de su equipo directivo en particular. (Conocimientos y habilidades directivas que permitan enfrentar un proceso estratégico y desarrollar el aprendizaje organizacional continuo como ventaja competitiva.)

La implantación de la estrategia: es establecer un modelo adecuado a la realidad de la organización interna y externa es prepararse para ejecutar una serie de acciones que de acuerdo al modelo propuesto como idóneo, produzcan los resultados que materialicen dicha estrategia: elaboración de políticas, programas, proyectos y presupuestos; indicadores de desempeño; y el soporte estratégico que incluye: aspectos organizativos-estructurales, sistemas de información, control interno de gestión, y ajuste de los factores situacionales con los objetivos a largo plazo.

La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados, su éxito es realidad si se logran los objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero. (Anexo No. II)

Junto con las estrategias, los **planes de acción** se constituyen en la materialización mediante acciones concretas del “cómo” se va a enfrentar la organización a su entorno para el logro de sus objetivos.

Si reconocemos que todo cambia, que posee un determinado grado de turbulencia y por esas razones establecemos acciones de contingencia, se impone la necesidad de detectar de manera sistemática y coherente las variaciones de las condiciones del entorno que decidieron establecer la dirección del desarrollo de la organización.

Esta necesidad impone el **control estratégico**, que es el control sobre los aspectos de la relación empresa – entorno que determinan su sobrevivencia y que se integra al resto de los subsistemas de control de la organización (controles funcionales y especiales).

Este proceso permite valorar el presente y futuro de la organización y de ahí la dirección de desarrollo establecido se mantendrá o se irá replanteando adecuándolas a la dinámica del entorno. La fase de implementación de la estrategia reclama con fuerza el **aprendizaje organizacional** continuo donde es necesaria la interrelación dialéctica de dos elementos: el proceso de aprendizaje organizacional y la elaboración e implementación del plan estratégico.

En la práctica el desarrollo del proceso de dirección estratégica, tanto en su etapa de planificación como en la de implementación necesita ser un proceso de capacitación constante con el objetivo de crear o desarrollar una ventaja competitiva: el aprendizaje organizacional.

Por tanto, **la dirección estratégica** es un sistema que integra en uno solo los procesos de formulación e implementación estratégica, que reconoce que es imposible separar en la etapa de formulación estratégica los factores de formulación de aquellos otros que tradicionalmente se tenían en cuenta sólo en el momento de poner en funcionamiento la estrategia deseada. (Jarrillo, 1996).

- Modelos de Gestión Estratégica

Desde inicio de los años 60, en que autores como H. Igor Ansoff se interesaron en los conceptos dinámicos y estratégicos de la organización, concentrando gran parte de su atención a los aspectos externos, han sido muchos los autores que

interesados en el tema, comienzan a desarrollar sus propios conceptos y modelos, sobre todo por los años 70 y 80, es que se registra un gran auge.

Así cada autor fue estableciendo su propio modelo estratégico, a fin de que pudiera ser utilizado por las entidades a partir del conocimiento de sus condiciones, tanto internas como externas y eligieron un camino determinado para lograr sus objetivos.

Algunos modelos describen el proceso de planificación estratégica mostrando que no es exactamente un proceso lineal, sino interactivo, donde se pueden producir retornos a etapas anteriores, dada la turbulencia del entorno, (Menguzzato & Renau, 1991). A continuación se presentarán algunos de los modelos estudiados para esta investigación:

- Modelo propuesto por Heinz Weihricht (1990)

- Examinar recursos para la planeación estratégica.
- Definir el perfil de la empresa.
- Analizar el ambiente externo: amenazas y oportunidades.
- Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.
- Análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas.
- Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones.
- Evaluación y elección de estrategias.
- Prueba de consistencia.

- Modelo propuesto por Harold Koontz (1991)

- Los diversos insumos organizacionales.
- El perfil de la empresa.
- Orientación de la alta gerencia.
- Propósitos y objetivos principales.
- El ambiente externo presente y futuro.
- El ambiente interno presente y futuro.
- Alternativas estratégicas.

- Evaluación de las estrategias.
- Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.
- Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.

- Modelo de Eugenio Yañes (1991)

- Definición de la misión de la organización.
- Identificación de los grupos implicados.
- Determinación de los factores claves.
- Determinación de las unidades y direcciones estratégicas.
- Construcción y análisis de la matriz DAFO.
- Definición del problema estratégico general.
- Definición de soluciones estratégicas generales.
- Descripción de posibles escenarios de actuación.
- Determinación de la visión.
- Generación de las opciones de acción estratégica.
- Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
- Barreras a superar.
- Programa de acción.

- Modelo de planificación estratégica. Stoner (1996), denominada planeación de la unidad comercial estratégica (UCE), que puede ser aplicada a cualquier organización. Los pasos de este modelo pueden ser mejor comprendidos a través de las preguntas siguientes:

- ¿Qué queremos?
- ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?
- ¿Qué es aquello que necesitamos hacer?
- ¿Qué somos capaces de hacer?
- ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?
- ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a dónde queremos?

- Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.
- Hazlo.
- Verificar frecuentemente para asegurarnos de lo que estamos haciendo bien.

- Modelo de planificación estratégica, Jarrillo (1996)

Consideraciones sobre el entorno. Tamaño y crecimiento del mercado. Principales competidores. Tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras.

Metas para la empresa, hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos a largo, a corto o si prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos.

Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.

- Modelo de la dirección estratégica como un proceso. (Navas & Guerra, 1996)

- Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.
- Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).
- Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa.
- Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional.
- Evaluación y selección de estrategias.
- Puesta en práctica de la estrategia elegida.
- Elaboración del plan estratégico y control estratégico.

- Modelo de administración estratégica (Hill y otros, 1996)

- Misión y metas principales.
- Análisis externo.
- Análisis competitivo.
- Selección estratégica.
- Estrategias a nivel funcional.
- Estrategias a nivel de negocios, estrategias globales.
- Estrategias a nivel corporativo.
- Diseño de estructura organizacional.
- Diseño de sistemas de control estratégico.
- Implementación del cambio estratégico.
- Adecuación de la estructura y control de la estrategia

- Modelo del proceso formal de planificación estratégica.(Martínez, 1997)

- Misión.
- Factores internos y externos.
- Ambiente organizacional.
- DAFO.
- Objetivos estratégicos.
- Visión.
- Opciones estratégicas.
- Planes de acción.
- Control y evaluación.
- Implantación.

- Modelo del proceso de Dirección Estratégica.(Díaz y otros, 1998)

- Misión.
- Cultura organizacional.
- Oficios.
- Identidad.
- Segmentación estratégica.

- Implicados.
- Diagnóstico estratégico.
- Escenarios.
- Objetivos estratégicos.
- Visión.
- Estrategias.
- Planes de contingencia.
- Sistema de control estratégico.

- Modelo de dirección estratégica (Gárciga, 1999)

- Determinación de misión.
- Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo).
- La cultura organizacional.
- Determinación de la visión.
- Análisis de las estrategias actuales.
- Determinación de la brecha estratégica.
- Formulación de las estrategias.
- Evaluación y selección.
- Implementación y evaluación.
- Control del avance.

Los modelos reflejados muestran como cada autor describe desde su propio enfoque una tecnología que permite ser adaptada a la realidad y necesidad de una organización en función de sus características concretas con el fin de viabilizar el futuro de la misma. Existen modelos y procedimientos explicados por otros autores que tienen los mismos objetivos, pero se hace referencia en este capítulo a aquellos cuya vigencia abarca el período relativo a la década de los 90 y que describen en su procedimiento los momentos claves del proceso de Dirección Estratégica: la fase de diseño y la fase de implementación de la estrategia.

- Características comunes

Para el análisis de las características comunes de los modelos estudiados se realizó una tabla (Anexo No.III), agrupando las mismas en función del orden en que se plantean los pasos para el diseño de la estrategia en cada caso. Se calculó además el porcentaje que representa cada una de las características seleccionadas respecto a los criterios de cada autor.

Los resultados obtenidos permiten inferir lo siguiente:

- En todos los casos se plantea en primer orden definir la misión de la institución, sus metas y propósitos. ¿Cómo soy y dónde estamos?
- Casi todos los autores (92%) plantean el análisis de los factores internos y externos, así como la definición de la visión.
- Mas del 80 % plantean la definición de los objetivos estratégicos y los planes de acción y el 50 % el análisis del ambiente organizacional, el desarrollo de estrategias, la evaluación, la implementación y el control estratégico.

A diferencia del resto de los modelos el planteado por Stoner se estructura a partir de preguntas y el planteado por Jarrillo por etapas o fases que abarcan en ambos casos todo el procedimiento de forma general.

El diseño de la estrategia se divide en etapas (formulación, implementación y control) razonadas como un proceso de dirección.

Estructura el proceso de construcción de la estrategia siguiendo un orden lógico que viabiliza la evolución de la misma y permite su constante retroalimentación.

Proporciona el marco de coherencia necesario para analizar la organización en su relación con el entorno. (Ámbitos externos e internos)

Es un proceso integrador, con enfoque sinérgico, orientado al cambio; favorece la creatividad e innovación que permiten la efectividad de la estrategia futura.

Implica la participación de un número de personas, cuya cantidad varía desde unas pocas hasta la mayoría.

Planeación Estratégica en el Ministerio del Interior

El proceso de planificación estratégica en el MININT tiene sus bases en **la Orden 3 del 2000 del Vice Ministro Primero** que establece la “elaboración de la Estrategia de Ciencia e Innovación Tecnológica en la Institución”. Dicha orden dispuso que las estrategias de los órganos constituyeran documentos básicos de la planificación material y financiera, en especial, en inversiones para el desarrollo, en función de asegurar el cumplimiento más eficiente de las misiones, se emite la **Orden 26/2000 del Ministro del Interior**, General de Cuerpo de Ejército Abelardo Colomé Ibarra para la **Realización del Proceso de Planificación Estratégica hasta el 2005 en el Ministerio del Interior**.

En el cuerpo del documento se establecieron las **bases** fundamentales para la proyección estratégica en el Ministerio del Interior que serían:

- Las decisiones e indicaciones estratégicas de la dirección del país.
- Las orientaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, ajustadas a las características de la Institución.
- Las concepciones y decisiones de la Jefatura del MININT.
- La apreciación estratégica ministerial sobre la probable evolución de la situación operativa elaborada en el marco de la Tarea Alejandro II.
- La información sobre el desarrollo económico y social del país.

Se dispuso además el Cronograma General estructurado en tres etapas de trabajo que definieron los momentos de ejecución, control y aprobación de las propuestas, dejándose claramente expuesto que por su alcance e importancia, el proceso constituiría una tarea de máxima prioridad para los Jefes, como responsables de dirigir los cambios cualitativos que se propusieran, independientemente al carácter participativo y de colegio que se requería. Se crearon los grupos de trabajo con sus respectivos jefes y se formularon los aspectos organizativos para la presentación de las propuestas.

Tomando en cuenta lo ordenado, entre los años 2000 y 2001, se desarrolla el proceso de Planificación Estratégica en la totalidad de los Órganos y Provincias, que abarcó en un inicio el período 2001-2005, el que luego se ajusta hasta el 2003 teniendo en cuenta los cambios sistemáticos del entorno y la propia decisión estatal de llevarlo hasta ese período.

Ha sido muy complejo integrar a nivel ministerial la planificación estratégica en el MININT y hoy, según el criterio de los especialistas consultados, existe la voluntad de no hacerlo, al menos mientras se mantenga la inseguridad en el respaldo financiero para lo que se proyecta, el que tiene un alto nivel de incertidumbre por el tema del financiamiento no sólo en las cantidades previstas sino en la oportunidad. Por otra parte, presiones del enfrentamiento, devenidas de la propia complejidad socio política de los tiempos que vivimos, nos hacen desvirtuarnos de la línea principal prevista en la estrategia, conllevando a que una parte importante de los recursos se desvíen ante las situaciones creadas.

Influye además que aunque todos los órganos poseen una infraestructura de aseguramiento, los recursos se asignan de forma centralizada, dependiendo de lo que se le desagrega por la economía al organismo.

No obstante, sí ha tenido desarrollo el proceso de planificación estratégica por líneas de enfrentamiento y en el marco de la actividad empresarial del ministerio, existiendo ejemplos palpables donde el tener definida claramente una estrategia de desarrollo ha permitido adelantarnos a los cambios del entorno; dentro de estos podemos mencionar:

- Dirección de Inmigración y Extranjería.
- División Técnica Criminalística.
- Dirección de Tropas Guardafronteras.
- Técnica Canina.
- Provincias Sancti Spíritus y Las Tunas.

En el área económica empresarial esto resulta ser un proceso más tangible a partir de la existencia de mayor seguridad en el respaldo material y financiero de lo que se proyecta, existiendo hoy una proyección estratégica en las principales empresas de la institución, tales como: SEPSA, TRASVAL y la Empresa de Producciones Agropecuarias.

En el caso particular del Órgano Provincial de Economía y Finanzas, se cuenta con los documentos rectores para desarrollar la planeación estratégica, pero no se encuentra implementada. Los objetivos estratégicos por áreas claves, las tácticas específicas y las actividades o proyectos para alcanzar los objetivos no están determinados.

1.4 Conclusiones parciales

El estudio minucioso de la bibliografía consultada nos permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. Dirigir con enfoque estratégico exige una nueva actitud gerencial para los momentos actuales, activa, generadora de decisiones, con un pensamiento estratégico que permita prever los cambios del entorno para que la organización pueda sobrevivir en el tiempo.
2. Enfocar estratégicamente el proceso de dirección es la capacidad de los directivos de analizar que la organización no se circunscribe a su forma de administrar el presente sino a la habilidad de diseñar un escenario futuro.
3. Las estrategias son esenciales para garantizar el desarrollo armónico y el equilibrio dinámico de las organizaciones en su relación con el entorno, pues delimitan su dirección futura instrumentando los cambios necesarios para lograr sus propósitos sociales.
4. La dirección estratégica va más allá de la existencia y aplicación de un modelo o tecnología de proyección, es un proceso de pensamiento y actitud estratégica integrada que demanda diseño, implementación y control.
5. El diseño estratégico permite conocer cuál es la posición ventajosa deseable en un entorno futuro, distinto al actual, que permita a través del tiempo comprobar la factibilidad de la estrategia, identificar las repercusiones que esa posición tiene para la propia organización, llevar a cabo las modificaciones internas pertinentes para llegar a esa posición y asegurar y mantener la ventaja obtenida y defenderla.
6. Los aspectos organizativos-estructurales, sistemas de información, control interno de gestión, y ajuste de los factores situacionales con los objetivos a largo plazo constituyen el soporte estratégico del proceso de implementación de estrategias.
7. En el Ministerio del Interior están formuladas las bases organizativas para la planificación estratégica. Este proceso muestra avances en determinadas líneas de enfrentamiento, no comportándose igual a nivel de institución.

Capítulo II Procedimiento para definir la estrategia de desarrollo del Órgano de Economía y Finanzas

En este capítulo se describe el procedimiento seleccionado para definir la estrategia de desarrollo del Órgano de Economía y Finanzas.

2.1 Descripción de la tecnología propuesta

En la actualidad resulta indispensable un procedimiento que permita enfrentar los procesos complejos de la actividad gerencial. Los diversos estudios sobre el tema así lo confirman, una vez analizados los distintos modelos presentados por los autores para el diseño estratégico referidos en el capítulo anterior y tomando en cuenta los invariantes de aquellos elementos, que no debían de dejar de formar parte de la formulación del proceso estratégico de la organización objeto de estudio. Se decidió aplicar el modelo que a continuación presentamos para el diseño de una estrategia de desarrollo del Órgano de Economía y Finanzas en la provincia de Cienfuegos que parte del análisis de los modelos diseñados por Navas & Guerras 1996, Martínez 1997 y Díaz 1998 y que consideramos se adapta a las condiciones concebidas para el diseño del plan estratégico. A continuación se lista la secuencia de pasos propuestos:

1. Caracterización del Objeto de estudio.
2. Definición de la misión.
3. Diagnóstico estratégico general.
4. Escenarios
5. Definición de la Visión.
6. Valores compartidos.
7. Estrategias generales
8. Determinación de las áreas de resultados claves (ARC).
9. Determinación de los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves.

10. Planteamiento de las estrategias por objetivos.

11. Sistema de control estratégico.

2.2 Explicación del procedimiento general

La tecnología escogida integra como un único sistema las fases esenciales del proceso de dirección estratégica y contiene elementos para su implementación en condiciones similares a las del objeto de estudio, de esta forma contribuye a la dinámica de la respuesta estratégica y por consiguiente a la efectividad de la gestión directiva del mismo. (Anexo No. VI)

Paso 1. Caracterización del Objeto de Estudio.

La caracterización del objeto de estudio permite la familiarización con los principales aspectos del mismo, aumentando las probabilidades de una correcta definición de los elementos posteriores incluidos en el procedimiento.

En la caracterización no debe faltar la información referida al objeto social de la Institución, las principales funciones así como la estructura de la organización. Para ello se utilizan preguntas generales que caracterizan a la organización de forma global que definan el qué, el cómo, el quién, el dónde y demás aspectos enmarcados en el objeto social y ámbito en que se desenvuelve.

Paso 2. Definición de la Misión

La **misión** es considerada como la expresión general de lo que quiere ser la organización, sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad (Menguzzato y Renau, 1995), es el gran objetivo, representa un aporte significativo e importante a la sociedad, el propósito por el que trabajan y se esfuerzan los miembros de la organización.

Los objetivos que debe cumplir la misión son:

- Prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre la organización.
- Brindar a los trabajadores, clientes y otros una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento.
- Servir de vehículo para brindar opciones estratégicas.

Paso 3. Diagnóstico Estratégico General

Es imprescindible en la aplicación de este paso, conocer la **esencia** del proceso estratégico que está en entender por anticipado los cambios que se producen en el entorno y en lograr alcanzar y desarrollar las oportunidades minimizando los riesgos.

El diagnóstico estratégico es un método que propicia el estudio del entorno organizacional permitiendo ver con anticipación las nuevas necesidades y oportunidades de los mercados, así como las amenazas que en ellos surjan y combinar la percepción externa con un conjunto articulado de medidas y decisiones que modifiquen la realidad interior al identificar y valorar la estrategia actual, la posición de la organización frente a la competencia, sus recursos y habilidades a fin de conocer sus fortalezas y debilidades; encontrando así el camino que permita adaptar la estrategia, la estructura y los comportamientos de la organización a la realidad externa. (Mintzberg, 1989)

3.1. Análisis Externo

A continuación se describe un procedimiento a partir del modelo clásico de diagnóstico estratégico y el modelo definido por Joaquín Tena, que describe los diversos elementos del diagnóstico. En el mismo se aprecia cómo la identificación de la posición actual y futura de la organización parte de un análisis externo y un análisis interno, de cada uno de estos enfoques se desdoblan dos áreas relevantes para establecer la estrategia de la organización: el entorno y la competencia como aspectos externos; las áreas funcionales de que dispone la

organización y el análisis de la cadena de valor como hechos internos a considerar.

Los aspectos recogidos bajo este título sintetizan la relación entre una organización y su entorno donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio.

El entorno constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad de una organización.(Tena, 1992) En este contexto es viable destacar dos niveles: *macroentorno o entorno general*: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la organización y su ulterior desarrollo; y *microentorno o entorno competitivo*: conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento organizacional. (Lavandero, 1998)

3.1.1 Análisis del entorno general o macroentorno.

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien

representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

El mexicano **Raúl Francisco Díaz Mortera** nos dice en su frase *"Un imperio no cae por fuerzas externas sino por debilidades internas"*.

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la organización construye su posición y que se agrupan en las dimensiones mencionadas.

Estos configuran la posición global del entorno social donde se enmarca la actuación de la organización y que por tanto generan obligaciones, expectativas y restricciones de ella para con él y que constituyen las posibles amenazas y oportunidades. Cada factor tiene un conjunto de indicadores que permite formular su tendencia generalizada.

3.1.2. Análisis del microentorno

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia la organización en forma de oportunidades: "hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados" y de amenazas: "hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera de nuestra voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados inciden de manera negativa en los resultados esperados".

La importancia que tiene para la organización realizar un análisis externo, está expreso en el propio proceso de cambio fraguado: la respuesta de la organización a las circunstancias presentes y futuras, con el fin de permitir que la entidad opere con un máximo de conveniencia y pequeños roces en las condiciones cambiantes de un mundo inseguro.

3.2.1. Análisis Interno

El análisis interno basa su esencia en el estudio de los recursos y capacidades que permite evaluar el potencial con que cuenta la organización para enfrentar el entorno

Este proceso o estudio interno de la organización (análisis interno permite detectar las fortalezas: "factores o valores que posee la organización que se consideran puntos fuertes y pueden utilizarse en su estado natural o potenciados para contribuir al éxito de la organización" y debilidades: "factores o valores negativos presentes en la organización y que obstaculizan el éxito de la misma". Las fortalezas y debilidades son los elementos con que la organización cuenta para hacerle frente a la situación que le proyecta el entorno. Para estos casos se sugiere apoyar el análisis interno revisando la situación del Control Interno de la organización y las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que logra conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas para identificar dentro de la organización qué atributos le puede generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

3.3. Análisis Situacional DAFO

La matriz DAFO considera los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas, pero en lugar de limitarse solamente a listarlos en términos de las percepciones de los directivos, trata de comprender un análisis más estructurado y búsqueda que contribuyan a la formación estratégica.

Matriz DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

A partir de los análisis anteriores se puede expresar el problema general estratégico y la solución general estratégica.

Problema General Estratégico: Si sobre la organización están influyendo determinadas amenazas y si no se atenúan o resuelven las debilidades, aunque se cuente con determinadas fortalezas, no se podrán aprovechar las oportunidades.

Solución General Estratégica: Si sobre la organización están influyendo determinadas oportunidades y esta se basa en sus fortalezas para aprovecharlas y se trabaja por reducir las debilidades, se estará en mejores condiciones de enfrentar las amenazas.

Todo este proceso permite graficar la posición de la organización calculándose las combinaciones cardinales para las elecciones estratégicas, tales como: estrategias de carácter ofensivo (FO); estrategias de carácter defensivo (FA); estrategias de carácter de supervivencia (DA); y estrategias de carácter adaptativo (DO).

Paso 4. Escenarios. (Análisis prospectivo)

Un **escenario** se define como una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves. (Kahn y Wiener, citados en Menguzzato, 1995)

La utilidad del **método de escenario** en la dirección estratégica no se limita a un entendimiento del entorno y de sus relaciones con la organización, sino que es un instrumento que proporciona flexibilidad a la dirección actual, pues ayuda a desarrollar una actitud estratégica, al analizar las diferentes opciones o caminos que necesitamos tomar para cumplir la misión, tomando las decisiones correspondientes en función de cada situación y su evolución. Como este proceso necesita del desarrollo del poder imaginativo para trasladarnos hacia el futuro se hace necesario las técnicas de creatividad, donde la tormenta de ideas puede ser la ideal.

Paso 5. Visión

“La visión no es más que una imagen razonablemente clara de un futuro deseable, es la capacidad para imaginar futuros alternativos... es tanto una actitud como un estilo de pensamiento, una disposición a considerar más posibilidades de cambio..” (Leavitt, 1988).

La **visión** expresa por tanto lo que la organización se propone hacer a largo plazo, es un sueño creíble acerca del futuro, probablemente inalcanzable, pero lo suficientemente valioso como para animar a la gente a **comprometerse** en su consecución, de ahí que en su elaboración es imprescindible tener presente los siguientes elementos: debe ser formulada por líderes, tener dimensión en el tiempo, ser integradora, amplia y detallada, positiva y alentadora, consistente, fundida interna y externamente, compartida y apoyada por todos.

Comunicación de la Visión: es el momento de comunicarla, de forma eficaz y asertiva, no se puede establecer una visión por decreto, o por coerción, más se impone por persuasión, convicción, compromiso y entusiasmo, porque se implicó a

todos en su definición y reinó en el proceso de su formulación un enfoque participativo.

Paso 6. Valores Compartidos

Toda organización como sistema abierto cumple una función social en el proceso de interacción con el entorno y por tanto su acción tiene que trascender a la comunidad y esto se visualiza a través de sus valores, costumbres, tradiciones, en fin su cultura, que depende de la naturaleza de su razón de ser.

Contar con una formulación explícita de los valores estratégicos de la organización contribuye a la eficacia de la visión y tiene como utilidad adicional aumentar la coherencia interna de la misma; los valores expresados hacia el exterior a través de la publicidad y otros medios permiten:

- Aumentar la imagen de la organización y la confianza del cliente hacia sus servicios o productos.
- Brindar un sistema de control interno, disciplinando la conducta organizacional.
- Proporcionar un nexo entre la parte de identificación de senderos y la instrumentación del proceso de gestión.
- Definir tanto la unidad de la organización, así como la dirección hacia la cual desea dirigirse.

Paso 7. Estrategias Generales

Las estrategias generales expresan las metas que se propone alcanzar la organización a nivel global, y a largo plazo, en función de su misión y de la situación actual del entorno y sobre todo de su evolución futura, así como de las oportunidades o amenazas que este presenta y la propia situación interna de la organización, de sus fuerzas, debilidades, capacidad actual y potencial en relación con su entorno. (Menguzzato y Renau, 1991)

Estas estrategias moldean y describen la trayectoria futura de la organización y buscan la integración de las diferentes partes del sistema, expresando su carácter continuo en un marco de tiempo de hasta 5 años.

A partir del análisis de la matriz DAFO quedan constituidas estas estrategias que nos permite relacionar el ambiente interno con el externo, ofreciéndonos la posibilidad de considerar la mayoría de estas interrelaciones. De aquí se generan entonces las **estrategias ofensivas (FO)**: ser líderes, crecimiento, desarrollo de productos y mercados; **estrategias defensivas (FA)**: reestructuración, diversificación, protección y apoyo, alianzas estratégicas, enfoque, otras; **estrategias de orientación (DO)**: acciones sobre las debilidades, buscar nichos, **estrategias de supervivencia (DA)**: liquidación, fusión, saneamiento, reducir niveles de operaciones, buscar nichos.

Paso 8. Áreas de Resultados Claves (ARC)

Las áreas de resultados claves son áreas de mejoramientos seleccionadas, sobre las que se concentran los esfuerzos de toda la dirección, que constituyen ámbitos de acción respecto a las cuales son más sensibles las metas, objetivos y estrategias.

Entre las áreas seleccionadas y las áreas de la estructura organizativa debe existir un estrecho vínculo por la incidencia particularmente sensible que tienen estas sobre el logro de las metas propuestas.

Una vez determinadas y precisado el contenido de cada ARC, habrá que establecer dentro de ellas las prioridades, es decir una jerarquía realista.

Estas prioridades deben escogerse de la misma forma que se seleccionaron las ARC, la jerarquización de estas posibilitará seleccionar las más importantes, las de efectos más prolongados, más factibles para la obtención de objetivos estratégicos.

Paso 9. Objetivos Estratégicos por ARC

El objetivo se refiere al resultado deseado o necesario, que hay que conseguir dentro de un plazo específico. Se trata de un valor que buscan tanto el individuo como el grupo. La dimensión temporal de un objetivo se realiza a largo plazo, en contraste con los objetivos y fines a corto plazo, pudiendo expresarse tanto cualitativa, como cuantitativamente, pero por lo general lo mejor es expresarlo de forma correcta (Steiner, 1996)

De la determinación de las Áreas de Resultados Claves surgen los objetivos estratégicos generales, o sea, lo que se quiere tener o llegar a ser en un determinado tiempo para llevar a cabo la misión, la visión y las estrategias.

Para ello los **objetivos** deben ser **claros y específicos**, sin esta cualidad los miembros de la organización no entenderán a dónde quiere ir ella ni tampoco qué es lo que se espera de ellos, por lo que la función de guía y motivación se vería comprometida.

Otra cualidad que deben tener los objetivos es que sean **factibles en el tiempo**, deben ser posibles de alcanzar, y al mismo tiempo, estimular a alcanzarlos o a superarlos. Cuando se fijan objetivos muy elevados se corre el riesgo de no motivar a que se alcancen, mientras unos objetivos fáciles fallarían en su función de estímulo y movilización de los esfuerzos. Deben ser además, **medibles** para facilitar la función de evaluación y control, **flexibles** para que puedan ser modificados, **deseados** para que apoyen la misión de la organización, **aceptables** para que adopten el sistema de valores de los directivos y **retadores** para que impliquen esfuerzo en función de su logro.

Paso 10. Estrategias por objetivos:

Al iniciar la elaboración de las **estrategias**, los directivos deberán tener en cuenta que:

- Las opciones estratégicas son independientes de la actual estructuración de la organización.
- Las mismas no pueden ser ajenas a la misión y visión definidas.
- Hay que balancear las técnicas creativas con el análisis y valoración de la información.
- Reconocer la naturaleza dinámica de los recursos y del entorno donde actúa la organización.
- Comprender que una estrategia efectiva con visión futura, en el momento presente se debe orientar a la utilización de oportunidades.

La estrategia no será alcanzada sin el **Plan de Acción** el mismo advierte una representación detallada de acciones a organizar para realizar la estrategia a seguir, ello se conducirá de un calendario y una descripción de las responsabilidades y labores de cada uno en su realización, con sus respectivos presupuestos, como resume todo lo que hará la organización para implantar la estrategia, involucra a todos sus miembros, lo que permite:

- Articular las estrategias de la organización.
- Determinar los presupuestos de recursos necesarios para el desarrollo de las actividades a ejecutar.
- Combinar estrategias con presupuestos.
- Fijar presupuestos en determinados períodos de tiempo detallados y precisos, que permitan valorar el logro del estado futuro deseado.
- Fijar para cada escenario las acciones que reflejen, las variaciones de los elementos estratégicos diseñados y los logros, para que los cambios no sorprendan a la organización.
- Sin el plan de acción, la estrategia queda en plano ideal, no realizándose la misma en la práctica.

Paso 11. Sistema de Control Estratégico.

“...El control no solamente es un elemento fundamental, sino que forma parte de la primera tarea de la dirección de una organización, no solo del gerente, sino del equipo de dirección...”(Millares, 1999).

Esta función tan importante ha sufrido mutaciones progresivas constituyéndose como un sistema de soporte y retroalimentación del proceso estratégico, **el control de gestión:** es un procedimiento iterativo, cíclico y dinámico que en la medida que proporciona retroalimentación, enriquece el modelo de decisión, base de las acciones de dirección estratégica.

El **control estratégico** supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica centrándose en los siguientes aspectos: debido a cambios en el entorno; la evolución de los aspectos internos de la organización; a problemas en el diseño de la estrategia y su ejecución lo que implica la posibilidad de emprender acciones correctoras en este sentido.

La función de control aplicada al proceso de Dirección Estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto e incluso antes de diseñarse el mismo, constantemente hay que revisar.

Después de definidas las acciones para ejercer la evaluación sistemática del proceso estratégico quedarán establecidas las políticas del control estratégico.

2.3 Conclusiones parciales.

1. La planificación estratégica aporta una metodología al proceso de diseño estratégico al establecer una secuencia de pasos que guían a los directivos en la proyección de las estrategias.
2. La existencia de múltiples modelos permite verificar que no existe uno estándar adaptable a cualquier organización, sino que su aplicación está determinada por las características concretas de la organización objeto de estudio.
3. En los componentes de los modelos analizados existe: un ordenamiento que parte de los objetivos organizacionales y transcurre a través del diagnóstico hacia las decisiones estratégicas en la fase de formulación; una segunda fase de implantación donde se ejecutan las acciones y se controla el desempeño, estableciéndose el sistema de control estratégico.
4. El procedimiento propuesto para el diseño de la Estrategia de Desarrollo del Órgano de Economía y Finanzas de la provincia de Cienfuegos es adaptado a partir del modelo de Navas & Guerra, 1996; Martínez, 1997; Díaz y otros, 1998, que consta de 11 pasos interrelacionados.
5. El procedimiento constituye una guía que sirve como referencia para diseñar y articular estrategias.
6. El diagnóstico estratégico permite determinar los factores del entorno interno y externo que ejercen una influencia significativa sobre la actuación de cualquier organización.

CAPÍTULO III: Estrategia de Desarrollo hasta el 2012 del Órgano de Economía y Finanzas en Cienfuegos

La estrategia y la misión de una organización son fines y medios para el logro de los objetivos del proceso de dirección estratégica. La misión constituye la razón de ser de la organización y define el propósito, los criterios orientadores o valores compartidos y los medios con que cuenta para cumplirla, donde los hombres juegan un rol fundamental.

En función de lo anterior, el objetivo de este capítulo consiste en aplicar el procedimiento utilizado para diseñar el plan estratégico de desarrollo del Órgano de Economía y Finanzas en Cienfuegos a partir del procedimiento propuesto, que a juicio de la autora es eficaz y completo ya que abarca la información necesaria y pertinente para tomar decisiones coherentes y lúcidas.

3.1 Aplicación del modelo estratégico seleccionado.

3.1.1 Paso 1. Caracterización del objeto de estudio.

El Órgano de Economía y Finanzas del Ministerio del Interior se rige por la Directiva Orgánica No. 7, la que establece sus objetivos, funciones y estructuras, atendiendo a la necesidad de contar con un documento legal que disponga las bases normativas y funcionamiento de la Dirección de Economía y Finanzas, de forma que se instrumenten las misiones y se cumplan los objetivos y las tareas bajo la estricta observancia de la legalidad.

El Órgano de Economía y Finanzas en la provincia es la entidad que a nivel provincial y por designación del Jefe Provincial del MININT, cumple las funciones de dirigir, asesorar, ejecutar y controlar la aplicación de la política financiera, tributaria, de precios, de salarios y retribución monetaria, del control y destino de las ocupaciones, decomisos y hallazgos; asesora, fiscaliza y controla el pago de salarios de los reclusos incorporados al trabajo y el fondo de reclusos. Además, constituye el órgano de dirección, control y fiscalización del registro de los hechos económicos que se originan en las entidades que se les subordinan y ejecuta solo

el registro contable de las operaciones que se generan por las cuentas bancarias habilitadas a su nivel. Está responsabilizado con el análisis, consolidación y presentación de los estados financieros.

Como aparato intermedio de control, dirige funcionalmente a las entidades consumidoras de créditos que se subordinan directamente al administrador subordinado de créditos, siendo este el que nombra mediante resolución a sus representantes como consumidores de créditos. A estas entidades se les desagrega presupuesto para asegurar las actividades y misiones que le sean encomendadas, es decir, es el nivel autorizado a ejecutar el presupuesto aprobado por el Ministro del Interior (Anexo No. IV).

El Órgano de Economía y Finanzas tiene las funciones y atribuciones siguientes:

1. Garantizar la administración y el control del presupuesto aprobado, asignado por el Estado y notificado a través de Orden del Ministro del Interior por los diferentes epígrafes y secciones del presupuesto en el MININT, en los conceptos de operaciones corrientes e inversiones
2. Garantizar el cumplimiento del plan de ingresos y de la política tributaria en el Ministerio del Interior.
3. Garantizar la revisión de las operaciones contables que se generen en todos los órganos de finanzas subordinados y el control y verificación del 100% de las operaciones relacionadas con la extracción y depósito de efectivo, partiendo siempre de los importes reflejados en los Estados de cuenta del banco y todos los documentos primarios que se relacionen con la operación que se comprueba, siendo el nivel fundamental que garantiza el control financiero y contable en la institución.
4. Revisar y firmar los Estados Financieros que se envían a la Dirección de Economía y Finanzas, incluyendo en ello el Informe de Ejecución del Presupuesto, así como los que se elaboran como resultado de las propias operaciones que se generan en el Departamento o Sección que dirige.
5. La preparación especializada de las fuerzas, incluyendo las comisiones de comprobación interna del órgano.

6. Mantener el control de la ejecución y destino de la divisa entregada al Órgano de la Contra Inteligencia y de Jefatura.
7. Garantizar el registro, clasificación, consolidación y presentación en términos financieros, de las operaciones económicas de la entidad.
8. Garantizar la preparación y veracidad de la información económica que se analiza en los Consejos Económicos y Consejos de Dirección.
9. Preparar y mantener actualizado a uno de los Primeros Oficiales que se le subordina para que lo sustituya en su ausencia.
10. Notificar de forma oportuna al jefe de la Dirección de Economía y Finanzas las violaciones cometidas, de no informarlo asumirá la responsabilidad por ello.
11. La elaboración de las actas de entrega de la especialidad por cada cambio de mando que se realice.
12. La organización de la documentación y trabajo a desarrollar por la especialidad en tiempo de Guerra.
13. La elaboración y cumplimiento de los planes de trabajo mensualmente.

3.1.2 Paso 2. Definición de la Misión.

Para la formulación de la misión, se dividió el grupo de 16 en tres subgrupos y considerando las preguntas clásicas que definen la misma se elaboraron tres alternativas de misión, posteriormente la autora en trabajo de mesa determinó una propuesta de misión del Órgano de Finanzas y Economía, luego en sesión plenaria se presentó la propuesta y considerando las ideas y puntos de vistas de los miembros del grupo, quedó conformada y aprobada colectivamente.

El Órgano de Economía y Finanzas en la provincia dirige, asesora, ejecuta y controla la aplicación de la política financiera, tributaria, de precios, salarios y retribución monetaria, así como el registro de los hechos económicos que se originan en las entidades que se les subordinan, responde además, por el análisis, consolidación y presentación de los estados financieros, contando para ello con un colectivo altamente comprometido con la labor que

desempeñan, evitando con su actuar oportuno y profesional indisiplinas, ilegalidades, violaciones, malversaciones y robos en el MININT.

3.1.3 Paso 3. Diagnóstico estratégico

Análisis de los resultados del diagnóstico estratégico

A continuación exponemos el análisis y los resultados del Diagnóstico Estratégico para lo cual se aplicaron entrevistas por los distintos órganos financieros subordinados al órgano provincial, revisión de documentos y observación; a partir del análisis externo e interno se determinaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Análisis Externo

Para efectuar este análisis, se procedió en primer lugar a determinar cuáles eran los factores del entorno que ejercen una influencia significativa sobre la estrategia de desarrollo del Órgano Provincial de Economía y Finanzas de Cienfuegos, considerando sus características propias y la del territorio donde está ubicado.

Se tomó como referencia las dimensiones del entorno explicados en el epígrafe anterior, para ello se utilizó básicamente información nacional y territorial debido al alcance del campo de actuación del grupo. En este análisis sólo consideramos necesario incluir el entorno económico, el político y el social por considerar que son los que repercuten de manera decisiva sobre la organización.

Análisis del Macro entorno

Entorno Económico

El contexto económico se caracteriza por un ligero crecimiento del PIB, mantenida hasta la fecha con sus altas y bajas, pero siempre hacia delante.

Contexto que se caracteriza por una economía reorientada hacia diferentes mercados que a pesar de las presiones externas y los intentos por asfixiarnos logra desarrollarse, condicionada por:

- Preeminencia absoluta del sector estatal y el papel regulador del Estado.
- La dirección de la sociedad cubana rectorada por el Partido.
- La ejecución del proceso de perfeccionamiento en una parte importante de los órganos que componen el MININT.
- Aplicación generalizada de la informática en la sociedad y en la gestión contable – financiera.
- La necesidad de insertar nuestra economía socialista en el mercado capitalista y la búsqueda de divisas por negocios con capital extranjero.

Entorno Político

En este contexto corresponde el lugar de avanzada al sistema político que junto al Partido, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y normas de conducta, en la honradez y dignidad humana, buscando las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta compleja actividad económica, social y humana.

El clima político se desarrolla en condiciones excepcionales en un marco coyuntural complicado como nunca antes, contra ideas, conceptos y valores subversivos y la actividad solapada de los enemigos de la Revolución, caracterizado por:

- Presencia de un período especial que condiciona carencias de todo tipo.
- Presencia de fenómenos que van desde posiciones abiertamente contrarrevolucionarias hasta la proliferación de conductas antisociales.

Ante estas condiciones el principal contenido de nuestra política e ideología en función de la construcción del socialismo, el desarrollo de nuestras potencialidades y especialidades, así como la consolidación y perfeccionamiento del proyecto social cubano, está encaminado a :

- La formación de la conciencia del hombre, reforzamiento de las convicciones y las normas de conducta acorde a los principios ético-morales de la ideología de la Revolución Cubana.
- La lucha por la ejemplaridad de cuadros, militantes y trabajadores en general.
- Mostrar las alternativas y soluciones en el plano local, nacional e internacional para supervivir y desarrollarnos.
- Aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles, promoviendo la participación activa de las masas en la solución de los problemas.
- Desarrollo prioritario de los programas de la Revolución.
- Desenmascaramiento de las maniobras enemigas para asfixiar el país.
- Ofrecimiento de una imagen fundamentada y real de la Revolución y el Socialismo que permita la tranquilidad ciudadana de cubanos y extranjeros.
- El gobierno, los órganos de las FAR y el MININT trabajan incansablemente por mantener el clima político estable.

Entorno Social

La situación en el plano social en la actualidad está caracterizado por: alta escolaridad y nivel educacional-cultural, altos niveles de salud, infraestructura adecuada, orden, estabilidad social y política, no terrorismo ni tráfico de drogas, soberanía y honradez en el gobierno, rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economía y garantía legales.

En este marco se trabaja para hacer de Cuba un país preparado con altos niveles educacionales. La política cultural-educacional está orientada también a elevar el nivel de la población, convirtiendo los conocimientos en una de nuestras principales divisas. Se amplía la utilización de los medios de información masiva, fundamentalmente la televisión en la instrucción de la población. Se amplía el aspecto cultural - nacional con un marcado sentido de identidad.

Dentro de los Programas Priorizados de la Revolución se trabaja en función de ampliar los servicios de salud y mejorar su calidad, ubicándonos por encima de los países del tercer mundo.

Se aprecia por otro lado la aparición de desigualdades sociales que tienen su impacto negativo en los sectores de menores ingresos, sobre todo aquellos que no tienen acceso directo a la moneda convertible.

Se ha incrementado el delito en general, aunque en la provincia se ha logrado contener el crecimiento y aumentar el esclarecimiento, observándose niveles superiores de violencia, a pesar de mantenerse esto último muy por debajo de la media mundial.

Se trabaja intensamente en función de convertir las prisiones en escuelas, cuyos resultados ya son palpables.

Se fortalece la cohesión del MININT con las organizaciones de masas, constituyendo los obreros y campesinos la fuente principal de abastecimiento de los recursos humanos que nutren la organización.

Análisis del Micro entorno

En cuanto a la relación del Órgano de economía y finanzas con el sector donde se desenvuelve, se conoce que en comparación con otros Órganos similares éste tiene desventajas relacionadas a la evaluación deficiente de la temática de inventarios en el Órgano de Transporte y activos fijos tangibles en la PNR, debido al incumplimiento de procedimientos y medidas de control interno, de regulaciones contables y financieras, la insuficiente preparación de jefes y especialistas, inestabilidad de la fuerza empleada para el registro y control de los recursos, así como la baja calidad y sistematicidad de las acciones de supervisión. No obstante existen subsistemas con mayor susceptibilidad al descontrol en el que el Órgano de Economía y Finanzas de Cienfuegos manifiesta resultados aceptables, a diferencia de otras provincias.

Análisis Situacional DAFO

Para conformar el listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del Órgano de Economía y Finanzas de Cienfuegos, se planificaron dos sesiones de trabajo, la primera tuvo como objetivo fundamental adentrarnos en la explicación de la técnica a utilizar (matriz DAFO) y posteriormente, la división del equipo de jefes y especialistas en cuatro grupos equivalentes en cuanto a representatividad de las diferentes áreas de la organización (Presupuesto, Salario y Contabilidad). Cada uno de estos grupos tuvo la tarea de determinar los aspectos internos y externos para la elaboración de la matriz (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Para ello se utilizaron dos técnicas grupales indistintamente: la técnica 6-3-5, o sea, seis personas generando cada una tres ideas en un lapso de tiempo de cinco minutos, y la técnica de grupos nominales.

Una vez recogidas todas las ideas, se realizó el análisis de las mismas y su posterior reducción, se sintetizaron y reajustaron hasta lograr un número manejable con el objetivo de facilitar el trabajo del grupo. El algoritmo seguido fue el siguiente:

Oportunidades del Órgano de Economía y Finanzas en Cienfuegos.

- Existencia de Centros de Educación Superior del MES con experiencia y calidad donde es posible preparar nuestras fuerzas.
- Estrecha relación con directivos y profesores de centros universitarios de Cienfuegos y Villa Clara con disposición para contribuir a la preparación de nuestras fuerzas.
- Buena relación con directivos y profesores de la Escuela Provincial del Partido, quienes manifiestan disposición para participar en la preparación político- ideológica de las fuerzas.
- Experiencia acumulada de nuestros homólogos en la Dirección de Economía y Finanzas en cuanto al asesoramiento y dirección del trabajo en cada provincia.

- Centralización por la Dirección Política del MININT de la creación y reproducción de la base material necesaria para impartir los temas de la Preparación Político- Ideológica de las fuerzas.
- Localización céntrica en el ámbito urbano.

Amenazas del Órgano de Economía y Finanzas en Cienfuegos.

- Existencia de ofertas laborales más tentativas en cuanto a remuneración y estimulación, sobre todo en las empresas del sector emergente de la economía.
- Existencia de limitaciones para la captación e ingreso de oficiales en la especialidad.
- Regulaciones de la Institución para la captación del personal.
- Falta de automatización y programas que humanicen el trabajo.

El siguiente paso corresponde al ***análisis interno*** donde quedan determinadas las fortalezas y debilidades.

Fortalezas del Órgano de Economía y Finanzas en Cienfuegos.

- Alto sentido de disciplina y creatividad en el personal.
- Implementación de la Resolución 297/2003.
- Personal con alta capacidad de cambio e interesado en su continua superación profesional.
- Fuerza de trabajo predominantemente joven.
- Se cuenta con fuerza de trabajo calificada.
- Buena calidad humana de las fuerzas del órgano.
- Alto nivel político ideológico e identificación plena con los principios de la Revolución.
- Favorable clima socio psicológico y reina un ambiente de colaboración y entrega al trabajo.

- Se ha incrementado el índice de permanencia de las fuerzas que ingresan en la organización.
- Contar con la base reglamentaria actualizada en cada unidad.
- Mejoras en la estimulación material y las condiciones de vida y trabajo de las fuerzas.
- Se respeta el derecho a la superación
- Alta moral de los trabajadores.
- Existen eventos de dirección donde se analiza la situación contable financiera.

Debilidades del Órgano de Economía y Finanzas en Cienfuegos

- Existencia de un número considerable de oficiales con escasa experiencia y preparación especializada.
- Insuficiente desarrollo de un Programa de Preparación post-graduada de las fuerzas.
- Falta de preparación para asimilar el proceso de informatización.
- Existencia de resultados desfavorables en auditorias y controles.
- Bajo sentido de pertenencia de los trabajadores.
- No en todos los órganos se utiliza la técnica del trabajo en equipo.
- No en todos los órganos financieros existe una adecuada distribución de funciones.
- Se nombran oficiales en cargos para los cuales no tienen la preparación adecuada.

Como resultado del diagnóstico estratégico abordado en el capítulo anterior, estamos en condiciones de declarar las **principales prioridades**:

Fortalezas que se deben potenciar:

- Existe implementada la Resolución 297.
- Se cuenta con fuerza de trabajo calificada.

- Alta moral de los trabajadores.
- Cada órgano financiero posee la base reglamentaria que norman los procedimientos a seguir ante cada hecho económico que se produzca.
- Se respeta el derecho a la superación
- Existen eventos de dirección donde se analiza la situación contable financiera.

Debilidades a eliminar con inmediatez:

- Existencia de oficiales con falta de preparación especializada.
- Existencia de resultados desfavorables en auditorias y controles.
- Bajo sentido de pertenencia de los trabajadores.
- No en todos los órganos se utiliza la técnica del trabajo en equipo.
- No en todos los órganos financieros existe una adecuada distribución de funciones.
- Se nombran oficiales en cargos para los cuales no tienen la preparación adecuada.

Principales oportunidades que se deben aprovechar:

- Existencia de Centros de Educación Superior del MES con experiencia y calidad donde es posible preparar nuestras fuerzas.
- Experiencia acumulada de nuestros homólogos en la Dirección de Economía y Finanzas en cuanto al asesoramiento y dirección del trabajo en cada provincia.
- Localización céntrica en el ámbito urbano.

Amenazas que se deben enfrentar:

- Existencia de ofertas laborales más atractivas en cuanto a remuneración y estimulación, sobre todo en las empresas del sector emergente de la economía.

- Regulaciones de la Institución para la captación del personal.
- Falta de automatización y programas que humanicen el trabajo.

Estas prioridades se llevaron a una matriz de impactos, determinándose que la estrategia a implementar es de tipo **INVASIVA**, existiendo condiciones favorables para mejorar y poca oposición al logro de los objetivos. (Anexo No. V)

3.1.4 Paso 4 Definición de Escenarios.

Para la proyección de los escenarios se tuvo en cuenta el diagnóstico estratégico general para realizar una valoración prospectiva, lo más amplia posible (acorde a la información obtenida), sobre el ambiente de actuación del Órgano de Economía y Finanzas para los próximos años.

Se trabajó en grupo conformado al efecto, utilizándose la técnica de grupos nominales, determinándose tres tipos de escenarios, se tomó como punto referencial un escenario intermedio y partiendo de este se definió uno favorable y otro desfavorable.

Favorable:

- Se mantiene la política de EE.UU. hacia Cuba (Bloqueo).
- Se logra un crecimiento sostenido de la economía que permite la estabilidad del país y que no retrocedan los principales indicadores de avanzada, a partir de las excelentes relaciones con China, que mostró su poderío en el enfrentamiento a la crisis, el fortalecimiento del ALBA del que Cuba es miembro fundador, además del incremento de la disposición de un número creciente de países para establecer o ampliar las relaciones económicas, políticas y culturales con Cuba.
- El desarrollo de los Programas Priorizados fortalece las bases político-ideológicas de la Revolución y con ello, la preparación para enfrentar el

contacto cada vez más creciente con el mundo occidental sin que proliferen tendencias nocivas en la sociedad.

- Crece el incentivo y la motivación por el ingreso al MININT y en particular al Órgano de Economía y Finanzas a partir de un proceso adecuado de formación vocacional.
- Dadas las posibilidades de la situación económica, crece aceleradamente la introducción de la informática en la gestión contable - financiera.
- Se logra la permanencia en la institución de más del 95% de los que ingresan, lo que garantiza experiencia, preparación y mayor profesionalidad en la gestión de nuestras fuerzas.
- Se mantiene favorable la situación contable-financiera, sin que se produzcan hechos de corrupción, ilegalidades o desvíos de recursos en la institución.
- Se produce una profundización de los valores de los miembros de la organización, lo que repercute favorablemente en la disciplina, la cohesión y los resultados del trabajo específico.
- Se garantizan las necesidades logísticas para el desarrollo del trabajo en cada uno de los órganos financieros subordinados.
- Se garantizan las condiciones para implementar una adecuada política de estimulación moral y material que garantice la satisfacción de las principales necesidades de las fuerzas.

Intermedio:

- Se mantiene la política actual de EE.UU. hacia Cuba (Bloqueo), lo que repercute negativamente sobre la economía del país.
- A pesar de la aguda restricción financiera, la economía cubana crece, pero bajo condiciones desfavorables que no permiten mejoras de la canasta básica de la población.
- Debido a la agresividad del gobierno norteamericano, se incrementa el peligro de escalada militar contra el país y con ello la presencia de limitaciones lo que puede originar el desvío de recursos.

- El órgano compuesto por fuerzas jóvenes, altamente comprometido con el adecuado registro, control y fiscalización de los recursos, sacrificadas y entregadas al trabajo, con buena preparación, pero con limitada experiencia.
- Se aseguran con oficiales capaces los cargos principales de dirección.
- Existe buen nivel de motivación por la actividad contable - financiera y cohesión en el colectivo.

Desfavorable:

- Se arrecian las presiones del gobierno norteamericano buscando ahogar la Revolución, por lo que se hace más crítica la situación económica del país con su repercusión en lo político y lo social.
- Se agudiza el diferendo Cuba - Estados Unidos y cada vez es más evidente el peligro real de una agresión armada.
- Como resultado de la situación del país, se incrementan las necesidades tanto financieras como materiales, incrementándose la ocurrencia de delitos económicos.
- Se empeoran las condiciones de trabajo trayendo consigo el incremento de las bajas de fuerzas, haciéndose cada vez más difícil la captación de nuevos oficiales con los requisitos requeridos.
- Se mantiene una masa importante de oficiales jóvenes, con posición político-ideológica sólida, pero escasa experiencia para asumir responsabilidades.
- Continúan en cargos de dirección, jefes que a pesar de su juventud, acumulan experiencia en el trabajo contable- financiero.

3.1.5 Paso 5 Visión del Órgano de Economía y Finanzas de Cienfuegos.

Para elaborar la visión se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo, sobre la definición de la misma, características y requisitos para su formulación, luego este se dividió en tres equipos de trabajo y cada uno por separado elaboró su propuesta de visión, el resultado de los subgrupos fue valorado en plenario, después del debate y teniendo en cuenta las ideas

expuestas, se formuló una visión final a partir de la discusión y las alternativas propuestas, que fue de aprobación general:

“Colectivo comprometido ideológicamente con la defensa de los intereses de la Revolución, con dominio de la gestión contable – financiera y capaces de asumir su interrelación con los avances científico – técnicos puestos a disposición del enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades, violaciones, malversaciones y robos en el Minint, profesionales, con espíritu de sacrificio y altamente motivados por la labor que realizan, en cuyo actuar prima la honradez y la honestidad, todo lo cual lo convierte en ejemplo ante el resto de las fuerzas que integran el Ministerio del Interior”

En esta declaración se expresan las cualidades, que ambiciona alcanzar el Órgano de Economía y Finanzas sustentada en los ideales que constituyen los valores y principios del quehacer futuro.

Par ello se seccionó el grupo en dos grandes equipos que a través de la técnica de tormenta de ideas y con la interrogante ¿cuáles son los valores que deben caracterizar el Órgano de Economía y Finanzas de Cienfuegos?; se permitió la generación de los valores compartidos.

Quedaron 25 valores por cada equipo y al hacer reducción del listado se concluyó con 8 valores con su orden jerárquico. Los que fueron validados por el grupo.

3.1.6 Paso 6 Valores Compartidos.

Estos valores constituyen los principios éticos y el soporte filosófico del Órgano de Economía y Finanzas, fundamento y guía de su cultura organizacional.

Ética y moral revolucionaria: es un modo de conducta que se corresponde con la modestia, la honestidad, la solidaridad, la confianza mutua, con la firmeza patriótica, la fidelidad a la Revolución y al Socialismo. Es la dedicación y entrega al trabajo, la preocupación constante por la superación técnica, política e ideológica. Es ser los constantes guardianes de los bienes y recursos, es velar por el cumplimiento de la legislación y tener una actitud movilizativa y ejemplar para con

los demás. Es también, poseer un porte y aspecto adecuado y mantener un trato correcto con todos dentro y fuera de la organización.

Profesionalidad: significa poseer el conocimiento total sobre la gestión contable - financiera, amplio dominio técnico de la labor que desempeña, y aplicarlos en la actividad diaria con sagacidad y calidad en el tratamiento y solución a los problemas internos y externos. Es poseer experiencias suficientes que faciliten la interpretación de cada hecho económico.

Capacidad de cambio: es no ofrecer resistencia al cambio, es aquel personal que aporta ideas y soluciones objetivas. Se caracteriza por rectificar los señalamientos y errores de etapas pasadas con la aplicación de nuevos conocimientos, adecuándose a los cambios constantes.

Compromiso con la Organización: significa desafío y responsabilidad, auto motivación e interés por el desarrollo individual en función de enriquecer el trabajo del órgano. Es tener sentido de pertenencia, participación incondicional, dedicación y total entrega al trabajo e implicación en el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de mejores resultados.

Disciplina: significa cumplir con el reglamento militar así como con las directivas y disposiciones que rigen el actuar de un miembro del Ministerio del Interior y exigir porque los demás lo hagan.

Creatividad: significa tener imaginación, lógica, iniciativas, pensamiento positivo, constancia y flexibilidad.

Austeridad: significa ser riguroso, severo con uno mismo y con los demás para no perder jamás la esencia humilde que nos caracteriza.

Trabajo en equipo: es tener espíritu de cooperación y ayuda mutua. Tener capacidad de lograr el cumplimiento de objetivos y funciones a través de la coordinación y motivación de las áreas y compañeros implicados. Preocupación por el resultado final del trabajo y participación en su logro, discusión colectiva.

Como resultado del análisis DAFO, el comportamiento y la tendencia del órgano en cada cuadrante analizado se determinó la estrategia general y las estrategias tácticas que corresponden a las ARC.

3.1.7 Paso 7 Estrategia General.

En la determinación de las áreas de resultados claves se utilizó la técnica de grupos nominales, cada miembro del grupo relacionó en una hoja de forma individual aquellas áreas que consideraban debían ser las ARC, luego se hizo reducción de listado por coincidencia, quedando definidas inicialmente 9, se llevó a sesión plenaria, donde se explicó el significado de las mismas y se redujo el listado a 7, las que fueron presentadas y aprobadas en sesión plenaria.

3.1.8 Paso 8 Áreas de Resultados Claves.

- I. Trabajo Político Ideológico
- II. Presupuesto, Salario y Contabilidad.
- III. Actividad de Dirección.
- IV. Completamiento y capacitación de las fuerzas.
- V. Asimilación de nuevas tecnologías.
- VI. Aseguramientos multilaterales.
- VII. Preparación para la defensa.

ARC I. Trabajo Político Ideológico: esta área está relacionada con el sistema de trabajo político y las relaciones que deben existir entre las organizaciones políticas y el mando, de manera que su acción coordinada transmita la imagen del sistema político cubano. Está asociada además, a la ética y moral revolucionarias de los jefes y oficiales del Órgano de Economía y Finanzas de Cienfuegos, basadas en un comportamiento acorde a los principios de nuestra Revolución que reflejen la cultura e identidad nacional, desempeñando un rol importante como agentes activos y defensores de nuestra Revolución.

Entre las cualidades que describen estos comportamientos están: la honestidad, sinceridad, austeridad y combatividad ante lo mal hecho y de otra índole, ejemplaridad, disciplina consciente, creatividad, unidad de acción, sentido de pertenencia y voluntad para la continua superación.

Entre los indicadores que evalúan el funcionamiento del área tenemos: funcionamiento de las organizaciones políticas, la cohesión en torno a la tarea; organización del sistema de trabajo político ideológico; análisis de problemas relacionados con la actividad que desarrollan nuestras fuerzas en particular y el órgano en general.

ARC II. Presupuesto, Salario y Contabilidad: es el área que se relaciona con las principales actividades que desarrolla el órgano, la que a partir de las distintas acciones de control y fiscalización del registro de los hechos económicos que se originan en las entidades que se les subordinan, así como el análisis, consolidación y presentación de los estados financieros que se realizan constituye una herramienta para alertar sobre la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y violaciones en el organismo, además de la labor metodológica que realiza cada una de estas especialidades.

ARC III. Actividad de Dirección: el proceso de perfeccionamiento que desarrolla la Dirección de Economía y Finanzas, se hace imprescindible implementarlo en nuestro órgano, adecuándolo a las exigencias de la misión y la visión de la organización. Es necesario asimismo perfeccionar la organización del trabajo de jefes y oficiales en función de mejorar la calidad de la gestión contable- financiera, donde el trabajo en equipo garantice la participación e implicación de todo el personal en el cumplimiento de los objetivos proyectados, perfeccionando además los estilos, métodos de los directivos y cuadros que permitirá a la organización alcanzar los objetivos mediante la optimización de los recursos asignados.

ARC IV. Completamiento y capacitación de las fuerzas: es el área que se relaciona con la entrada de fuerza de trabajo al órgano, al desarrollo de un proceso que abarque la proyección perspectiva de las necesidades de oficiales a través de una correcta planificación de los recursos humanos; la selección

adecuada de aquellos que ingresarán, basándonos no sólo en lo que está normado, sino en la experiencia acumulada y la inducción correcta de estas fuerzas que influya favorablemente sobre la motivación de los nuevos oficiales y la consolidación de los valores que nos caracterizan, desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes en aras de aprovechar al máximo las potencialidades de las fuerzas. Abarca el proceso de capacitación, desarrollo de carreras, actualización y la superación del personal en correspondencia con las necesidades.

ARC V. Asimilación de nuevas tecnologías: es el área donde se materializan los principales adelantos científicos – tecnológicos, especialmente en lo relativo a la implementación del sistema automatizado (ETES)

ARC VI. Aseguramientos multilaterales: Permite un mejor desempeño de los oficiales vinculados a la actividad contable – financiera en la provincia. Igualmente resulta importante, velar por el cuidado y conservación de los medios y recursos hasta su destino final, así como para evitar delitos internos u otras manifestaciones de indisciplinas.

ARC VII. Preparación para la defensa: Partiendo de la permanente amenaza de la administración de los Estados Unidos, su política de descrédito contra la Revolución Cubana

La formulación de los objetivos estratégicos se efectuó sobre la base del cumplimiento de la misión y el análisis interno y externo, estableciéndose un objetivo por cada ARC, cubriendo los principales propósitos de la misma y estableciendo las estrategias por cada objetivo.

Se realizó en cuatro grupos de trabajo, donde a cada uno se le orientó determinar los objetivos y estrategias en dos ARC, con la particularidad de que cada grupo estuvo integrado por especialistas relacionados directamente con estas dos ARC asignadas para la actividad.

Se dividió el equipo en cuatros subgrupos de manera que existiera mayor diversidad de criterios y posteriormente en sesión plenaria se concluíera la

definición de la estrategia y los objetivos estratégicos, ordenados por cada área de resultado clave. El trabajo conjunto del equipo constituyó un factor determinante en los resultados de esta etapa.

3.1.9 Paso 9 Determinación de Objetivos Estratégicos por ARC.

- Asegurar el personal idóneo en el momento necesario, en correspondencia con las exigencias y particularidades de cada órgano financiero.
- Elevar la calificación de los recursos humanos sobre la base de un sistema de formación y desarrollo que eleve la calidad de los resultados finales y la profesionalidad de las fuerzas.
- Garantizar la preparación de los cuadros, con capacidad para enfrentar los retos que impone el desarrollo de la actividad contable financiera.
- Lograr una estructura organizativa en el órgano, adecuada a las exigencias actuales y consolidar la dirección participativa.

3.1.10 Paso 10 Planteamiento de la Estrategia por Objetivos Estratégico

ARC NO. I TRABAJO POLÍTICO IDEOLÓGICO

OBJETIVO: Fortalecer el trabajo político – ideológico para revertir los resultados del control de los recursos materiales y asumir en mejores condiciones los cambios que se operan en la economía del país.

Criterios de medida:

- El sistema de trabajo político ideológicos se cumple y tiene un impacto positivo en el órgano, lo que contribuye al actuar profesional y la obtención de resultados eficientes en las misiones y tareas.
- Se fortalece la influencia del Partido en el cumplimiento de las misiones.
- Se alcanza una respuesta efectiva a más del 85% de los planteamientos derivados del proceso de la Orden No. 33.

- El sistema de mesas redondas es la forma de información y preparación política más importante para todo el personal, concediendo también la adecuada prioridad al programa de preparación política ideológica
- Se analizan las problemáticas que inciden en el control de los recursos, garantizando las rendiciones de cuenta de Jefes, oficiales y otros cargos implicados.
- Se garantiza la participación del personal en los grupos de apoyo a la PNR.
- Se garantiza el trabajo Hombre a Hombre como parte de la atención a las fuerzas.
- Se desarrollan las actividades para el Fortalecimiento de la Disciplina, realizando los análisis establecidos.
- No se presentan hechos asociados a la corrupción y otras conductas deshonorosas en nuestro órgano.
- Se domina la Directiva 1/04 del Ministro del Interior no existiendo violaciones.
- Se incrementan las actividades dirigidas a mejorar la recreación del personal y su calidad de vida.
- Se domina y aplica el reglamento disciplinario aplicable a los militares, así como el código de ética de los contadores.

Actividades a desarrollar:

1. Realizar análisis mensuales en las reuniones de puntualización del plan de trabajo sobre el cumplimiento de las tareas de las especialistas y la asistencia a la preparación política.
2. Trabajar mensualmente de conjunto con la dirección del núcleo del partido sobre los problemas en el trabajo específico del Órgano y revisar los temas a debatir y las propuestas del personal a rendir cuenta y otras acciones partidistas.
3. Analizar en las reuniones mensuales de puntualización del plan de trabajo el cumplimiento del plan de medidas para la solución de los planteamientos realizados derivados de la Orden No. 33.

4. Participar sistemáticamente en la realización de los matutinos y de forma sorpresiva en el desarrollo del programa de PPI, fiscalizando se cumpla con el debate de las mesas redondas.
5. Mensualmente analizar en el núcleo del partido el tema sobre el control de los recursos y los hechos que se hayan producido de ilegalidades, indisciplinas y violaciones, rindiendo cuenta el personal implicado así como los resultados deficientes tanto en auditorias como controles de la especialidad.
6. Mensualmente reflejar en la planificación el trabajo Hombre a Hombre, incluir en este plan el trabajo con los órganos financieros de base.
7. Trimestralmente realizar las reuniones del análisis de la disciplina en el Órgano y afectar a los financieros de los centros de pagos que más problemas han presentado.
8. Comprobar sorpresivamente a los especialistas del Órgano en el trabajo de control y supervisión que realizan en la base.
9. Estudiar semestralmente la Directiva 1/04 del Ministro del Interior con el personal del Órgano.
10. Analizar trimestralmente el trabajo realizado para la recreación del personal y el mejoramiento de las condiciones de vida. Proponer medidas concretas en los casos que lo requieran.
11. Estudiar semestralmente el Reglamento Disciplinario y el Código de ética aplicable a toda la fuerza del órgano.
12. Elevar a los núcleos del partido de los órganos y unidades los problemas detectados al personal que no es de nuestro ámbito y que los resultados de su trabajo incide en nuestra especialidad.
13. Visitar sistemáticamente al personal del Órgano que presente problemas de salud o personales.

ARC NO. II PRESUPUESTO, SALARIO Y CONTABILIDAD.

OBJETIVO: Perfeccionar el sistema de control interno en las especialidades de Contabilidad, Presupuesto y Salarios a partir del resultado de las comprobaciones realizadas.

Criterios de Medidas:

- Se aplica en el Órgano de Economía y Finanzas el Sistema de Control Interno elaborado según la Resolución No. 297 del MFP para los objetivos anuales.
- Se imparten seminarios para evaluar e identificar las debilidades y riesgos que persisten en la provincia y que propician deficiencias en el funcionamiento de la especialidad.
- Se obtienen calificaciones de Con Control en todos los Órganos y Unidades del MININT y se mejora la calificación de Con Control Deficiente en las temáticas de inventarios y activos fijos tangibles.
- Se ejecutan los presupuestos de gastos, ingresos e inversiones dentro de los límites establecidos.
- Se implementan medidas en función de intensificar el trabajo de enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y violaciones en el MININT.
- Se cumple con la Instrucción No 6 del 2002 del Jefe de la Dirección de Finanzas fundamentalmente los programas de comprobación de los órganos financieros de base y comisiones internas de comprobación.
- Se verifica el destino final de los recursos materiales y financieros en la provincia.
- Se realiza fiscalización por parte del Órgano de Economía y Finanzas con relación a los precios y la contratación económica, aplicándose lo establecido para las violaciones.
- Se verifica la aplicación salarial en todos los Órganos de Economía y Finanzas por lo menos dos veces al año.
- Se realizan comprobaciones a los ingresos no tributarios.
- Se realizan verificaciones al 100% de las operaciones en efectivos en la provincia (incluye extracciones y depósitos).
- Se continua aplicando y perfeccionando la Instrucción No 3 de los Jefes de las Direcciones de Finanzas y de Transporte para el pago de los obreros del taller por los resultados de su trabajo.

- Se encuentran todos los pagos de salarios y haberes aprobados por el Órgano de Cuadros y por los Jefes correspondientes.
- Se realizan intervenciones al pago de salario.
- Se dominan y aplican correctamente las indicaciones para el otorgamiento de las dietas y estimulación del personal.
- Se aplican y perfeccionan los sistemas de pagos de los trabajadores de construcciones y mantenimiento constructivo.
- Se trabaja por mantener dentro de la fecha pactada en los contratos los saldos de las cuentas por cobrar y pagar y pagos anticipados.

Actividades a desarrollar:

1. Realizar mensualmente análisis de la ejecución de los presupuestos de gastos corrientes e ingresos, y del plan de inversiones, comunicando las deficiencias que se detecten a los Jefes de las especialidades y al Jefe de Inversiones, solicitando los reajustes pertinentes a la Dirección de Economía y Finanzas.
2. Revisión de todos los pagos de la cuenta de inversiones por la especialidad de contabilidad del Órgano.
3. Impartir preparación especializada a los Jefes de Finanzas y especialistas de los centros de pagos en materia de presupuesto, ingresos e inversiones.
4. Realizar comprobaciones al destino final de los recursos y a la aplicación de las normas de consumo, informar mensualmente los resultados al Órgano de Dirección para el balance de las prioridades y al Jefe de la Provincia.
5. Revisión mensual de todos los efectivos (por todos los conceptos) de los centros de pagos antes de las extracciones, por parte de las especialistas de contabilidad del Órgano.
6. Evaluar mensualmente a los oficiales del órgano y a los Jefes de Finanzas de los órganos financieros de base, según los indicadores de desempeño confeccionados en el Órgano.

7. Realizar arqueos sorpresivos mensualmente a las cajas de los Órganos Financieros de Base según la distribución realizada para la atención a dar por parte de los especialistas del Órgano.
8. Realizar mensualmente estudio de los manuales establecidos en la especialidad y de la Orden No. 29 del Ministro del Interior con una duración de 4 horas, evaluando los contenidos impartidos.
9. Controlar en los meses de febrero y marzo las Cuentas Redistribuidora y Divisas, por parte de la Jefa y 2da Jefa del Órgano.
10. Comprobar en el mes de marzo por el 1er Oficial de Presupuesto el destino final de los pagos realizados a través de la cuenta en Divisa, elevando informe al Jefe Provincial.
11. Comprobar semestralmente los reintegros de salarios (depósitos en banco, documento de origen, fecha del reintegro) y la entrega en tiempo de las nominas del pago de salario, verificando si se cumplen los requisitos establecidos.
12. Comprobar anualmente el pago de los créditos (643) al banco según los descuentos reflejados en las nominas de todos los centros de pagos.
13. Trimestralmente controlar en la entrega de información las cuentas por cobrar diversas contra los movimientos mensuales y su amortización en todos los centros de pagos.
14. Realizar verificaciones presupuestarias mensualmente a las ejecuciones en los Órganos Financieros de Base.
15. Realizar trimestralmente comprobaciones a la aplicación de la política de precios y contratación en los Órganos Financieros Logística, Sistema Prisiones y Transporte.
16. Participar de conjunto con los oficiales y especialistas en el proceso de contratación durante los meses de enero y febrero.
17. Mantener actualizada la base reglamentaria de la actividad de precios, que permita el asesoramiento a los oficiales de precios, mantener los vínculos con el Ministerio de Finanzas y Precios sistemáticamente y con los principales proveedores.

18. Participar de conjunto con los Órganos Financieros de Base en los procesos de reclamación que se produzcan a partir de los pagos realizados en demasía o en defecto para lograr su solución; dar seguimiento sistemáticamente a los cargos registrados en las cuentas de reclamación.
19. Realizar comprobaciones mensuales a las conciliaciones bancarias y verificar la veracidad de la información. (Libro Control de Cheques, legalidad de los instrumentos de pagos, cheques en tránsito al cierre del periodo).
20. Comprobación a legalidad de los saldos de las cuentas por Cobrar y Pagar de todos los Órganos Financieros de Base en todos los cierres mensuales, .con las facturas o documentos primarios.
21. Verificar por parte de los oficiales de contabilidad del Órgano mensualmente en las entregas de la información, las liquidaciones de las extracciones de efectivo (incluye pagos por estimulación y actividades colectivas) y los depósitos realizados.
22. Comprobar semestralmente la aplicación salarial al 100 % de las fuerzas en la provincia.
23. Fiscalizar semestralmente el pago de la Instrucción No. 3 de los Jefes de las Direcciones de Finanzas y de Transporte para el pago de los obreros del taller por los resultados de su trabajo.
24. Realizar preparación por parte de la oficial de contabilidad del Órgano a las Comisiones Internas de Comprobación, según plan elaborado por el Grupo Auxiliar del Comité de Control Interno en la provincia.
25. Efectuar por la 1er Oficial de Presupuesto controles mensuales a los Ingresos No Tributarios en la provincia.

ARC NO. III ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN.

OBJETIVO: Perfeccionar el proceso de Planificación y Control, con un aprovechamiento óptimo del Sistema Automatizado y la implementación adecuada de la Resolución 297 del MFP.

Criterios de medida:

- Las especialidades de contabilidad, presupuesto y salarios emplean la planificación como un instrumento de dirección para la solución de las deficiencias que se presentan en la provincia.
- Están reestructurados los eventos de dirección, propiciando el estilo participativo y el trabajo en equipo con los órganos financieros de base.
- Están actualizados por el órgano y por las especialidades de contabilidad, presupuesto y salarios los sistemas de control en la implementación de la 297 MFP.
- Se realiza fiscalización por parte del Órgano de Economía y Finanzas en la provincia a los órganos de base, aplicándose lo establecido en los manuales (inventario, AFT y cobros-pagos).
- Se realizan verificaciones a la legalidad de los cobros y los pagos y al cumplimiento de las regulaciones y objeto social en órganos y unidades del MININT.
- Se realizan comprobaciones al cumplimiento de lo establecido en el manual de normas y procedimientos para los medios de rotación (Almacenados y en uso). Hasta su destino final.
- Se realizan verificaciones al cumplimiento de lo establecido para las ocupaciones, decomisos y hallazgos.
- Se reducen al mínimo los faltantes y sobrantes de los recursos, y en caso de ocurrencia se aplica responsabilidad material. La planificación garantiza el seguimiento directo a las prioridades y por los especialistas del órgano.

Actividades a desarrollar:

1. .Efectuar controles sorpresivos por la especialidad de contabilidad a los Órganos Financieros de Base para verificar que las operaciones contables se realicen diariamente.
2. Comprobar por las especialidades de salarios, contabilidad y presupuesto, en las entregas de las informaciones económicas de los Órganos

Financieros de Base que los saldos de las cuentas no sean contrarios a su naturaleza, que las operaciones contables por ejecuciones del presupuestos, inversiones y por concepto de ingresos sean registradas en la contabilidad presupuestaria.

3. Exigir y verificar por las especialidades del Órgano que los Órganos Financieros de Base realicen las entregas de los Estados Financieros Obligatorios en las fechas previstas y según los requerimientos informativos.
4. Elevar para su análisis en los Eventos de Dirección las deficiencias detectadas informaciones económicas trimestrales. Revisar mensual y trimestralmente el cumplimiento de la planificación del Órgano y por especialidad.
5. Realizar informes sobre los resultados de las visitas de asesoramiento, trabajo y de control en los Órganos Financieros de Base, órganos y unidades, entregando estos a los afectados.
6. Fiscalizar el cumplimiento de las medidas y recomendaciones dejadas por los controles y visitas de trabajo.

ARC NO. IV COMPLETAMIENTO Y CAPACITACIÓN DE LAS FUERZAS

OBJETIVO: Garantizar que todo el personal de la especialidad de finanzas en la provincia, reúna los requisitos de preparación especializada para el cargo que desempeña.

Criterios de Medida.

- Se ejecuta la atención sistemática a los cadetes insertados, garantizando las prácticas docentes como vía del logro de la vinculación y la permanencia en la Institución.
- Se imparten cursos de preparación especializada en función del diagnóstico de las fuerzas con relación a las necesidades de aprendizaje para los cargos y funciones que estas desempeñan.
- Se garantiza la preparación especializada en unidades de todos los financieros en la provincia.

Actividades a desarrollar.

1. Evaluar mensualmente la atención a los cadetes insertados y a la fuerza de trabajo calificada; así como, garantizar la realización de las prácticas docentes de los cadetes en nuestro Órgano.
2. Analizar trimestralmente el cumplimiento del plan de preparación de las fuerzas.
3. Diseñar cursos de preparación en función del diagnostico sobre el control interno, en las especialidades de presupuesto, contabilidad, salario y destino final de los recursos.
4. Continuar con la superación para alcanzar la licenciatura de los compañeros incorporados al estudio.
5. Cumplir con la preparación de la fuerzas de los especialistas de los órganos de base por cada una de las especialidades.
6. Incorporar a cursos de post-grados y diplomados al personal con nivel superior.

ARC No. V ASIMILACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

OBJETIVO: Asegurar la paulatina implementación de los sistemas automatizados diseñados para la actividad contable – financiera en base al banco de problemas de la especialidad.

Criterios de Medidas.

- Se logra explotar todas las tablas de salidas del sistema Confín en los órganos financieros de base y en finanzas de la provincia.
- Se logran analizar todas las cuentas de la contabilidad de los órganos financieros de base para lograr un mejor control de todos los recursos.
- Se trabaja en la organización de la base de datos de los salarios para garantizar la implementación del nuevo sistema de nomina y personal.
- Se logra en los Órganos Financieros de Base con los equipos entregados por la Jefatura, generalizar la aplicación del sistema automatizado a la temática de inventario, activos fijos tangibles.

- Instalar el sistema ETES en las actividades presupuestadas, con la base de datos creada.

Actividades a desarrollar:

1. Actualizar los nomencladores y codificadores del sistema automatizado y manual para que se logre explotar todas las tablas de salidas del sistema Confín en los órganos financieros de base y en el Órgano de Economía y Finanzas en la provincia.
2. Revisar mensualmente al cierre de cada periodo económico, la edición de las tablas de salidas según su implementación.
3. Comenzar a trabajar por las oficiales de salarios en la organización de la base de datos para cuando se realice la implantación del nuevo sistema automatizado para nóminas.
4. Verificar por las especialistas de contabilidad que se proceda en todos los centros de pagos con la implantación del sistema automatizado para medios de rotación y AFT, a partir de las bases de datos creadas y de los medios técnicos entregados por la Jefatura de la provincia.
5. Realizar las gestiones pertinentes para la adquisición de nuevos medios de informática que contribuyan al perfeccionamiento y humanización del trabajo en los Órganos Financieros de Base.

ARC No. VI ASEGURAMIENTOS MULTILATERALES

OBJETIVO: Garantizar el mejoramiento gradual de los Aseguramientos necesarios para ejercer la actividad de finanzas en la provincia.

Criterios de Medidas.

- Se canaliza y tramitan necesidades de equipamiento técnico para humanizar la actividad contable financiera.
- Se realiza levantamiento de modelos imprescindibles para el desarrollo de la actividad económica.
- Se realiza actividades de mantenimiento de la técnica de transporte.

- Se realizan las actividades para mantener la higiene y el embellecimiento del Órgano.

Actividades a desarrollar:

1. Realizar coordinaciones con la Dirección de Economía y Finanzas para la adquisición de modelos.
2. Mensualmente cumplir con los mantenimientos previstos para el transporte del Órgano.
3. Proceder con las medidas de ahorro para lograr un uso más racional de los recursos asignados a la especialidad así como los portadores energéticos.
4. Utilización de las informaciones digitales en los casos que no se requieran evidencias documentales como documentos probatorios de transacciones u operaciones económicas.

ARC No. VII PREPARACIÓN PARA LA DEFENSA.

OBJETIVO: Garantizar desde tiempo de paz un adecuado control de los recursos que serán utilizados Tiempo de Guerra, así como consolidar la preparación especializada del personal que cumple misiones en esa etapa.

Criterios de Medida

- El 100 % de las fuerzas de la especialidad que cumple misiones en T/G ha adquirido los conocimientos sobre la defensa y las misiones que cumplen en tiempo de guerra.
- Se prepara desde tiempo de paz a todos los financieros para la implantación del sistema contable en tiempo de Guerra.
- Se encuentran actualizados todos los planes para Tiempo de Guerra y su contenido se corresponde con las exigencias actuales de la defensa. La plantilla se encuentra cubierta en un 100% de completamiento.
- Están preparadas las condiciones para el paso de la especialidad a las etapas de la guerra.

- Está depurado el 100 % de la documentación que no se evacua en tiempo de guerra.
- Obtener en las comprobaciones a las disposiciones combativas calificación de satisfactorio.

Actividades a desarrollar:

1. Trabajar en el mes de febrero para el completamiento de la plantilla de tiempo de guerra de la especialidad.
2. Impartir preparación para tiempo de guerra con todos los financieros de la plantilla en la provincia en el mes de mayo.
3. Realizar trimestralmente actualizaciones a los planes para tiempo de guerra.
4. Revisar semestralmente la documentación a evacuar, designando a la 1er Oficial de Contabilidad para esta tarea.

3.1.11. Paso 11 Sistema de Control Estratégico.

Se establece a partir de tres momentos: implantación, seguimiento y evaluación final.

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

1. Comunicación y explicación a todos los implicados.
2. Aprobación.
3. Establecimiento de un presupuesto que apoye el plan estratégico.
4. Instalación de sistemas de políticas, procedimientos, informativo y de control que apoyen el plan estratégico.
5. Diseño de sistemas de incentivos que estén estrechamente relacionados con los objetivos estratégicos.
6. Ejercicio de un liderazgo estratégico.

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

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

La fase de evaluación de resultados se concibe hasta el 2012 y precisa lo siguiente:

- Comparar la misión-visión con los resultados obtenidos. (desviaciones y causas)
- Comparar los escenarios previstos con el escenario actual. (desviaciones y causas)
- Analizar decisiones tomadas y sus causas teniendo en cuenta: cambios del entorno, asignación de recursos, falta de gestión y apoyo y actuaciones inadecuadas.
- Realizar una apreciación del plan estratégico según el cumplimiento de los objetivos:
 1. Si existen resultados excelentes -- se satisface la misión, visión y objetivos estratégicos. Valorar aspectos positivos para acciones futuras.
 2. Si existen resultados satisfactorios -- se satisface en tiempo y forma los objetivos estratégicos.
 3. Si existen resultados no satisfactorios -- no satisface plenamente la misión y los objetivos estratégicos. Precisar los aspectos de fallo y sus acciones correctivas para el futuro.

Para la retroalimentación del proceso se formará una comisión presidida por el Jefe del órgano y un grupo de especialistas que se encargue de revisar los resultados de la estrategia en cada período.

Para los objetivos, los respectivos jefes y especialistas explicarán los resultados, así como las desviaciones que existan en su cumplimiento.

Se realizará una revisión periódica sobre los mismos, debiéndose elaborar planes emergentes para prever los cambios del entorno. Semestralmente se evaluará la estrategia en el consejo de dirección del órgano.

En sentido general este proceso puede continuar perfeccionándose, determinando los indicadores de eficiencia y eficacia y que permitirán enriquecer el proceso de gestión del control, que no constituye objetivo específico de este trabajo.

3.2 Conclusiones parciales.

1. El procedimiento propuesto fue aplicado en el Órgano de Economía y Finanzas respondiendo a las particularidades del sistema organizacional del mismo.
2. El procedimiento propuesto para el proceso de planificación estratégica dentro del Órgano de Economía y Finanzas es susceptible de aplicar en otros órganos del MININT.
3. El procedimiento permitió aplicar, en correspondencia con el escenario intermedio, la estrategia relacionada a los objetivos estratégicos por ARC.
4. Los objetivos estratégicos por ARC permiten la integración entre las diferentes áreas.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El estudio bibliográfico realizado permitió profundizar en la planificación estratégica, definiendo la relación entre la estrategia y el proceso de formulación e implantación.
2. La literatura consultada -a su vez- permitió analizar la diversidad considerable de modelos y a partir de aquí, determinar el procedimiento a utilizar para la formulación de la estrategia.
3. La aplicación del procedimiento para el diseño de la estrategia de desarrollo hasta el 2012 del Órgano de Economía y Finanzas, fue concebida y adaptada a la realidad interna y externa del Órgano.
4. Los resultados del diagnóstico estratégico determinaron los aspectos internos y externos que influyen en el desempeño futuro del Órgano. Las principales prioridades fueron: las cualidades de sus recursos humanos como fortaleza y como debilidad la imperiosa necesidad de reducir al mínimo la existencia de oficiales con falta de preparación especializada.
5. La estrategia escogida es de tipo invasiva, ésta se materializa en la determinación de las ARC, los objetivos estratégicos por ARC, los criterios de medidas y las actividades.
6. El procedimiento utilizado permitió la preparación y el desarrollo de habilidades del colectivo de jefes y especialistas en la determinación de cada uno de los elementos que lo conforman, involucrándolos en la identificación de los problemas y en la búsqueda de soluciones creativas.
7. El procedimiento constituye una herramienta que garantiza la objetividad, claridad y transparencia en la proyección y organización de la actividad directiva presente y futura del Órgano, contribuyendo a establecer un camino de pensamiento flexible donde el riesgo y la incertidumbre serán cada vez menores.
8. La aplicación del procedimiento, su seguimiento y control garantizará la consolidación del perfeccionamiento del Órgano de Economía y Finanzas en Cienfuegos.

RECOMENDACIONES

1. Convertir el proceso de Planificación Estratégica en un instrumento de trabajo permanente de la actividad de Dirección en todo el Órgano Provincial de Economía y Finanzas.
2. Trasmitir los resultados de la investigación a la Dirección General de Economía y Finanzas con la finalidad de estudiar la pertinencia de su aplicación en otros Órganos del MININT.
3. Para continuar avanzando en el desarrollo del Órgano se debe insistir en :
 - Capacitar de los jefes, especialistas y contadores.
 - Aplicar de técnicas modernas de previsión y gestión estratégica, adecuándolas a las características del trabajo de forma que se incentiven las fortalezas y se atenuen las debilidades detectadas.
 - Implantar y controlar sistemáticamente el alcance de los objetivos por ARC así como los criterios de medidas y las actividades.
4. Siempre que se reconozcan cambios en el entorno, así como en las capacidades internas se debe realizar un diagnostico estratégico, como parte del procedimiento propuesto.
5. Utilizar el procedimiento propuesto para la revisión y/o rediseño de la estrategia cada vez que varíen los escenarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Acle, A. (1989). *Planificación estratégica y control de la calidad* (Edición Guiraldo SA.). México. Retrieved June 9, 2010, from about:sessionrestore.
- Aguirre, E. (1998). *La Dirección (o administración) por objetivos (o resultados)*. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Bitel, L. y Ramsey, J. (1995). *Planificación gerencial estratégica* (Enciclopedia del management.). México: Oceano/Centrum. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Bitel, L. y Ramsey, J. (1995). *Análisis DAFO* (Enciclopedia del management.). México: Editorial Oceano/Centrum. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Blanco, H. (1998). *Antes, Durante y Después de la Estrategia*. (CCED-MES.). Ciudad de La Habana. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Carus, L. (2000). *Estrategia Empresarial y Estrategia Tecnológica*. *Barcelona*, 122(II Parte), pp73-78.
- Chiavenato, Adalberto. (2001a). *Administración de recursos humanos* (5º ed.). Santa fe de Bogotá: McGraw – Hill. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Chiavenato, Adalberto. (2001b). *Administración por Objetivos (APO) en su: Introducción a la teoría general de la administración*. (5º ed.). México: Mc Graw Hil. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Congreso PCC V. (1997). (p. pp 70). La Habana: Política. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Control de Gestión. (n.d.). <http://www.5campus.com/leccion/cgESTRATEGIA>>. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

- Cuervo, A. (1995). *La Dirección estratégica de la empresa*. España: Civitas. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- De la Torre, F. (1999). *Administración Hotelera*. México: Trillas. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Deus, J. L. (1994). *Diseño de la estrategia empresarial* (2000º ed.). España. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Díaz, C. / Carballo, E. /Rodríguez, J. (1998). *Su misión ¿Cómo diseñarla? Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías*. Ciudad de La Habana: CCED-MES. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Díaz, V/ Ramírez, M./ Palacios, A. (1998). *La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación*. Ciudad de La Habana: CCED-MES. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Diccionario Enciclopédico*. (1997). (Española.). Barcelona. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Drucker, P. (1975). *La gerencia Buenos Aires*. Ateneo. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Drucker, P. (1996). *La organización basada en la información* (2000º ed.). SA. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Estrategia. (n.d.). <http://usuarios.lycos.es/procomillas/objetiv.htm>. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Estrategia Aragón. (n.d.)

<http://www.igae.minhac.es/Fondos/Estructurales/doc/3/1/VF131D.PDF>. Retrieved

June 9, 2010, from [http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official)

[a&rls=org.mozilla:es-AR:official](http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official).

Faria de, Mello, F. A. (1996). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Fernández, M. C. (1997). *Información y diagnóstico: una interrelación fundamental en el análisis organizacional*. Tomo II. La Habana. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Gallego, J.F. (1996). *Dirección estratégica en los hoteles del Siglo XXI*. España: Mc Graw Hill. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

García, S & Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la DPO*. España: Mc Graw Hill. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Gárciga J. R. (1999). *Formulación estratégica. Un enfoque para Directivos*. La Habana: Félix Varela. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Gerald, L. (1999). *Administración Moderna de Hoteles y Moteles*. México: Trillas. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Gimbert, X. (1998). *El enfoque Estratégico de la Empresa*. Bilbao: Deusto. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Godet, Michel. (1991). *Prospectiva y Planificación Estratégica* (S.G.). España: S.A. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Gómez, G. (1995). *Planeación y organización de empresas* (8º ed.). México: Mc Graw Hill.

Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

González, R. C. (2001). *Diagnóstico Organizativo y Proyección Estratégica de la Cadena de Turismo Islazul*. Trabajo de Diploma, Villa Clara. Santa Clara. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Guevara, E. (1972). *Escritos y Discursos*. Tomo I. La Habana: Ciencias Sociales. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Guzmán, Carlos. (2000). Las tendencias del futuro en el mercado: visión estratégica, capacidad de innovación, prospectiva y crear valor. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1996). *The Strategic Concept and Process*. Madrid: Prentice Hall. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Hernández, M. (1995). *Modelo de Gestión Estratégica para el Centro de Investigación y Promoción Cultural Samuel Feijó*. Tesis para optar por el Grado de Master en Dirección, Santa Clara. UCLV. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Hernández, S. (1995). *Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico*. México: Mc Graw Hill. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Herrera, K. C. (2000). *Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras*. Resumen de la Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Santa Clara: UCLV. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2000a). *Investigación interactiva (investigación – acción) en su: El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística*. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

a&rls=org.mozilla:es-AR:official.

Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2000b). *Metodología de la investigación holística* (Fundación SYPAL.). Caracas. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Importancia del estudio de las regularidades del proceso de estrategia empresarial y proyección de la empresa. (1997). *Boletín Turespacio*. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Jarrillo, J.C. (1996). *Dirección Estratégica* (2º ed.). Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Johnson, G. & Schole, K. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice-Hill. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1995). *Administración. Una perspectiva global* (10º ed.). México: Mc Graw Hill. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Kotler, Philip. (1998). *Planeación estratégica y planeación de mercadotecnia* (3º ed.). México: Prentice – Hall. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Lavandero, A. y Lainé, N. (1998). *Estrategia Empresarial*. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Leavitt, H. J. (1988). *Senderos Corporativos. Cómo integrar Visión y Valores en las organizaciones*. México: CECSA. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Makridakis, S.G. (1993). *Pronósticos. Estrategia y Planificación para el Siglo XXI* (Díaz de Santos.). España. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Martínez, C.C. (1998). *"Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene*

planificar". CEDE-UCLV. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Martínez, C.C. (1999). Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI. (p. pp 6). Acapulco. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Martínez, C.C. (2000). Una aproximación a los factores determinantes del cambio estratégico. <http://www.udg.mx>. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Menguzzato, M. & Renau, L. (1995). *La Dirección Estratégica: un enfoque innovador del Management*. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Mintzberg, Henry. (1998). *"El Arte de Moldear la Estrategia"*. 6 (CCED.). La Habana. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Mintzberg, Henry. (1989). *La naturaleza del trabajo del directivo*. Barcelona: Ariel. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Morrissey, George L. (1996). *Planeación a largo plazo: creando su propia Estrategia*." (Prentice - Hall.). México. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Muñoz, P. (1995). *Modelo de Dirección Estratégica para Empresas Constructoras*. Santa Clara. UCLV. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Navas, J.E. & Guerras, L.A. (1996). *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Civitas. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

O'Connor, M.(. (1998). *Un proceso modelo de gestión por valores*. España: Pamplona. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

- Ohmae, K. (1988). *La mente del estratega*. México: Mc Graw Hill. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Pérez, A. & Díaz, C. (1999). *Lo que todo empresario debe conocer*. La Habana: Ciencias Sociales. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Porter, Michael. (1998). "*¿Que es Estrategia?*". (CCED., Vol. 8). La Habana. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Porter, Michael. (1987). *Estrategia Competitiva*. México: Continental. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Portuondo Vélez, Angel L y Col. (1998). *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana* (Centro Coordinador de Estudios de Dirección.). Ciudad de La Habana. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Quigley, J.V. (1996). *Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. Colombia: Mc Graw Hill. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Reyes, A. (1996). *Administración por Objetivos*. México: Limusa. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Rodríguez, F. O. (1998). *Planificación Tradicional o estratégica. Un reto para el Siglo XXI*. Ciudad de La Habana: CCED-MES. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Rodríguez, F. O. & Alemañy, S. (1998). *Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías*. Ciudad de La Habana: CCED-MES. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Sánchez, G. (2000). Elementos básicos de la estrategia. *Barcelona.*, (201), pp 37-44.

School of Industrial and Labor Relations. (n.d.). . Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

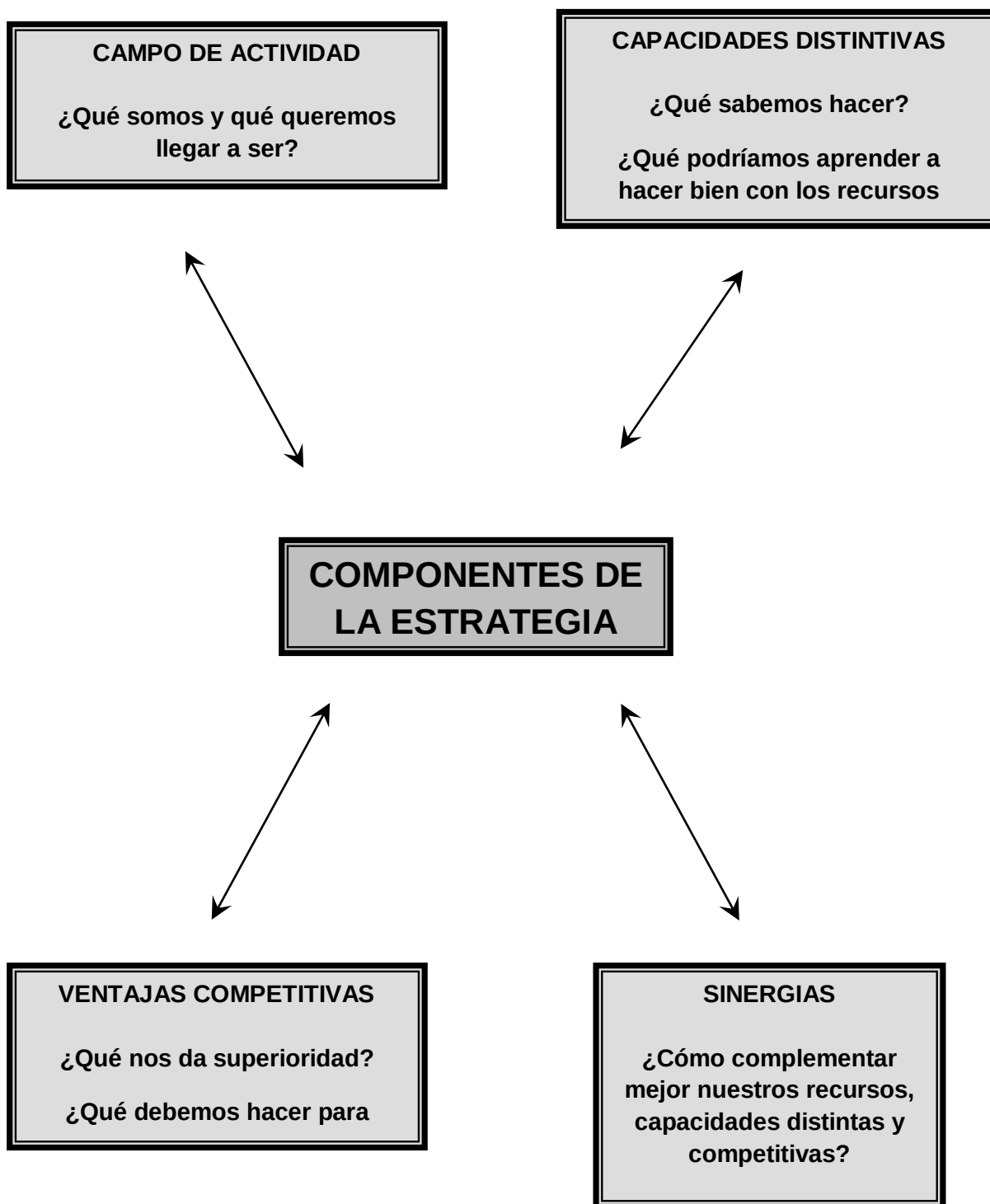
Steiner, G.A. (1996). *Planeación Estratégica. Vigésima Primera Reimpresión*. México: Continental. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Stoner, J. (1996). *Administración*". México: Prentice Hall Hispanoamericana, Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Tena, J. (2000). *El entorno de la empresa (Gestión)*. España. Retrieved June 9, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

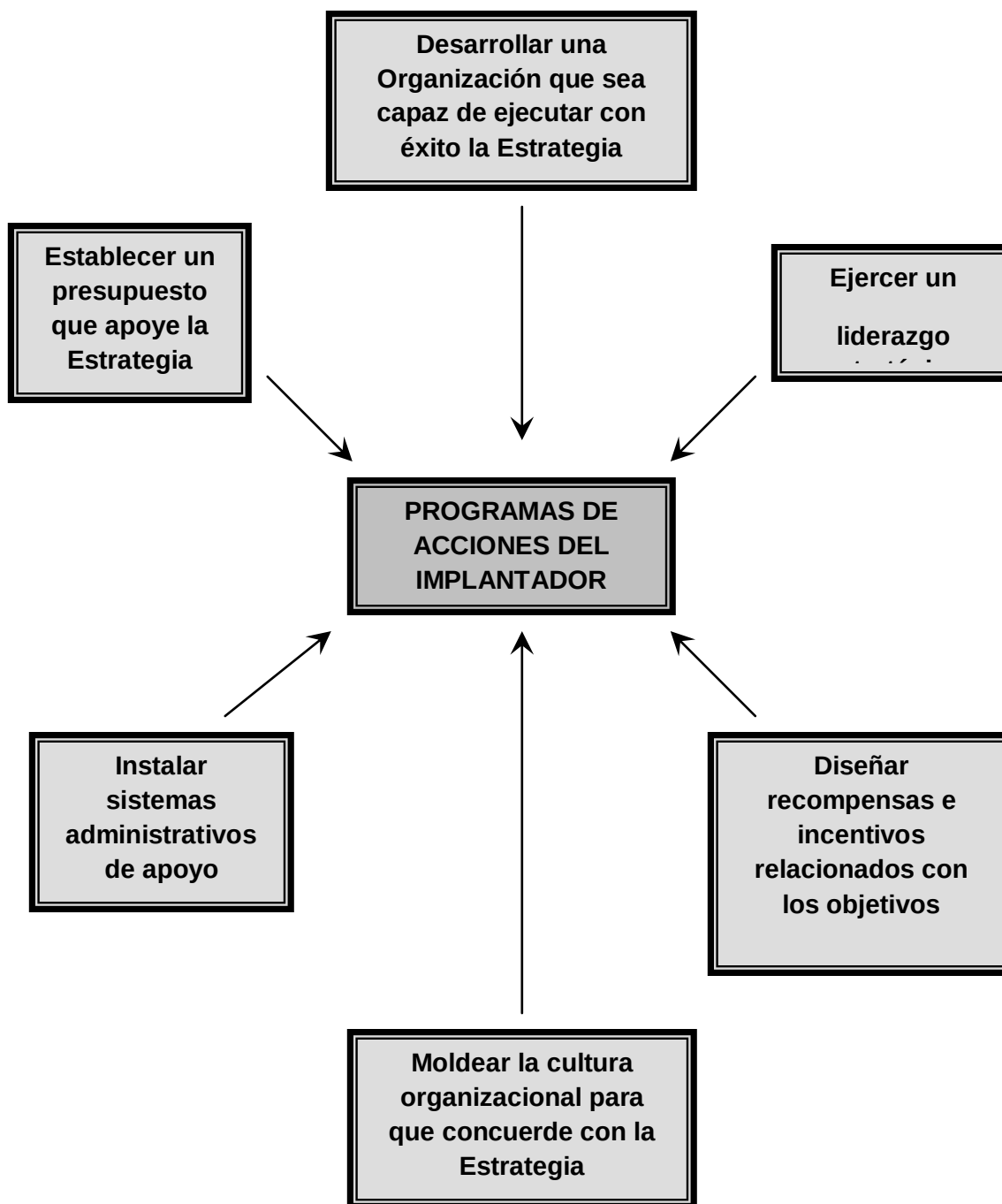
Anexo No. I

Componentes de la Estrategia



Anexo No. II

Tareas principales para la implantación de la Estrategia



Anexo No. III

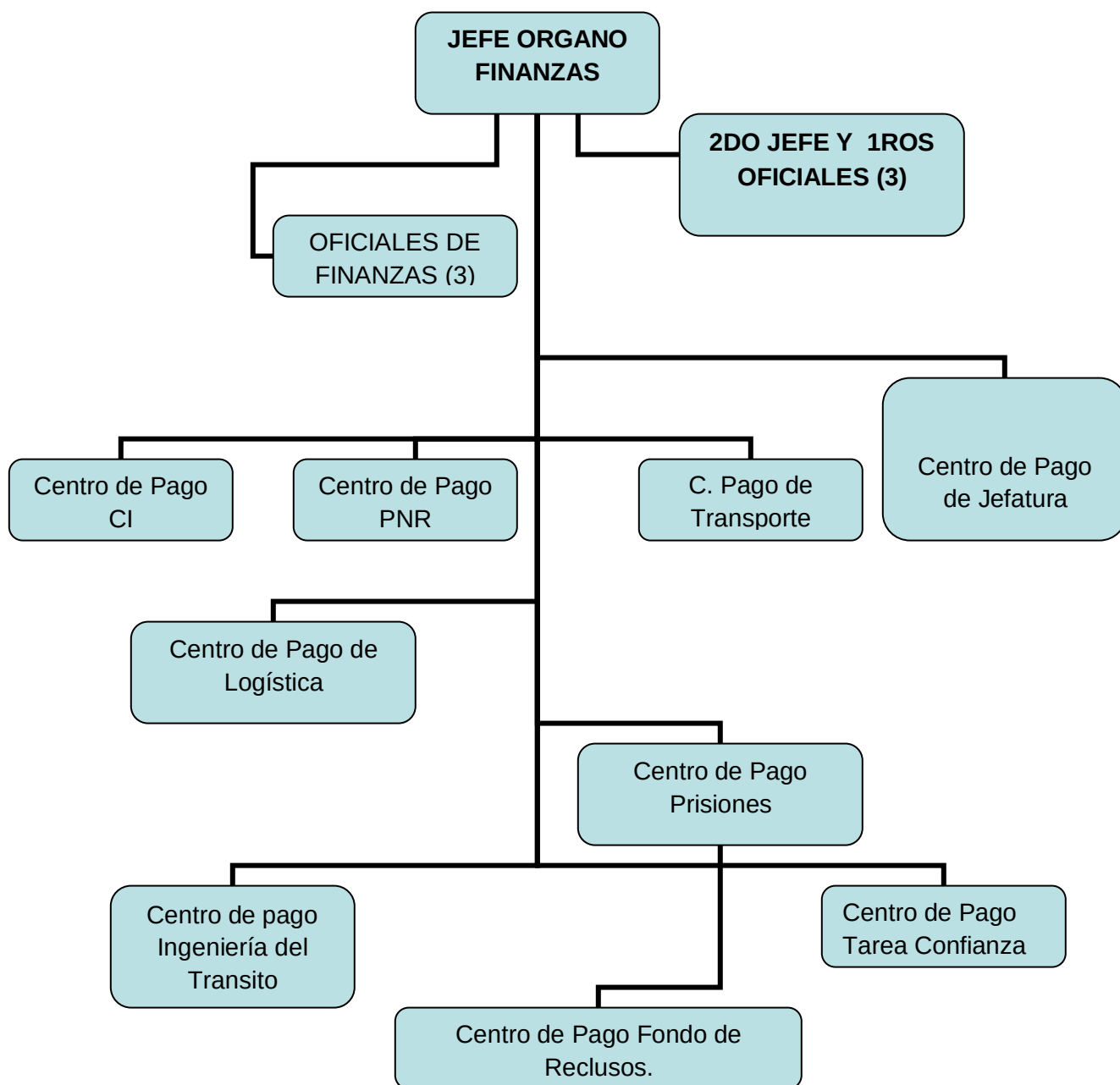
Tabla de Modelos de Gestión Estratégica.

Características generales/ autores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	%
Insumos	X	X			X								3	25
Misión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	100
Análisis Interno y Externo	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	92
Ambiente organizacional			X					X	X	X	X	X	6	50
DAFO			X						X	X	X	X	5	42
Escenarios	X		X							X			3	25
Opciones y decisiones estratégicas		X	X				X	X					4	33
Visión		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	92
Valores compartidos										X	X	X	3	25
Desarrollo de estrategias	X			X	X		X	X		X	X		7	58
Objetivos estratégicos	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	10	83
Planes de acción	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	10	83
Control y evaluación	X	X			X	X		X	X		X		7	58
Barreras			X										1	8
Elección estratégica	X		X		X								3	25
Implantación	X	X		X	X		X	X	X		X		8	66
Control estratégico	X	X		X	X		X	X		X	X		8	66

Adaptado de Martínez, 1997.

ANEXO No. IV

Organigrama del Órgano Provincial de Economía y Finanzas. Cienfuegos.



Anexo No. V

Matriz DAFO Órgano Provincial Economía y Finanzas.

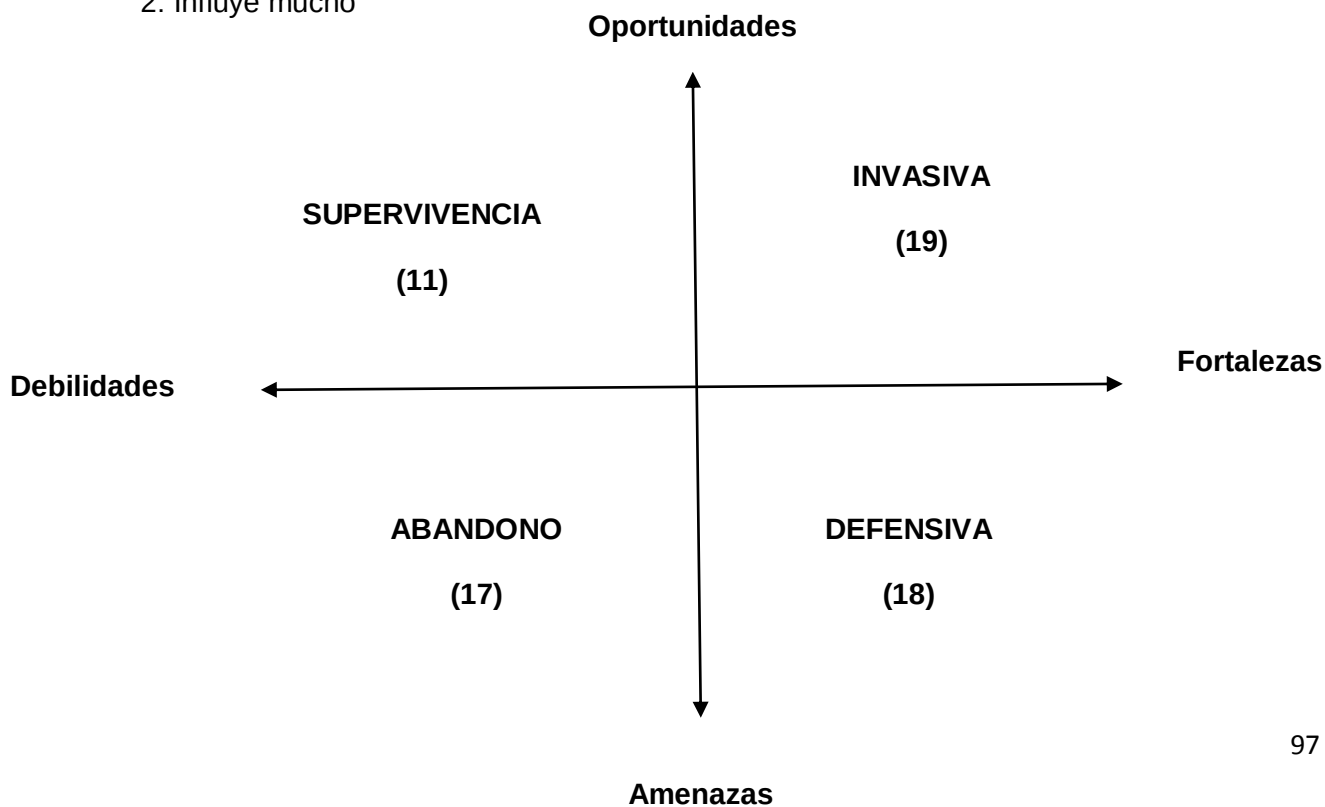
		FORTALEZAS						DEBILIDADES					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6
OPORTUNIDADES	O1	1	2	0	0	2	0	2	1	0	0	0	2
	O2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	2
	O3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
AMENAZAS	A1	0	2	1	0	2	0	0	0	0	1	1	2
	A2	0	2	2	0	2	0	2	0	0	0	0	2
	A3	2	2	2	0	1	0	2	1	0	2	2	2

Leyenda:

0: No influye

1: Influye algo

2: Influye mucho



Anexo No. VI

Modelo Estratégico aplicado en la investigación

