



República de Cuba

Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial

**Estrategia de dirección del Sistema Penitenciario en la
provincia de Cienfuegos para el período 2010 – 2012.**

Tesis en opción al título de Ingeniero Industria.

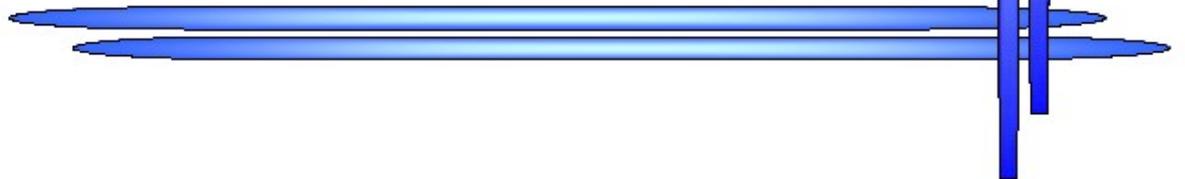
Por

Autor: Lissety Cruz Garnier

Tutora: Msc. Mayor Dayana Marrero Cabello

Cienfuegos, 2010

Pensamiento



No es verdaderamente Exitoso quien no es feliz, lo importante no es alcanzar determinada cumbre señalada por los demás, sino disfrutar el viaje al destino preferido de cada cual.

Albert Einstein

Agradecimientos



A cada una de las personas que hicieron posible que mi sueño se hiciera realidad.

A Dayana, mi tutora por confiar en mi para el desarrollo de esta investigación y por todo el tiempo invertido para poder lograrlo.

A todos los profesores que de una forma u otra contribuyeron con sus enseñanzas en nuestra preparación profesional.

A TODOS MUCHAS GRACIAS

Dedicataria



A mi hijo: Por haberle robado su tiempo en estos años de carrera.

A mi Familia: Por su ayuda incondicional.

*Y a esas personas que no menciono pero que no han cedido ante las
murallas que imponen el alcance de sus utopías*

Resumen



RESUMEN.

El presente trabajo se desarrolló en el Sistema Penitenciario de Cienfuegos, con el objetivo de dotar a su Jefatura de una herramienta de dirección, que le permita utilizar sus potencialidades para perfeccionar la actividad educativa con la población penal en las condiciones actuales.

El problema científico planteado se refiere a cómo contribuir con el perfeccionamiento de la actividad educativa con la población penal del Sistema Penitenciario en Cienfuegos. Por consiguiente, se planteó como hipótesis de investigación que la aplicación de una estrategia de dirección para el perfeccionamiento de la actividad educativa con la población penal, permitirá llevar adelante la educación en el contexto penitenciario hasta convertir las prisiones en escuelas

Se aplicó un variado número de métodos para la obtención de información, tales como la observación, el estudio de documentos, la actividad grupal en diversas formas, las entrevistas, las encuestas y otras vías.

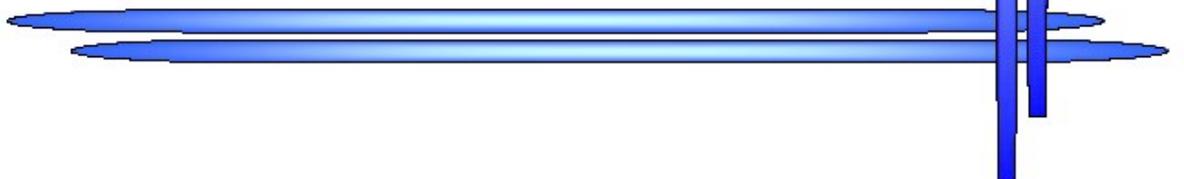
La revisión bibliográfica permitió acopiar diversos puntos de vista sobre el tema y asumir el modelo estratégico que más se ajusta a nuestra organización, a partir de sus características, el que también puede ser aplicado en otras especialidades del MININT.

La estrategia resultante se evaluó como viable a partir del criterio de especialistas, considerándose fundamental para el cambio necesario de la organización en el contexto actual.

Teóricamente, la investigación aporta el estado actual de la organización en cuanto a sus potencialidades y oportunidades, que con el empleo de la estrategia diseñada, permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del Organo.

Desde el punto de vista práctico, se dota a la organización de una herramienta para la gestión, que la prepara para el cambio que impone el entorno. Finalmente se realizan algunas recomendaciones útiles, teniendo en cuenta lo incipiente que se encuentra aún la planeación estratégica en nuestra Institución.

Summary



SUMMARY.

The present work was developed in the Penitentiary System of Cienfuegos, with the objective of endowing to its Headquarters of an address tool that allows him to use its potentialities to perfect the educational activity with the penal population under the current conditions.

The outlined scientific problem refers to how to contribute with the improvement of the educational activity with the penal population of the Penitentiary System in Cienfuegos. Consequently, he/she thought about as investigation hypothesis that the application of an address strategy for the improvement of the educational activity with the penal population, will allow to take the education ahead in the penitentiary context until transforming the prisons into schools

A varied number of methods was applied for the obtaining of information, such as the observation, the study of documents, the activity grupal in diverse forms, the interviews, the surveys and other roads.

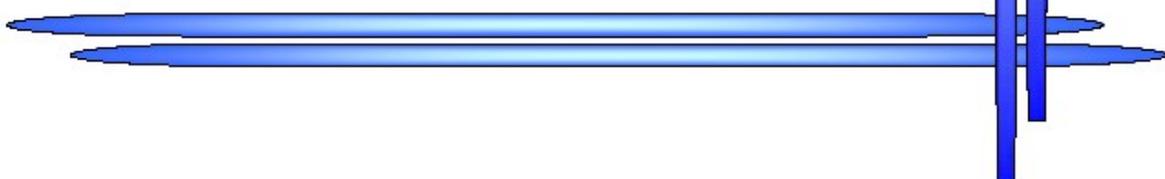
The bibliographical revision allowed to gather diverse points of view on the topic and to assume the strategic pattern that more it is adjusted to our organization, starting from its characteristics, the one that can also be applied in other specialties of the MININT.

The resulting strategy was evaluated as viable starting from the approach of specialists, being considered fundamental for the necessary change of the organization in the current context.

Theoretically, the investigation contributes the current state of the organization as for its potentialities and opportunities that with the employment of the designed strategy, it will allow a qualitative jump in the development of the Organ.

From the practical point of view, it is endowed to the organization of a tool for the administration that he/she prepares it for the change that imposes the environment.

Introducción



INTRODUCCIÓN.

El Sistema Penitenciario Cubano está concebido desde su creación para garantizar, como instrumento del Estado Socialista, el cumplimiento de las sanciones privativas de libertad, medidas de seguridad reeducativas de internamiento y cautelares de Prisión Provisional, impuestas a todo ciudadano que viole la ley, contribuyendo a la formación de una conciencia de respeto a la legalidad socialista, así como a la educación de los sancionados en los principios de actitud honesta hacia el trabajo, siempre y cuando no sea posible lograr los fines punitivos de la condena con otros medios menos graves.

La obra de la Revolución Cubana, fiel reflejo de los más elevados principios proclamados por nuestro pueblo, ha tenido como mayor exponente el culto a la dignidad plena del hombre. Siendo así, en los últimos años se han venido desarrollando programas con la finalidad de humanizar la ejecución de las sanciones, integrando a las organizaciones políticas, de masas y al pueblo en general a este proceso educativo y bajo nuestras propias concepciones revolucionarias, con el objetivo de reincorporar al sancionado a la sociedad como ente útil, logrando su adecuada adaptación al medio social.

Partiendo de los esfuerzos que realiza nuestro país en el proceso de perfeccionamiento de los Sistemas Jurídico, Penal y Penitenciario, en medio de difíciles condiciones socio económicas determinadas por el bloqueo imperialista y la guerra económica impuesta a Cuba por el Gobierno de los Estados Unidos, el funcionamiento del Sistema Penitenciario tiene que estar en correspondencia con este perfeccionamiento, por cuanto la educación de las personas privadas de libertad, constituye una responsabilidad del Estado y sus instituciones.

Con ese fin, el Centro de Investigación Socio – Operativo del MININT, a partir del segundo semestre del año 2000 y en estrecha coordinación con la Dirección de Establecimientos Penitenciarios (DEP), ha realizado diversas investigaciones. Al iniciarse la primera con el estudio de 500 reclusos, de diferentes categorías y características, se decidió llamar a todo el proceso de perfeccionamiento de las prisiones “**Tarea 500**”. Le siguieron otras dirigidas a

estudiar la población penal del país cuyas edades estaban comprendidas entre 16 y 30 años, objetivo esencial para el Sistema Penitenciario.

Las ideas preliminares de la Tarea 500 planteaban como objetivos fundamentales de los programas, el trabajo de atención y seguimiento social con los menores de edad; la adopción de medidas para lograr que vayan a la prisión sólo aquellos que así lo requieran por el delito cometido, la conducta social mantenida, etc. y por último, transformar el pensamiento penitenciario, concibiendo inicialmente sólo 8 programas, actualmente suman más de 12, entre ellos se encuentran:

1. Programa audiovisual.
2. Programa reincorporación.
3. Tratamiento diferenciado al recluso.
4. Instrucción escolar.
5. Capacitación técnica.
6. Perfeccionamiento tratamiento educativo.
7. Atención a las reclusas embarazadas.
8. Programa para el desarrollo de las bibliotecas.
9. Incorporación al trabajo socialmente útil.
10. Programa para activar capacidades productivas en prisiones.
11. Programa alimentario (Tarea 500 – II).
12. Programa para la distribución de frazadas.
13. Programa para la preparación de los combatientes y mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo.
14. Programa para el aseguramiento médico en las prisiones
15. Programa para el perfeccionamiento de los Centros de Rehabilitación de Aseguradas.

Las nuevas concepciones sobre el sistema penitenciario se insertan dentro de la batalla de ideas por la que transita nuestro pueblo, batalla que empezó a gestarse precisamente en la lucha por la devolución de un niño y significa llevar a gran escala lo que parecía un imposible: *que cada habitante de este país se convierta, por sí solo, en una muralla espiritual, preparado para la confrontación en defensa de un proyecto cubano,*

latinoamericano, tercermundista, de justicia social. Y sobre todo para la defensa de sí mismo, frente a la avasalladora estandarización promovida por el imperio.

La misión de convertir las prisiones en escuelas conlleva un trabajo mancomunado de la Jefatura de Prisiones en la provincia con numerosas instituciones, organismos y organizaciones como piedra angular de las transformaciones que se perfilan en la población penal a partir de varias opciones, cursos y actividades de carácter docente – educativo, desplegando iniciativas, variantes que favorezcan estos cambios, así como en la planeación de recursos humanos y materiales, en la forma de pensar y dirigir; son necesarios procesos de proyección y administración, que permitan alcanzar los objetivos propuestos (Eficacia) con costos razonables (Eficiencia) pasando de una actitud y posición reactiva a otra proactiva, siendo capaces de proyectar el presente desde el futuro, marchando como sistema único en una misma dirección.

Se trata entonces de planear estratégicamente, integrar y comprometer, decidir estratégicamente, conducir personal y pensar de manera estratégica. En un primer momento, y como parte de un sistema de gestión estratégica, la planeación estratégica es una herramienta que desarrolla en sistema los elementos anteriormente mencionados.

Por todo lo anterior y por las insuficiencias que subsisten, desde el punto de vista de dirección para la conducción de todo el proceso de perfeccionamiento del sistema penitenciario, se asume en el desarrollo de esta tesis el siguiente **problema científico**:

¿Cómo contribuir con el perfeccionamiento de la actividad educativa con la población penal en el Sistema Penitenciario en la provincia de Cienfuegos?

A tal efecto se realiza este trabajo titulado “Estrategia de dirección del Sistema Penitenciario en la provincia de Cienfuegos para el período 2010 – 2012”, cuyos **objetivos son**:

General

1. Diseñar una estrategia de dirección para perfeccionar la actividad educativa con la población penal del Sistema Penitenciario en la provincia de Cienfuegos para el período 2010 - 2012.

Específicos

1. Analizar la teoría existente sobre el tema de investigación como punto de partida.
2. Diagnosticar el estado actual del Sistema Penitenciario en la provincia a través del desarrollo de los diferentes métodos científicos.
3. Aplicar el modelo estratégico seleccionado a partir de las particularidades de la organización.

De esta manera se determinó la siguiente **Hipótesis:**

*“Si se aplica una **estrategia de dirección** que garantice el perfeccionamiento de la actividad educativa con la población penal del **Sistema Penitenciario de Cienfuegos**, entonces se podrá llevar adelante la **educación en un contexto penitenciario** para convertir las Prisiones en escuelas”.*

Conceptos fundamentales.

Estrategia de Dirección: Son las formas o vías que debe utilizar la organización en su conjunto para lograr una transformación en la gestión de su Jefatura, un mejor desempeño, que le permita a su vez obtener los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo en correspondencia con los objetivos y puesta en práctica de su misión.

Sistema Penitenciario: Es el conjunto de instalaciones, medios y fuerzas especializadas, así como las disposiciones legales y reglamentarias que contienen los principios, bases, métodos, procedimientos y formas en que se desarrolla la ejecución de las sanciones, la educación, control, seguridad y el régimen que se aplica a los acusados, sancionados y

asegurados que extinguen sanción de privación de libertad, de trabajo correccional de internamiento, medidas de seguridad o cautelar de prisión provisional en establecimientos penitenciarios y demás lugares de reclusión.

Jefatura provincial del Sistema Penitenciario*: Organismo de dirección intermedio designado para organizar, planificar, dirigir y controlar el trabajo en los establecimientos penitenciarios enclavados en su territorio y garantizar el flujo informativo entre estos, la jefatura de la Dirección de Establecimientos Penitenciarios y del MININT.

- * Donde dice *Órgano Provincial de Prisiones*, se refiere también a la Jefatura Provincial de Establecimientos Penitenciarios.

Educación en un contexto penitenciario: Es el nivel superior del sistema de influencias educativas sobre la población penal, que se aplica a partir del proceso docente – educativo, previa evaluación y diagnóstico del interno, donde se define su preparación en función de la obtención de un nivel escolar y/o cultural, un oficio o profesión, además se define su preparación para reinsertarse a la sociedad.

Población y muestra:

Constituye la población de nuestro objeto de investigación, el universo de jefes, oficiales y funcionarios del sistema penitenciario en general.

Para la selección de la muestra, se utilizó el **muestreo estratificado** de modo que se lograra integrar elementos de cada uno de los estratos o subpoblaciones de interés (unidades, jefes y especialidades principales del objeto de estudio), y a su vez garantizar la representatividad y confiabilidad de la muestra seleccionada, al azar, para cuya determinación se utilizó el estadígrafo o fórmula siguiente:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p) - \frac{1}{N}}$$

donde:

n – Tamaño de la muestra.

N – Población.

$Z_{\alpha/2}$ – Porcentil de la distribución normal, para un nivel de confianza del 95%, $Z_{\alpha/2}=1.96$

P – Valor que da el mayor tamaño de la muestra (50 %)

d – Error o diferencia entre la media de la muestra y la de la población (5 %)

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96 / 0.05)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{1 + 1 / 543 (1.96 / 0.05)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5) - 1 / 543} = 334$$

Se realizó el cálculo, buscando una representación de las especialidades que inciden directamente en el proceso educativo a la población penal, teniendo en cuenta determinados estratos: Unidades y las categorías de jefes, especialistas y funcionarios. Decidiéndose trabajar con los siguientes:

Total de Jefes utilizados: 19

⇒ Jefatura Provincial (3)

- ⇒ Unidades (4)
- ⇒ Jefes de las especialidades de Educación Penal, Orden Interior, Equipos Multidisciplinarios y Control Penal de 3 Unidades (12).

Especialistas provinciales: 9

Educadores o Jefes de Destacamentos: 29

Funcionarios de Orden Interior o educadores: 277

- ⇒ Prisión de Mujeres (17)
- ⇒ Tarea Confianza (20)
- ⇒ Unidad de Atención a Campamentos (86)
- ⇒ Prisión Provincial (142)
- ⇒ Centro de Rehabilitación y Educación de Prostitutas (12)

Total general a trabajar: 334.

Métodos empleados:

Se asume una concepción dialéctica materialista que combina la utilización de métodos cuantitativos y cualitativos posibilitando un enfoque integrador.

Del nivel teórico: Para revelar las causas y relaciones entre los distintos procesos y fenómenos de la realidad, que por lo general, no se pueden observar directamente o que se salen del marco de las características sensorialmente observables de los objetos.

- a) Analítico – sintético para integrar y obtener un conocimiento acerca de los fenómenos estudiados. Se utilizó en la realización del diagnóstico para el análisis de las estructuras, procesos principales de manera que se fijen las cualidades y rasgos esenciales.
- b) Inductivo – deductivo: a los efectos del análisis la actividad integral del Sistema Penitenciario se descompuso en las áreas funcionales.

En el método analítico se estudiaron también los actores externos e internos para apreciar de manera individual sus características y en la aplicación de la matriz de impacto, se estudiaron de manera singularizada las interacciones de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

Al pasar al momento sintético se integró todo lo anterior en los siguientes aspectos:

- ⇒ El sistema penitenciario como un todo.
 - ⇒ Los grupos de actores externos según sus incidencias positivas y negativas.
 - ⇒ Integración de actores externos positivos (PCC, UJC, CDR, FMC, etc.) y negativos.
 - ⇒ Integración de las fortalezas y debilidades en el balance interno, de las oportunidades y amenazas en el balance externo y de ambos en el resumen situacional, así como en el *problema estratégico general* y la *solución estratégica general*.
- c) Histórico – lógico: Se hizo un análisis histórico del comportamiento de los sistemas de dirección a modo de apreciar su surgimiento y cómo ha ido evolucionando hasta la fecha.
- d) Modelación para la elaboración del diagnóstico sobre la situación actual de la organización y la estrategia a partir de la utilización de un procedimiento que permitiera dar solución al problema planteado.

Del nivel empírico: Dirigidos a revelar y explicar las características observables de los hechos reales y que presuponen determinadas operaciones prácticas.

- a) Observación sistemática para obtener información sobre determinados objetos relacionados con la labor de dirección en la Jefatura de Prisiones. (Anexo 13)
- b) Medición a través de escalas valorativas.

Estadísticos y/o procedimientos matemáticos: Análisis porcentual.

Métodos para la obtención de información.

- a) Entrevistas realizadas a Jefes y especialistas de dirección del Órgano Provincial de Prisiones que permitieron conocer de qué manera se conduce la labor de dirección a este nivel en función del cumplimiento de la política penitenciaria actual y conocer el nivel de satisfacción y aspiración en cuanto a las funciones que cumplen. (Anexo 14)
- b) El análisis del contenido de los documentos fue aplicado a aquellos referidos a las normas y procedimientos, instrucciones y órdenes vigentes relacionados con el tratamiento educativo y que rigen técnicamente el funcionamiento del Sistema Penitenciario, informes de situación operativa, balances mensuales y anuales de los objetivos de trabajo, informes estadísticos valorativos de la población penal, actas de

reuniones de los consejos de dirección a cada nivel, informes de estados de opinión acopiados por el mando y las organizaciones políticas de base, carpetas de trabajo mensuales.

- c) Encuestas aplicadas a jefes, especialistas y funcionarios para conocer aspectos de la cultura organizacional, el clima laboral y validación de la estrategia. (Anexos 8, 8a y 18).

Novedad Científica.

La novedad del trabajo radica en que por primera vez en nuestra provincia, se propone una estrategia de dirección dirigida a perfeccionar la actividad educativa con la población penal del Sistema Penitenciario, para cumplir con el planteamiento de nuestro Comandante en Jefe de *“convertir las Prisiones en escuelas”*.

Aporte Teórico.

La investigación aporta el estado general del Sistema Penitenciario en cuanto a sus potencialidades y oportunidades, que con el empleo real como instrumento (y no como ornamento) de la estrategia de dirección, permitirá lograr un salto cualitativo en el desarrollo de la actividad educativa con la población penal.

Aporte práctico.

Se dota a la organización de una herramienta para la gestión, que la prepara para el cambio que impone el entorno con sus oportunidades y amenazas, para lo cual se estructuró en tres capítulos organizados de manera lógica y de acuerdo con la metodología.

En el capítulo I, se realiza la revisión bibliográfica del tema que posibilitó determinar aspectos comunes y específicos de los modelos para la selección final, añadiéndoseles a los más actuales, aspectos de la cultura y los valores organizacionales; se comprobó además que la solución a los complejos problemas actuales en materia de dirección, pasan por la aplicación consecuente y pertinente de la planeación estratégica.

El capítulo II por su parte, aborda el diagnóstico estratégico general de la situación actual y perspectivas futuras de la organización, que incluye las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que la caracterizan, así como los factores claves de éxito de su entorno y las áreas de resultados claves que deben desarrollarse para enfrentarlos efectivamente.

Finalmente en el capítulo III se presenta la estrategia, definiendo la misión, visión, valores compartidos, los objetivos estratégicos, las acciones y las pautas para la implementación y control del sistema. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Factibilidad.

Para la realización de la investigación se contó con la disponibilidad de los recursos humanos y materiales necesarios, resultando este estudio de interés para la Jefatura Provincial de Prisiones y del MININT en Cienfuegos.

Capítulo 1



CAPÍTULO I.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.1 Introducción.

El análisis bibliográfico se realizó para agrupar información sobre la Dirección Estratégica, sobre la cual existe un variado número de autores y obras, tratándose el tema desde diferentes ópticas y experiencias, además de profundizar en su importancia, actualidad y características fundamentales.

Es obvio que esta revisión nos proporcionó el marco teórico necesario para alcanzar los objetivos propuestos, relacionados con el análisis de aspectos conceptuales sobre la dirección estratégica, permitiéndonos asumir un modelo acorde con las características de nuestra organización y elaborar la Estrategia del Sistema Penitenciario en la provincia de Cienfuegos.

Se realiza, además, una breve caracterización de la Dirección Estratégica en el Ministerio del Interior de la provincia.

1.2 Evolución de los sistemas de dirección.

En las últimas décadas ha venido desarrollándose un interés manifiesto por todas las cuestiones relacionadas con la llamada “estrategia empresarial” y la necesidad de estudiar y evaluar el conocido como potencial estratégico o la posición competitiva” de la entidad, motivado por la creciente complejidad del entorno que rodea la actuación empresarial (Bueno, 1996:28-30).

Ante la ineficacia de los modos de dirección convencionales para adaptar la organización a un entorno cada vez más cambiante, es posible trasladar el problema de la dirección actual de la organización, hacia la delimitación del tipo de respuesta que deberá dar esta para sobrevivir o para incrementar su eficacia dentro de este tipo de entorno. La solución a esta necesidad es lo que se pretende a través de la formulación de la llamada estrategia

empresarial, lo que se trata de conseguir por medio de la denominada como “dirección estratégica” de la organización.

Esta necesidad de respuesta no es otra cosa que la consecuencia que se deriva de la necesidad permanente de adaptación del organismo a los cambios del entorno. Los escenarios estratégicos en los que ha de desenvolverse la organización están determinados por la velocidad e importancia de los cambios que se operen, cambios que se simbolizan por medio de las *amenazas* o expresión de los factores negativos que ponen en dificultad su eficiencia y supervivencia y las *oportunidades*, como factores positivos que permiten aprovechar las situaciones externas. Ante esta perspectiva, la entidad cuenta con sus fortalezas o potencialidades internas que trata de desarrollar, así como las debilidades o posiciones de inferioridad que intenta compensar, para alcanzar la adaptación perseguida.

La alta dirección a través de la estrategia, elige, no sólo la organización interna, sino que también escoge su entorno a través de la fijación de maneras de competir en los negocios en los que está presente la entidad. Esto implica que la estrategia no sólo responde al ambiente sino que también trata de conformarlo a favor de esta (Porter, 1987).

Tal y como señala Cuervo (1995:52), la dirección estratégica es sinónima 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. Renau (1995) a partir del esquema evolutivo de Ansoff, identifica cuatro etapas en dicha evolución (Anexo 2).

a) ***Dirección por control:*** Es un sistema de dirección válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia. Los resultados de la organización dependen de una correcta asignación de recursos por lo que el control presupuestario es una técnica básica en este tipo de dirección.

- b) **Dirección por extrapolación:** En este sistema, también llamado de planificación clásica, el entorno sigue siendo estable por lo que es posible predecir el futuro a partir de la "extrapolación" de las situaciones pasadas. De este modo, se podían fijar objetivos a largo plazo así como definir mediante la planificación el camino a recorrer - recursos empleados - para llegar sin sobresaltos a dichos objetivos. Los sistemas modernos de presupuestación y el control de gestión son herramientas especialmente útiles para definir y controlar el proceso.
- c) **Dirección por anticipación:** Esta etapa de la evolución de los sistemas de dirección surge a medida que el entorno se hace cada vez menos estable - finales de los años sesenta y principios de los setenta - por lo que no es posible la extrapolación de las tendencias futuras. En este momento empieza a adquirir todo su significado y validez el concepto de estrategia y la dirección estratégica de la organización. Aunque el entorno es ya dinámico, no es todavía turbulento, por lo que la dirección trata de "anticiparse" a la evolución del mismo dando respuestas a sus amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas. Esta fase inicial de la dirección estratégica centra más su atención en la formulación estratégica y en la vinculación con el entorno descuidando, en cierto modo, los problemas de implantación y variables no estrictamente económicas o tecnológicas.
- d) **Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas:** la presencia de entornos cada vez más turbulentos, con frecuencia no permite a la dirección ni siquiera una actitud de anticipación. Por ello, se hace necesaria una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento. Se requiere por tanto, ya no solo flexibilidad en la planeación sino a la vez ser flexible sobre lo planeado. De este modo, el modelo directivo de finales de este siglo y principios del nuevo milenio, aún difuso en algunos aspectos, se basa ya no en la simple anticipación sino en una dirección por problemas estratégicos, por señales o por sorpresas como también se le considera, donde la proacción significa el elemento común.

De esta forma los sistemas de dirección se han estado modificando en la misma medida en que el entorno lo ha hecho; única manera de desarrollar las capacidades necesarias de respuesta a sus exigencias. Así los procesos de dirección se han complejizado tanto como el entorno, pues sus decisiones han sufrido la influencia de gran número de variables presentes

en él y no controlables como en etapas anteriores, hasta el punto de considerar que no está claramente definido el paradigma de la administración en los próximos años (Ansoff, 1979).

El enfoque estratégico de dirección viene a ser, por tanto, la respuesta imprescindible a las transformaciones del medio, por la sobrevivencia organizacional. Es este un proceso de adaptación y adelanto acelerados donde los cambios de paradigmas se han sucedido a velocidades superiores que las que permite la adaptación de su surgimiento. Se requiere entonces, tanto pensamiento como previsión y acción estratégicas. El proceso de **dirección estratégica** busca dar respuesta a este reto.

1.3 Conceptos de Estrategia.

Para hablar del concepto "estrategia" y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de Tzun Tzu "El Arte de la Guerra", en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia, estrategos o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad, competencia.

En el mundo helénico, que se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides. Ellos marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar; en Roma se tienen a Polibio, Plutarco y Tito Livio que relataron sus experiencias estratégicas. El máximo representante de esta era se considera al Emperador Julio César. Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro "El Príncipe" hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder asegurar la existencia del Estado.

Con la Revolución francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge

uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz, el que en su obra " De la Guerra", sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales. El concepto "estrategia" se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y expuesto en el libro de Igor Ansoff (1965), "Estrategias Corporativas".

En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, entronizado con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.) abordada por los autores Chawich C. B (1987), Betancourt (1995), Riveira A. y Sevillano M. L. (1995), Labarrera S. A. (1996), Serra R. (1993), Ortiz E. (1995), Mariño M. (1995) y Augier A. (1995). Esta última tendencia es empleada principalmente por autores cubanos (78 %), como se puede apreciar el empleo del término viene avanzando desde el campo militar al área humanística.

En la literatura internacional, para referirse a la estrategia, erróneamente se emplean los términos Planeación Estratégica, Dirección Estratégica, Gestión Estratégica, Administración Estratégica, Formulación Estratégica y su equivalente en inglés, Strategic Management. En tal sentido se debe expresar que según la esencia y los pasos de los modelos revisados, el término adecuado es Formulación o Planeación Estratégica pues sólo abordan esta fase, la ejecución y el control, aunque se mencionan como fases no se integran desde la formulación, lo que ha traído consigo que no se logre la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en el ciclo funcional de dirección.

**La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. Un análisis desde tres perspectivas.

De acuerdo a los estudios realizados, la implementación de la estrategia ha sido la fase menos tratada por los investigadores, así como las variables que influyen en la efectividad de ésta. Igualmente la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo. Para ampliar los elementos expuestos anteriormente a continuación se muestra el resultado de la investigación sobre la temática con tres elementos esenciales: Valoración de los términos claves empleados en las definiciones sobre el concepto estrategia; Evaluación de modelos diseñados por diferentes autores y criterios de especialistas.

La revisión de diferentes definiciones del concepto de "estrategia", abordados por diferentes autores entre los años 1962 y 2002 mediante el estudio bibliométrico con el método de análisis de citas conjuntas, permitió definir tres grupos:

El grupo I que reúne a los conceptos relacionados con la interacción empresa entorno Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), Harper (1994), Saravia (1994), Certo (1994) y Wright (1996). Los mencionados autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantice la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes.

De los autores anteriormente citados, siete son de procedencia norteamericana (78 %) y la etapa de mayor elaboración de definiciones de este grupo fue en la década del 90 del siglo XX (70 %), lo que pudiera estar dado a causa de la crisis económica, el incremento de la competencia y el desarrollo acelerado de la tecnología, lo que trae como consecuencia, la necesidad de elevar el nivel de proactividad en las organizaciones. El grupo II presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales. Andrews (1962), Menguzzatto (1984), Paz (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991), Porter (1992), Lambin (1994). Este grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954 y argumentan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Al igual que el anterior grupo, la mayoría de los autores son norteamericanos (67 %) y los términos aparecen dispersos.

A diferencia del grupo I, en éste, los conceptos no están agrupados, sino que están dispersos, lo que evidencia que los mismos surgen durante el proceso de elaboración de los modelos de dirección estratégica desde 1962 al 1994. Esta etapa define el período de auge de la dirección estratégica en el mundo, de esta misma forma se puede hacer referencia al inicio de su empleo en Cuba. El grupo III tiene las definiciones que centran la atención en el término competencia. Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994), Londoño (1995). Como se aprecia, esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX.

Los conceptos de este grupo se refieren a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla, como aspecto negativo se le critica la sobrevaloración del

factor competencia, la violencia, así como subestiman los valores. El auge de esta tendencia se corresponde con el auge del neoliberalismo en el mundo, protagonizado por la hegemonía de Estados Unidos.

El análisis realizado permitió establecer que el país donde mayor cantidad de definiciones del concepto "estrategia" se han elaborado es Estados Unidos (61 %), así como la última década del siglo XX la etapa que más conceptos de dirección estratégica se elaboraron en el mundo y que los términos entorno (25 %), objetivos (22 %) y competencia (14 %), los más empleados en los mismos.

La estrategia surge en el campo militar y se ve como competencia para derrotar al enemigo, pasa por una etapa donde la interrelación de la organización con el entorno es protagonista, una etapa de formulación y cumplimiento de objetivos organizacionales, y después de muchos años regresa a la competencia, esta vez la guerra es en el mercado, esta última liderada por el neoliberalismo norteamericano, debiendo desplazarse hacia los valores para dar un enfoque humanista a la estrategia.

1.4 El proceso de la Dirección estratégica.

La dirección estratégica es un proceso analítico, sistemático y creativo, que actúa como elemento mediador entre la organización y su entorno, permitiendo de una forma integrada el paso de lo estratégico a lo operativo, fundamentada en una nueva cultura organizacional.

Integra en uno sólo los procesos de formulación e implementación estratégicas, y reconoce la imposibilidad de 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. [J. C. Janillo, 1992].

Según [Blanco 1998], es un proceso ininterrumpido de monitoreo, reflexión y síntesis del ambiente externo e interno, que se traduce en un conjunto de decisiones que se ponen en práctica y se adecuan flexiblemente para la inserción de la organización con su contexto general y específico.

[Martínez C. 1999] considera que la dirección estratégica, de hecho, contiene la planificación estratégica y es concebida como una estructura teórica para la reflexión fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de escapar de las dificultades traídas por el entorno turbulento, sino de salir a su encuentro y donde lo analítico debe sustituir lo improvisado. (Anexo 4)

Desarrollar los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporan al qué hacer diario de la organización, es pasar de la planeación 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. [K. Ohmae, 1990].

El proceso de dirección estratégica está conformado por un conjunto de etapas estrechamente interrelacionadas, que toman en cuenta no sólo aquellos factores de oportunidad respecto a su entorno competitivo, sino también la integración de los mismos junto con el diagnóstico de su propia situación económica y el conjunto de objetivos y reglas que orientan el funcionamiento general de la empresa en su medio exterior. Ella no sólo se

refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse de que la estrategia se ponga en práctica.

Aún cuando la amplia producción teórica referida al tema propone un número elevado de modelos y procedimientos para el desarrollo del proceso de dirección estratégica en las organizaciones, de manera general se puede reconocer en su composición tres elementos fundamentales y estrechamente relacionados: **Análisis estratégico**; **Elección Estratégica** e **Implantación Estratégica**, donde se conjugan no sólo aquellos factores referidos al entorno competitivo sino que se integran estos a los resultados del diagnóstico de sus recursos y capacidades, el conjunto de objetivos y reglas que se orientan junto a la misión y la visión para el funcionamiento general de la organización. Además, no sólo se considera la toma de decisiones sino que también se tiene en cuenta la puesta en práctica de la estrategia formulada.

1.4.1 Análisis Estratégico.

En líneas generales, se puede entender por “análisis estratégico” de una organización, el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades, que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación. Con esta finalidad, el análisis estratégico se compondrá esencialmente del estudio de tres elementos que conjuntamente determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa y que serán los ejes sobre los que se construirá la estrategia de la misma: la **definición de los fines y misiones** generales de la entidad, el **análisis externo** y el **análisis interno**.

El objetivo del análisis estratégico es configurar una idea de las influencias claves sobre el bienestar presente y futuro de la organización y por tanto sobre la elección estratégica. No solo la misión encausa el camino, la misión genera una visión clara, rentable, estimuladora, ofrece una luz de futuro, de desarrollo.

El diagnóstico estratégico considera dos aspectos, el entorno y las capacidades internas de la organización.

El concepto de **entorno** de manera general se refiere a todo aquello que es ajeno a la entidad como organización (Mintzberg, 1983). Se puede convenir entonces que el **entorno general** se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia y que la misma no puede controlar. De esta forma, el análisis externo se interesa solamente por aquella parte del entorno que influye de una forma u otra en la empresa, es decir, que puede resultar relevante en la definición de la estrategia empresarial. El **entorno específico**, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece.

El objetivo del análisis del entorno es el diagnóstico o descubrimiento de los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el ámbito exterior de la empresa ofrece a su desarrollo estratégico. Se suele distinguir habitualmente entre dos tipos de análisis externo, diferenciando el entorno general del específico. El primero, hace referencia a todo aquello que afecta a la empresa desde un punto de vista global, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. (Anexo 9a)

El segundo se identifica con las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad que se desarrolla. Los instrumentos de análisis y objetivos, de ambos tipos de entorno son bastante diferentes, razón por la cual se justifica su estudio por separado.

Para llevar a cabo un análisis adecuado del entorno, se hace necesario su caracterización para conocer cómo es el tipo de ambiente en el que la empresa se desenvuelve. Este análisis se lleva a cabo mediante la consideración de cuatro características básicas (Mintzberg, 1983); Bueno, 1996):

1. **Estabilidad:** El entorno puede ser estable o dinámico según que los factores que lo componen permanezcan estables o no. El entorno no es solo dinámico porque existan cambios sino por la cantidad, profundidad, rapidez e impredecibilidad de los mismos.
2. **Complejidad:** El entorno puede ser simple o complejo dependiendo de si los factores y los cambios en los mismos son más o menos comprensibles o requieren conocimientos sencillos o complicados.

3. **Diversidad**: El entorno puede ser integrado o diverso según si el número de variables que lo componen es reducido o no y si son similares o distintas.
4. **Hostilidad**: El entorno puede ser favorable u hostil según cual sea la mayor o menor “velocidad” y “efecto” de sus impactos y más o menos fácil sea adoptar una respuesta por parte de la empresa. La hostilidad se ve influida por la competencia y por el incremento de amenaza de los factores competitivos.

De acuerdo con estas características se pueden agrupar los modelos de entorno alrededor de tres tipos básicos:

1. Entorno estable: Participa de las características de estable, simple, integrado, favorable.
2. Entorno reactivo – adaptativo: Es relativamente estable, algo complejo, diverso y prácticamente favorable.
3. Entorno inestable – turbulento: Es dinámico, complejo, diverso y hostil.

Parece lógico pensar que el entorno actual del mundo que define la actuación de las organizaciones se puede catalogar como inestable – turbulento; dada la gran incertidumbre y la aceleración en el cambio de los factores que lo componen, aunque esta situación no constituye algo general. Específicamente en Cuba, se manifiesta un entorno dinámico, complejo e inestable. Por tanto, se hace necesario el análisis del entorno organizacional, proceso este que tiene sus complejidades, máxime en las condiciones actuales de dinamismo.

De esta manera el **Diagnóstico Estratégico General** constituye la base del análisis para el direccionamiento estratégico de una organización. La puesta en relación de ambos análisis (interno y externo), método DAFO por ejemplo, conducen a la extracción de resultados de extraordinaria importancia para el desarrollo de la estrategia.

1.4.2 Formulación e implantación de la estrategia.

El segundo bloque de la dirección estratégica corresponde a lo que se denomina la “formulación de estrategias”. A partir del análisis estratégico, la empresa trata de formular o diseñar – tanto al nivel de negocio como corporativo y funcional - las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y objetivos que se han elegido a partir del contexto definido del análisis externo e interno.

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

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de "implantación estratégica". Para ello, es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Pero no solo depende de lo bien perfilado que esté el camino, sino entre otros factores, de la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirvan de soporte a la implantación.

La implantación se completa con la etapa de planificación y control estratégico, que se ocupa primero de la formalización y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia, así como de la adecuación de la misma, conforme van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas. Ello supone verificar que los resultados obtenidos estén de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse tanto en la fase de implantación como en las de análisis estratégico, formulación o evaluación.

Una vez consideradas las diferentes opciones es necesario proceder a la valoración de su conveniencia considerando diversos criterios de evaluación, los cuales se pueden agrupar en las siguientes categorías: (Johnson y Scholes, 1993; Faulkner y Bowman, 1995)

Criterios de adecuación.

En esta etapa se pretende tener una imagen del nivel de adaptación de la estrategia seleccionada a la situación diagnosticada en el análisis realizado. En este empeño existe un conjunto de criterios a cuestionarle a las diferentes opciones como es la **factibilidad** y la **aceptabilidad**.

La **factibilidad** propone un cuestionamiento del funcionamiento de la estrategia en la práctica para desentrañar las posibilidades de éxito en la implantación, la lógica de los cambios propuestos en el marco de tiempo previsto, los recursos necesarios y las posibilidades objetivas de acceder a ellos. En resumen, se cuestiona la sensatez con que se ha planificado el cambio tratando de oponer la objetividad a cualquier exceso de optimismo que pudiera estar fundamentado en la subjetividad.

La **aceptabilidad** busca prever el nivel de aceptación que tendrán los cambios que propone la estrategia, este criterio tiene una base de medición subjetiva ya que se refiere a las expectativas de las personas y en general a la cultura organizacional, por lo que se debe ser muy cuidadoso en este análisis puesto que resulta prácticamente imposible obtener un resultado exhaustivo de este tipo de comprobación.

Una vez evaluadas las opciones estratégicas, deben ser seleccionadas; según Johnson y Scholes, (1993) y se puede realizar de cuatro formas:

1. **Selección a través de los objetivos.** Se basa en los objetivos de la organización debidamente jerarquizados como un elemento decisivo para definir las estrategias a seguir.
2. **Referencia a una autoridad superior.** Se trata de buscar una decisión de mandos superiores para la selección, es un método que puede tener implicaciones negativas en la participación y el comprometimiento del equipo y su uso generalmente se atribuye a una situación de falta de autoridad del resto del equipo.
3. **Implantación Parcial.** Se recurre a este recurso cuando existe un nivel de incertidumbre muy elevado respecto presenta a los resultados de la evaluación estratégica y supone un proceso iterativo de prueba y error para ganar en claridad respecto a estos elementos.
4. **Consultores externos.** Este método se recomienda cuando resulta difícil llegar a un consenso entre diferentes opiniones de influencia similar en la toma de decisiones, recurriéndose a un consultor externo que en su calidad de experto poco comprometido con las posiciones individuales de los miembros del equipo en conflicto está en mejores

condiciones de evaluar todos los criterios y emitir un juicio desprovisto de predisposiciones.

Con la elección de la estrategia concluye la segunda etapa del proceso, corresponde pues, proporcionar a la organización condiciones estructurales e instrumentales necesarios para ejecutar la estrategia formulada.

1.4.3 Implantación y control.

En el proceso de implantación inciden un grupo de factores de riesgo de fracaso estratégico. El esquema o modelo de las 7 S los integra sugiriendo la influencia que estos ejercen en el cambio estratégico de una organización. Todos están interconectados entre sí, por lo que es difícil lograr resultados significativos en un factor sin lograr mejoras en los resultados de otros. Muchas estrategias bien formuladas pueden fracasar por la falta de atención a varios factores básicos:

1. **Estrategia.**
2. **Estructura.**
3. **Valores** compartidos o metas superiores
4. **Personal.** Organización y orientación general hacia las personas. En el extremo moderado se habla de moral, de actitudes, motivación y comportamiento
5. **Sistemas** administrativos, prácticas y procedimientos usados para conducir diariamente a la organización.
6. **Capacidades** y habilidades básicas de la organización.
7. **Estilos** de la alta gerencia.

Además, dentro del proceso de implantación estratégica el papel del liderazgo toma una gran dimensión pues debe ser capaz de mantener una perspectiva de lo que está pasando y de cómo están funcionando las cosas; promover una cultura con la cual la organización se vigorice para lograr la estrategia y que funcione a un nivel alto; mantener la organización sensible a las condiciones cambiantes, alerta a las nuevas oportunidades y plétóricas de ideas innovadoras; crear consenso, enfrentar la política de la formulación e implantación de la estrategia y reprimir “las guerras de poder”; reforzar las normas éticas y emprender las

acciones correctivas para mejorar el ejercicio de la estrategia y el rendimiento estratégico general.

En la implantación estratégica existe una Interrelación de dos componentes de este proceso: La **actitud** y el **pensamiento estratégico** (relacionados con la cultura) y dos variables organizacionales que constituyen subsistemas; la **estructura** y la **estrategia organizacionales**.

La actitud estratégica se refiere a la propensión a reaccionar de forma proactiva; de actuar, asumir un comportamiento estratégico sustentado en el conocimiento y la información que sobre el asunto se tenga y en el aspecto emocional. El pensamiento es creador utilizando el análisis del presente para diseñar el futuro. Es propio del pensamiento la abstracción, el análisis y la síntesis, el planteamiento de problemas y la búsqueda de procedimientos de solución. El pensamiento estratégico no trata de pronosticar el futuro para definir como actuar, sino de pronosticar cómo actuar para definir el futuro y enfrentarse a él [Yáñez,1990].

La actitud y el pensamiento estratégico se deben integrar como rasgos de un buen estratega siendo la destreza conceptual más necesaria a medida que se eleva el nivel de dirección y consiguientemente la responsabilidad esta última se refiere a la capacidad de coordinar e integrar los intereses de toda la organización.

Principales rasgos del pensamiento y actitud estratégica:

1. La receptividad a los cambios y adelantarse a ellos.
2. La capacidad para captar rápidamente el entorno y sus cambios.
3. Enfoque muy crítico hacia la propia organización, el pensamiento crítico y autocrítico que deben estar en continuo desarrollo.
4. Buscar la innovación, a todos los niveles y en todas las funciones organizacionales.
5. El enfoque integrador, analizar el problema en sus múltiples relaciones causa – efecto.
6. Sentido preciso del tiempo: Condición indispensable para la efectividad de la toma de decisiones y la proacción.

Es importante medir y controlar sistemáticamente el proceso de implantación de la estrategia, contando con métodos de retroalimentación y corrección.

Poner en práctica la estrategia y que esta se corresponda con las exigencias previstas constituye uno de los aspectos más complejos. Deben para ello tenerse en cuenta cuál de las áreas o departamentos tiene el poder de decisión para enfrentar los problemas y actuar. De esta forma podemos darle respuesta a dos planteamientos fundamentales. ¿Se está ejecutando como se planteó?, ¿Está alcanzando la estrategia los resultados deseados?

Los aspectos a tener en cuenta en el control son:

1. La existencia de una meta o norma.
2. El sistema de información.
3. El comportamiento real.
4. Las posibles variaciones.
5. Las conexiones.
6. El análisis de la norma o meta.

El problema para la dirección empresarial hoy, no es simplemente entender la necesidad de cambio, sino cómo efectuar el cambio de forma tal que se logren los objetivos a través de las estrategias trazadas. En este sentido el control de gestión como parte de la gestión empresarial, debe conducir a que los componentes operativos permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Por tanto, los **sistemas de control de gestión** tendrán que estar diseñados de acuerdo con las estrategias formuladas.

Atendiendo al horizonte temporal que abarcan, Amat, Freije, Simons y Anthony distinguen tres tipos de control: **Estratégico, de gestión y operativo**.

Control estratégico: Basado en la planificación estratégica, enmarcado en el largo plazo y centrando su atención en los procesos de adaptación de la organización al entorno (objetivos, estrategias, políticas). Supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica. Para Schendel y Hofer el control estratégico se centra en dos puntos; si la estrategia se está implementando como se planificó y si los resultados producidos son los esperados. Los criterios básicos para responder a estas cuestiones se derivan entonces de la estrategia y los planes de acción desarrollados para implementar la estrategia.

Control de gestión: Orientado a implementar la estrategia, basado en la planificación y control con un horizonte anual (mediano plazo) y enfocado, desde una perspectiva integral de la organización, a que cada departamento logre sus objetivos con eficacia y eficiencia.

Control operativo: Basado en la planificación operativa, está orientado al día a día (corto plazo) e intenta asegurar las tareas específicas de cada puesto adecuadamente. Todos los autores reconocen la interrelación de estos tres tipos de controles.

Sobre la base de lo anterior, el control de gestión se mueve entre dos dimensiones: la estratégica y la operativa, constituyendo su punto de unión. En el anexo 5 se relacionan las principales variables y sus manifestaciones que diferencian estas dimensiones.

1.5 Modelos estratégicos

La modelación, como método científico general, ha penetrado en todas las esferas de la actividad cognoscitiva y transformadora del hombre y es utilizada como procedimiento gnoseológico para limitar la diversidad en los fenómenos, servir de transmisor de la información del objeto al sujeto, basada en un fundamento lógico único y actúa como cierto tipo de regulación con la cual, la asimilación del objeto se realiza por medio de un eslabón intermedio que es el modelo.

El término Modelo, del latín, "modelus", que significa medida, magnitud, está relacionado con la palabra "modus" (copia, imagen). El término modelo se utiliza en la presente tesis como la representación de un objeto real que en el plano abstracto el hombre concibe para caracterizarlo y poder, sobre esa base, darle solución a un problema planteado.

Como ya se ha referenciado en este trabajo, desde inicios de los años 60 hasta la fecha no son pocos los autores que se han interesado en los conceptos anticipativos de dirección; desarrollándose una pródiga producción de conocimientos que hicieron evolucionar el tema hasta los actuales enfoques de dirección.

En la revisión bibliográfica realizada, se pudo consultar un elevado número de modelos, metodologías y enfoques presentados por diferentes autores más y menos conocidos en la materia. Se contó con una amplia gama de posibilidades que fueron analizadas para determinar cuál es la que más se ajusta a las características de la organización y el tipo de

intervención que se pretende en ella. La evaluación se centró principalmente en la selección de aquellos elementos que se consideraron como variantes o invariantes, la colocación u orden lógico del proceso, el contenido que expresan técnicas señaladas y posibilidades de aplicación.

El análisis y valoración de los Modelos de Planeación Estratégica planteados por diferentes autores fue analizado por el Dr. Carlos C. Martínez Martínez (1997) y ratificado por la Msc. Miossotys Jiménez, así como por la Msc. Eulalia María Villa González del Pino (2000)

Las características comunes de estos modelos se tabularon y graficaron teniendo en cuenta el orden en que se plantean los pasos para la planeación estratégica en cada caso. Luego se calculó el porcentaje que representa cada una de las características seleccionadas respecto a los modelos planteados por los diferentes autores. (Anexo 6)

Entre los elementos que se consideran invariantes de los modelos de proyección estratégica, dadas las reiteraciones en ellos halladas, encontramos el análisis interno de la organización como vía para detectar sus fortalezas y debilidades; el análisis del entorno, como forma para determinar las amenazas y oportunidades provenientes del medio en el cual se desempeña la organización, también de gran significación es el establecimiento de objetivos; la definición de la misión, elemento considerado como punto de partida del proceso por diversos autores.

Como es evidente la definición de estrategias, en algunos casos de manera directa es igualmente invariante total y en otros, transitando por un proceso de selección, constituye un factor importante presente en la mayoría de los modelos en este último caso; a lo que se añade el establecimiento de planes de acción y en un menor grado el control, que lo observamos en menor cantidad de los modelos valorados.

El resto de los elementos, sin dejar de tener importancia, los consideramos como variantes, destacándose entre ellos el pronóstico del futuro, la retroalimentación. Aquí es importante tener en cuenta que en las tecnologías más actuales se aprecian aún características de conceptos más particulares sobre este proceso. Además en este mismo caso se incorpora

un especial interés explícito por aspectos referidos a la cultura y los valores organizacionales.

A pesar de los variados puntos de vista analizados en los diferentes autores, se aprecian significativos elementos comunes, y se corrobora su necesaria adaptabilidad a las condiciones tanto internas como externas, que demandan las entidades como necesidad para alcanzar las nuevas metas, a partir de las exigencias particulares de cada sector. Siendo así, nos acogimos al modelo propuesto por el MsC. José Antonio Alonso Rodríguez de la provincia de Villa Clara en el año 2005, teniendo en cuenta las características similares de las organizaciones.

1.6 La Dirección Estratégica en el MININT de la provincia de Cienfuegos.

Resulta conocido que, atendiendo a una indicación de la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), se inició en Cuba, en 1995, el proceso encaminado a la introducción de la Dirección por Objetivos (DPO), y más tarde, en el 2000, de la Planificación Estratégica en todos los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y Gobiernos Territoriales del país, también en el MININT, como una de las entidades de estos, en lo que constituye una experiencia sui géneris en el mundo.

En el 2000 se preparó y ejecutó un proceso de planificación estratégica en el MININT que, por vez primera, incluyó a los órganos fundamentales. Ese proceso fue regulado por la Orden 26/2000 del Viceministro Primero del Interior, que “establece la elaboración de la Estrategia en el Ministerio del Interior”.

Finalmente, dicha orden dispuso que las estrategias de los órganos afectados y el Minint, constituyeran “documentos básicos de la planificación material y financiera, en especial, en inversiones para el desarrollo...”

Es incuestionable que en el período transcurrido hasta el presente, se han logrado avances de forma paulatina, que han tenido como soporte las acciones sistemáticas de capacitación a cuadros y reservas sobre estas técnicas y la asesoría de profesores de la Universidad de la provincia, los que han jugado un rol protagónico, así como las indicaciones y orientaciones periódicas brindadas centralmente. La Resolución Conjunta No. 1/2004 del Ministerio de

Educación Superior y el Ministerio de Economía y Planificación, la que prevé la continuidad de lo indicado en la Resolución anterior del 2002 con relación al proceso de introducción de la DPO, la Dirección Estratégica sobre la base de los valores compartidos.

Por supuesto, también han contribuido decisivamente a ello las experiencias derivadas de la propia participación en la ejecución de los procesos, lo que nos ha permitido aprender haciendo y adquirir un mayor nivel de experiencias, a los efectos de hacer realidad este empeño, complementadas con la observancia de los señalamientos al respecto formulados en el marco de los controles que han tenido lugar, con relación a la marcha de la introducción de la DPO y la Planificación Estratégica, al pronóstico del cumplimiento de los objetivos del año y a la propuesta de objetivos del próximo año y emitir, en consecuencia, los correspondientes dictámenes, a través de los cuales se alerta acerca de los problemas que se detectan.

Los referidos avances, que no se manifiestan por igual en las diferentes especialidades del MININT, sino con matices, pudieran sintetizarse en el incremento de la calidad en la elaboración de los documentos que se orientan, lo cual vemos asociado al hecho de que comienza, de manera incipiente aún, a conformarse una cultura de dirección estratégica en las especialidades y se palpan adelantos en la integración de los objetivos, aspectos estos que constituyen un apoyo básico e importante al proceso de perfeccionamiento de la dirección y al imperativo de alcanzar resultados superiores en el trabajo.

No obstante, según nuestro punto de vista, en el proceso de introducción de estas técnicas todavía se continúan presentando, también con matices, un conjunto de deficiencias e insuficiencias, algunas de ellas asociadas a problemas conceptuales y otras a aspectos formales, lo cual constituye una necesidad para el avance sostenido de que precisan nuestras organizaciones, sobre todo la nuestra en el marco del perfeccionamiento de los sistemas penitenciarios.

1. El empleo de estas técnicas y el desarrollo de estos procesos aún funciona de manera intermitente, en determinados períodos del año y no con carácter regular, como un proceso continuo.
2. Cierta lentitud, por causas diversas, en la derivación de los objetivos a los niveles inferiores.

3. Inadecuado nivel de negociación y concertación por parte de los diferentes escalones de dirección, lo que no ayuda a que en cada uno de ellos se establezcan las proyecciones y objetivos del mismo, como tributo a los del nivel superior y a que se evite con ello, la imposición a ultranza de este último al nivel inferior, por lo que el nivel de implicación y compromiso no es el deseado.
4. Deficiente sistema de información y control de los objetivos con sentido estratégico, y utilización insuficiente de este, tendiéndose a centrarse más en la operatividad y en el control, a veces excesivo, de la cotidianidad y de las tareas y no de los objetivos.
5. Inadecuada correspondencia entre los resultados que se muestran del trabajo y el real cumplimiento de los Objetivos.
6. Diversidad de enfoques en el tratamiento de algunos conceptos sobre elementos o categorías asociados a las técnicas empleadas (Ej.: Misión, Visión, Áreas de Resultados Claves), lo que no ayuda a crear las bases para la consolidación de una cultura al respecto.
7. Todavía la capacitación sobre estas técnicas no ha llegado a todos los implicados en estos procesos, ni alcanza el nivel necesario en la generalidad de los que ya han accedido a las mismas.

1.7 Conclusiones parciales del capítulo.

La revisión bibliográfica permitió conocer y analizar diferentes definiciones de estrategia para el logro de los objetivos de una organización, consultar un elevado número de modelos, metodologías, enfoques presentados por diferentes autores más y menos conocidos. Se contó con una amplia gama de posibilidades que fueron analizadas para determinar cuál es la que más se ajusta a las características de la organización y el tipo de intervención que se requiere en ella, así como se aseguró la base teórica necesaria para la elaboración de la estrategia de Prisiones, a partir del obligatorio perfeccionamiento de la gestión estratégica en los Establecimientos Penitenciarios de la provincia de Cienfuegos.

Capítulo 2



CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA PENITENCIARIO DE CIENFUEGOS.

2.1 Introducción.

Conocer el estado real que presenta el Sistema Penitenciario en la provincia de Cienfuegos desde el punto de vista del entorno y sus capacidades internas, permite a los grupos de trabajo proyectarse hacia los objetivos estratégicos para cumplir con las exigencias actuales de *“convertir las prisiones en escuelas”*.

Siendo así, el objetivo principal del capítulo es diagnosticar la situación que presenta la organización, a partir de la revisión de las actitudes gerenciales y organizacionales respecto a la posición futura de la organización y de acuerdo con la realidad cambiante del entorno, la identificación de las necesidades reales en relación con el futuro deseado y explicar el modelo estratégico escogido para el desarrollo de la estrategia del 2010 hasta el 2012.

2.2 Caracterización del Sistema Penitenciario en la provincia de Cienfuegos.

El Sistema Penitenciario en la provincia de Cienfuegos lo integran 5 Unidades, una Prisión Provincial (Régimen Cerrado), la Unidad de Atención a Campamentos con 3 campamentos subordinados, el Centro de Educación y Rehabilitación de Prostitutas, Tarea Confianza y una Prisión de Mujeres, además de la Jefatura del Organo Provincial (Anexo 17)

Su misión fundamental es garantizar el cumplimiento de la ejecución de las sanciones privativas de libertad, trabajo correccional con internamiento, medidas de seguridad reeducativas de internamiento y cautelar de prisión provisional, eliminar o modificar los hábitos y normas de conducta delictivas y antisociales que posean los internos, reforzar valores y cualidades positivas e inculcarles principios y normas de convivencia para lograr incorporar a la sociedad a individuos con mayor acervo cultural, siendo esto último el objeto social del Sistema Penitenciario.

Tiene como particularidad, contar con diversos tipos de internos, tanto por las sanciones impuestas, delitos cometidos como por sus individualidades, sobre todo las referentes al nivel escolar, el micromedio social de procedencia y los trastornos de la conducta.

Estructural y funcionalmente se organiza en Jefes, Primeros Oficiales, Oficiales, Funcionarios y Soldados del Servicio Militar General, así como funciona un sistema de especialidades, siendo estas: Control Penal, Tratamiento educativo, Orden Interior, Seguridad Penal, Equipos Multidisciplinarios, Logística, Finanzas, Preparación de las fuerzas, Personal y Cuadros, que en su conjunto integran el Consejo de Dirección al nivel de Unidad y de la Jefatura Provincial de Prisiones.

Cuenta con una plantilla cubierta al 94.3 %. En el caso de los cargos de enfrentamiento (Funcionarios de Orden Interior y Jefes de Destacamentos), se encuentran al 90.9 y 96.5 % respectivamente.

2.3 Procedimiento para el diagnóstico estratégico.

El análisis estratégico permite evaluar los factores o eventos principales que se espera que influyan en el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, de esta manera se requiere hacer una valoración de las predicciones y un examen de las distintas formas en que se abordarían los asuntos identificados. Todo ello obliga a tener en cuenta los factores internos y externos con una perspectiva razonablemente objetiva.

Por tanto, es necesario utilizar un procedimiento para llevar a cabo el diagnóstico estratégico, partiendo de las particularidades, las nuevas necesidades así como las posibilidades de adecuar la organización a las exigencias del medio donde esta interactúa.

Asumimos el propuesto por el MsC. José Antonio Alonso Rodríguez, teniendo en cuenta las características similares de nuestras organizaciones. En él se identifican dos momentos fundamentales: el análisis de la dinámica del entorno o situación externa y la evaluación de la situación interna (Anexo 7).

Análisis externo.

Ya se ha referido en este trabajo que uno de los análisis de mayor importancia que exige el proceso de dirección estratégica lo constituye el diagnóstico del entorno de la organización, el que incide incuestionablemente en su funcionamiento, dado que ésta forma parte de un sistema mayor.

En el caso del Entorno General se asumió la importancia que él tiene para este tipo de diagnóstico. El grado de precisión a que permite llegar el hecho de determinar con objetividad los límites del entorno que se quiere analizar y en dependencia de ello los tipos

de técnicas e instrumentos que deben ser utilizados para la búsqueda de la información, lo que contribuye a garantizar la veracidad en el análisis.

De esta forma, se ha tenido también en cuenta el papel de la prospectiva en este proceso. Si bien, el análisis en cuestión se puede llevar a cabo utilizando un instrumento tan asequible y de fácil comprensión como lo es el “perfil estratégico”, - mediante el cual y a través de las dos fases que lo distinguen; se elabora en primer lugar, el listado de los factores claves del entorno o variables significativas, agrupadas por sus dimensiones más generales (Económica, Sociocultural / Demográfica, Tecnológica y Político – Legal); y en un segundo momento se hace una valoración de cada una de ellas sobre una escala que habitualmente es de 1 a 5 (muy negativo, negativo, equilibrado, positivo y muy positivo); este tipo de valoración se considera que posee cierta dosis de subjetivismo y constituye una primera aproximación a la forma en que la dirección de la organización expresa percibir el comportamiento de las diversas variables del entorno.

Atendiendo a las características del objeto de estudio, se definieron las siguientes dimensiones:

1. Económico general.
2. Socio – político.
3. Social.
4. Jurídico – penal.
5. Tecnológico.

Análisis Interno.

No se considera completo un análisis estratégico de la organización sin un diagnóstico objetivo del estado interno de la misma. El objetivo de este estudio es la determinación del tipo y las características fundamentales del sistema en cuestión, así como de las variables claves para ser analizadas.

Se determinó - considerando la información obtenida hasta el momento - el conjunto de variables básicas de la institución, de cuyo funcionamiento depende en determinada medida la potencialidad de la misma, para enfrentar sus retos a partir de cuyo análisis se definieron sus fortalezas y debilidades.

Por este motivo fueron objeto de estudio en esta etapa del proceso, fundamentalmente los subsistemas siguientes:

1. Recursos humanos
2. Actividad de dirección (funciones de previsión, planificación, organización, integración, control y mando).
3. Tratamiento educativo a la población penal.
4. Economía / Finanzas (Estado General de la actividad financiera en Prisiones)
5. Cultura Organizacional

Para la identificación de dichas variables se utilizó el trabajo en grupo fundamentalmente, complementándose con el resultado de las entrevistas y la consulta de documentos (por las diferentes áreas estratégicas y al máximo nivel de la institución).

Para definir los lineamientos estratégicos fundamentales para la toma de decisiones es importante el procesamiento e interpretación de la **Matriz de Impactos**, estos nos permiten la elaboración de un diagnóstico básico a partir del análisis de los factores internos de la organización y de su entorno, que más influencias tienen en el cumplimiento de la misión.

El análisis de cada uno de estos factores garantizará a la organización elaborar sus estrategias sobre la base de potenciar sus fortalezas y reducir al mínimo posible sus debilidades internas, con vistas a poder aprovechar al máximo las oportunidades y contrarrestar con más fuerza las amenazas externas.

En el estudio que se realizará de la interrelación o combinación de estos factores, se obtendrá un conjunto de acciones estratégicas, donde se observará que las **FO** serán de carácter ofensivas, las **FA** defensivas, las **DO** de reorientación o adaptativas y por último las **DA** de supervivencia. (Anexo 11)

Una vez analizadas todas las combinaciones y determinadas las Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas que mayor fuerza ejercen sobre la organización, se podrá elaborar el problema estratégico general y la solución estratégica general.

Problema Estratégico General: Si las amenazas se materializan teniendo en cuentas las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades.

Solución Estratégica General: Si la organización aprovecha las oportunidades, apoyándose en las fortalezas y reduciendo las debilidades podrá entonces enfrentar las amenazas que la acechan.

2.4 Análisis de los resultados del diagnóstico estratégico realizado.

Para el cumplimiento de las tareas se realizaron las coordinaciones necesarias, se utilizó el trabajo en grupo, cuyos miembros recibieron la preparación necesaria que les permitiera su participación activa. Se desarrollaron sesiones de trabajo para la capacitación y actualización sobre los elementos esenciales de la Dirección Estratégica, la aplicación de la Matriz de Impactos, construcción de escenarios, DPO, sobre todo se precisaron las deficiencias más comunes en las experiencias anteriores de proyección estratégica en el MININT en la provincia. El trabajo se organizó en grupos de trabajo, a los que se les garantizó los materiales y medios a utilizar para el procesamiento de la información.

Grupos de trabajo.

- ◄ Grupo integrado por el Consejo de Dirección de la Jefatura del Organo Provincial de Prisiones, encargados de velar por la calidad del proceso.
- ◄ Grupo integrado por Jefes de las especialidades fundamentales del sistema en las Unidades,
- ◄ Grupo conformado por Jefes de Destacamentos, oficiales de Educación penal, Jefes de pelotones y Funcionarios de Orden Interior,
- ◄ Grupo de especialistas, quienes a partir de sus experiencias aportaron una ayuda sumamente valiosa y especializada, cuya composición fue dictaminada favorablemente por el Consejo Científico Consultivo de la Institución.

Se emplearon variadas técnicas para la generación de ideas y la obtención de información, tales como la tormenta de ideas, observación, entrevistas, revisión de documentos relacionados con las proyecciones de trabajo de la Dirección de Establecimientos Penitenciarios, los procedimientos de trabajo, informes de situación operativa, resultados de controles y estudios socio – operativos realizados.

2.4.1 Análisis externo.

Se determinaron los factores externos de la organización que influyen en el cumplimiento de la misión definida, partiendo del tipo de servicio que presta (Anexo 9). Se arriba a las siguientes conclusiones.

{ Entorno económico general.

Los efectos de la hostil política del Gobierno de los EE.UU mantienen su impacto en la logística del sistema, afectando las condiciones de vida y trabajo de las fuerzas y la población penal, lo cual se ha manifestado fundamentalmente en el déficit de recursos para la reparación y mantenimiento constructivo de las instalaciones de reclusión, en la asignación de medios de lencería, avituallamiento, incluso de implementos deportivos, culturales, libretas, lápices, mobiliario escolar, locales apropiados y otros medios de enseñanza, que afectan el desarrollo de los programas educativos de la población penal.

Igualmente, se encuentran deficitarios los medios técnicos para el fortalecimiento de las medidas de control en las áreas de seguridad incrementada y unidades de mayor severidad, así como la reparación o adquisición de algunos de los componentes de estos medios por falta de financiamiento, lo cual también ha incidido en la necesidad de luminarias internas y externas.

{ Dimensión socio – político.

A partir de las palabras del Comandante en Jefe de convertir las prisiones en escuelas, el Sistema Penitenciario ha tenido una apertura social mayor con el fin de dar a conocer todo lo que se hace en nuestro país en función de la rehabilitación de los internos y la formación de valores. El impacto causado por la transmisión de la Sesión de la Asamblea Nacional del Poder Popular y la Mesa Redonda Informativa relacionada con la batalla de ideas en el Sistema Penitenciario Nacional, ha incrementado considerablemente la atención social y de los medios de prensa nacionales y extranjeros.

Asimismo, la batalla que enfrenta nuestro país sobre los derechos humanos, pudiera ser contrarrestada por las campañas enemigas mediante la divulgación de aspectos negativos, falsos o manipulados del cumplimiento de la legalidad en nuestras prisiones, prestándose especial atención al cumplimiento de los procedimientos para las visitas consulares,

familiares de reclusos que viven en el extranjero o de internos extranjeros y a los posibles intentos de acceso de la prensa internacional a nuestras unidades. En igual sentido, pudieran intentarse acciones provocativas de internos contrarrevolucionarios o sus familiares, especialmente los comprendidos en la Operación Ofensiva II, con la marcada intención de tergiversar la imagen de nuestra institución, lo cual ha exigido de cada uno de los combatientes del sistema, mayor profesionalidad en el desempeño.

{ **Dimensión social.**

La cárcel implica aislamiento, alejamiento de la relación social, no solo para los internos sino para el personal que labora en ellas, por tanto, los programas educativos que se llevan a cabo con la población penal, con la participación activa de las organizaciones y organismos del Estado y el Gobierno, así como la familia, están dirigidos a dar continuidad al contacto con la sociedad para abrirle nuevas experiencias y darles alternativas de vida, desarrollar el reducido ámbito de intereses de los internos, dándoles a conocer cosas nuevas, distintas a las habituales, a partir del contacto no solo con los ya conocidos (familiares), sino con otras personas con puntos de vistas diferentes, con otras formas de relacionarse.

{ **Dimensión jurídica – penal.**

Unido a la transformación del Sistema Penitenciario, también la política penal y penitenciaria ha sufrido cambios en su aplicación en función de reducir los ingresos a prisión y que solo entren aquellos que, de acuerdo con el delito cometido, connotación, peligrosidad social y características personales, no sea posible otro tratamiento no penal, incrementar los egresos de prisiones a partir de las posibilidades legales que ofrece la ley y desarrollar la labor de control, orientación e integración a la sociedad de los ex internos durante la ejecución de las medidas legales.

No obstante, la baja disponibilidad en la cantera de egresos puede disparar fácilmente el crecimiento de la población penal ante cualquier incremento de las altas, fenómeno con una fuerte posibilidad de incidencia, debido al comportamiento general del delito y las medidas que se toman para perfeccionar el enfrentamiento.

{ **Dimensión tecnológica.**

A partir de la asimilación de nuevas tecnologías tales como computadoras de mayor capacidad, clientes ligeros, televisores, vídeos, video vigilancia, se ha podido introducir un nuevo sistema automatizado para el control de los internos, apreciándose mayor confiabilidad y oportunidad de la información que se tributa hacia las distintas direcciones, además de la consolidación del proyecto de foto digital. Así también, se ha facilitado el desarrollo del programa audiovisual y otros alternativos.

2.4.2 Análisis interno.

El Sistema Penitenciario Cubano está concebido desde su creación para garantizar, como instrumento del Estado Socialista, el cumplimiento de las sanciones privativas de libertad, impuestas a todo ciudadano que viole la ley, contribuyendo a la formación de una conciencia de respeto a la legalidad socialista, siempre y cuando no sea posible lograr los fines punitivos de la condena con otros medios menos graves.

Por su parte el Organo Provincial de Prisiones, de acuerdo con su designación, tiene como función principal **organizar, dirigir y controlar** el trabajo de los establecimientos penitenciarios enclavados en el territorio durante el proceso de ejecución de sanciones privativas de libertad, medidas de seguridad reeducativas de internamiento y cautelares de Prisión Provisional, así como asegurar el logro de sus fines. Para ello se encarga de la organización y funcionamiento de los establecimientos penitenciarios y demás lugares de reclusión, a fin de proporcionar las condiciones adecuadas para la corrección y reincorporación de los internos.

Para cumplir con la visión de convertir las prisiones en escuelas, se requiere de un arduo y sostenido trabajo dirigido a la introducción de cambios cualitativos y cuantitativos, que nos permitan llegar a las aspiraciones deseadas. Por lo que será necesario desarrollar una estrategia dirigida en primer lugar a lograr la interiorización en la mente de los internos sobre la necesidad real que tienen nuestra Revolución y la Sociedad de su cambio como personas, incluyendo su conducta social, familiar y laboral, para que de esta forma puedan reinsertarse en la misma.

Los esfuerzos deberán encaminarse a la búsqueda de nuevas opciones de empleo y capacitación de este personal en los diferentes oficios, además del desarrollo y fomento de actividades deportivas, culturales y educativas que contribuyan al aumento de los niveles de recreación y enriquecimiento del acervo cultural de los mismos, que les permita mejorar considerablemente su preparación para enfrentar la vida al extinguir las sanciones que le fueron impuestas.

Más que lo anteriormente planteado, requerimos para lograr estos objetivos, que los directivos y especialistas de las diferentes unidades que conforman el Sistema Penitenciario de Cienfuegos, estén preparados para poder conducir con acierto las estrategias y los diferentes programas contemplados en la tarea 500 para las Prisiones. (Anexo 10)

Recursos humanos.

Esta variable fue analizada a partir de la caracterización de la fuerza de trabajo del sistema penitenciario en la provincia de Cienfuegos, teniendo en cuenta el estado de completamiento de la plantilla, preparación cultural y especializada, edad, tiempo de servicio, entre otras también significativas para el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

El completamiento del Sistema Penitenciario en la provincia se encuentra al 94.3 %. Los cargos de enfrentamiento (Jefes de Destacamentos y Funcionarios de Orden Interior) se encuentra al 93.7 %, siendo estos los más deficitarios.

En cuanto a la preparación cultural tenemos que el 54 % posee menos de 9no grado y sólo un 5 % es universitario. Todos los Funcionarios de Orden Interior poseen la preparación básica requerida para el cargo. Igualmente la poseen los jefes de destacamentos, señalando que sólo el 13 % tiene nivel superior.

Estudian actualmente 33 combatientes en el nivel superior, 4 en el básico de Jefe de destacamento y 63 incorporados a la facultad para elevar el nivel cultural. Se cuenta, además, con 4 cadetes insertados.

En este sentido resulta significativo destacar que en Cuba, el Sistema Penitenciario más que un lugar destinado a las personas con problemas de conducta, se le agrega en este siglo la de salvar personas y ayudar a la familia a encontrar otras opciones en su modo de vida. Por tanto, el alto índice educacional alcanzado por nuestra sociedad, el nivel escolar promedio de la población penal, la exigencia de una atención especializada rigurosa atendiendo a la situación internacional actual y la implementación de programas de avanzada con los internos, requieren que nuestros combatientes posean competencias profesionales acorde a dichas exigencias.

Por otro lado, las fuerzas que integran el Sistema Penitenciario en la provincia son mayoritariamente jóvenes, concentrándose el 42 % entre los 18 y 30 años de edad, lo cual se relaciona con el tiempo de servicio. El 68 % tiene entre 5 y 10 años de experiencia. En el caso particular del Órgano Provincial el tiempo promedio es de 10 años.

El 51 % de las fuerzas se encuentra integrado políticamente, ya sea al PCC o a la UJC, lo que facilita la labor de influencia para el cumplimiento exitoso de las misiones.

En cuanto a las condiciones de trabajo, los combatientes de prisiones están sometidos a condiciones anormales de trabajo como la nocturnidad, violencia, jornadas de trabajo continuas de más de 24 horas, en buena medida por recargos de servicio motivados por el bajo completamiento, incrementándose el riesgo durante el servicio por la escasez de medios técnicos, deficiente iluminación interior y exterior de las instalaciones, manifestándose en este sentido las principales insatisfacciones laborales.

Actividad de dirección.

Se elaboraron los indicadores para cada una de las funciones de dirección (Previsión, Planificación, Organización, Integración, Control y Mando) con los cuales se confeccionó la encuesta para ser aplicadas a jefes y especialistas de la Jefatura del Órgano Provincial (28), en la que se estableció una escala de puntuación de 1 a 5 correspondiéndose cada número con un índice cualitativo, considerándose la escala de puntuación de 4 – 5 como comportamiento **ADECUADO**, en cambio la escala de 1, 2 y 3 se considera como comportamiento **NO ADECUADO**. (Anexo 12)

A partir de los resultados obtenidos se pudo determinar que la mayor afectación se concentra en las funciones relacionadas con la mecánica administrativa.

Dentro de las más afectadas, la que más bajo resultado obtuvo fue la de **previsión** correspondiéndose con el momento en que se encuentra la organización, lo que requiere por parte de la Jefatura del Organo, de un incremento en la preparación de sus dirigentes en cuanto al conocimiento de las Ciencias de Administración.

La función de **planificación** es la segunda más afectada, lo que manifiesta deficiencias en este proceso y constituye una consecuencia lógica de las insuficiencias en la previsión.

La función que obtiene los valores más altos es la de mando lo que se adecua a las características de una institución militar.

Los resultados obtenidos manifiestan que la organización se encuentra en un momento de **consolidación y madurez en su desarrollo, con capacidad para lograr resultados superiores en su desempeño.**

Tratamiento educativo a la población penal.

El desarrollo de los diferentes programas de la Tarea 500 ha sido el principal factor para la evolución positiva que viene experimentando la situación operativa del sistema penitenciario en la provincia, por su decisiva influencia en el perfeccionamiento del trabajo educativo, el logro de una mejor comunicación con los internos, mayor participación de estos, sus familiares y otros factores de la sociedad en el tratamiento que se les dispensa, así como los cambios que se introducen en el pensamiento operativo de los funcionarios penitenciarios, en el perfeccionamiento de su estructura y bases dispositivas, todo lo cual se manifiesta en el mejoramiento del orden, la disciplina y el funcionamiento del sistema.

Los principales logros se concentran en la consolidación de la colaboración con el INDER y Cultura que han permitido desarrollar galas y festivales culturales y deportivos con la participación de aproximadamente el 80 % de la población penal, incluyendo los espectadores, lo que ha incidido positivamente en la salud de los internos que practican deportes, en el empleo del tiempo libre adecuadamente y en actividades útiles, así como en el desarrollo de una cultura general e integral en la población penal.

Unido a esto, se ha experimentado una mayor utilización de las bibliotecas, dándose pasos en función de fomentar el hábito de lectura de la población penal, debiéndose trabajar posteriormente en el mejoramiento de los criterios de selección.

El programa audiovisual se encuentra funcionando en todas las unidades excepto en algunos campamentos, por la falta de idoneidad de las instalaciones utilizadas como aulas y las insuficiencias en el mobiliario docente, no obstante se alistan para recibir las clases.

Los miembros del equipo estratégico llegaron al consenso que se requiere trabajar aceleradamente para perfeccionar el tratamiento en el régimen abierto, por constituir este la antesala de la reincorporación a la sociedad, lo cual constituye un importante reto para el sistema.

La falta de opciones de empleo para la población penal continúa siendo uno de los problemas más agudos para el tratamiento educativo y la familia, pues aunque se han experimentado ligeros avances en cuanto a la incorporación de los internos al trabajo, las principales dificultades se presentan con los internos del régimen cerrado. Sólo el 26 % de los aptos se encuentra incorporado.

Economía / Finanzas

La estructura económico financiera del órgano se sustenta en un presupuesto que se desagrega de la Jefatura Provincial del MININT para las actividades propias de la especialidad. (Anexo 18)

Para lo cual cuenta con un Organismo financiero encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política financiera, tributaria, de precios, salarios y retribución monetaria del Sistema Penitenciario referentes a salario, estimulación, actividades educativas y aseguramientos multilaterales, el que además responde por toda la actividad económica financiera, su registro contable, veracidad y control, incluyendo ocupaciones, decomisos y/o hallazgos.

Registra y controla todo lo concerniente al pago de salario de los internos incorporados al trabajo, fondos de reclusos, además de participar en la contratación de la fuerza laboral reclusa

Cultura Organizacional

Cuando se hable de cambios organizacionales con independencia de su complejidad, en mayor o menor medida es necesario hacer referencia a la cultura organizacional. Esta desempeña determinadas funciones de gran importancia, máxime cuando se trata de acometer transformaciones cualitativas de consideración; así tenemos que: define límites, es decir señala diferencias entre una entidad y otra (necesario tener en cuenta para en primer lugar definir la misión y la visión organizacionales, los objetivos, las estrategias; así como para la selección del sistema de gestión a emplear entre otros resultados) y facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, propiciando la integración de las metas individuales, colectivas y organizacionales. Por consiguiente la Cultura Organizacional refuerza la estabilidad del sistema social ofreciendo estándares de lo correcto y lo incorrecto, de lo que deben hacer los directivos y trabajadores, por lo que la cultura organizacional sirve de mecanismo de control sobre la conducta de los miembros de la organización.

En el marco del proceso de planeación estratégica del Sistema Penitenciario, se consideró necesario hacer un análisis preliminar de la misma, teniendo en cuenta además su estrecha vinculación con el diseño e implantación de estrategias.

Los resultados obtenidos permitieron definir la cultura organizacional del Sistema Penitenciario de la provincia de Cienfuegos, en cierta medida, en proceso de consolidación, los valores esenciales de la organización se sustentan y comparten por la mayoría de sus miembros ejerciendo gran influencia en la conducta de todo su personal. Se aprecia un clima interno donde existe control conductual, la mayoría de los combatientes sabe qué se espera de ellos.

Se distinguen subcultura en el caso de las especialidades de Orden Interior y Educación Penal, que si bien no se manifiestan como opuestos a los valores compartidos por la mayoría, si expresan características un tanto particulares, contribuyendo unas más que otras a la creación de condiciones favorables para el cumplimiento de las estrategias; y que por otro lado, en un momento dado fortalecen la actuación.

Los instrumentos utilizados en nuestra investigación estuvieron dirigidos fundamentalmente a caracterizar algunas condiciones, hábitos y costumbres de los miembros de la organización y detectar la actuación de algunos valores que rigen hoy, así como las condiciones que son componentes básicos de una cultura organizacional y un clima laboral deseados por la mayoría de los miembros del sistema. (Anexos 8 y 8a)

Se valoraron aspectos tales como: la identidad, el compromiso, la autonomía individual, la estructura, el apoyo en función del trabajo y los asuntos personales, el desempeño, la tolerancia al conflicto y al riesgo, capacidad para dar un rendimiento sobresaliente, así como la innovación, el deseo de cambio, la responsabilidad y la motivación.

Todo ello permitió concluir de manera preliminar que:

1. Los combatientes del Sistema Penitenciario se identifican en un considerable grado con el propósito de la organización y no solo con el de su trabajo específico o especialidad. Por otro lado, las creencias o principios básicos de la misma, guían y orientan la conducta del personal, lo que favorece la dirección del cambio necesario.

2. Los objetivos generales de la organización están en correspondencia con los intereses de los miembros de la organización, apreciándose un nivel adecuado de compromiso con las tareas que se desarrollan, lo que también se manifiesta en el sentido de pertenencia hacia el sistema, aunque no siempre tienen la oportunidad de participar en la declaración de los objetivos.
3. El grado de autonomía individual de los combatientes del sistema, todavía no es el requerido. A través de los años de experiencia, los subordinados aprenden que es más seguro suprimir su capacidad innata de resolver problemas y esperar órdenes de arriba. Pierden su capacidad de ver cómo se pueden hacer las cosas mejor, y aceptan las cosas de la forma en que están. Eligen la obediencia automática por encima de la resistencia engañosa, y la rebelión abierta. Sin embargo, a pesar de las limitaciones obvias creadas por estas reacciones, los jefes continúan dando órdenes en lugar de ayudar a los empleados a decidir por sí mismos lo que se tiene que hacer, y cómo y cuándo hacerlo, lo cual debe fomentarse a través del desarrollo de la dirección participativa, de forma que la comunicación pueda ejercer una influencia positiva.
4. La estructura del Sistema Penitenciario no facilita que la supervisión sea mínima o flexible, a partir de las particularidades de las instituciones armadas, que se rigen por principios como el mando único y la compartimentación, los cuales imponen restricciones a la participación de los subordinados en la dirección e intercambio de ideas, así como la carga de trabajo que limitan la disponibilidad de tiempo.
5. Los errores y equivocaciones de los combatientes no son tenidos en cuenta en la evaluación del desempeño general, pero todavía no constituyen elementos que contribuyan con la propia preparación especializada. A pesar de orientarse a las fuerzas para el servicio, aún la preparación resulta deficiente lo cual se manifiesta en las violaciones de las normas y procedimientos.
6. Existe un empleo adecuado de las normas, procedimientos y reglamentos para orientar el desempeño de los combatientes, un por ciento elevado considera que no son excesivos y que estos ayudan a conducir la actuación de las personas. Recientemente se aprobó y firmó por todos el código de ética de los funcionarios penitenciarios y se encuentra en fase de implementación la nueva base reglamentaria.
7. El sistema de estimulación a los combatientes está en correspondencia con aquellos que revelan mejor rendimiento, no obstante existen criterios de que debe orientarse más a los resultados del trabajo. Debe profundizarse en el reconocimiento de las

diferencias individuales, el uso de metas y la retroalimentación, vinculando las recompensas o la estimulación con el rendimiento y el desempeño de cada uno

8. A pesar de que la tolerancia al conflicto y al riesgo, son actitudes que cada vez más exigen los entornos cambiantes, todavía existe falta de entrenamiento en cuanto a la previsión e identificación de situaciones de crisis y solución de los problemas. Las crisis no son vistas como oportunidades en las que se exige cohesión interna para transitar con éxito por ellas. En gran medida, los combatientes tienen la posibilidad de tratar sus conflictos y criterios diversos abiertamente, aunque en ocasiones no ocurre así entre algunas especialidades (Orden Interior y Educación Penal) en las que las diferencias resultan históricas y generalmente la solución queda entonces en manos de quien no debe mediar para resolverlo, convirtiéndose a veces en disfuncional, con las consecuencias que esto trae.
9. Existe capacidad para dar un rendimiento sobresaliente a pesar de las condiciones en las que cumple su misión el Sistema Penitenciario, tanto objetivas como subjetivas. Las características de su cultura contribuyen a ello. No obstante, consideramos que pudiera lograrse una posición proactiva en este sentido si se trabajara consecuente y sistemáticamente con factores tales como el nivel de autoestima, la participación, la comunicación interna, las relaciones interpersonales y la innovación a partir de la aplicación y generalización de las investigaciones realizadas sobre Prisiones.
10. En cuanto al trabajo en equipo, se reveló que es necesario romper toda formalidad que imprima rigidez durante el desarrollo de las discusiones en grupo, debates o generación de ideas (influencia recíproca), así como modificar el desempeño de roles tradicionales, asignando determinados roles con nueva denominación y función para desarrollar la dinámica grupal.
11. La innovación y la solución creativa de problemas deben ser estimuladas por el trabajo en equipos, el diálogo, la experimentación, el juego y la curiosidad, y no debilitada por el aislamiento individual, el escuchar clases y sermones, tareas aburridas y la memorización. Los jefes deben facilitar el aprendizaje o facultar la imaginación de sus colaboradores.

2.4.3 Análisis Matriz Impactos.

Al integrar en el análisis los aspectos externos e internos de la organización se considera vencido el proceso de diagnóstico estratégico y con él la etapa donde se determina la “brecha” a cerrar con un proceso íntegro. En este momento se tuvo en cuenta, no solo el

criterio de los que participaron en las sesiones de trabajo en grupo, sino también los informes de situación operativa, balances del cumplimiento de las prioridades mensuales y objetivos anuales, así como resultados de controles realizados por las jefaturas provincial y nacional.

Las propuestas de los grupos se trajeron a una plenaria para validarlas, utilizándose la técnica de reducción de listado y agrupación para simplificar la cantidad de elementos utilizados en la matriz, teniendo en cuenta la cantidad de combinaciones posibles por factores de entrada.

Oportunidades.

1. Apoyo de la Dirección del Estado, el Partido y de la Jefatura del MININT para acometer el cumplimiento de convertir las prisiones en escuelas.
2. El nivel alcanzado en las relaciones de la Jefatura de Prisiones en la provincia con diversas instituciones, organizaciones y organismos como el INDER, MINED, MES, MICONS, MINSAP, MTSS, Ministerio de Cultura, UJC, CTC, CDR, FMC y otros para el desarrollo del trabajo conjunto, así como para la introducción de nuevos cursos alternativos y de formas novedosas que enriquezcan el tratamiento educativo de la población penal y su correcta reinserción social al extinguir las sanciones.
3. El impulso que la Jefatura Provincial del MININT, en coordinación con el gobierno y otras instancias en los municipios les están dando a la solución de los principales problemas materiales, constructivos, logísticos y de aseguramiento en las unidades y campamentos más afectados.
4. Incremento de la participación activa de los familiares en el proceso educativo de la población penal.
5. Las posibilidades de incrementar los niveles técnicos y profesionales de nuestros especialistas desde la base, así como el estudio y generalización de trabajos investigativos realizados con anterioridad sobre el trabajo penitenciario.

Amenazas.

1. Insuficiente nivel de respuesta institucional y social en lo referente a la disponibilidad de fuerzas para el cumplimiento de esta misión.
2. Falta de cobertura ministerial para la preparación de las fuerzas en activo y la instrucción de éstas, que se queden por debajo del nivel adquirido por la población penal.

3. Que, a pesar del terreno ganado en cuanto a la resocialización de los individuos privados de libertad, aún no exista una respuesta concreta y generalizada por parte de la sociedad al respecto, en especial, manifestaciones de incompreensión y falta de apoyo al egresado de la prisión.
4. Incremento de las denuncias y acusaciones internacionales sobre supuestas violaciones de los derechos humanos e intentos de los grupúsculos C/R por provocar desórdenes en las prisiones, tratando de implicar al gobierno y funcionarios del estado, para justificar una posible intervención armada.

Fortalezas.

1. La disposición, el espíritu de consagración, cohesión y el sacrificio demostrado por las fuerzas del sistema para llevar a cabo las tareas.
2. El interés demostrado por un elevado porcentaje de la población penal por aprovechar las posibilidades de superación que se les ofrecen en cuanto al nivel escolar, oficios, profesiones y cultura general integral, así como por mejorar su condición humana a partir de estos programas.
3. El nivel de experiencia acumulado por el sistema penitenciario en cuanto a los programas de la Tarea 500 como paso trascendental para el cumplimiento de la misión de convertir las prisiones en escuelas.
4. Fuerte base reglamentaria y de dirección a todos los niveles.

Debilidades.

1. Insuficiente completamiento, preparación y estabilidad de las fuerzas de enfrentamiento.
2. Déficit en las reservas de cuadros para asumir cargos de dirección en las unidades y especialidades fundamentales.
3. Carencia de medios y recursos materiales, de mantenimiento constructivo y de aseguramiento para enfrentar la misión y que afectan el desarrollo de los programas educativos de la población penal.
4. Insuficientes fuentes de empleo y baja incorporación de los internos al Trabajo Socialmente Util (TSU), como medio fundamental en la formación y consolidación de valores y hábitos de conductas positivas, fundamentalmente del régimen cerrado.
5. Existen insuficiencias en cuanto a la estimulación de las fuerzas y en lo referente a la atención al hombre.

Para definir las combinaciones que mayor impacto tiene en el desarrollo de las actividades del plan estratégico, se utilizó una ponderación de 0 – 3 donde: 0 – Ningún Impacto, 1 – Débil Impacto, 2 – Medio Impacto, 3 – Fuerte Impacto, llegando a las conclusiones siguientes:

1. El Sistema Penitenciario de la provincia de Cienfuegos se encuentra posicionado en el cuadrante **FO**, atendiendo a que la mayor cantidad de impactos con valor de 3 se produjeron en este, por tanto puede asumir **estrategias defensivas** que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades más importantes con las fortalezas que posee.
2. Resulta significativo destacar el porcentaje que representan los impactos producidos en el 2do cuadrante (27 %), lo que significa que se puedan generar estrategias de tipo defensivas, sobre la base de las fortalezas para reducir al mínimo las amenazas del medio ambiente.

A partir del análisis matricial (Anexo 11a), se derivaron un grupo de acciones estratégicas sobre la base de la determinación de las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, entre las más significativas se encuentran:

1. Aprovechar el apoyo de la Dirección del Estado, el Partido y de la Jefatura del MININT, de conjunto con otras instancias para la solución de los problemas materiales y el desarrollo de los programas educativos, a partir de la disposición, espíritu y consagración de las fuerzas del sistema.
2. Consolidar la experiencia acumulada durante el desarrollo de los programas de la batalla de ideas en prisiones, así como la fuerte base reglamentaria y de dirección en función de la preparación de las fuerzas de enfrentamiento, la formación y desarrollo de titulares y reservas.
3. Potenciar el mejoramiento gradual de las condiciones de vida y trabajo de los combatientes a partir de las características del servicio que presta la organización.
4. Incrementar las actividades educativas y de capacitación para la formación de oficios a internos sin ubicación laboral, fundamentalmente del régimen cerrado.
5. Favorecer el estado disciplinario de la población penal a partir del aprovechamiento del creciente interés de un porcentaje significativo de internos, en función de la formación de valores y el mejoramiento humano.

2.5 Descripción del modelo estratégico escogido.

A partir del estudio realizado de los diversos modelos propuestos por diferentes autores para el desarrollo de los planes estratégicos en las organizaciones, se decide utilizar el propuesto por el MsC. José Antonio Alonso Rodríguez (Anexo 15), a partir del diseñado por el Dr. Carlos Martínez Martínez y ratificado por la MsC. Miossotys Jiménez Expósito, cuyas actividades principales son las siguientes:

1. Caracterización socio – política.
2. Valores compartidos.
3. Misión.
4. Diagnóstico estratégico general.
5. Actores implicados.
6. Visión.
7. Escenarios de actuación (Optimista, Pesimista y Más probable o intermedio)
8. Objetivos estratégicos generales.
9. Areas de resultados claves (ARC)
10. Objetivos estratégicos por ARC.
11. Planes de acción por objetivos.
12. Evaluación y control de la estrategia.

1. Caracterización socio – política

Se tiene en cuenta los aspectos de la situación socio – política en la región o el contexto nacional que pudiera tener incidencia en las condiciones de vida, alimentación, ubicación laboral, salud, asistencia médico – estomatológica, o estado anímico y disciplinario de las fuerzas y la población penal o en las relaciones de la unidad con los familiares.

A partir de las informaciones conocidas y los estudios realizados, se tienen en cuenta qué factores externos inciden en la situación operativa.

2. Determinación de los valores compartidos

Son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los

individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización. Están estrechamente relacionados con la misión y la visión. Son esenciales, por cuanto constituyen la base de la cultura organizacional existente y sostienen el proceso de toma de decisiones, a la vez que contribuyen a determinar otros factores que también resultan decisivos para el sustento ético de las actuaciones, entre ellos, cómo se enfoca el entorno, la comprensión y conocimiento de qué es lo importante, la identificación de las necesidades, la estimación y ponderación de las prioridades y de cómo se emplean los recursos, así como la valoración de opciones y resultados.

Como toda organización culturalmente estructurada tiene explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orientan sus objetivos de acción cotidianos.

1. **Los valores finales** asociados con su visión (¿hacia dónde vamos?) y su misión (razón de ser o ¿para qué?)
2. **Los valores instrumentales u operativos** asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrará sus intenciones internas para alcanzar su visión y misión.

Esta diferenciación entre valores finales y operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la organización a largo plazo, y hacen referencia a la dimensión que se quiere alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir. Por otra parte, los valores tácticos, configuran la que podemos denominar “cultura operativa” y equivalen a los principios explícitos de acción que han de regular la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la misión y la visión de la organización.

Teniendo en cuenta las condiciones de trabajo de los funcionarios penitenciarios, tanto para los directivos como para los combatientes en sentido general, y la necesidad creciente de desarrollar organizaciones menos estresadas, en las sesiones de trabajo resultó conveniente referirse a un tema pocas veces tratado de manera formal: **el estrés profesional**. Si los propios jefes no disponen de una calidad de vida adecuada debido a las condiciones estresantes de trabajo, difícilmente van a procurar de forma activa que el resto de los subordinados / colaboradores desarrollen su trabajo en condiciones psicológicas y

ambientales adecuadas, por lo que se determinaron valores que sustentan la conducta de estrés y de bienestar emocional.

3. Misión.

Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza las energías y capacidades de todos. Debe expresar para qué existe la organización, cuál es su función social, qué hace o debe hacer, con una orientación no solo hacia dentro de la organización, sino también hacia fuera, hacia su entorno. Es la base para procurar la unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar el sentido de pertenencia. Es el aporte más importante y significativo a la sociedad.

Es el elemento desencadenante, no solo del proceso de planeación estratégica, sino del trabajo de toda la organización, permite que ésta funcione como sistema y que cada parte y miembro de ella sepa cómo se coordina e integra su esfuerzo en el cumplimiento de la misma.

Es el entorno el que confiere la MISION / finalidad al sistema; de ahí resulta algo más importante y es que la finalidad (misión) no es la que se desea, - salvo que el entorno la admita – sino la que el entorno exija como necesaria. La finalidad la exige el entorno y aunque no nos demos cuenta, es el entorno la que la determina. Para Menguzzato, viene determinada, por una parte, de la filosofía, el sistema de valores y creencias imperantes, y por otra, de los artífices, si los hay, de los cambios de rumbos de la organización; la ética ante los clientes, los trabajadores y la sociedad en general.

A continuación se exponen las seis razones básicas que justifican el que cualquier organización invierta tiempo, recursos y creatividad para formular su misión:

- a) Asegura la continuidad relativa sobre los propósitos de la organización, evitando la búsqueda de propósitos contradictorios o conflictivos.
- b) Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales.
- c) Es la referencia más adecuada, tal vez la única, para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión.

- d) Orienta la concentración de los esfuerzos de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo, reduciendo la fragmentación costosa y contraproducente que ocurre en ausencia de una misión explícita, precisa y clara.
- e) Permite a todas las unidades de la organización formular las misiones específicas consistentes con la organización. La formulación general es una manera de transferir, apropiada y consecuentemente, los objetivos y metas específicas a las estructuras y procesos organizacionales. Desde esa perspectiva es la referencia más apropiada para definir programas y proyectos.
- f) Permite establecer un entorno general y un clima organizativo que pueden servir como fuente de atracción y motivación, tanto interna como externamente.

4. Diagnóstico estratégico general.

Evaluación de los factores o eventos principales que se espera que influyan en el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Se requiere hacer una valoración de las predicciones y un examen de las distintas formas en que se abordarían los asuntos identificados. Todo ello obliga a tener en cuenta los factores internos y los externos con una perspectiva razonablemente objetiva.

Representa tener la claridad sobre el estado real de la organización, que es lo que permite proyectarse hacia los objetivos estratégicos.

Problema y solución estratégicos.

Es aquella situación que se presentaría si las amenazas principales se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, lo cual implicaría utilizar las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades. De manera contraria, la solución estratégica estará dada por la adecuada utilización de las oportunidades que se presentan para enfrentar o minimizar el efecto de las amenazas y superar o vencer las debilidades de la organización. El éxito está centrado en la utilización estratégica e inteligente de estos cuatro factores: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

5. Actores implicados.

Son todas aquellas personas individuales y/u organizaciones que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los objetivos y la misión. Están relacionados con el entorno de

la organización, tanto interno como externo. Cuando inciden negativamente pasan a la categoría de barreras.

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

6. Visión.

Es la imagen de lo que los miembros de la organización quieren que esta sea o llegue a ser. Es el estado deseado de la organización en un horizonte de tiempo previamente determinado. Es ver a lo lejos, es la imagen que se tiene del futuro, un estado final que estamos tratando de lograr. Es una forma de sorprender al futuro antes de que este nos sorprenda a nosotros. Es la forma de comprometernos con el futuro que queremos crear con el corazón y los sentimientos. Le da significado a la actividad que desarrollan todas las personas en la organización.

7. Escenarios de actuación.

Es la descripción de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento. Construir un escenario sobre el futuro es una obra creativa a la que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tener decisiones a largo plazo.

No es una forma más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar su estrategia hacia el futuro. Se desarrolla a partir de la identificación de los factores claves, o sea, los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo político, social, económico y tecnológico.

Su importancia radica en que obliga a valorar la incidencia de variables relevantes del entorno, de manera interrelacionada, así como, las consecuencias de las decisiones estratégicas que se adopten en la actualidad. Así diseñados, los escenarios permiten explorar respuestas a preguntas del tipo “¿Qué pasaría si...?”. Se predetermina la existencia de tres escenarios: **Optimista, Pesimista e Intermedio.**

8. Objetivos estratégicos generales.

Representan posiciones futuras que se desean lograr. Suelen describir lo que se quiere tener o llegar a ser en el futuro para llevar a cabo la misión y alcanzar la visión. Son objetivos que representan crecimiento, desarrollo, conllevan un cambio no solo cuantitativo, sino también cualitativo para la organización. Implican una proyección de la organización.

Los objetivos tienen varias categorías para su clasificación, entre ellas están:

- ⇒ Colectivos e individuales.
- ⇒ Generales y particulares.
- ⇒ Principales y secundarios.
- ⇒ Largo y corto plazo.

Sin embargo, la clasificación más útil durante su formulación, relacionados con su precisión, es la de: **objetivos trayectorias** indican la continuidad y generalmente son expresiones cualitativas. Los **objetivos normativos** expresan un estado deseado, generalmente derivado de un objetivo trayectoria y por lo tanto acompañados de expresiones cualitativas o cuantitativas. Los **objetivos tareas** se refieren a un período de tiempo relativamente corto (un año), generalmente fijan la meta específica por la cual se guiarán las acciones operativas de la organización, por ello deben caracterizarse por su precisión.

Los cuatro principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- ⇒ *Precisión*: deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados, cuando no pueden ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- ⇒ *Participación*: uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación y uno de los más comunes en las corrientes de gerencia moderna.
- ⇒ *Integración*: es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los subobjetivos.
- ⇒ *Realismo*: es necesario que sean decisivos, retadores, factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

9. Determinación de las áreas de resultados claves (ARC).

Para cualquier organización, identificar entonces las áreas donde los resultados son determinantes para su supervivencia constituye un paso obligado para el establecimiento de objetivos y alternativas que aseguren el logro del desarrollo de la organización.

En este sentido algunos autores han definido diversos criterios sobre cuáles podrían ser aquellas áreas donde el desempeño y los resultados afectan de modo directo la supervivencia de la entidad, entre los que se destacan los criterios de P. Drucker, Heinz Wehrich, Gross y otros. Pudiendo citar a modo de ejemplo algunos como: Producción, eficiencia, inversiones, Innovación e investigación, productividad, responsabilidad pública, finanzas y administración de los recursos humanos.

Son áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo de la organización. Los logros dentro de estas áreas son decisivos para que la institución o empresa lleve a cabo con éxito su misión y se cumpla con las expectativas generales. Son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la organización. También proporcionan una base para identificar las cuestiones críticas, que son necesarias analizar antes de establecer los objetivos. Constituyen un elemento vital de ayuda a los dirigentes y su equipo para aislar y clasificar los tipos de resultados necesarios.

10. Determinación de objetivos específicos por ARC.

Se definen a partir de la determinación de las áreas de resultados claves, teniendo en cuenta los análisis realizados por los equipos de trabajo.

Los **criterios de medida** son los indicadores y sus magnitudes que permiten medir el cumplimiento de los objetivos para el período que se planifica. Deben cuantificarse al máximo o poder valorarse cualitativamente. Son las formas de salida de los objetivos.

11. Elaboración de los planes de acción.

Son las formas de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas. Los planes de acción contienen las tareas específicas, con sus resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, así como dejan definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas.

De hecho los planes de acción son descripciones concretas de lo que va a suceder. Son específicas en el enfoque e inmediatas. Están claramente relacionados con los objetivos de la visión y las prioridades.

Son las vías detalladas de implementar las estrategias y vencer las barreras. Son la forma de fijar las responsabilidades personales. Los planes de acción tienen secuencia de tiempo. Se basan en los recursos y son adaptables a las contingencias. Son prácticos.

12. Evaluación y Control.

Una vez implementada la estrategia los jefes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo permanente de su ejecución. Este sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Es importante además, establecer mecanismos informativos de control que permitan acortar los resultados a corto y largo plazo, que respondan a los intereses de la administración en general y no específicamente a los directivos, por lo que se impone el desarrollo de instrumentos para la implementación de éstas.

2.6 Conclusiones parciales del capítulo.

La aplicación de diferentes métodos durante el diagnóstico, demostró que la organización se encuentra en un período de consolidación y madurez en su desarrollo, con capacidad para lograr resultados superiores en el desempeño, a pesar de contar con debilidades y

amenazas que de no atenuarse o eliminarse pudieran afectar el cumplimiento de la meta principal de convertir las prisiones en escuelas.

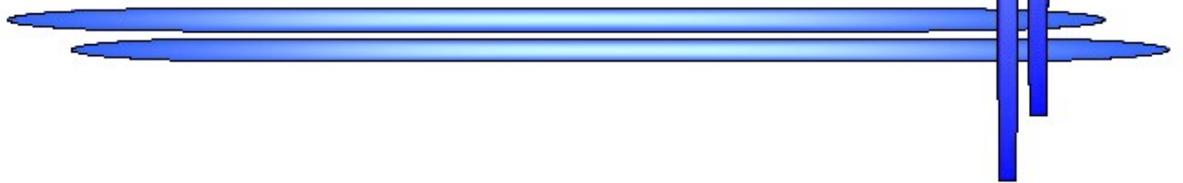
Las regularidades fundamentales del diagnóstico están relacionadas con el completamiento cuantitativo y cualitativo de las fuerzas, la preparación especializada y cultural, así como las deficientes condiciones de vida y trabajo.

En cuanto al tratamiento educativo las principales insuficiencias se asocian con las pocas opciones de empleo para la incorporación de los reclusos al trabajo socialmente útil, el programa audiovisual todavía no causa el impacto deseado, igualmente la Instrucción escolar y la formación de oficios por déficit de maestros y capacitadores, la participación de la familia y las instituciones del entorno resultan insuficientes. En sentido general el tratamiento educativo, con mayor énfasis en régimen abierto, requiere de un perfeccionamiento inmediato.

Desde el punto de vista de dirección las funciones de **previsión** y **planificación** resultan las más afectadas.

Metodológicamente la tecnología aplicada contiene elementos ya probados con efectividad en otros procesos y organizaciones. Su eficacia en este caso se la atribuye a la combinación de etapas, a la integración de instrumentos en la búsqueda de información y respuestas al diagnóstico, así como en gran medida a la participación lograda de los implicados a través de todo el proceso.

Capítulo 3



CAPÍTULO III ESTRATEGIA DE DIRECCION PARA EL SISTEMA PENITENCIARIO DE CIENFUEGOS. PERIODO 2010 – 2012.

3.1 Introducción.

Partiendo de que la dirección estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar la administración, que reconoce o privilegia aspectos críticos tales como la importancia del entorno con sus oportunidades y amenazas; el compromiso con la visión prospectiva a largo plazo, así como las inversiones inteligentes centradas en los factores de cambio y transformación, y que justamente el sistema penitenciario está en un evidente proceso de mejora y renovación en aras de convertir las prisiones en escuelas, se consideró impostergable la realización de una estrategia de dirección para desarrollar la actividad educativa con la población penal y garantizar la coherencia entre el proceso de gestión de la Jefatura de Prisiones en la provincia y la consecución de los objetivos.

Para el diseño de la estrategia se tuvieron en cuenta no solo la bibliografía consultada para la aplicación de la Dirección Estratégica, la DPO, los documentos rectores de las especialidades de prisiones, recientemente revisadas y actualizadas a tono con la política trazada por la dirección del país con relación al perfeccionamiento del Sistema Penitenciario Cubano, que facilitaron la aplicación del modelo estratégico propuesto en el capítulo anterior y dotar a la Jefatura del Organo Provincial de Prisiones de una herramienta que le permita conducir a la organización hacia el logro de los fines propuestos.

3.2 Aplicación del modelo estratégico seleccionado.

3.2.1 Caracterización Socio – Política.

La situación socio – política del sistema penitenciario en la provincia es favorable a partir de los resultados de la aplicación de los diferentes programas educativos de la Tarea 500, que han tenido su expresión más significativa en la mayor participación de los internos, familiares y los organismos y organizaciones del entorno en todas las actividades que se realizan en nuestras unidades, en función de neutralizar los factores criminógenos existentes en la personalidad de los internos, potenciar sus aspectos positivos e introducir modificaciones que faciliten su reincorporación anticipada a la sociedad.

3.2.2 Valores Compartidos.

Para la determinación y conceptualización de los valores, como elemento importante en la creación de un clima de éxito, se dedicaron sesiones a explicar su significado e implicación para la organización.

Se trabajó con los grupos creados para conformar listado preliminar de valores compartidos, partiendo de la información resultante de la aplicación de instrumentos de interrogación y criterios de los participantes.

Cada grupo presentó su propuesta, se evaluaron mediante el consenso y utilizando criterios de reducción se buscan valores contenidos unos en otros, y se aprueba la relación final de los valores compartidos.

Para la conceptualización, los grupos presentaron el significado que para la organización tenía cada uno de ellos. Fueron igualmente valorados en sesión plenaria y se aprobaron los conceptos finales de cada valor que necesitamos generar y compartir para alcanzar nuestra visión y razón de ser. Definiéndose los siguientes:

Confianza en nosotros mismos. Se basa en la capacidad de todo el personal para llevar a cabo el compromiso con nuestro Comandante en Jefe de convertir las prisiones en escuelas, la disposición de dar lo mejor de sí para cumplirlo, así como para enfrentar los cambios del entorno.

Trabajo en equipo. Se traduce en la participación durante la planeación de los objetivos y metas de la organización. Se oyen y se aceptan, al menos parcialmente las ideas de los demás. Se delegan responsabilidades para desafiar las habilidades de los miembros de la organización en función de los objetivos. El respeto mutuo lleva a confiar y a tener relaciones humanas afectivas, entendimiento entre las personas, manejo de conflictos y satisfacción personal.

Cohesión y sentido de pertenencia: Se aprecia en la responsabilidad con la que se ejecutan las tareas. Hay compromiso y confianza en las decisiones que adopta la dirección del Organo Provincial de Prisiones. Existe identificación y unidad de criterios entre las diferentes áreas funcionales del sistema penitenciario.

Sacrificio. Atendiendo a las condiciones irregulares y estresantes en las que se desarrolla el servicio de los combatientes de Prisiones, se manifiesta en el ánimo de vencer situaciones difíciles y complejas, sin pensar en el tiempo que requiera ni el horario.

Responsabilidad: Posibilitamos la creación de un clima de disciplina, promoviendo y estimulando la consagración en cualquier actividad. Ejecutamos con elevada ética, profesionalidad y excelencia el desempeño de todas nuestras misiones y promovemos el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas. Desplegamos todas nuestras potencialidades en el desarrollo de la creatividad y enfrentamos con optimismo las dificultades. Desarrollamos la capacidad de responder por los actos propios.

Orden y disciplina. La actuación de los combatientes se basa en el cumplimiento del reglamento militar así como de las normas y procedimientos para ejecutar el trabajo con la población penal. Se respetan las funciones de cada cual. Existe un acceso fijado. Se cuenta con órdenes e instrucciones para el conocimiento de todos, que se van del alcance administrativo. Existen además otras normas de conductas, no escritas, establecidas por la autodisciplina consciente como los hábitos de limpieza y organización en las diferentes áreas.

3.2.3 Misión.

Teniendo en cuenta que documentalmente no se cuenta con la definición de la MISIÓN del Organismo de Prisiones en la provincia, el proceso se inicia con su formulación, partiendo de que es el elemento desencadenante no solo del proceso de planeación estratégica, sino del trabajo de toda la organización, que permite su funcionamiento como sistema y que cada parte y miembro de ella sepa, cómo se coordina e integra su esfuerzo en el cumplimiento de la misma.

En la definición de la **misión** se desarrolló un trabajo en equipo, sin agenda previa, en la que sus participantes expusieron las ideas posibles (Tormenta de ideas), se dio paso al debate y al intercambio, fomentándose la creatividad. Se recogieron aquellas que pudieran tener validez para el tema debatido y se formuló finalmente, teniendo en cuenta la designación de

la Jefatura Provincial de Prisiones a partir de lo dispuesto en la Instrucción 6/2003 del Jefe de la Dirección de Establecimientos Penitenciarios, quedando definitivamente así:

El Órgano Provincial de Prisiones dirige y controla el proceso de ejecución de las sanciones privativas de libertad, trabajo correccional con internamiento, medidas de seguridad reeducativas de internamiento y cautelares de Prisión Provisional, asegurando el correcto tratamiento educativo a los reclusos que permita reincorporarlos a la sociedad, potencialmente no reincidentes, con nuevas perspectivas de vida, poseedores de autoestima, pero sobre todo con una conducta social adecuada, basada en valores éticos socialmente aceptados, con la participación activa de la familia y las organizaciones y organismos del entorno, proporcionando a los combatientes un ambiente de seguridad y trabajo saludables.

Como resultado del diagnóstico estratégico abordado en el capítulo anterior, estamos en condiciones de declarar el **problema estratégico general** y la **solución estratégica general**.

Problema Estratégico General

Si sobre la organización continúa incidiendo como amenaza el insuficiente nivel de respuesta institucional y social en cuanto a las fuerzas, la incomprensión y falta de apoyo a los egresados, así como el aumento de la población penal producto a la ocurrencia de delitos por el fortalecimiento de las medidas de enfrentamiento a la actividad delictiva y seguimos siendo débiles en cuanto al completamiento, preparación y estabilidad de las fuerzas, sobre todo las de enfrentamiento, además de la deficiente estimulación y atención al hombre, la escasez de medios y recursos materiales para llevar a cabo los diferentes programas, el bajo porcentaje de incorporación de los internos al trabajo por insuficientes fuentes de empleo, aunque seamos fuertes por la disposición de las fuerzas y el alto nivel de experiencia acumulada a través de la aplicación de los programas de la tarea 500, no se podrá aprovechar la oportunidad de contar con el apoyo del MININT y demás instituciones de Estado y el Gobierno, así como la participación de la familia para dar consecución a los objetivos propuestos.

Solución Estratégica General.

Para disminuir el efecto del Problema Estratégico General es necesario aprovechar el apoyo del MININT, las instituciones del Estado y el Gobierno, así como la participación de la familia utilizando para ello la disposición de las fuerzas de prisiones y el alto nivel de experiencias acumuladas a través de la aplicación de los diferentes programas de la tarea 500, podremos atenuar el insuficiente nivel de respuesta institucional y social en cuanto a las fuerzas, la incompreensión y falta de apoyo a los egresados, y eliminar o reducir el bajo completamiento, preparación y estabilidad de las fuerzas, sobre todo las de enfrentamiento, además de la deficiente estimulación y atención al hombre, la escasez de medios y recursos materiales para llevar a cabo los diferentes programas, el bajo porcentaje de incorporación de los internos al trabajo por insuficientes fuentes de empleo.

3.2.4 Visión.

Igual procedimiento que para la determinación de la misión, se utilizó para la **visión**. Esta no puede verse como un paso más, si no un paso decisivo, porque en ella se incluyen las aspiraciones estratégicas de la alta dirección y la organización en sentido general. Una vez elaborada y ajustada, se comprueba si el resultado que se desea obtener es compatible con la **misión** definida, si realmente contribuye a su materialización y si está en manos de la organización su logro.

El Sistema Penitenciario de la provincia de Cienfuegos es una Organización:

- 1. Líder en la atención individualizada y diferenciada al recluso y la familia.***
- 2. Con un alto nivel en las relaciones con la comunidad, las organizaciones, instituciones, organismos, con la finalidad de lograr transformaciones radicales en el pensamiento y en los métodos de trabajo.***
- 3. Con un trabajo en equipo consolidado, que le permite a la dirección sentirse confiada y segura de alcanzar los objetivos que se propone.***
- 4. Se aplican técnicas grupales que posibilitan cambios en la personalidad y el desarrollo de la creatividad de combatientes y reclusos.***
- 5. Se abre paso a las aspiraciones de los jóvenes oficiales en lo referente al tránsito por el servicio, la superación pre grado, post grado y a la actividad científica, facilitando la adaptación al cambio.***
- 6. Con sistemas de gestión que favorecen el desarrollo continuo de la organización***
- 7. Vinculación de todas las actividades relacionadas con el tratamiento educativo a la población penal (Programas de la Tarea 500), como actividades formadoras de valores, de conjunto con otras actividades internas y externas.***
- 8. Clima laboral adecuado.***

3.2.5 Escenarios de actuación 2010 - 2012.

a) Optimista:

El delito disminuye, pero predominarán los hechos contra los derechos patrimoniales (Robo con Fuerza, Hurto, Hurto y Sacrificio de Ganado Mayor). Se mantendrán los niveles de corrupción administrativa en niveles de dirección intermedios, así como sus tipicidades poco frecuentes vinculadas a la economía nacional y extranjeros. Es probable la ocurrencia de hechos con apoyo informático.

Las ilegalidades continuarán disminuyendo y proseguirá la ofensiva contra ellas; que mantendrán un carácter extendido, presentando diversas manifestaciones vinculadas al mercado negro, actividades económicas ilícitas, trabajo por cuenta propia, violación de regulación en el sector de la vivienda, juego al prohibido, etc.

La población penal se incrementará inicialmente, comenzando a decrecer progresivamente hasta llegar a niveles permisibles, de acuerdo con las capacidades instaladas, disminuyendo el riesgo de incidencias y alteraciones del orden en nuestros Establecimientos Penitenciarios, a partir de la influencia ejercida por la aplicación de los diferentes programas de la tarea 500.

La recuperación progresiva de los niveles económicos en el país y provincia, tendrá su impacto en el sistema, minimizando el efecto de las necesidades de medios y recursos materiales.

El proceso de Digitalización en la Provincia introduce mejoras en las redes de comunicaciones e informáticas, que permiten incrementar la calidad y rapidez de los servicios, así como la producción de software y los servicios asociados.

Los resultados concretos de las especialidades de Prisiones, fundamentalmente las de tratamiento educativo, orden interior y de dirección, superan los logros alcanzados en periodos anteriores, aprovechándose la Ciencia y la Tecnología y la generalización de los logros alcanzados por otras provincias e Instituciones de la Administración Central del Estado, la cual mantendrá un ascenso sostenido.

Se logra un cambio cualitativo en la Institución, alcanzándose estabilidad de las fuerzas en los cargos de enfrentamiento, mayor profesionalidad, un potencial científico tecnológico con mejores resultados, más proactivos y con categorización académica tanto en los jefes, como en el resto de las fuerzas.

b) Pesimista.

Las actividades enemigas se incrementarán significativamente. Los grupos de oposición interna generarán mayor influencia, fundamentalmente sobre aquellos reclusos agrupados dentro de la categoría de "Ofensiva II. La propaganda enemiga aumentará con relación a posibles violaciones de los Derechos Humanos en nuestras prisiones.

Las actividades delictivas crecerán. Continuarán predominando los delitos contra los derechos patrimoniales (Robo con Fuerza, Hurto, Hurto y Sacrificio de Ganado Mayor). Se incrementará la corrupción administrativa en niveles de dirección intermedios y el

procesamiento de tipicidades poco frecuentes en años anteriores, fundamentalmente vinculadas a la economía nacional y extranjeros. Es probable la ocurrencia de hechos con apoyo informático, lo que puede agudizarse en el 2010 al 2012. Se agudizarán las insuficiencias en la vigilancia y protección de los bienes, elevando el ambiente favorable y de impunidad para el desplazamiento de la delincuencia, dificultándose aún más los procesos investigativos.

Como resultado de lo anterior, la población penal crecerá y, dentro de ésta, los reclusos con altas sanciones lo que generará mayor hacinamiento, así como la peligrosidad de éstos aumentando el riesgo de incidentes graves en nuestras prisiones.

Asociado a las incidencias, la drogadicción se incrementará, al ser uno de los mecanismos de adaptación al entorno penitenciario, generando hechos de indisciplinas y secuelas en la personalidad de aquellos que la consumen.

La recuperación de los niveles económicos del país y la provincia será lenta, lo que tendrá más impacto negativo en nuestras unidades, por lo que la escasez de recursos se agudizará gradualmente, tanto para el territorio, como para el Minint y el Sistema Penitenciario, por el recrudecimiento del bloqueo por la actual administración norteamericana y el mantenimiento de los precios del petróleo.

Las redes de comunicación e informática no tendrán mejoras sustanciales a partir de la Digitalización en la provincia; no obstante, mejorará, pero sin saltos significativos, la transmisión de datos, el acceso a Internet e Intranet y los servicios nacionales de telefonía, fax y correo electrónico.

Los resultados concretos en las especialidades de prisiones, fundamentalmente las de tratamiento educativo, orden interior y de dirección, mantendrán niveles similares a los de períodos anteriores. Algunas retrocederán. Todavía el empleo de la Ciencia y la Técnica y la generalización de los logros alcanzados por otras provincias e instituciones de la Administración Central del Estado no alcanza los niveles deseados.

El cambio cualitativo en la Institución se producirá lentamente, con fluctuación de las fuerzas en los cargos, disminución de la profesionalidad, un potencial científico y tecnológico menos dinámico, aunque con posibilidades para la superación profesional.

c) Más probable o Intermedio.

Las actividades enemigas de los grupos de oposición interna mantendrán niveles bajos incidencia, similares a los últimos tres años. No se descarta que los que están en prisión traten de realizar manifestaciones contrarrevolucionarias. La propaganda mantendrá un bajo perfil.

Las actividades delictivas crecerán. Continuarán predominando los delitos contra los derechos patrimoniales (Robo con Fuerza, Hurto, Hurto y Sacrificio de Ganado Mayor), se incrementarán la corrupción administrativa en niveles de dirección intermedio, fundamentalmente en los sectores de Comercio, Gastronomía y Alimentario; así como el procesamiento de tipicidades poco frecuentes en años anteriores y es probable la ocurrencia de hechos con apoyo informático.

La población penal crecerá por el ingreso a prisión de ciudadanos sancionados con alta peligrosidad, como resultado de las acciones que desarrolla el Minint contra los delitos de atención priorizada; con el consiguiente riesgo de incrementos en las incidencias, sobre todo las de carácter violento. Por otro lado, el programa audiovisual, a pesar de los niveles alcanzados de incorporación no satisface las expectativas reales de los reclusos.

Las redes de comunicación e informática tendrán mejoras sustanciales, a partir del proceso de Digitalización en la provincia, lo que mejorará la transmisión de datos, el acceso a Internet e Intranet, los servicios nacionales de telefonía, fax y correo electrónico, fundamentalmente en las unidades enclavadas en las cercanías de la ciudad.

Mejorarán discretamente los resultados de trabajo, con tendencia a superarlos, fundamentalmente en las especialidades de Tratamiento Educativo, Orden Interior y de dirección, unido al aprovechamiento de la Ciencia y la Tecnología y la generalización de los logros alcanzados por otras provincias e instituciones de la Administración Central del Estado, las cuales se mantendrán en ascenso.

Se logrará un cambio cualitativo en la Institución, alcanzándose estabilidad de las fuerzas en los cargos, mayor profesionalidad, un potencial científico y Tecnológico más dinámico, con mayores posibilidades para la superación profesional e incorporación de personal más preparado, a pesar de enfrentar una competencia por los recursos humanos calificados cada vez mayor, de parte de otras especialidades del MININT y los sectores emergentes de la economía, las empresas en el esquema de perfeccionamiento empresarial, las redes de tiendas que operan en divisas y la presencia de empresas mixtas en el territorio.

La escasez de recursos se mantendrá en los dos primeros años, tanto para el territorio como para el Minint en general, y comenzará a disminuir paulatinamente con el fortalecimiento de la economía, el incremento del Turismo, la producción de crudo cubano y el retroceso en la política de bloqueo.

3.2.6 Actores Implicados.

Para una eficiente dirección la jefatura de Prisiones en la provincia, debe mantener una estrecha relación de trabajo con el entorno que la rodea, en la que se incluyen tanto el resto de las especialidades del MININT como los factores políticos, gubernamentales y sociales del territorio, que juegan un papel decisivo en el buen funcionamiento del proceso educativo con la población penal dentro de la estrategia planteada. Ellos son:

Dentro del MININT:

- a) Dirección de Establecimientos Penitenciarios.
- b) Jefatura Provincial del MININT.
- c) Especialidades de la Logística que aseguran el funcionamiento del Sistema Penitenciario (Abastecimiento de los penales en lo referido a la alimentación, vestuario, transporte, construcción y mantenimiento, servicios médicos, etc.)
- d) PNR, especialmente relacionada con los procedimientos de ingresos, reingresos y egresos.
- e) Organos Operativos de la Contrainteligencia, Departamento Técnico de Investigaciones y la Contrainteligencia Interna, dada la incidencia de estas en la situación operativa.
- f) Otras especialidades que participan en el desarrollo de planes de contingencia, enfrentamiento y preparación de las fuerzas.

Fuera del MININT.

- a) Instancia provincial y municipal del Partido y Gobierno.
- b) Con la UJC y las organizaciones sociales y de masas, para organizar su participación en el proceso educativo.
- c) Tribunales provinciales y municipales a fin de garantizar el buen desenvolvimiento del proceso de concesión de beneficios y la aplicación de la política penal y penitenciaria.
- d) Fiscalía provincial para facilitar el control de la legalidad en los establecimientos penitenciarios, la ejecución de las sanciones y demás medidas, así como para la atención profesional a las inquietudes jurídicas de los reclusos.
- e) Delegaciones provinciales del MINED, MES, MINCULT, INDER, TSS, para garantizar la organización y apoyo de las actividades educativas, culturales, deportivas, laborales y recreativas de la población penal.
- f) Delegaciones provinciales del MINAGRI, MICONS, para el incremento de fuentes de empleo.
- g) Con el MINSAP para el apoyo al sistema médico – estomatológico y la organización de actividades de educación para la salud.

3.2.7 Objetivos Estratégicos Generales.

Para la elaboración de los objetivos estratégicos generales, se tomó como referencia el problema y la solución estratégica, buscando el efecto sinérgico como resultado de la integración adecuada de las actividades entre sí y el esfuerzo de todos los actores vinculados con aquellas elegidas. Ellos son:

1. Fomentar la interrelación entre todas las áreas funcionales del sistema para garantizar un **enfoque integral**, tanto en el proceso educativo con la población penal, como en la preparación especializada, política e ideológica de las fuerzas para alcanzar resultados superiores.
2. Asegurar el completamiento, preparación y estabilidad de las fuerzas, fundamentalmente las de enfrentamiento.
3. Transformar gradualmente las condiciones de vida y trabajo de reclusos y combatientes, potenciando la estimulación y atención al hombre.
4. Contribuir con el desarrollo de la actividad de dirección, al cumplimiento de los objetivos propuestos y la formación de valores que potencien la imagen de la organización.

3.2.8 Áreas de Resultados Claves.

Las áreas de resultados claves definidas se corresponden con aquellos ámbitos de acción respecto a los que son más sensibles las metas, objetivos y estrategias, sobre las que se debe concentrar la energía, el talento y el tiempo de cada uno de los miembros de la organización, teniendo en cuenta además, lo dispuesto en la Orden 26/2000 del Ministro del Interior. Siendo las siguientes:

1. Trabajo Educativo con la Población Penal.

Teniendo en cuenta que en él incide el trabajo de cada una de las especialidades de Prisiones con sus particularidades (Orden Interior, Control Penal, Seguridad Penal, Equipo Multidisciplinario)

2. Actividad de Dirección.

A partir del perfeccionamiento de cada una de las funciones de dirección, le permitirá a la organización alcanzar los objetivos mediante la optimización de los recursos asignados, se materializan los estilos, métodos de los directivos y cuadros.

3. Recursos Humanos.

Teniendo en cuenta que es la actividad que se realiza para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos de forma eficaz.

4. Actividad Científico – Tecnológica.

Por la implicación que tiene en el perfeccionamiento del trabajo específico en la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas y lograr mejores resultados cuantitativos y cualitativos, a partir de las exigencias actuales.

5. Aseguramientos Multilaterales.

Con la finalidad de tributar a un mejor desempeño de los funcionarios encargados de llevar a cabo el trabajo educativo, y de los reclusos para asimilar adecuadamente el sistema de influencias para su rehabilitación.

Igualmente resulta importante, velar por el cuidado y conservación de los medios y recursos, así como para evitar delitos internos u otras manifestaciones de indisciplinas.

6. Trabajo Político – Ideológico.

Como pilar de todo el trabajo que se desarrolla en la organización, no solo en la formación de valores, sino para el cumplimiento de las diferentes misiones, incluso de la preparación para la guerra.

7. Defensa.

Teniendo en cuenta la inminente amenaza a la que nos tiene sometidos la actual administración de los Estados Unidos, su política guerrerista y de descrédito contra la Revolución Cubana

Una vez definidas las áreas de resultados claves, se diseñaron los objetivos particulares para cada una de ellas, con sus criterios de medidas y planes de acción, los que permitirán finalmente materializar las estrategias para el cumplimiento de los objetivos aprobados.

3.2.9 Determinación de objetivos por áreas de resultados claves.

**AREA DE RESULTADO CLAVE No. 1
TRABAJO EDUCATIVO CON LA POBLACION PENAL.**

OBJETIVO: PERFECCIONAR EL TRATAMIENTO EDUCATIVO A LA POBLACION PENAL, A PARTIR DE LA CONSOLIDACION DE LOS PROGRAMAS DE LA TAREA 500, PILARES DE LA REINSERCIÓN SOCIAL

CRITERIOS DE MEDIDA:

- ⇒ Es cuantitativa y cualitativamente superior la participación de los organismos del entorno a favor del desarrollo del Sistema Penitenciario y la resocialización de los internos privados de libertad.
- ⇒ Se forman internos profesionales y con actitudes acordes con los requerimientos de nuestra sociedad.
- ⇒ Se logra un desarrollo multifacético y sistemático de las relaciones del sistema penitenciario con los familiares de los internos.
- ⇒ El mejoramiento de la situación interna de los establecimientos penitenciarios ha propiciado la estabilidad de la población penal, reduciéndose las incidencias.
- ⇒ Son superiores los porcentajes de internos incorporados al Trabajo Socialmente Util, la Capacitación Técnica y la Instrucción Escolar.
- ⇒ Se cuenta con aparatos reguladores para la medición de los resultados deseados.

PLAN DE ACCIONES ESTRATEGICAS						
DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			<i>DIRIGE</i>	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Realizar un diagnóstico por Unidades sobre la implementación de los programas de la Tarea 500 y evaluar el impacto de cada uno de ellos en la población penal.	Feb			Jefe Órgano	Jefes Unidades, espec. provinciales y a cada nivel, Jefes Dest.	Humanos.
Revisar, actualizar, implementar y chequear sistemáticamente los convenios con los organismos y organizaciones del entorno, de acuerdo con las nuevas exigencias.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. provinciales y a cada nivel, Jefes Dest.	Humanos.
Perfilar e implementar sistema de control que permita el buen	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades,	Humanos.

desarrollo y organización del Programa Audiovisual (PAV)					espec. provinciales	
Realizar actividades complementarias al Programa Audiovisual y "Universidad para todos".	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. provinciales	Humanos.
Desarrollar sesiones de adiestramiento con jefes de destacamentos y monitores para la impartición de las clases del Programa Audiovisual.	Mensual.			Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. provinciales	Humanos.
Desarrollar actividades que incrementen la participación e influencia de la UJC en el Centro de Rehabilitación y Educación de Prostitutas (CREP) y la Prisión de Mujeres	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades CREP, Prisión Mujeres, espec. Provinciales UJC	Humanos.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Realizar entrenamientos con los trabajadores sociales durante su inserción en el sistema.	X			Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. provinciales, EMD, Jefes Dest, Educación Penal, UJC	Humanos.
Realizar coordinaciones con el MINED u otros organismos para la adquisición de libretas, lápices y mobiliario docente, así como medios de enseñanza para la impartición de los cursos.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, campamentos espec. Educ. Penal. MINED u otros organismos	Humanos y materiales.
Completar el déficit de maestros en campamentos que aseguren los niveles de enseñanza requeridos en Prisiones.	X			Jefe Organo	Jefes Unidades, campamentos espec. Educ. Penal, MINED	Humanos
Desarrollar actividades que permitan Incrementar el porciento de incorporación de los internos, a partir de mecanismos estimuladores y más atrayentes. Programa Audiovisual. Instrucción Escolar. Capacitación Técnica. Trabajo Socialmente Útil.	94 65 43 60	96 73 46 62	+98 +80 +50 +65	Jefe Organo	Jefes Unidades, camp. espec. Educ. Penal	Humanos.
Seleccionar y preparar a los internos que se incorporarán a los cursos habilitados, de nivelación y sedes universitarias. Crear un sistema que permita comprobar los niveles con que cuentan los sancionados.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado, INDER, MINED	Humanos.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Realizar curso de nivelación de preparación previa, para comenzar sin dificultad el primer año de las carreras.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado, MINED, UCF	Humanos.
Incrementar la cantidad de cursos de enfermeros y promotores de salud para asegurar la prevención de enfermedades, la nutrición, la educación sexual y la cultura sanitaria en general, elevando la calidad de vida	2	4	6	Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado, Servicios Médicos MININT.	Humanos.
Coordinar el desarrollo de Cursos Habilitados para Instructores Docentes con el objetivo de preparar maestros para que impartan EOC y SOC en los establecimientos penitenciarios.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado, Tratamiento Educativo, MINED, MES.	Humanos.
Coordinar la incorporación de los internos que culminan sus estudios como los egresados de los Cursos Habilitados para Instructores Docentes (Licenciatura en Estudios Socioculturales) y los Cursos de Enfermeros Emergentes (Licenciatura en Enfermería), así como para su práctica docente.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado, Tratamiento Educativo, MINED, MES, MINSAP	Humanos.
Realizar levantamiento de internos con posibilidades de ejercerse como profesores de las carreras universitarias, a partir de su categorización.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado, Tratamiento Educativo, MINED, MES	Humanos.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Coordinar con los Centros de Enseñanza Superior, para asumir en el período de nivelación, la	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, personal	Humanos.

<p>categorización y preparación metodológica del claustro, al que debe hacerse especial énfasis en la labor educativa con este tipo de estudiante.</p>					designado, Tratamiento Educativo, MINED, MES.	
<p>Realizar estudio para el restablecimiento de las capacidades productivas en los Establecimientos Penitenciarios.</p>	X			2da Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado, Tratamiento Educativo. MICONS	Humanos
<p>Crear condiciones para el montaje de talleres en la Prisión Provincial.</p>	X			2da Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado, Tratamiento Educativo. MICONS	Humanos y materiales
<p>Crear escuela de oficios de conjunto con la Dirección del MICONS.</p>	X			2da Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado, Tratamiento Educativo. MICONS	Humanos y materiales
<p>Perfilar acciones dirigidas a la búsqueda de nuevas fuentes de empleo para la población penal, priorizando las del régimen cerrado.</p>	X	X	X	2do Jefe Organo empleo	Jefes Unidades, jefes educa. Penal, jefes Dest., especialis. Provinciales	Humanos.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			

Realizar talleres para la búsqueda de empleo, en los que se diseñen los cursos que se deben realizar y se propongan otros de interés, de acuerdo con la demanda, las características de los internos y las posibilidades de los centros, para el aprendizaje de oficios con futuro fuera de la Prisión.	Trimestral.			2do Jefe Organó empleo	Jefes Unidades, jefes educa. Penal, jefes Dest., especialistas Provinciales, MTSS.	Humanos.
De conjunto con organismos del entorno, realizar levantamiento de los oficios más deficitarios y orientar en este sentido la capacitación técnica de los internos.	X	X	X	2do Jefe Organó empleo	Jefes Unidades, jefes educa. Penal, jefes Dest., especialistas Provinciales	Humanos.
Realizar un análisis por grupo multidisciplinario sobre las estructuras arquitectónicas de las Unidades penitenciarias sobre la base de las nuevas concepciones sobre prisiones.	X			Jefe Organó	Jefes Unidades, personal designado	Humanos.
Realizar actividades políticas – educativas con la participación de familiares que influyen positivamente sobre los internos.	Mensual.			Jefe Organó	Jefes Unidades, educación Penal, EMD	Humanos.
Realizar sesiones de entrenamiento y asesoramiento que permitan perfeccionar los procesos de diagnósticos criminológicos y pronósticos previos de los reclusos a categorizar, desarrollando el estudio y caracterización individual de cada recluso e interna.	X	X	X	Jefe Organó	Jefes Unidades, educación Penal, EMD, Servicios Médicos MININT. MINSAP.	Humanos.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Poner en ejecución indicadores de eficiencia para la medición de los resultados del tratamiento penitenciario y educativo a partir de movimientos emulativos.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado	Humanos.
Promover eventos competitivos y de participación entre destacamentos, unidades y provincias que regulen los resultados educativos	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado	Humanos.
Diseñar e implementar programa de actividades que aseguren el funcionamiento armónico de los Organos colegiados (Consejo Metodológico, Dirección y Profiláctico) para el tratamiento educativo	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado	Humanos.
Revisar y actualizar sistemáticamente la composición del sistema de destacamento (Consejo de Internos, Educadores y Familia)	Trimestral.			Jefe Organo	Jefes Unidades, jefes educa. Penal, jefes Dest., especialis. Provinciales	Humanos.
Poner en marcha programas de asistencia y seguimiento a reclusos e internas desde su lugar de residencia, para prepararlos para la salida en libertad y buscar alternativas de vida diferentes.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. Educación Penal, CDR, FMC, ACRC, UJC, trabajadores sociales.	Humanos.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Diseñar e implementar programa de intervención en el contexto penitenciario sobre drogodependencia, a partir de los efectos de la droga sobre la conducta de los reclusos	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. Educación Penal, servicios médicos MININT y MINSAP	Humanos.
Asegurar un módulo deportivo y cultural para cada campamento.	X			Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. Educación Penal, INDER Cultura,	Humanos y materiales.
Desarrollar proyectos de educación artística que potencien la labor comunitaria.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. Educación Penal, Cultura, INDER, Trabaj. Sociales.	Humanos y materiales.
Difundir la práctica masiva del ajedrez, como vía para desarrollar la inteligencia y el pensamiento de los reclusos.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. Educación Penal, EMD	Humanos y materiales.
Desarrollar entrenamientos en habilidades sociales con los reclusos e internas, a través de videoforum, dramatización, talleres de poesía, actividades deportivas, para contribuir con el establecimiento de relaciones interpersonales normalizadas.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. Educación Penal, EMD, espec. Salud	Humanos y materiales.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Crear condiciones de conjunto con organismos del entorno para la realización de una revista de aparición periódica, de manera que facilite los canales propios de comunicación a nivel de unidades y motive la expresión escrita de la población penal.	X	X		Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. Educación Penal, EMD, MINED, Cultura, UJC.	Humanos y materiales.
Llevar a cabo programa de intervención cultural y educativa, tendente a dotar al interno de una preparación que le permita desarrollar sus posibilidades individuales.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. Educación Penal, EMD, MINED, Cultura, UJC.	Humanos y materiales.
Realizar actividades (Debate de libros, lecturas apropiadas en grupo, lanzamientos de libros) dirigidas a incrementar el hábito de lectura e incluso, perfeccionar la selección.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. Educación Penal, EMD, MINED, Cultura, UJC.	Humanos y materiales.
Incrementar en bibliotecas el número de ejemplares de interés para la población penal, ya sea por compras o donaciones de los diferentes organismos, instituciones del estado y familiares de los internos.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. Educación Penal, EMD, MINED, Cultura, UJC, familiares.	Humanos y materiales.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Desarrollar talleres de técnicas de relajación con reclusos de altas sanciones, mayores de 50 años y autoagresores, para disminuir el nivel de ansiedad y la tensión muscular.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, Jefes Dest. Educación Penal, EMD, MINSAP	Humanos.
Realizar análisis objetivos y casuísticos de la evolución de la conducta de los internos sujetos a beneficio, oído el parecer de los Organos Operativos, garantizando la calidad en la fundamentación de las propuestas.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, Control penal, Jefes Dest. Educación Penal	Humanos.
Ampliar las posibilidades que brinda la ley en cuanto a las medidas subsidiarias a la privativa de libertad, la licencia extrapenal y el cambio de clase, duración o suspensión de la medida de seguridad reeducativa de internamiento.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, Control penal, Jefes Dest. Educación Penal, CLEP, Fiscalía, Tribunales.	Humanos
Fortalecer la calidad de las reuniones conjuntas Fiscalía – Tribunales – MININT en las que se analice con fuerza el comportamiento de la población penal en cuanto a la relación ingreso – egreso, otorgamiento de libertades anticipadas, prisión provisional y trámites legales pendientes	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, CLEP, Fiscalía, Control penal, Tribunales.	Humanos
Constituir sala especial del Tribunal Provincial Popular para reducir los trámites legales pendientes y agilizar su solución	X			Jefe Organo	Control penal, Tribunales Jefe Prisión Provincial	Humanos, materiales

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Garantizar la realización de charlas jurídicas a los reclusos que se encuentran próximos a disfrutar de libertades anticipadas con la participación de jueces y fiscales	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, CLEP, Fiscalía, Tribunales.	Humanos

AREA DE RESULTADO CLAVE No. 2
ACTIVIDAD DE DIRECCION.

OBJETIVO: PERFECCIONAR EL PROCESO DE DIRECCION EN FUNCION DEL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SISTEMA PENITENCIARIO EN LA PROVINCIA.

CRITERIOS DE MEDIDA:

- ⇒ Se utilizan adecuadamente las diferentes formas para la toma de decisiones (reuniones, despachos, visitas de trabajo y documentos escritos).
- ⇒ Se implementa en todas las Unidades del Sistema Penitenciario la DPO con enfoque estratégico.
- ⇒ La información es un instrumento de actuación y dirección en función del tratamiento penitenciario y educativo a la población penal.
- ⇒ Existe un sistema de control que responde a las concepciones actuales

PLAN DE ACCIONES ESTRATEGICAS						
DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Determinar necesidades de aprendizaje de los jefes, oficiales y grupos de dirección. Diseñar e implementar programa de preparación.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, Grupos y oficiales Dirección. CPI.	Humanos.
Desarrollar entrenamientos con los grupos y oficiales de dirección del Organo y las unidades en la mecánica administrativa (Previsión, Planificación y Organización).	X			Jefe Organo	Jefes Unidades, Grupos Dirección	Humanos.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Incluir dentro de los planes de	X	X	X	Jefe	Jefes,	Humanos.

desarrollo de Jefes y reservas la ejecución de tareas derivadas de la delegación de autoridad.				Organo	reservas, oficiales de CPI.	
Realizar comprobaciones al cumplimiento de las funciones y misiones de los cargos fundamentales, a partir de lo establecido en el Reglamento de Prisiones.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, especial. Provinciales	Humanos.
Determinar e implementar los parámetros de control a partir de los objetivos estratégicos trazados.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, especial. Provinciales	Humanos.
Actualizar los indicadores informativos sobre la base de criterios evaluativos objetivos y medibles	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, especial. Provinciales	Humanos.
Asociar el destino de las informaciones a la delegación de autoridad y la consecuente descentralización de decisiones.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes, reservas, grupos y oficiales de dirección.	Humanos.
Incorporar a los procesos de análisis y pronósticos la aplicación de métodos novedosos, complementándolos con los científicos.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, grupos y oficiales de dirección.	Humanos.
Diseñar e implementar mecanismos de auditoría informativa para garantizar el control sistemático al funcionamiento de los sistemas de información.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, grupos y oficiales de dirección.	Humanos.
Realizar evaluaciones sistemáticas sobre el comportamiento de las decisiones en cuanto a tendencias, políticas de trabajo y prioridades de la organización.	Semestral.			Jefe Organo	Jefes Unidades, grupos y oficiales de dirección.	Humanos.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Identificar las metas a alcanzar en cada unidad a partir de las nuevas concepciones sobre las Prisiones.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Udes, grupos y oficiales de dirección.	Humanos.
Evaluar la correspondencia de los planes de trabajo, objetivos, con la situación operativa y perspectivas futuras.	Semestral.			Jefe Organ o	Jefes Unidades, grupos y oficiales de dirección.	Humanos.
Realizar entrenamientos sobre la aplicación gradual de la DPO y la Dirección estratégica.	Trimestral.			Jefe Organ o	Jefes Unidades, especialid. Mandos Intermedios grupos y oficiales de dirección.	Humanos.

**AREA DE RESULTADO CLAVE No. 3
RECURSOS HUMANOS.**

OBJETIVO: POSEER RECURSOS HUMANOS MOTIVADOS Y COMPROMETIDOS CON EL PENSAMIENTO REVOLUCIONARIO DE NUESTRO COMANDANTE EN JEFE DE CONVERTIR LAS PRISIONES EN ESCUELAS.

CRITERIOS DE MEDIDA:

- ⇒ Se perfecciona la Gestión de Recursos Humanos en el Sistema Penitenciario, potenciando el reclutamiento, selección, formación y estimulación de las fuerzas.
- ⇒ Se alcanza el 98 % de completamiento cuantitativo de la plantilla, prestando especial atención a los cargos de enfrentamiento.
- ⇒ Existe más de un 85% de liderazgo en los cuadros.
- ⇒ Se alcanza como mínimo un 85% de satisfacción en el clima laboral en la institución.
- ⇒ Son integrales los especialistas de la Jefatura Provincial.

PLAN DE ACCIONES ESTRATEGICAS						
DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Actualizar las necesidades de personal del sistema, sobre la base de los objetivos estratégicos establecidos para el cumplimiento de la misión y la visión definidas.	Ene	Ene	Ene	Jefe CPI.	Jefes de unidades, espec. de Cuadros	Humanos.
Elaborar y actualizar periódicamente, guía de especificaciones para el proceso de selección y enviar al grupo provincial.	Feb	X	X	Jefe CPI	Esp. Prov., Jefes Educ. Penal y OI	Humanos.
Conformar grupo de captación con características afines con las nuevas exigencias y presentar cronograma de trabajo. Determinar mejores fuentes y métodos de reclutamiento.	Feb	Ene	Ene	Jefe CPI.	Jefes de unidades, espec. de cuadros, Jefes de especialid. Enfrentam.	Humanos y materiales
Desarrollar actividades divulgativas, de atracción, que permitan incrementar las posibilidades de ingreso al Sistema Penitenciario.	X	X	X	2do Jefe Organ o	Jefes Udades, oficiales CPI	Humanos y materiales
Garantizar el completamiento de la plantilla según los requisitos del puesto y la misión de las especialidades.	95	97	98	Jefe Órgan o	Grupo de captación, espec. provincia	Humanos.
Realizar estudios de flujo o movimiento de personal, potencialidades existentes, así como resultados de la evaluación del desempeño. Presentar informe final en reunión del Consejo de Dirección.	X	X	X	Jefe CPI.	Jefes de unidades, espec. de Cuadros	Humanos
Diagnosticar la cantera de posibles elegibles dentro de las fuerzas que pertenecen al Organ o para los cargos más afectados. Jefes de destacamentos (a partir de los FOI u otros cargos). FOI (soldados del SMG)	Ene Mar	X	X	Jefe CPI.	Jefes de espec. Educ. Penal y OI, EMD	Humanos.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Realizar entrenamientos para el desarrollo de habilidades, conocimientos y capacidades exigidas para los cargos vinculados con el proceso educativo a la población penal y especialistas provinciales.	Bimestral.			Jefe CPI	Espec. del Organo. Jefes Educ. Penal, EMD, OI	Humanos.
Desarrollar sesiones de adiestramiento sobre la base de las funciones, tareas o actividades que desarrollan con el fin de proporcionar seguridad en el desempeño. Actualizarlos con nuevos métodos.	Trimestral.			Jefe CPI.	Especialistas Provinciales Jefes Educ. Penal, EMD, OI	Humanos.
Actualizar plan de preparación especializada para aquellas personas que de acuerdo con el cargo requieren mayor nivel.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefe CPI, Unidades.	Humanos.
Establecer estrategia de superación continua de cuadros y reservas.	Feb	X	X	Jefe Organ o	Jefes a todos los niveles, espec. de CPI, EMD.	Humanos.
Garantizar al menos dos reservas por cada cuadro, así como mantener actualizado el plan de desarrollo individual.		X		Jefe Organ o	Jefes de CPI, Jefes y reservas.	Humanos.
Determinar y actualizar sistemáticamente las necesidades de aprendizaje de los jefes y sus reservas.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes y reservas.	Humanos.
Realizar preparación a los cuadros y reservas en materia de dirección, Planificación estratégica, así como para la determinación, definición y conceptualización de valores compartidos.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes de CPI, Jefes y reservas.	Humanos.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Concluir el centro de Instrucción de Prisiones, de manera que contribuya a la formación de valores y el sentido de pertenencia a la institución, desde la etapa formativa.	X			Jefe Organ o	Jefes de unidades, Logística, CPI,	Humanos y materiales.
Realizar estudio sobre los actuales programas y planes de estudios de los cursos de Prisiones. Realizar propuestas a la Dirección de Establecimientos Penitenciarios para su perfeccionamiento, sobre la base de las nuevas concepciones.	X			Jefe Organ o	Jefes de unidades, CPI, Espec. provinciales	Humanos y materiales.
Determinar y/o actualizar necesidades de aprendizaje para la superación postgraduada de las fuerzas y elaborar plan de incorporación para la preparación.	Feb	Ene	Ene	Jefe CPI	Espec. provincia	Humanos.
Dirigir la enseñanza postgraduada a la recalificación en temas afines a la actividad jurídica, pedagógica, social, psicológica y de dirección.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, CPI, oficiales con nivel Superior. MINED.	Humanos.
Aprovechar las posibilidades de superación que brindan las instituciones docentes del entorno y llevar a cabo la preparación sobre la base de las nuevas exigencias.	X	X	X	Jefe CPI	Jefes de Unidades	Humanos.
Analizar los resultados de la preparación especializada y para el servicio en unidades.	Trimestral.			Jefe Organ o	Jefes de CPI	Humanos.
Equipar local metodológico en cada Unidad, de manera que complemente la preparación especializada.	X			Jefe Organ o	Jefes de unidades, personal designado.	Humanos.
Dar continuidad al registro de la historia de la organización con las personas y acontecimientos ocurridos más importantes.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes de unidades, personal designado.	Humanos.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Realizar actividades de familiarización con los nuevos ingresos al sistema penitenciario, que permitan asimilar la misión, valores y características particulares de la organización.	Permanente.			Jefe Organ o	Jefes de unidades y espec.	Humanos.
Realizar estudio sobre el perfeccionamiento de la política de estimulación a los combatientes, evaluando si está en correspondencia con los resultados de trabajo. Presentar informe final con propuestas en el Consejo de Dirección del Organo.	Mar	X	X	Jefe Organ o	Jefes y oficiales de CPI, Jefes Unidades	Humanos.
Desarrollar reuniones generales por unidades en las que se establezca una comunicación eficaz, que les permita a los combatientes expresar sus insatisfacciones laborales.	Semestral.			Jefe Organ o	Jefes Udades, dirigentes políticos	Humanos.
Elaborar programa de actividades de reconocimiento individual y colectivo a partir de los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos, incluyendo la participación de los familiares. Presentar en consejo de dirección del Organo.	Ene	X	X	Jefe Organ o	Jefes y oficiales de CPI, Jefes Unidades	Humanos
Concentrar la supervisión a los subordinados en ayudarlos a desempeñar mejor su trabajo y motivación	Permanente.			Jefe Organ o	Jefes Udades, dirigentes políticos	Humanos
Diagnosticar el comportamiento organizacional, particularizando en el grado de satisfacción de: Clima laboral (%). Liderazgo de los cuadros (%).	84 80	87 84	90 88	Jefe Organ o	Jefes Udades, dirigentes políticos	Humanos
Realizar evaluaciones sobre el nivel de permanencia y compromiso de las fuerzas con la institución.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Udades, dirigentes políticos, espec. CPI.	Humanos.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Incrementar la producción en organopónicos, huertos intensivos y áreas de cultivos varios para el mejoramiento de la alimentación.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes udades, jefe Tarea 500, personal designado	Humanos y materiales
Desarrollar movimiento "Por la calidad en los servicios" en cada cocina – comedor del sistema.	X	X	X	Jefe Logísti ca	Jefes de unidades, personal designado	Humanos.
Implementar medidas productivas para elevar los niveles de satisfacción de la demanda de alimentación (combatientes 2700 Kc y reclusos 2400 Kc)	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes de unidades, personal designado	Humanos.
Desarrollar la producción de medicina natural y tradicional, así como desarrollar la preparación del personal.	X	X	X	Jefe Logísti ca	Jefes de unidades, personal designado	Humanos y materiales.
Evaluar el cumplimiento del plan de chequeos médicos del personal militar.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes de unidades, personal servicios médicos y combatientes	Humanos y materiales.
Realizar comprobaciones al desarrollo del Programa de Tuberculosis, así como a la realización de los exámenes de serología a nuevos ingresos.	Mensual.			Jefe Organ o	Jefes de unidades, servicios médicos y combatientes	Humanos y materiales
Mantener estados higiénicos – sanitarios satisfactorios en todas las áreas y cocinas de los establecimientos penitenciarios.	Permanente.			Jefe Organ o	Jefes de unidades, Logística, servicios médicos y combatientes	Humanos y materiales

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Obtener calificación de BIEN en las inspecciones del CPHE a nuestras unidades.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, logística, servicios médicos	Humanos
Inmunizar a través de vacunas a los combatientes y población penal (%).	20	25	30	Jefe Organo	Personal Servicios Médicos	Humanos y materiales

**AREA DE RESULTADO CLAVE No. 4
ACTIVIDAD CIENTIFICO – TECNOLÓGICA.**

OBJETIVO: INTEGRAR LA ACTIVIDAD CIENTIFICO – TECNOLÓGICA AL TRATAMIENTO PENITENCIARIO Y EDUCATIVO CON LA POBLACION PENAL, APOYANDO EN LA BUSQUEDA DE SOLUCIONES A LAS PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS.

CRITERIOS DE MEDIDAS:

- ⇒ La ACT se desarrolla a través de la ejecución de proyectos de investigación que están en correspondencia con el banco de problemas de Prisiones.
- ⇒ Se realizan investigaciones de conjunto con el entorno en temas de interés para Prisiones.
- ⇒ Los resultados científicos se evalúan a partir de su impacto.

PLAN DE ACCIONES ESTRATEGICAS						
DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Ejecutar proyectos de investigación compatibles con las necesidades de las especialidades.	3	3	4	Jefe Organ o	Jefes Unidades, espec. prov. personal designado.	Humanos.

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Realizar actividades que impliquen trabajos en equipo entre especialidades de Prisiones directamente relacionadas con el tratamiento educativo.	Trimestral.			Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. prov. personal designado.	Humanos.
Llevar a cabo proyecto de investigación relacionado con los efectos del medio ambiente sobre la conducta del recluso, a partir de la identificación y profundización de las variables del entorno.	X	X		Jefe Organo	Jefes Unidades, Especialistas Provinciales, EMD.	Humanos.
Implementar un movimiento masivo para promover la participación de los combatientes en las actividades científicas.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. prov. personal designado.	Humanos.
Desarrollar talleres interunidades relacionados con nuevas formas de llevar a cabo la actividad educativa.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. prov. personal designado.	Humanos.
Desarrollar investigaciones socio – operativas de conjunto con el entorno en interés del Sistema Penitenciario sobre temáticas relacionadas con: La prostitución y el proxenetismo. La delincuencia juvenil. La violencia en la sociedad cienfueguera. La droga. Impacto social de los programas de la revolución.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. prov. personal designado.	Humanos.
Realizar intercambios de informaciones de interés sobre resultados de investigaciones ejecutadas en otras provincias	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, espec. prov. personal designado.	Humanos.

AREA DE RESULTADO CLAVE No. 5
ASEGURAMIENTOS MULTILATERALES.

OBJETIVO: PERFECCIONAR EL ASEGURAMIENTO MULTILATERAL DE LAS MISIONES PRINCIPALES DEL SISTEMA PENITENCIARIO EN RELACION CON LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.

CRITERIOS DE MEDIDA:

- ⇒ Se logra un mejoramiento gradual de la alimentación.
- ⇒ Existe un 85 % de satisfacción, tanto de reclusos y combatientes, con relación al aseguramiento material.
- ⇒ Se obtiene calificación de ACEPTABLE en las inspecciones externas.

PLAN DE ACCIONES ESTRATEGICAS						
DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Garantizar el proceso de gasificación de las cocinas de las Unidades.	X	X		Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística.	Humanos y materiales
Organizar módulos agropecuarios en campamentos (4)	2	3	4	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística, jefe Tarea 500	Humanos y materiales
Incrementar la producción de hortalizas, vegetales y viandas para el autoabastecimiento de las Unidades.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística, jefe Tarea 500	Humanos y materiales
Gestionar con el MINAGRI herramientas de trabajo y potenciar la producción de las áreas creadas.	2 al año	2 al año	2 al año	Jefe Organ o	Jefes Unidades y campamentos Logística, jefe Tarea 500	Humanos y materiales

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Desarrollar las condiciones para la cría de conejos en la Unidad de Jóvenes y el Campamento "El Brazo"	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística, jefe Tarea 500	Humanos y materiales
Cumplir las acciones del plan de mantenimiento e inversiones aprobado.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística	Humanos y materiales
Cumplir con el programa de mantenimientos y reparación de la técnica de transporte.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística, Tarea 500	Humanos y materiales
Elevar el coeficiente de disponibilidad técnica por encima del 90 %	85	88	90	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística	Humanos y materiales
Diseñar programa de atención y reparación de las calderas y plantas eléctricas, de conjunto con el entorno.	Ene	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística	Humanos y materiales
Garantizar el acondicionamiento material del 100 % de las aulas del sistema para impartir el Programa Audiovisual y la Instrucción escolar.	X			Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística.	Humanos y materiales
Realizar coordinaciones con la Dirección de Logística para el completamiento de los módulos de vestuario de reclusos	2 al año	2 al año	2 al año	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística.	Humanos y materiales
Consolidar el proyecto de foto digital alcanzando fotografiar al 80 % de la población penal.	70	75	80	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística, Control Penal.	Humanos y materiales
Poseer un nivel aceptable de actualización y completamiento de la Base Provincial (SACORE)	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Control Penal y demás especialid.	Humanos y materiales
Controlar la aplicación y cumplimiento de la Orden No. 29 del Ministro del Interior.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística y Finanzas.	Humanos y materiales

DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Mantener el control sistemático sobre la ejecución del presupuesto	X	X	X	Jefe Organ	Jefes Unidades,	Humanos y materiales

de gastos e ingresos aprobado.				o	Logística y Finanzas.	
Realizar controles al cumplimiento de los procedimientos y órdenes que rigen el trabajo contable financiero, garantizando el funcionamiento de las comisiones internas de comprobación.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística y Finanzas.	Humanos y materiales
Aplicar la Orden 34 del Viceministro Primero en la provincia.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística y Finanzas.	Humanos y materiales
Controlar la disciplina en la ejecución de los cobros y los pagos.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística y Finanzas.	Humanos y materiales
Hacer cumplir la política salarial, con una correcta utilización de los fondos destinados para los gastos de salarios y perfeccionando los sistemas salariales.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, Logística y Finanzas.	Humanos y materiales
Controlar las actividades productivas relacionadas con la tarea 500-II y Producciones Varias del sistema.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Udes, Logística, tarea 500 y Finanzas.	Humanos y materiales

**AREA DE RESULTADO CLAVE No. 6
TRABAJO POLÍTICO - IDEOLÓGICO.**

OBJETIVO: FORTALECER EL TRABAJO POLÍTICO – IDEOLÓGICO CON LAS FUERZAS EN FUNCION DEL CUMPLIMIENTO DE LAS MISIONES BAJO LAS CONCEPCIONES ACTUALES, EL ENFRENTAMIENTO AL DELITO INTERNO Y LA PREPARACION PARA LA GUERRA.

CRITERIOS DE MEDIDA:

- ⇒ Se cumple el programa de preparación política “Hasta la victoria siempre”.
- ⇒ Es cualitativamente superior la conducta de los funcionarios penitenciarios de acuerdo con las nuevas concepciones.
- ⇒ Disminuye el delito interno con relación a períodos anteriores.
- ⇒ Es inferior el número de quejas e imputaciones contra los funcionarios penitenciarios.

PLAN DE ACCIONES ESTRATEGICAS							
DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS	
	2010	2011	2012				
Desarrollar el programa de preparación política y psicológica para la guerra "Hasta la Victoria Siempre"	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, dirigentes políticos, personal designado.	Humanos.	
Realizar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento del programa de preparación política y el impacto causado en las fuerzas.	Semestral.			Jefe Organo	Jefes Unidades, dirigentes políticos, personal designado.	Humanos.	
Organizar el aseguramiento político a las acciones que ejecutan las especialidades de enfrentamiento.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, dirigentes políticos, personal designado.	Humanos.	
Diseñar eventos partidistas para evaluar y fortalecer la influencia del PCC y UJC en el cumplimiento de las misiones principales.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, dirigentes políticos, personal designado.	Humanos.	
Desarrollar un movimiento político y de divulgación de las principales tareas que se cumplen en el marco de la batalla de ideas.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, dirigentes políticos, personal designado.	Humanos.	
Diseñar e implementar un programa de actividades de educación y prevención jurídica, de conjunto con la Fiscalía militar, CII, Tribunales, dirigido al fortalecimiento de la disciplina y al enfrentamiento al delito interno.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, dirigentes políticos, personal designado.	Humanos.	
DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS	
	2010	2011	2012				
Diseñar e implementar programa de actividades de recreación y esparcimiento de las fuerzas.	Feb	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, dirigentes políticos, personal designado.	Humanos.	
Promover movimiento cultural y	X	X	X	Jefe	Jefes	Humanos.	

deportivo con aficionados de las unidades del Sistema Penitenciario.				Organo	Unidades, dirigentes políticos, personal designado.	
Realizar sesiones para el estudio de las Directivas 01 y 1 del Ministro del Interior y profundizar en el dominio de los combatientes.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, dirigentes políticos, personal designado.	Humanos.
Alcanzar un porcentaje adecuado en la satisfacción de la ciudadanía en cuanto a las quejas e imputaciones	85	90	93	Jefe Organo	Jefes Unidades, dirigentes políticos, personal designado.	Humanos.
Evaluar la satisfacción de los familiares de reclusos y organismos del entorno sobre la prestación de servicios de los combatientes del Sistema Penitenciario	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, dirigentes políticos, personal designado.	Humanos.
Organizar e implementar plan de actividades para las comisiones de atención a jubilados del sistema con la finalidad de mantener el intercambio de experiencias y la vinculación con nuestras Unidades.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, dirigentes políticos, personal designado.	Humanos.

AREA DE RESULTADO CLAVE No. 7
DEFENSA.

OBJETIVO: MANTENER LA CONDICION DE "LISTOS" PARA EL PASO A CONDICIONES EXCEPCIONALES DE ACUERDO CON LOS PLANES ESPECIALES PARA TIEMPO DE GUERRA.

CRITERIOS DE MEDIDA

- ⇒ Existe preparación para el cumplimiento de las misiones en T/G.
- ⇒ Los cuadros han incrementado sus conocimientos sobre la defensa.
- ⇒ Los planes especiales están actualizados y su contenido se corresponde con las condiciones particulares del sistema
- ⇒ Se logra completar la plantilla en no menos del 90%

PLAN DE ACCIONES ESTRATEGICAS						
DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Continuar la preparación de las fuerzas para el cumplimiento de las misiones y acciones en tiempo de guerra.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado.	Humanos.
Realizar comprobaciones a la disposición combativa de las unidades.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, espec. Provinciales.	Humanos.
Implementar programa de preparación sobre el cumplimiento de las misiones para T/G, así como sobre el funcionamiento del subsistema informativo.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado.	Humanos.
Puntualizar y actualizar la documentación operativa para Tiempo de Guerra hasta el nivel de Unidades y campamentos.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, Camp. Personal designado.	Humanos.
Mantener clasificado el 100 % de la población penal para el estado de guerra, de acuerdo con los grupos creados.	X	X	X	Jefe Organo	Jefes Unidades, personal designado.	Humanos.
DESCRIPCION DE LA ACCION	PERIODO			DIRIGE	PARTICIPAN	RECURSOS
	2010	2011	2012			
Actualizar las actas de cooperación con unidades de las FAR y otros	X	X	X	Jefe Organ	Jefes Unidades,	Humanos.

organismos del entorno.				o	personal designado.	
Revisar la idoneidad de la Plantilla para Tiempo de Guerra sobre la base de las experiencias de los entrenamientos realizados.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, personal designado.	Humanos.
Elevar el porciento de completamiento de la plantilla de tiempo de guerra del sistema.	88	90	+93	Jefe Organ o	Jefes Unidades, personal designado.	Humanos.
Puntualizar y actualizar los Planes Especiales de Prisiones en las diferentes etapas.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, personal designado.	Humanos.
Realizar entrenamientos para la aplicación de los planes especiales.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, personal designado.	Humanos.
Determinación y actualización de la documentación que se evacua en tiempo de guerra.	X	X	X	Jefe Organ o	Jefes Unidades, personal designado.	Humanos.
Realizar las inspecciones a la documentación clasificada y depurar la que no se evacua	2 al año	2 al año	2 al año	Jefe Organ o	Jefes Unidades, personal designado.	Humanos.

Al finalizar la etapa de diseño de los planes de acción por cada objetivo formulado a partir de las áreas de resultados claves determinadas, se estableció una congruencia entre los objetivos y la visión del Sistema Penitenciario. A la izquierda aparecen las ARC y a la derecha se destacan los valores y cualidades declaradas en la Visión. (Anexo 15).

3.2.10 Indicadores de Evaluación y Control de la Estrategia.

Para la evaluación cualitativa y cuantitativa del cumplimiento de los objetivos se tuvo en cuenta el establecimiento de un sistema de información que permitiera a la Jefatura del Organo dar seguimiento oportuno al comportamiento real de las estrategias, establecer las posibles conexiones y variaciones y corregir el rumbo si fuera necesario, para lo cual fue preciso definir indicadores de evaluación. Ellos son:

1. Comportamiento general del tratamiento educativo a la población en correspondencia con las nuevas concepciones.
2. Impacto de las acciones de intervención educativa – cultural – social en la población penal y los familiares.

3. Comportamiento de las incidencias en la población penal a partir de los programas de intervención.
4. Consolidación de las relaciones con los organismos del entorno en función del proceso educativo con la población penal.
5. Resultados de las actividades científico – técnicas en el mejoramiento continuo del proceso educativo con la población penal.
6. Evaluación cuantitativa y cualitativa de las fuerzas para el cumplimiento de las misiones, a partir del completamiento de la plantilla y la superación cultural y profesional de los combatientes.
7. Evaluar el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo de reclusos y combatientes y sus efectos en el estado político – moral – disciplinario.
8. Desempeño de los Jefes, grupos y oficiales de dirección a partir del empleo de los conocimientos adquiridos sobre DPO, Dirección Estratégica.
9. Evaluar el estado de la actividad informativa – analítica en función de la toma de decisiones y el proceso de dirección.
10. Nivel de asimilación de los cambios que se operan en la organización.
11. Evaluar los resultados que se aprecian a partir de la aplicación de la estrategia de dirección para el período 2010 – 2012.

3.3 Formas y Vías de Control.

Las formas y vías están en correspondencia con lo establecido en la Resolución Conjunta 1/2004 del MES y el MEP y las experiencias hasta ahora implementadas, de manera que sirvan de retroalimentación y corrección.

- a) Cortes semestrales y anuales del cumplimiento de los objetivos que ofrezca la posibilidad de definir el desarrollo de la organización como **En avances, Estancada o En retroceso**, utilizándose como criterios de evaluación los siguientes:
 - ⇒ Muy bien: Sobrecumplimiento notable del objetivo.
 - ⇒ Bien: Cumplimiento.
 - ⇒ Regular: Cumplimiento parcial.
 - ⇒ Mal: Incumplimiento.

En el caso de las dos últimas calificaciones se ampliará con los elementos que incidieron en dicha evaluación.

- b) Adecuar en el sistema de control las comprobaciones en la práctica que se consideren necesarias.
- c) Incluir temas puntuales de los objetivos en la ejecución de despachos, visitas de trabajo y controles integrales.
- d) Evaluar trimestralmente con el entorno el estado de las cooperaciones con las diferentes organizaciones y organismos que intervienen en el proceso educativo de la población penal.
- e) Acopiar estados de opinión relacionados con la satisfacción del personal, tanto combatiente como recluso, con relación a los cambios introducidos en la organización.
- f) Actualizar al concluir el año 2012 el diagnóstico estratégico realizado con el fin de definir las estrategias a implementar para el próximo período.

En el desarrollo del proceso evaluativo se tendrán en cuenta los instrumentos científicos conocidos tales como:

- ⇒ El análisis de documentos.
- ⇒ La observación sistemática.
- ⇒ Encuestas y/o cuestionarios.
- ⇒ Entrevistas
- ⇒ Trabajo en grupos para la generación de ideas y solución de problemas.

3.4 Conclusiones parciales del capítulo.

La aplicación del modelo permitió determinar las áreas de resultados claves en las cuales deben concentrarse los principales esfuerzos y recursos, tanto humanos como materiales, definir y conceptualizar los valores compartidos de la organización, así como construir los posibles escenarios de actuación del sistema penitenciario ante la influencia de las diferentes variables determinadas del entorno.

La declaración de los objetivos y sus respectivos planes de acciones estratégicas, partió no sólo de la participación decisiva del ápice estratégico, sino de los niveles medios y de base, por lo que se logró un verdadero proceso de concertación, para lograr el cambio deseado a partir de las concepciones actuales sobre las prisiones.

Finalmente, las sesiones de trabajo para la aplicación del modelo estratégico, demostraron que la Planeación Estratégica es un proceso humano, mucho más que una metodología. Por lo tanto, se necesita que los participantes y el equipo en sentido general, se concentren en la dirección correcta en la que se debe encaminar a la organización.

Lo más importante es lograr un pensamiento estratégico, que permita avanzar hacia el futuro deseado de una manera satisfactoria, en lugar de cumplir formalmente un conjunto de pasos o etapas de una metodología o proceso.

Conclusiones Generales



CONCLUSIONES GENERALES

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto jefes como combatientes se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

La revisión bibliográfica permitió conocer y analizar diferentes definiciones de estrategia para el logro de los objetivos de una organización, así como nos permitió asegurar toda la base teórica necesaria para la elaboración de una estrategia de dirección para la Jefatura de Prisiones, a partir del obligatorio perfeccionamiento de los sistemas de gestión en el Sistema Penitenciario de la provincia de Cienfuegos para cumplir las exigencias actuales de “convertir las prisiones en escuelas”.

El diagnóstico realizado para conocer las potencialidades y perspectivas futuras de la organización, demostró que la organización se encuentra en un período de consolidación y madurez en su desarrollo, con capacidad para lograr resultados superiores en el desempeño, a pesar de contar con debilidades y amenazas que de no atenuarse o eliminarse pudieran afectar los objetivos propuestos.

A partir de la combinación de los factores internos y externos de la organización, se determinó que la estrategia a asumir por el Sistema Penitenciario de la provincia de Cienfuegos es del tipo **FO** (Estrategia Ofensiva), atendiendo a que el mayor número de impactos coincidió en el primer cuadrante, en la que a partir de las fortalezas internas se aprovechan las oportunidades externas.

El modelo estratégico empleado, sintetiza las características básicas de los modelos teóricos estudiados, teniendo en cuenta su aplicación en una organización con características similares a la nuestra, permitiendo la definición escrita de la Misión y la Visión del Sistema Penitenciario en la provincia, así como reconocer los valores que se comparten por la mayoría de sus miembros, a partir de lo cual se proyectaron los objetivos y las vías para alcanzarlos.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES.

1. Dar continuidad al proceso de diseño estratégico en las 5 unidades y especialidades fundamentales, de manera que exista coherencia y retroalimentación entre sí.
2. Aplicar el sistema de evaluación y control propuesto que permita mantener el rumbo trazado y poder introducir las correcciones pertinentes.
3. Mantener una constante observación del entorno que le permita captar y monitorear las señales, sus amenazas y oportunidades, haciendo un balance de sus puntos fuertes y débiles y emprender acciones al respecto.
4. Elevar a la Dirección de Establecimientos Penitenciarios los resultados obtenidos durante el proceso estratégico, así como una primera evaluación de la validación de los resultados.

Bibliografía



BIBLIOGRAFIA

- Acckoff, R. (1983). *Planificación de la empresa de futuro*. México: Editorial Limusa.
- Acevedo Suárez, José A. (1996). *El modelo general de la organización*. La Habana: Editorial ISPJAE.
- Acle Tomasini, Alfredo. (1992). *Planeación Estratégica y Control total de la Calidad*. Mexico: Edición Grijalbo S.A.
- Acosta, M. D. C. A. (n.d.). De la innovación a la gestión tecnológica.
- Acosta, M. D. C. A., & García, C. V. (n.d.). La cultura tecnológica en gestión universitaria. Retrieved from Instituto Superior Politécnico José A Echeverría.
- Acosta, M. D. C. A., & García, C. V. (n.d.). La cultura tecnológica en la gestión universitaria. Retrieved from Instituto Superior Politécnico José A Echeverría.
- Actualización del Enfoque Integral para la Labor Educativa y Político-Ideológica en la Universidad. (n.d.). . Retrieved from <http://www.monografía.com//trabajos13/admuniv/admuniv.shtm>.
- Adames Inoa, Mayrileny. (n.d.). ¿Cuál es la Historia de la Administración? Retrieved from <http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/pregfrec/administra.htm>.
- Administración Municipal de Rodas. (1952a). *Apuntes para la historia de Rodas*.
- Administración Municipal de Rodas. (1952b). *Apuntes para la historia de Rodas*.
- Afanasiev, V. (1987). El enfoque sistémico aplicado al conocimiento social. *Revista Ciencias Sociales*, (1).
- Aguirre García, Liván. (2009). *El turismo patrimonial como alternativa de desarrollo local*. Universidad de Cienfuegos.
- Aguirre, E. (n.d.). La Dirección (o administración) por objetivos (o resultados). In *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana*. La Habana: CCED-MES.
- Aguirre, Erwin. (2002). *Estrategia de Ciencia y Técnica del MININT*. Tesis de maestría, .
- air cooled screw wáter chillers*. (2006). . Frioclima catálogo técnico.

- Aktouf, Omar. (1998). *La administración: entre tradición y renovación*. Colombia: Artes Gráficas Univalle.
- Alabar Pino, Yesmín. (1999). *La cultura organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial: Temáticas Gerenciales Cubanas*. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección.
- Albuquerque F. (1997). *Metodología para el desarrollo económico local*. Retrieved from <http://www.yorku.ca/ishd/>.
- Albuquerque, F. (2004, Abril). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina.
- Alpander, G. (1982). *Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos*. Colombia: Editorial Norma.
- Álvarez de Sayas. Carlos M. (1992). *La Escuela en la Vida*. La Habana: Comercial Mercado.
- Álvarez, J., Lorenzo, L., & Cardín, J. (n.d.). Nuevos sistemas de gestión de costes en el ámbito sanitario. *Revista de Administración Sanitaria*.
- Álvarez-Dardet, C. (1994). *Diferencias conceptuales entre el análisis de costo tradicional y estratégico*. España: Actualidad Financiera.
- Amat, J. (2000). *Control de Gestión. Una perspectiva de dirección*. EE.UU: Gestión.com.
- Ansoff, H.I. (1979). *Strategic Management*. Hong Kong: MacMillan.
- Antonio Vázquez Barquero. (n.d.). La búsqueda del desarrollo económico del fudamentalismo del capital al desarrollo endogeno. Retrieved from Universidad Autónoma de Madrid.
- Arias, F. (1990). *Capacitación para la excelencia*. México: Editorial Argus.
- Arocena. (1997a). Referido por Boisier S Desarrollo Local. Retrieved from op cit p 9.
- Arocena. (1997b). Referido por Boisier S Desarrollo Local. Retrieved from op cit p 9.
- Arocena, J. (1988). Discutiendo lo local las coordenadas del debate. *Montevideo Uruguay, Nº 45 46*, p 8.
- Arràez, Freddy. (2009, November). El Análisis de Problemas en la planificación, Planificación Operativa. Retrieved from <http://www.gepsea.org>.

- ARTI Announces Final Report on the Benefits of Variable Primary for Chilled Water Systems. (n.d.). .
- B, S. M. Y. H. (n.d.). *Flexibilidad jerarquía y desarrollo regional: Los cambios de estructura de los sistemas productivos industriales y sus nuevas formas de articulación del poder en los años 90*.
- B, V. (2000, dic). Desarrollo endógeno y globalización. *Santiago*, 26(79). Retrieved from <http://www.scielo.cl>.
- Balart, F. C. D. (2001a). *Ciencia innovación y futuro* (Especiales.). La Habana.
- Balart, F. C. D. (2001b). *Ciencia innovación y futuro* (Especiales.). La Habana.
- Barquero, A. V. (n.d.). La búsqueda del desarrollo económico del fundamentalismo del capital al desarrollo endógeno. Retrieved from Universidad Autónoma de Madrid.
- Barquero, V. (1988). *Desarrollo Local*. Retrieved from op cit p 8.
- Becerra Francisco. (2003). *Características subyacentes en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Cienfuegos durante el período 1987 2000*. Universidad de Cienfuegos.
- Becerra Lois Francisco. (2003). *Evaluación del Desarrollo Socio Económico a Escala Territorial El caso de la provincia de Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos.
- Becerra, F. (2003). *Características subyacentes en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Cienfuegos durante el período 1987 2000*. Universidad de Cienfuegos.
- Bencomo Zurdos, Eduardo. (2008). Política Financiera Cooperativa de la Sucursal Cimex Cienfuegos.
- Bitondo, Michael. (1999). *Chiller Control Plant*. Syracuse New York: Carrier Corporation.
- Blanchard, K., & Bowles, S. (2002). A la Carga [Gung Ho!]: Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas de su empresa. In *Paradojas de la Globalización. Aún estamos vivos* (pp. 50-56). La Habana: Instituto Cubano del Libro.
- Bleicken B. Von.- *Manual para adiestramiento de personal*. Editorial Herrero Hermanos. México [1992]. (n.d.). .
- Bleicken B. Von.- *Manual para adiestramiento de personal*. Editorial Herrero Hermanos. México [1992]. (n.d.). .

- Boisier S. (n.d.). Desarrollo Local, pàgina 7.
- Bowman, C. (1996). *La esencia de la Administración Estratégica*. España: Prentice Hall.
- Bravo Hidalgo, Debrayan. (2008). *Modelo termodinámico del sistema de climatización del Hotel Jagua*. Centro de Estudios de Energía y Medio Ambiente, Universidad de Cienfuegos. Cuba.
- Caguayo. (1997a). *Investigaciones sobre el desarrollo humano en Cuba 1996*. La Habana.
- Caguayo. (1997b). *Investigaciones sobre el desarrollo humano en Cuba 1996*. La Habana.
- Camagni y Gordillo. (2000). Referido por I Caravaca González Silva 2005. Retrieved from op cit p 9.
- Camporredondo, A. G. (n.d.). Los municipio cubanos y sus potencialidades para el desarrollo local.
- Camporredondo, A. G. (n.d.). Los municipios cubanos y sus potencialidades para el desarrollo local.
- Camporredondo, A. G. (2006a). *Desarrollo Local en Cuba Retos y perspectivas*. Academia.
- Camporredondo, A. G. (2006b). *Desarrollo Local en Cuba Retos y perspectivas*. Academia.
- Campos, E. B. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Carrier Air Conditioning Company. (1972). *Manual de Aire Acondicionado*.
- Cerezo, N. J. J. L. (n.d.). Innovación tecnológica Innovación social y estudios CTS en Cuba.
- CITMA. (1998a). *El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba*. La Habana: Academia.
- CITMA. (1998b). *El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba*. La Habana: Academia.
- Colectivo de Autores. (2004a). Beyeene, Assfaww. A Preliminary Assessment of Strategies to Raise the Off-Design Energy Efficiency of Chiller Machines. Energy Institute Department of Mechanical Engineering San Diego State University, CIEE Project Highlight.
- Colectivo de Autores. (2004b). *Chiller- Plant Energy Performance* York. Corporation HVAC&R Engineering.
- Colectivo de Autores. (2008a). Inteligencia artificial aplicada a la reducción del consumo energético de un sistema de climatización por agua helada en un hotel turístico.
- Colectivo de Autores. (2008b). Procedimiento para la optimización del diseño conceptual de sistemas de climatización centralizada por agua helada.

- Colectivo de Autores. (2009). *Temas avanzados de refrigeración y climatización*.
- Colectivo de Autores. (2003, INC). Variable Speed primary chilled water pump control with two way valve direct return system. Powersav ITT Industries.
- Colectivo de Autores. (n.d.). Análisis comparativo de estrategias de operación en sistemas de climatización centralizados por agua helada. Centro de Estudios de Energía y Medio Ambiente Universidad Carlos Rafael Rodríguez Cienfuegos.
- Colectivo de Autores. (n.d.). Análisis comparativo haciendo uso de la segunda Ley de la segunda termodinámica entre dos sistemas de compresión de vapor. Centro de Estudios de Energía y Medio Ambiente Universidad Carlos Rafael Rodríguez Cienfuegos.
- Colectivo de Autores. (n.d.). Influencia de las principales variables climatológicas en la operación de los sistemas de climatización por agua helada. Centro de Estudios de Energía y Medio Ambiente Universidad Carlos Rafael Rodríguez Cienfuegos.
- Contreras, J. M. (1997). *Tecnología Desarrollo Económico y Sostenibilidad* (Vols. 1-23, Vol. 2). Madrid.
- Corporación CIMEX, S.A. Dirección General de Contraloría. (2007). *Seminari a entrenadores. Normas Cubanas de Contabilidad*.
- Costa Campi MaTa. (1993). Cambios en la organización industrial cooperación local y competitividad internacional, (No 286), p 38.
- Cuevas, J. L. G., & Ayala, H. P. (n.d.). Innovación social y desarrollo local.
- Cuevas, J. L. G., & Ayala, H. P. (n.d.). Innovación social y desarrollo local.
- Chaparro, F. (1998, agosto de 15). Conocimiento Innovacion y construccion de Sociedad una agenda para la colombia del siglo XXI.
- Dass Youssef Khalil. (2007). *Análisis termodinámico para la producción de agua caliente sanitaria en los sistemas de climatización centralizada*. Centro de Estudios de Energía y Medio Ambiente, Universidad de Cienfuegos. Cuba.

- Davernport Thomas H. (2000). *Modelo de implantación de Gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de Ventajas Competitivas*. Universidad Técnica Federico Santa María Valparaíso España.
- Desarrollo Local*. (1988). . Retrieved from op cit p 8.
- Diseño Curricular*. (n.d.). .
- ehgsdg. (n.d.). *rtuhstrhy*. dgdfs: fgh.
- Espina, M. P. (2006). *Desarrollo local en Cuba Retos y perspectiva*. academia.
- F Albuquerque. (1997). *Metodología para el desarrollo económico local*. Retrieved from <http://www.yorku.ca/ishd/>.
- Fernando Chaparro. (1998, agosto de 15). Conocimiento Innovacion y construccion de Sociedad una agenda para la colombia del siglo XXI.
- Fletcher Christian Jacobs. (2007). *Estrategia de operación del sistema de climatización centralizada por agua helada del hotel Jagua*. Centro de Estudios de Energía y Medio Ambiente, Universidad de Cienfuegos. Cuba.
- Francisco Albuquerque. (2004, Abril). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina.
- Freeman. (19). Metodología para el estudio de los Sistemas Regionales de Innovación, (Territorio competitividad sistémica y desarrollo endógeno), p 4.
- Freeman. (19). Metodología para el estudio de los Sistemas Regionales de Innovación, (Territorio competitividad sistémica y desarrollo endógeno), p 4.
- Fundamentación teórica de la planificación empresarial" en Contribuciones a la Economía. (2010, February). . Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2009a/ymp.htm>.
- Garafoli. (1995a). *Desarrollo económico organización de la producción y territorio Desarrollo Económico Local en Europa*.
- Garafoli. (1995b). *Desarrollo económico organización de la producción y territorio Desarrollo Económico Local en Europa*.

- García, L. A. (2009). *El turismo patrimonial como alternativa de desarrollo local*. Universidad de Cienfuegos.
- Gil, J. L. H. (2006). *Desarrollo local en Cuba Retos y perspectivas*. Academia.
- González Gutiérrez, Alfredo. (2004). *Fundamentos y métodos generales de planificación: compilación para el entrenamiento nacional de profesores de planificación*. La Habana: MEP y UH.
- González, R. M. D. (2009a). *La efectividad de las conexiones en la red de actores del Sistema Productivo Local Caso de Estudio: la localidad de Rodas*.
- González, R. M. D. (2009b). *La efectividad de las conexiones en la red de actores del Sistema Productivo Local Caso de Estudio: la localidad de Rodas*.
- Gordillo, C. Y. (2000). Referido por I Caravaca González Silva 2005. Retrieved from op cit p 9.
- Guimaraes. (1997a). Desarrollo Local. Retrieved from op cit p 6.
- Guimaraes. (1997b). Desarrollo Local. Retrieved from op cit p 6.
- Hernández, C. (n.d.). *El territorio como variable económica*. Universidad de Alicante.
- Hernández, C. (n.d.). *El territorio como variable económica*. Universidad de Alicante.
- Ítems exportados.rdf. (n.d.). .
- Ítems exportados.rdf. (n.d.). .
- Jorge Núñez Jover. (n.d.). Conocimiento y sociedad pensando en el desarrollo. Retrieved from Universidad de La Habana.
- Jorge Núñez Jover. (n.d.). Innovación y desarrollo social un reto para CTS.
- Jorge Núñez Jover, & Fernando Castro Sánchez. (n.d.). Producción social de conocimientos y papel de la educación superior en los sistemas de innovación.
- Jorge Núñez Jover, & José Antonio López Cerezo. (n.d.). INNOVACIÓN TECNOLÓGICA INNOVACIÓN SOCIAL Y ESTUDIOS CTS EN CUBA.
- José Arocena. (1988). Discutiendo lo local las coordenadas del debate. *Montevideo Uruguay, Nº 45* 46, p 8.

- Josè Làzaro Hernández Gil. (2006). *Desarrollo local en Cuba Retos y perspectivas*. Academia.
- Jover, J. N. (2007). Intervención en el III Taller Nacional sobre gestión universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo local. Retrieved from Ministerio de Educación Superior de Cuba Cojímar la Habana.
- Jover, J. N. (n.d.). Conocimiento y sociedad pensando en el desarrollo. Retrieved from Universidad de La Habana.
- Jover, J. N. (n.d.). Innovación y desarrollo social un reto para CTS.
- Jover, J. N., & Cerezo, J. A. L. (n.d.). Innovación tecnológica innovación social y estudios CTS en cuba.
- Jover, J. N., & Sánchez, F. C. (n.d.). Producción social de conocimientos y papel de la educación superior en los sistemas de innovación.
- Koening, & Yoguel. (1998). Desarrollo Endógeno y Empresas Transnacionales en la Globalización. *Mayo 2006, No.20*, p 44.
- Koening y Yoguel. (1998). Desarrollo Endógeno y Empresas Transnacionales en la Globalización. *Mayo 2006, . No.20*, p 44.
- La cultura organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial.* (1999). . La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección.Temáticas Gerenciales Cubanas.
- Lazcano Carlos. (n.d.). . Presented at the 11 de Capital Humano., Facultad de Economía de La Universidad de La Habana.
- Lazcano Carlos. (n.d.). Plan de clase de informatica IV. Tema III. Presented at the 11 de Capital Humano., Facultad de Economía de La Universidad de La Habana.
- Leonardo Pino Villegas, & N. Quevedo Rodríguez. (n.d.). Introducción a la innovación El Sistema Cubano de Ciencia e Innovación Tecnológica.
- Lois, F. B. (2003). *Evaluación del Desarrollo Socio Económico a Escala Territorial El caso de la provincia de Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos.

- Lopez H, L. (2006). *Predicción del consumo energético de Hoteles Turísticos aplicando la simulación termodinámica y la inteligencia artificial*. Tesis de maestría, Centro de Estudios de Energía y Medio Ambiente, Universidad de Cienfuegos. Cuba.
- López, Carvajal,Guillermo. (n.d.). .
- Luisa Iñiguez Rojas y Mariana Ravenet. (2006). *Desarrollo local en Cuba Retos y perspectivas*.
- Ma del Carmen Armenteros Acosta. (n.d.). De la innovación a la gestión tecnológica.
- Martín, Y. M. (2005a). *El Sistema Productivo Local de Cartagena*.
- Martín, Y. M. (2005b). *El Sistema Productivo Local de Cartagena*.
- Martínez Contreras Jorge. (1997). *Tecnología Desarrollo Económico y Sostenibilidad* (Vols. 1-23, Vol. 2). Madrid.
- Martínez,Pérez,Yuvi. (2010, February). caracterizacion-proceso-planificacion-empresarial-cuba/caracterizacion-proceso-planificacion-empresarial-cuba. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos64/>.
- Martínez,Pérez,Yuvi. (2009, November). proceso-de-planificacion-empresail-en-cuba. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/economia>.
- MaTa, C. C. (1993). Cambios en la organización industrial cooperación local y competitividad internacional, (No 286), p 38.
- Mayra Paula Espina. (2006). *Desarrollo local en Cuba Retos y perspectiva*. academia.
- McQuay. (2002). *Chiller Plant Design*.
- Méndez R. (1994). *Sistemas productivos locales y políticas de desarrollo rural Estudios regionales*.
- Mikhail Dwayne Akeino Reid. (2009). *Evaluación de estrategias físico-estructurales de sistemas de climatización centralizada*. Carlos Rafael Rodriquez Cienfuegos.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2003). .
- Moreda, B. G., & Rodríguez, V. N. Q. (n.d.). Gestión de la innovación.
- Moreda, B. G., & Rodríguez, V. N. Q. (n.d.). Gestión de la innovación.
- Núñez Jover J López Cerezo. (n.d.). Innovación tecnológica Innovación social y estudios CTS en Cuba.

- Núñez Jover Jorge. (2007). Intervención en el III Taller Nacional sobre gestión universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo local. Retrieved from Ministerio de Educación Superior de Cuba Cojimar la Habana.
- O, P. S. (1986). *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. México: Siglo Veintiuno.
- Parallel Chiller Sequencing. (n.d.). .
- Patterson, A. M. (2006a). *Desarrollo local en Cuba Retos y perspectivas*.
- Patterson, A. M. (2006b). *Desarrollo local en Cuba Retos y perspectivas*.
- Paz Sunkel O. (1986). *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. México: Siglo Veintiuno.
- Pleyòn, C. G. (2006a). *Desarrollo local en Cuba Retos y perspectivas*. Academia.
- Pleyòn, C. G. (2006b). *Desarrollo local en Cuba Retos y perspectivas*. Academia.
- Pomares, H. (2006a). *Desarrollo local en Cuba Retos y perspectivas*. Academia.
- Pomares, H. (2006b). *Desarrollo local en Cuba Retos y perspectivas*. Academia.
- Problema cargando la página. (n.d.). . Retrieved June 5, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Problema cargando la página. (n.d.). . Retrieved June 5, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- R, M. (1994). *Sistemas productivos locales y políticas de desarrollo rural Estudios regionales*.
- Raymond, Y. F. (2004a). *El Sistema Productivo Local de Rodas*.
- Raymond, Y. F. (2004b). *El Sistema Productivo Local de Rodas*.
- Related Efficiency Upgrades Chiller Sequencing Decoupler Systems. (n.d.). . Retrieved from <http://tristate.apogee.net/cool/cfrcc.asp>.
- Reyes, Y. P. (2007a). *El desarrollo local y la medición de los indicadores de ciencia y tecnología El caso de Rodas*.
- Reyes, Y. P. (2007b). *El desarrollo local y la medición de los indicadores de ciencia y tecnología El caso de Rodas*.
- Rojas, L. I., & Ravenet, M. (2006). *Desarrollo local en Cuba Retos y perspectivas*.

- Rullini. (2005a, diciembre). Innovación redes recursos patrimoniales y desarrollo territorial. *Santiago de Chile, Vol XXXI(N 94)*, p 5 24.
- Rullini. (2005b, diciembre). Innovación redes recursos patrimoniales y desarrollo territorial. *Santiago de Chile, Vol XXXI(N 94)*, p 5 24.
- S, B. (n.d.). Desarrollo Local, página 7.
- S, V. B. (n.d.). Desarrollo Local. Retrieved from op cit p 10.
- sdfas. (n.d.). *safdsffsd. sadasdas.*
- sdfas. (n.d.). *safdsffsd. sadasdas.*
- Silva, E. O. (n.d.). Inteligencia empresarial.
- Silva, E. O. (n.d.). Inteligencia empresarial.
- Sistemas de climatización centralizada. (n.d.). . Retrieved from
at:<http://www.emc.uji.es/asignatura/obtener.php?letra=9&codigo=29&fichero=108254040792>
[9](#).
- Stocker F, W. (1985). *Refrigeración y Acondicionamiento de Aire.*
- Stoper, M., & Harrison, B. (n.d.). *Flexibilidad jerarquía y desarrollo regional: Los cambios de estructura de los sistemas productivos industriales y sus nuevas formas de articulación del poder en los años 90.*
- tabloide 1.doc. (n.d.). .
- The ASHRAE Handbook CD.* (2009). .
- Thomas, H. D. (2000). *Modelo de implantación de Gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de Ventajas Competitivas.* Universidad Técnica Federico Santa María Valparaíso España.
- Trane Air Conditioning Clinic. (2001). *Chilled-Water System;*
- Vázquez B. (2000, dic). Desarrollo endógeno y globalización. *Santiago, 26(79)*. Retrieved from
<http://www.scielo.cl>.
- Ver Boisier S. (n.d.). Desarrollo Local. Retrieved from op cit p 10.

Villegas, L. P., & Rodríguez, N. Q. (n.d.). Introducción a la innovación El Sistema Cubano de Ciencia e Innovación Tecnológica. Zotero - Guía rápida. (n.d.). Retrieved May 24, 2010, from http://www.zotero.org/documentation/quick_start_guide

Anexos



ANEXO No. 1

Principales términos utilizados.

Acusado: Persona a la que se le haya decretado la medida cautelar de Prisión Provisional, hasta tanto adquiera firmeza la sentencia sancionadora.

Asegurado: Persona a la que le hubiere impuesto una medida de seguridad reeducativa de internamiento.

Área de reclusión: Las celdas individuales y colectivas; áreas interiores a los comedores, aulas, pasillos, patios, puestos médicos, pabellones conyugales y salones de visitas, lugares de producción y servicios.

Área del interior penal: Espacio e instalaciones delimitados por el cordón de seguridad.

Aprendizaje: “Proceso para que el individuo adquiera conocimientos, técnicas y actitud a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la información” (Buckley, R. y Caple, Jim. La formación teórica y práctica, 1991).

Adiestramiento: “Es un nivel donde se busca que el alumno adquiera destreza y habilidades para el desempeño del trabajo. Lo más importante es hacer” (del Pozo Delgado, P. Formación de formadores, 1993).

“El grado en que los individuos aprenden el conocimiento y la capacidad de ejecutarlo mediante la experiencia lograda por el trabajo y depende en gran parte del superior inmediato, ante quien han de responder los subordinados, es el papel y las responsabilidades de los superiores inmediatos.” (Myles, I. Mace, Promoción y formación de ejecutivos en Cuba, 1990).

Calidad: Manera de ser de una persona o cosa. Valía, excelencia de una cosa. (Diccionario Larouse. Manual Ilustrado. Editora Larouse, de los autores Ramón García – Pelayo y Gross). Categoría filosófica que es la determinación esencial del objeto, gracias a la cual el objeto es el objeto dado y no otro, se distingue de otros objetos. (Diccionario Filosófico de M. Rosental y P. Iudin. Editora Política).

Cambio: Acción de cambiar. Modificación que resulta de ellos. Trueque. (Diccionario Larouse. Manual Ilustrado. Editora Larouse, de los autores Ramón García – Pelayo y Gross).

Capacitación: “Capacitar a alguien es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto”. (Lorocca, H. ¿Qué es Administración?, 1999)

“La capacitación de personal es un proceso que se realiza en una organización, respondiendo a sus propias necesidades, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos, habilidades y conducta de su persona”. (Aquino, Jorge, Recursos Humanos, 1999).

“Capacitación siempre es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud” (Blaque, Oscar. La capacitación, un recurso dinamizador de la Administración, 1999).

“La capacitación es una actividad que se enseña a los empleados de forma de desempeñar su puesto actual”. (Werther, W. Y Keith Davis. Administración del personal y Recursos Humanos, 1991).

Control Penal: Regula las formalidades a seguir con el acusado, sancionado y asegurado, recluso en el establecimiento penitenciario, de acuerdo con lo establecido en las leyes vigentes y en el Reglamento del Sistema Penitenciario. Forma parte del control y tratamiento educativo del recluso, participa de forma activa, junto al resto de las especialidades en la clasificación y ubicación en Régimen atendiendo a las características individuales del hombre.

Concepto: Idea que se concibe o forma del entendimiento. Opinión. (Diccionario Larouse. Manual Ilustrado. Editora Larousse, de los autores Ramón García – Pelayo y Gross).

Una de las formas del reflejo del mundo en el pensar mediante la cual se entra en conocimiento de la esencia de los fenómenos y procesos, se generalizan los aspectos y los caracteres fundamentales de los mismos. (Diccionario Filosófico de M. Rosental y P. Iudin. Editora Política)

Cuadros: se define como trabajadores que, como regla general, ocupan cargos de categoría ocupacional de dirigentes en una entidad estatal del estado, desde un determinado nivel.

Dirección de Establecimientos Penitenciarios (DEP): Organo encargado de garantizar la ejecución de las sanciones y medidas de conformidad con lo establecido en la ley, las sentencias judiciales y el Reglamento de Prisiones.

Destacamento: Es la unidad organizativa básica en la que se estructura, dirige, controla y ejecuta el Tratamiento Educativo a los sancionados, asegurados y acusados, dirigido por el Jefe de Destacamento.

Equipo Multidisciplinario (EMD): se vinculan al destacamento, en función de contribuir a la eficiencia del tratamiento educativo que se le dispensa a los reclusos y a la realización de una labor dirigida a alertar, prevenir, detectar, pronosticar situaciones y tendencias que puedan afectar la organización y funcionamiento de los establecimientos penitenciarios.

Efectividad: Calidad de efectivo. Posesión del cargo de que sólo se tenía el grado. Efectivo: Real, verdadero. (Diccionario Larousse. Manual Ilustrado. Editora Larousse, de los autores Ramón García – Pelayo y Gross).

Eficacia: Carácter de lo que produce el efecto deseado. (Diccionario Larousse. Manual Ilustrado. Editora Larousse, de los autores Ramón García – Pelayo y Gross).

Eficiencia: Facultad para lograr un efecto determinado. Acción con que se logra este efecto. (Diccionario Larousse. Manual Ilustrado. Editora Larousse, de los autores Ramón García – Pelayo y Gross)

Formación: “Proceso que implica el desarrollo de habilidades, hábitos, conocimientos y actitudes sobre la base de un modelo formativo, que implica saber, saber hacer y el saber estar”. (Aquino, Jorge, Recursos Humanos, 1999).

“Es el término más usado en la mayoría de las Empresas, su uso implica que además de coincidir en aspectos técnicos (destreza y conocimientos) influyen en actitudes que deben

ser compartidas por todos los miembros de la Empresa. Trata de mejorar de manera más completa al individuo". (del Pozo Delgado, Pilar. Formación de Formadores, 1993).

"Es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar y desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades, a través de la experiencia de aprendizaje conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades. Su propósito en el mundo del trabajo es capacitar a un individuo para que puedan realizar convenientemente una tarea o un trabajo dado". (R. Burkley y Jim Caple, 1991).

Funcionario de Orden Interior: Personal que se encarga de mantener el orden, la disciplina, la observancia de la conducta, equipadas con medios técnicos para la vigilancia, señalización, protección y aviso.

Internas: Mujeres aseguradas por ejercer la prostitución.

Instrucción general y técnica: representa la vía primordial para lograr la superación cultural y el aprendizaje de oficios de los reclusos, como parte de las transformaciones de la personalidad que constituyen el objetivo del tratamiento educativo.

Jefe de Destacamento o Educador: Es el máximo responsable del funcionamiento de su destacamento, organiza y ejecuta la atención o el Tratamiento Educativo con la utilización de controles, métodos, medios, medidas y actividades para lograr el objetivo de su trabajo.

Libertad anticipada: es la última fase del régimen progresivo y representa la reincorporación del sancionado a la sociedad (Libertad condicional, sustitución de la sanción privativa de libertad, suspensión de la sanción de trabajo correccional de internamiento y de la medida de seguridad reeducativa de internamiento).

Mando único: Es la concentración en manos del Jefe de todas las funciones militares, políticas, administrativas y de los derechos sobre la dirección y el control de los subordinados. Está dada por la esencia de la Institución Armada, el carácter de sus misiones y tareas, que exige operatividad, centralización rigurosa, flexibilidad y responsabilidad personal. (Tesis en opción al título de Máster de la Lic. Tte Coronel Ana de la Caridad Sánchez García)

Método: Modo de decir o hacer una cosa con orden según ciertos principios. Modo de obrar. Procedimiento racional para llegar al conocimiento de la verdad y enseñarla. (Diccionario Larousse. Manual Ilustrado. Editora Larousse, de los autores Ramón García – Pelayo y Gross).

En su sentido más general, manera de alcanzar un objetivo, determinado procedimiento para ordenar la actividad. (Diccionario Filosófico de M. Rosental y P. Iudin. Editora Política).

Modelo: es el objeto u obra que se reproduce imitándola, tipo, prototipo, muestra, espécimen, forma, patrón, plantilla o molde, ejemplo. [Diccionario Larousse].

Es el ejemplar o forma que se sigue en la ejecución de una obra [Grijalvo, Gran Diccionario enciclopédico ilustrado. Editorial Océano, 1997].

El modelo se construye, es un ejemplo [Diccionario filosófico. M Rosental y P.Ludin. Edición de Editora Política, 1981]

Orden Interior: Es el conjunto de acciones y medidas que garantizan el control físico, el orden, la disciplina e integridad de los reclusos y el cumplimiento del régimen penitenciario durante su permanencia en prisión.

Organización: Estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. .(Cuestionario administración Unamos apuntes del 18-9-2002).

Acción de organizar u organizarse. (Diccionario Ilustrado Aristos de la Lengua Española)

Programa audiovisual: Abarca los programas de Universidad para todos y otros que tienen como objetivo la superación política y técnica de los reclusos, de gran utilidad para su reincorporación a la sociedad, para lo cual se cuenta con los televisores, vídeos, accesorios y la base material de estudio correspondiente para la transmisión simultánea de las clases a los distintos grupos organizados.

Preparación: primera etapa en la capacitación de los trabajadores, a los efectos de brindarles los conocimientos básicos y las experiencias elementales que les permitan desempeñar en un futuro sus funciones como dirigentes.

Procedimientos: son métodos que indican el camino para llegar a ciertas metas. Modo de trabajo regido por regla, Son los pasos a seguir para lograr un propósito. (Prof. Dr. José Rodríguez de Rivera / Dpto. Ciencias Empresariales. Universidad de Alcalá).

Modo de obrar (Diccionario Larousse).

Acción de proceder. Método de hacer algunas cosas. (Diccionario Ilustrado Aristos)

Camino hacia algo, manera de alcanzar un objetivo [Diccionario filosófico. M Rosental y P.Ludin. editorial de editora política, 1981].

Acción de proceder, método de ejecutar algunas cosas, modo, forma y orden de portarse y gobernar uno de sus acciones bien o mal [Grijalbo Gran Diccionario filosófico ilustrado. Editado por la edición Océano, Barcelona España, 1997].

Es una serie de pasos secuenciales e interrelacionados que un administrador puede usar para responder a un problema estructurado: Establece secuencias para efectuar las actividades rutinarias y específicas, se establece de acuerdo a la situación de cada empresa, son muy específicos y detallados y se llevan a cabo en el nivel operativo. (Cuestionario administración Unamos apuntes del 18-9-2002).

Proceso: Progreso, curso del tiempo. Conjunto de las fases e un fenómeno en evaluación. (Diccionario Larousse. Manual Ilustrado. Editora Larousse, de los autores Ramón García – Pelayo y Gross).

Transformación sistemática, sujeta a ley, de un fenómeno; paso del mismo a otro fenómeno. (Diccionario Filosófico de M. Rosental y P. ludin. Editora Política).

Régimen Penitenciario: Constituye uno de los medios fundamentales del tratamiento educativo y comprende el conjunto de normas y reglas que establecen los derechos, obligaciones, prohibiciones, estímulos, sanciones y normas disciplinarias, que definen la vida diaria de los acusados, sancionados y asegurados en un establecimiento penitenciario y demás lugares de cumplimiento y que garantizan diferentes fases de rigor para el tratamiento en cada etapa del régimen progresivo.

Recluso: Todo acusado, sancionado o asegurado.

Sistema Penitenciario: Es el conjunto de instalaciones, medios y fuerzas especializadas, así como las disposiciones legales y reglamentarias que contienen los principios, bases, métodos, formas en que se desarrolla la ejecución de las sanciones, la educación, control y seguridad y el régimen que se aplica a los acusados, sancionados y asegurados que extinguen sanción de privación de libertad, de trabajo correccional con internamiento, medidas de seguridad o cautelar de prisión provisional en Establecimientos Penitenciarios y demás lugares de reclusión.

Sancionado: Persona ejecutoriamente sancionada a privación de libertad o a trabajo correccional con internamiento.

Seguridad Penal: Se organiza para la protección de los accesos y evitar las evasiones por los cordones de seguridad de los establecimientos penitenciarios y sus áreas de trabajo con condiciones de seguridad.

Situación Legal Pendiente: Situaciones pendientes de definición por diferentes causas, como son las denuncias, sanciones conjuntas, causas pendientes, rectificación de liquidación de sanción, autos aclaratorios y la falta de documento legal, de cuya solución depende, generalmente, la progresión de los reclusos y la libertad anticipada.

Situación Operativa: Incluye la totalidad de los factores que inciden en el desarrollo del trabajo de los establecimientos penitenciarios y su análisis puede realizarse en diferentes períodos.

Sistema : Conjunto de principios coordinados para formar un todo científico o un cuerpo de doctrina. Combinación de procedimientos destinados a producir cierto resultado. Conjunto de cosas ordenadas de algún modo. Modo de gobierno. (Diccionario Larousse. Manual Ilustrado. Editora Larousse, de los autores Ramón García – Pelayo y Gross).

Conjunto de elementos, relacionados entre sí, que constituyen una determinada formación íntegra. (Diccionario Filosófico de M. Rosental y P. Iudin. Editora Política)

Superación: proceso de actualizar, complementar y ampliar los conocimientos y desarrollar capacidades y habilidades de dirección en los cuadros que ya están desempeñando funciones como tales y que tienen posibilidades de perfeccionar sus actitudes a los efectos de mejorar en el desempeño de sus cargos actuales o asumir mayores responsabilidades.

Tratamiento Educativo: Es el conjunto de métodos, técnicas, medidas y actividades dirigidas a influir positivamente en el desarrollo de la personalidad de los sancionados y asegurados, con el objetivo de eliminar o modificar los hábitos, valores, actitudes, conductas delictivas y antisociales que posean. Reforzar sus cualidades positivas e inculcarles principios y normas de convivencia social y el desarrollo de capacidades, que le permitan su progresiva reincorporación a la sociedad, preservar su integridad psíquica, física, moral y lo prevengan de la comisión de nuevos delitos.

ANEXO No. 2

Proceso evolutivo de los sistemas de Dirección.

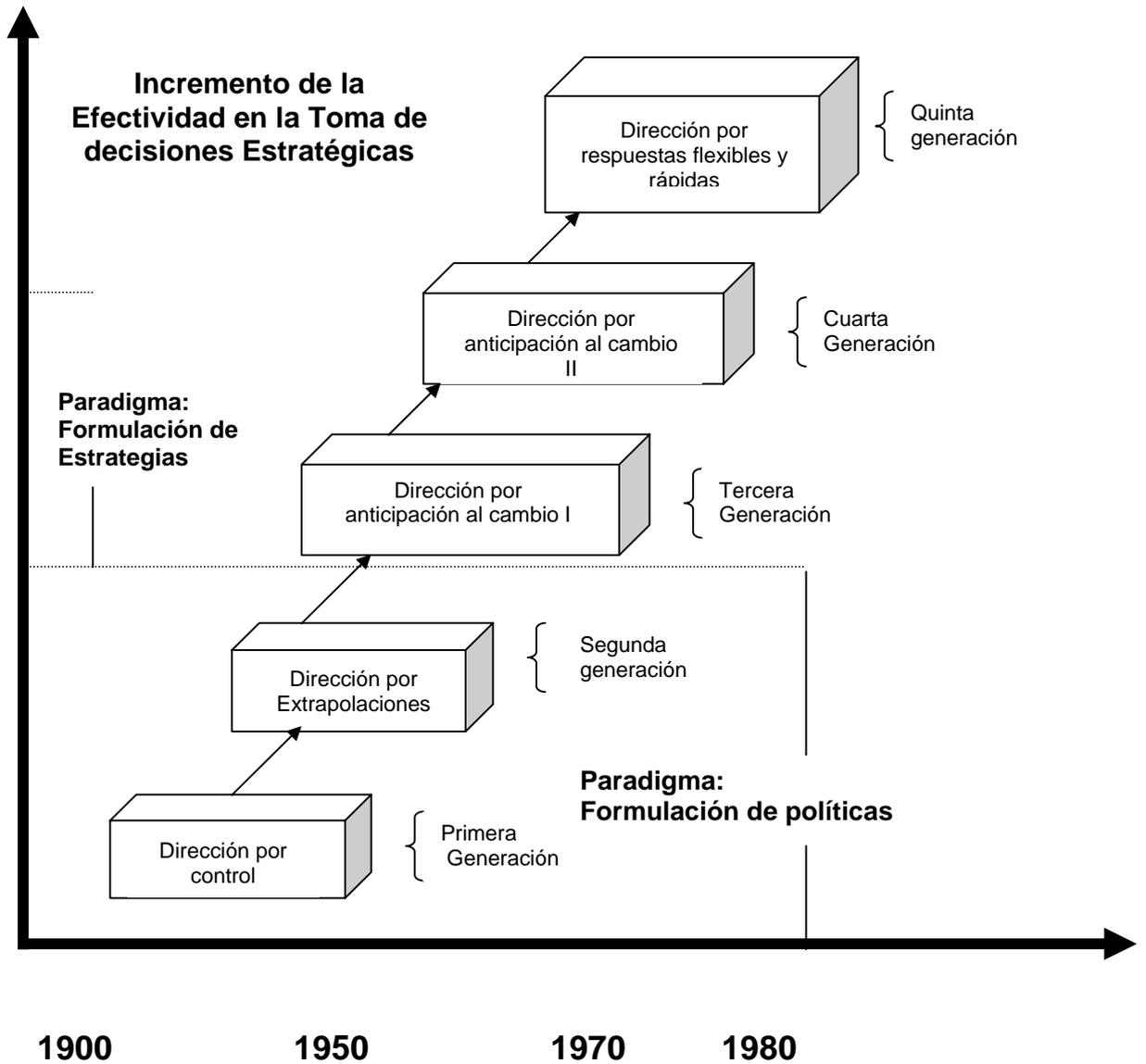


Figura 1.1. – El Proceso de Evolución de los Sistemas de Dirección.

Fuente García Falcón (1987:-40)

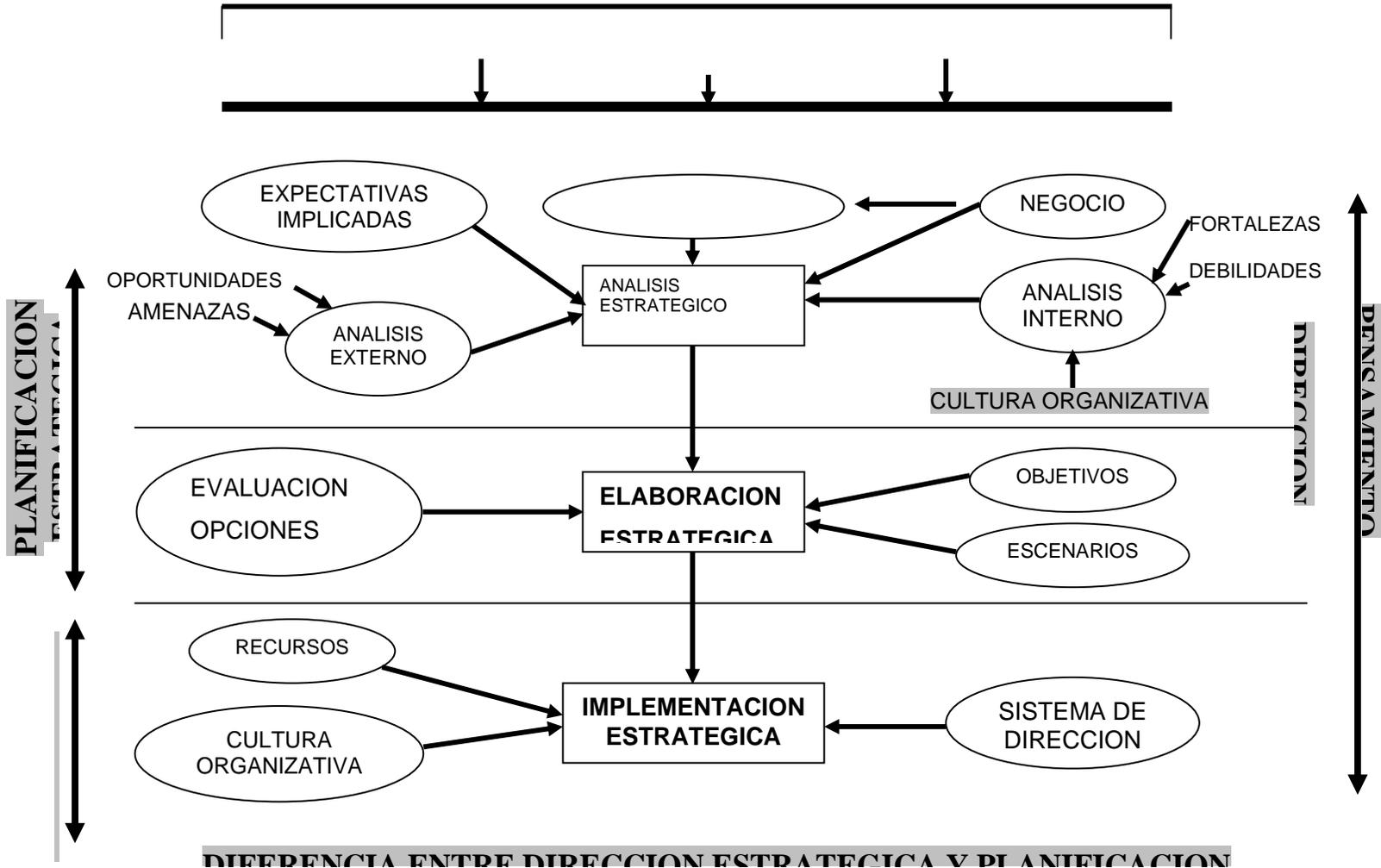
Anexo No. 3

Escuelas de pensamiento estratégico.

Escuelas de pensamiento	Autores.	Concepción de la estrategia.
Diseño -Prescriptiva- (un proceso de concepción)	Chandler, Andrews	Como un encaje entre las fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas.
Planificación -Prescriptiva- (un proceso formal)	Ansoff.	Un proceso planificado siguiendo un guión y soportado por diferentes técnicas (Objetivos, presupuestos, programas y planes)
Posicionamiento. -Prescriptiva- (un proceso analítico)	Porte, Schendel, BCG, PIMS project	A través del análisis formalizado del sector industrial seleccionar una estrategia genérica.
Emprendedora - Descriptiva- (un proceso visionario)	Schumpeter	El centro es el emprendedor y su visión del proyecto empresarial.
Cognitiva - Descriptiva- (un proceso mental)	Simon, March	Como un proceso mental de las personas que procesan información y construyen nuevos conceptos.
Aprendizaje. -Descriptiva- (un proceso emergente)	Quinn, Prahalad, Hamel.	Como algo que surge de la organización en el proceso colectivo de acción y reflexión.
Poder. -Descriptiva- (un proceso de	Allison, Astley	Como un proceso político que implica negociación, conflictos y acuerdos.

negociación)		
Cultural. -Descriptiva- (un proceso social)	Rhenman , Normann	Como un proceso social basado en los valores y creencias de la organización.
Ambiental. -Descriptiva- (un proceso reactivo)	Hannan, Freeman	Es un proceso de adaptación a las condiciones ambientales del entorno.
Configuración. -Descriptiva- (un proceso de transformación)	Chandler, Mintzberg , Miles, Snow.	Es un proceso influido por las características y comportamientos de la organización.

ANEXO No. 4
 Dirección estratégica/ planeación estratégica/ pensamiento estratégico.



ANEXO No. 5

Dimensiones del control de gestión, variables y características.

VARIABLE	CONTROL ESTRATEGICO	CONTROL DE GESTION	CONTROL DE OPERACIONES
OBJETIVO	Mantener o alterar los modelos en la actividad de la organización	Implementar las estrategias, donde las actividades concretas contribuyen a cumplir las metas u objetivos de la organización. Establecer objetivos a corto plazo	Asegurar que cada tarea específica se realice eficaz y eficientemente en el día a día
HORIZONTE	Largo plazo (más de un año)	Corto plazo (un año)	Corto plazo (menos de un año)
NIVEL DE DIRECCION	Alta dirección	Alta dirección y direcciones departamentales	Niveles intermedios (centro de responsabilidad) y de línea
NATURALEZA DEL CAMBIO	Radical, significa una ruptura, cambio de la posición estratégica de la empresa	Radical o incremental	Perfeccionamiento organizativo con cambios incrementales
TIPOS DE DECISIONES	Estratégicas: Son las más trascendentales en la marcha de la empresa, afectan a la organización en su conjunto. Perspectiva global conforme a objetivos "transversales" que comprometen durante el largo plazo los recursos de la organización. Estructurales: Dotan a la empresa de los recursos de que precisa para poder implementar la estrategia. Son decisiones de mediano-largo plazo: de localización, de dimensión, estructura financiera y organizativa	Se refiere al corto plazo, permiten concretar la estrategia al quehacer diario y la traducen en objetivos locales que posibiliten el logro de los objetivos transversales planteados a largo plazo.	Relacionadas con las operaciones rutinarias
ORIENTACION	Orientado a la competencia, al cliente	Desarrollar potenciales internos	Rentabilidad, de la operación "hacer las cosas lo mejor posible".
ACTIVIDAD A CONTROLAR	Resultados globales en su tendencia	Desviaciones (con respecto a los FCE, a los presupuestos)	Operaciones realizadas respecto a estándares técnicos
CONTENIDO	Amplio, general y cualitativo	Más detallado, cuantificado en valor y magnitudes físicas.	Específico, expresado en magnitudes físicas.
PUNTO DE PARTIDA	Análisis del entorno y de la organización	Planificación estratégica e información interna	Estándares técnicos
NATURALEZA DE LA INFORMACION	Externa, intuitiva, predictiva	Integrada, principalmente interna, financiera y no financiera	Interna, técnica, hecha a la medida y en tiempo real
CONFIABILIDAD DE LA	Baja	Alta	Muy alta

PREDICCIÓN			
------------	--	--	--

NEXO No. 6
Matriz de coincidencia de modelos de Planeación Estratégica.

	MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA																																			TOTAL	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35			
Misión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	35	100
Valores compartidos																																		X	X	2	6	
Análisis int. y externo	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X						X	X		X	X	X	26	74	
Escenarios							X								X	X		X								X							X		6	17		
Visión.	X				X		X	X				X					X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	21	60	
Estrategias.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X		X			X		X	X	28	80	
Planes de acción	X	X	X		X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	31	88	
Control y evaluación	X				X		X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X				X		X	X		22	63		
Ident. Estrat. Actuales						X			X												X					X										4	11	
Elección estratégica																							X			X								X		3	8	
Implantación	X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X						X	X			X	X	X	23	66	

TOTAL	7	3	5	3	6	4	8	6	6	6	6	7	4	6	7	5	8	6	6	7	7	7	6	3	5	8	4	3	5	6	4	5	8	8	6	201
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----

ANEXO No. 6a

Relación de autores que proponen modelos de planeación estratégica.

1. Proceso de Planificación Estratégica en una entidad pública.
Autor: John M. Bryson A. Y W. Roeving.

2. Modelo de Dirección Estratégica.
Autor: Eduardo Bueno Campos.

3. Modelo de Planeación Estratégica.
Autor: Dr. Carlos Agullo.

4. Procedimientos para la formulación de Estrategias.
Autor: M. E. Porter.

5. Las Cinco Tareas de la Dirección Estratégica.
Autor: Thompson/ Strickland.

6. Modelo de Proceso de Planeación Estratégica.
Autor: W. Robson.

7. Enfoque de Dirección Estratégica (Que integra las dimensiones: cultural y socio-política/ organizacional/técnico-económico y social).
Autor: Gárciga Marrero, 1999.

8. Modelo de Dirección Estratégica
Autor: Eugenio Yáñez

9. Modelo de Planeación Estratégica
Autor: Ch. Besseyre Des. Horts.

10. Modelo de Planeación Estratégica.
Autor: J. Stoner.

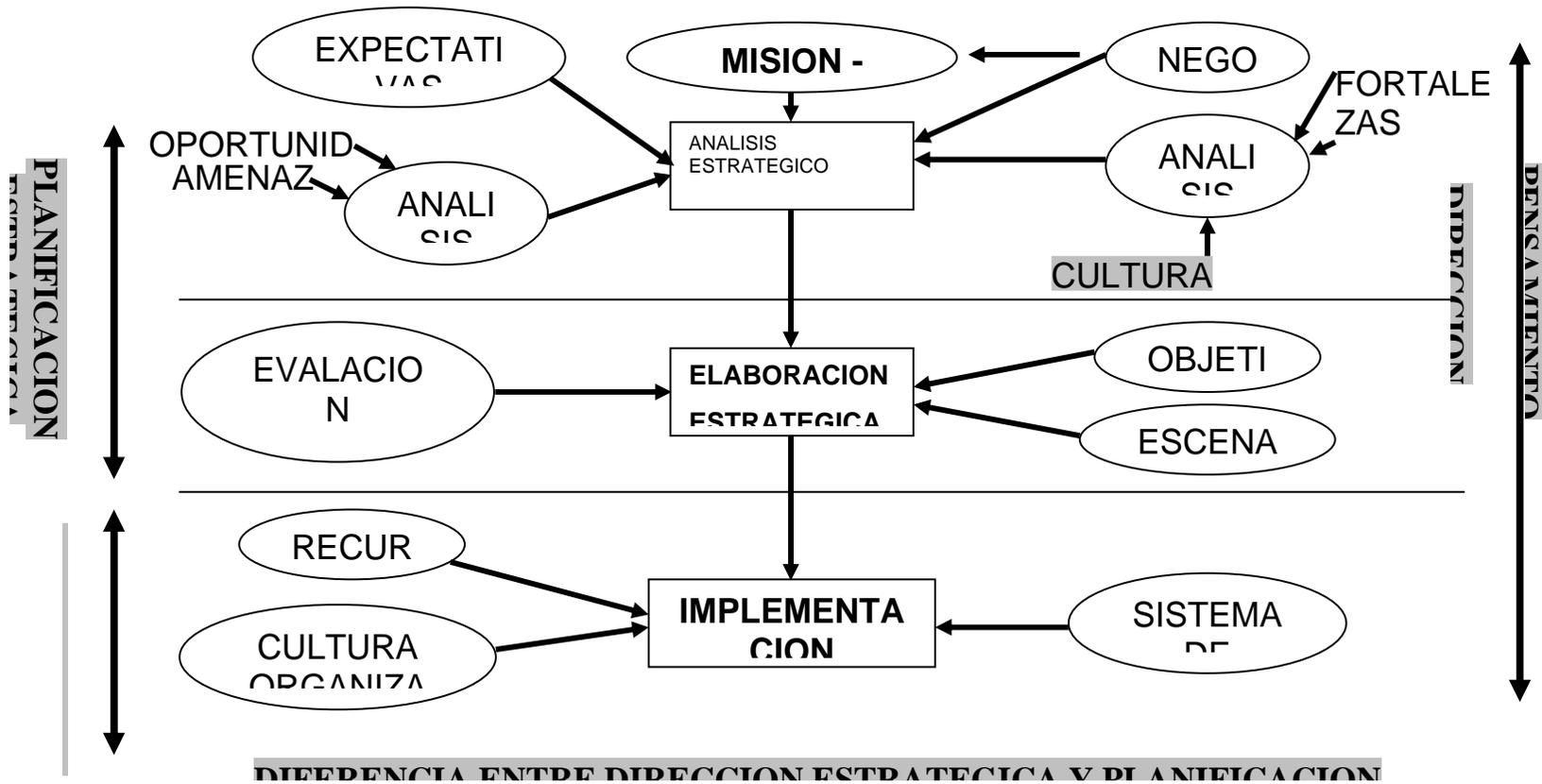
11. Proceso de Planificación Estratégica en la U.I.N.
Autor: Phillip, Koltler.

12. Proceso de Planeación.

Autor: J. Steiner.

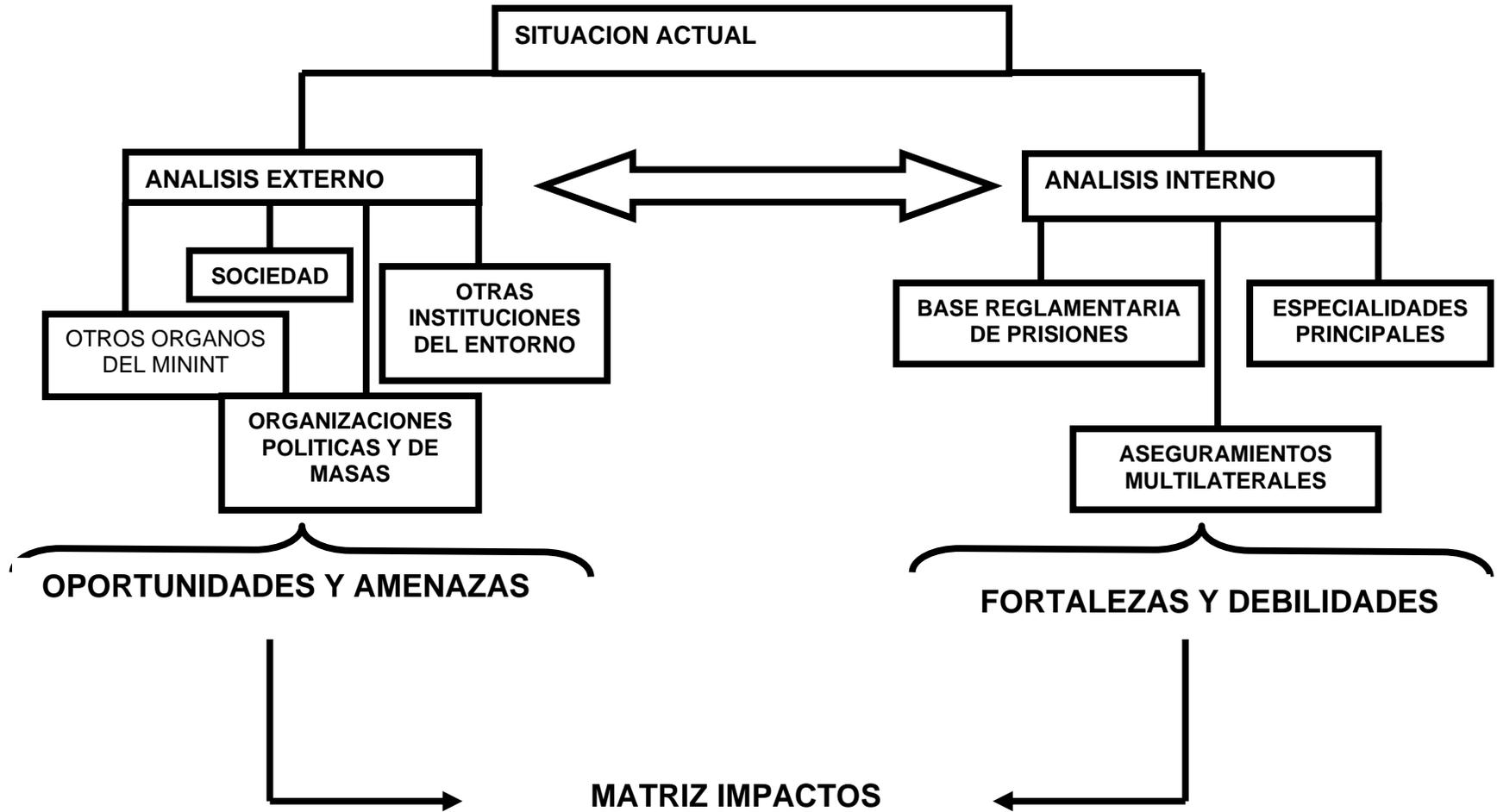
13. Proceso de Planificación Estratégica.
Autor: Stephen Robbins.
14. Modelo de Gerencia Estratégica.
Autor: David, G.
15. Procedimiento para desarrollar el Proceso de Dirección Estratégica.
Autor: Alexis O. García Fleites, José Ramón Castellanos.
16. Modelo de Planeación Estratégica.
Autor: Heins Werhrich.
17. El Proceso de la Dirección Estratégica.
Autor: Navas/ Guerra, (1996).
- 18. Modelo de Planeación Estratégica**
Autor: Harold Koontz.
- 19. Proceso Formal de Planeación Estratégica**
Autor: Carlos Martínez Martínez.
20. Etapas Básicas por la que se desarrolla la formulación de la Estrategia Empresarial.
Autor: M. Menguzzato Y J.J. Renaw.
21. Proceso de Planeación Estratégica de la Universidad de Cienfuegos.
Autora: Eulalia María Villa González del Pino.
22. Modelo de gerencia estratégica
Autor: David, G
23. El proceso de Gestión estratégica
Autores: Glueck Willian F. Y Jauch Lawrence R.
24. Proceso de la planeación estratégica.
Autor: Jorge Enrique Venegas

25. Etapas para el proceso de planeación estratégica.
Autores: Centro Latinoamericano de administración para el desarrollo.
26. Etapas del proceso de planeación estratégica”
Autor: Marvin Bower
27. Etapas del proceso de planeación estratégica
Dr. Jaime Tolva Guilera.
28. Modelo para el diseño de la estrategia empresarial.
Autores: José R. Castellano Castillo y Orlando a. García Fleites
29. Estrategia de Marketing
Autor: Dr. Miguel Santesmases Mestre.
30. Modelo de planeación estratégica
Autor: Carlos Gómez Pardo.
31. Modelo de planeación estratégica
Autores: Fernando Cembranos, Montesinos Hernández, David Bustelo.
32. “Modelo del diseño de la estrategia”
Autor: Jorge A. Ruso León.
33. Esquema del proceso de planificación estratégica.
Autor: MINTUR
34. Modelo propuesto por Estefan Robbins.
35. Modelo propuesto por Heinz Wuhrich.



ANEXO No. 7

Procedimiento para el diagnóstico estratégico en el Sistema Penitenciario.



ANEXO No. 8

Encuesta sobre Cultura Organizacional

Instrucciones

Con el presente diagnóstico, se pretende evaluar la personalidad característica de la organización; en términos de actitudes, valores y comportamiento de los empleados, lo cual conforman el desempeño.

De las cuatro opciones de respuesta que presenta cada enunciado, debe elegirse la que más se acerque a la situación actual de la organización.

S= SIEMPRE

F= FRECUENTEMENTE

A= ALGUNAS VECES

N= NUNCA

FACTORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Identidad

_____ Puede usted describir con precisión y claridad cuál es el propósito fundamental o filosofía de su organización.

_____ La filosofía o espíritu de su organización es entendida y compartida por toda su gente.

_____ Está usted comprometido plenamente con dicha filosofía y el interés común.

___ Los valores o principios básicos de la organización son transmitidos al personal para guiar y normar su comportamiento y desempeño en el trabajo.

___ Los actos de los directivos son congruentes con las normas y creencias que predicán ante el personal.

Compromiso

___ Los objetivos generales de la organización atienden tanto los resultados numéricos como las personas que forman parte de ella.

___ Conoce usted el grado de interés así como el nivel de participación individual y colectiva por conseguir el beneficio común en la organización.

___ El cambio de personas ocupando puestos de trabajo es bajo (fluctuación de personal).

___ Las personas se sienten orgullosas de su organización y cualquier crítica hacia ésta es constructiva.

___ El porcentaje de asistencia del personal de la organización es alto.

___ El combatiente se comporta ante el recluso o familiar con igual respeto que la organización tiene para él mismo.

___ Se mantiene informada a todo el personal de lo que sucede en la organización.

___ Los combatientes trabajan con dedicación y efectividad sin importarles el horario

Autonomía individual

___ Se confía plenamente en la capacidad y dedicación de los combatientes y se le delegan asuntos y decisiones importantes.

___ Los combatientes tienen la oportunidad de participar en la determinación de objetivos específicos de sus especialidades y programan sus actividades como consideren conveniente.

___ Se da la oportunidad de que los combatientes participen en equipo en la resolución de problemas de su organización.

___ Se fomenta la iniciativa del personal.

Estructura

___ Los combatientes gozan de absoluta libertad para determinar la forma de realizar su trabajo, una vez que sus jefes inmediatos los han orientado en los objetivos a alcanzar.

___ La supervisión es mínima, flexible y tiene el propósito de determinar si necesitan algún tipo de ayuda.

___ Los manuales de normas y procedimientos, así como los niveles jerárquicos son excesivos.

___ En la organización están establecidos y son conocidos por todo el personal los valores a seguir.

Apoyo

___ Los errores o equivocaciones de los combatientes se consideran como una oportunidad para que aprendan y no como situaciones que deban castigarse.

___ Se presta la misma atención a los problemas personales de los combatientes, que a las demandas de otros más importantes.

___ La organización sabe atraer y conservar al personal que le interesa.

___ Se orienta a los combatientes en la realización de su trabajo.

___ Se toman en cuenta las ideas novedosas del personal sobre nuevos productos, procesos o mejoras a los mismos.

___ El ambiente que predomina en la organización es de informalidad.

Desempeño - premio

___ Las promociones y otros premios se conceden a los combatientes que hacen las aportaciones más importantes a la organización y generan nuevas formas de hacer las cosas.

___ Se prescinde de los combatientes por no actuar de acuerdo con los principios básicos de la organización, no por un mal desempeño.

___ Se reconoce la importancia del trabajo en equipo. Se premia la calidad y puntualidad en el cumplimiento de las misiones que se asignan.

Tolerancia al conflicto y al riesgo

___ Se considera un hecho natural que haya diferencias entre jefes y subordinados y entre especialidades.

___ Los jefes escuchan y consideran las opiniones de los subordinados, relativo a los problemas y formas de resolverlos.

___ Se alienta a los combatientes a cultivar sus destrezas y conocimientos especializados para que consigan un rendimiento superior.

___ Se entrena al personal para prever y solucionar creativamente y en equipo, los problemas de la organización.

___ Se promueve y fomenta la colaboración entre los combatientes y las diferentes especialidades.

____ Para los Jefes, las crisis son oportunidades y no peligros.

Capacidad para dar un rendimiento sobresaliente

____ La organización se caracteriza por la capacidad por la cual desarrollan sus actividades en una o varias de sus especialidades.

____ Todos los miembros del sistema conocen cuáles son las fuerzas o ventajas de la organización.

____ Los combatientes están dispuestos a trabajar lo que sea necesario para mejorar y mantener las fuerzas y ventajas de la organización.

____ La organización aprovecha la energía y aptitudes de la gente para conseguir un desempeño efectivo.

____ La organización se orienta hacia la calidad en el trabajo específico, la innovación y las personas.

**Tablas estadísticas de la encuesta sobre la Cultura Organizacional.
(N – 148)**

CRITERIOS	Identidad				
	F1	F2	F3	F4	F5
Siempre	103	10	109	10	19
Frecuentemente	20	93	39	110	95
Algunas veces	25	30	0	28	34
Nunca	0	15	0	0	0
Total	148	148	148	148	148

CRITERIOS	Compromiso							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Siempre	28	38	35	19	0	5	28	15
Frecuentemente	76	72	33	108	130	98	105	133
Algunas veces	31	20	80	21	18	30	15	0
Nunca	13	18	0	0	0	15	0	0
Total	148	148	148	148	148	148	148	148

CRITERIOS	Autonomía Individual			
	F1	F2	F3	F4
Siempre	10	9	11	0
Frecuentemente	60	30	43	52
Algunas veces	69	72	81	79
Nunca	9	37	13	17
Total	148	148	148	148

CRITERIOS	Estructura			
	F1	F2	F3	F4
Siempre	21	5	0	5
Frecuentemente	51	48	0	73
Algunas veces	65	70	125	60
Nunca	11	25	23	10
Total	148	148	148	148

CRITERIOS	Apoyo					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Siempre	41	20	0	29	40	0

Frecuentemente	25	72	22	21	26	0
Algunas veces	79	48	101	90	82	61
Nunca	3	8	25	8	0	87
Total	148	148	148	148	148	148

CRITERIOS	Desempeño - Premio		
	F1	F2	F3
Siempre	50	61	68
Frecuentemente	73	77	72
Algunas veces	25	10	8
Nunca	0	0	0
Total	148	148	148

CRITERIOS	Tolerancia al conflicto y al riesgo					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Siempre	21	0	29	0	0	10
Frecuentemente	81	21	99	15	61	25
Algunas veces	33	111	20	105	80	95
Nunca	13	16	0	28	7	18
Total	148	148	148	148	148	148

CRITERIOS	Capacidad para rendimiento superior				
	F1	F2	F3	F4	F5
Siempre	43	10	21	28	32
Frecuentemente	89	42	116	96	98
Algunas veces	16	96	11	24	18
Nunca	0	0	0	0	0
Total	148	148	148	148	148

ANEXO No. 8ª

Diagnóstico del clima laboral

I. Influencia.

	Siempre	Algunas veces	Nunca
1. La organización confía plenamente en las capacidades de su personal, y le da carta abierta para que realice los cambios que considere pertinentes para el logro de los objetivos de la organización.	()	()	()
2. La satisfacción del personal está en un alto nivel, por lo que tiene mucha seguridad en sí mismo para participar en decisiones importantes.	()	()	()
3. Cuando alguien se equivoca reconoce su culpabilidad y él mismo es capaz de buscar la solución más adecuada al problema.	()	()	()
4. En las reuniones de trabajo los combatientes participan abiertamente porque saben que sus opiniones son tomadas en cuenta.	()	()	()
5. La capacidad que los combatientes tienen para realizar sus tareas les da la suficiente seguridad para realizar modificaciones.	()	()	()

II. Innovación

1. Las opiniones de los miembros de la organización, son escuchadas y consideradas por	()	()	()
--	-----	-----	-----

- los jefes y puestas en práctica si son acertadas.
- | | | | |
|----|---|-------|-----|
| 2. | La organización estimula y pone en práctica la creatividad individual de su personal. | , () | () |
| 3. | Los combatientes exponen sus ideas a la organización con respecto a cambios que ellos consideran prioritarios para la misma. | , () | () |
| 4. | La organización reconoce a aquellos combatientes que encuentran mejores y nuevas formas de hacer las cosas. | , () | () |
| 5. | Los compañeros de la organización son inquietos, ya que siempre proponen métodos creativos para realizar mejor su trabajo. | | |
| 6. | Los combatientes utilizan, de acuerdo con lo estipulado por la organización, métodos diferentes para realizar sus tareas, según su criterio, pero siempre con los resultados esperados por la organización. | , () | () |
-
- | | | | |
|------------------------|---|-------|-----|
| III. Trabajo en equipo | | , () | () |
| 1. | Los miembros del equipo saben exactamente cuál es su misión y se comprometen a lograr las metas y objetivos de la organización. | , () | () |
| 2. | Los miembros del equipo se retroalimentan constantemente, ya que existe entre ellos una comunicación franca y abierta. | | |
| 3. | Dentro del equipo existe un ambiente de confianza y | , () | () |
| | | , () | () |
| | | , () | () |

sinceridad entre los miembros del mismo.

4. Los miembros del equipo tienen la suficiente capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas. ()
5. La participación de cada uno de los miembros del equipo es creativa y las personas son vistas como sanas y necesarias. ()
6. Entre los miembros del equipo, existe habilidad necesaria para realizar diferentes tareas, de tal forma que haya efectividad. ()
7. El liderazgo en el equipo, es compartido, sin que exista el sentimiento de competencia malsana y la mayoría de las decisiones se toman por consenso. ()
8. Los miembros del equipo ven el éxito de la unidad ligado a su propio crecimiento, madurez y éxito. ()

IV. Satisfacción

1. La organización reconoce el buen desempeño del combatiente y lo estimula para superarse. ()
 2. El combatiente se siente satisfecho con las actividades que realiza, porque han sido planeadas eficientemente. ()
 3. Los resultados de la tarea son satisfactorios, porque el combatiente recibe todo tipo de apoyo por parte de la organización. ()
- () ()

4. El combatiente cumple con las metas establecidas y a tiempo porque no se encuentra vigilado y controlado para hacerlo.
5. Por cada acierto en la tarea, el combatiente es reconocido abiertamente por la organización.
6. Existe un ambiente de camaradería entre los combatientes y todos los miembros de la organización, porque la colaboración en el logro de los objetivos es satisfactoria.
7. En la organización, el factor humano es el más importante, por lo que es escuchado y atendido en sus demandas.
8. El combatiente se siente comprometido con su organización, por lo que colabora con ella, aun en horas fuera de su jornada.

V. Deseo de cambio

1. Los combatientes no presentan restricciones a los cambios realizados por la organización.
2. La planeación de los recursos humanos es adecuada a las necesidades de la institución.
3. Hay gran interés y colaboración () ()
 todos se sitúan, no h...; \,
 monopolización.
4. El dinamismo de los combatientes impulsa el cambio constantemente, que ellos () ()
 mismos se ven beneficiados con () ()
 los resultados. () ()
 () ()
 () ()

- | | | |
|---|-------|-----|
| 5. El porcentaje de deserción es mínimo, el combatiente se encuentra contento con las actividades que realiza porque son innovadoras. | , () | () |
| 6. La rotación de tareas representa oportunidades para el combatiente y que siempre hay algo que aprender. | , () | () |
| 7. Las buenas relaciones existentes en la organización se reflejan en la vida cotidiana del trabajador. | , () | () |

VI. Responsabilidad

- | | | |
|---|-------|-----|
| 1. El combatiente tiene la suficiente capacidad para manejar situaciones de emergencia | , () | () |
| 2. Se delegan responsabilidades a los combatientes en la toma de decisiones. | , () | () |
| 3. La organización hace partícipe al combatiente en la planeación y realización de programas de calidad. | , () | () |
| 4. La responsabilidad es uno de los valores más importantes para la organización en el logro de sus objetivos. | | |
| 5. Existe la plena confianza en los jefes, de que su gente tiene capacidad para decidir si su trabajo satisface los requisitos para el logro de los objetivos de la organización. | | |
| 6. La Unidad no necesita velar al combatiente para que realice con eficiencia sus tareas. | | |

7. Se pone énfasis en la responsabilidad personal de la organización.

Tablas estadísticas de encuesta sobre clima laboral.

CRITERIOS	Influencia				
	F1	F2	F3	F4	F5
Siempre	10	5	43	85	15
Algunas veces	100	91	98	58	96
Nunca	38	52	7	5	37
Total	148	148	148	148	148

CRITERIOS	Innovación					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Siempre	33	61	82	86	21	19
Algunas veces	102	72	51	59	75	82
Nunca	13	15	15	3	52	47
Total	148	148	148	148	148	148

CRITERIOS	Trabajo en equipo							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Siempre	69	61	68	75	52	86	77	69
Algunas veces	74	73	72	63	84	57	60	71
Nunca	5	14	8	10	12	5	11	8
Total	148	148	148	148	148	148	148	148

CRITERIOS	Satisfacción							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Siempre	71	29	33	26	40	69	58	71
Algunas veces	59	83	91	87	79	71	69	62
Nunca	18	36	24	35	29	8	21	15
Total	148	148	148	148	148	148	148	148

CRITERIOS	Satisfacción							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Siempre	71	29	33	26	40	69	58	71

ANEXO No. 9
Perfil estratégico del entorno.

Dimensiones y variables del entorno

MN N E P MP

Dimensión económica general.

- ⇒ Condiciones de vida y trabajo.
- ⇒ Disponibilidad de medios y recursos materiales.
- ⇒ Ejecución del presupuesto.
- ⇒ Desarrollo de proyectos para la inversión.

Dimensión Político - social.

- ⇒ Política penitenciaria del país.
- ⇒ Perfeccionamiento del Sistema Penitenciario.
- ⇒ Apertura social.
- ⇒ Campañas enemigas para desvirtuar el cumplimiento de la legalidad en nuestras prisiones.

Dimensión Social

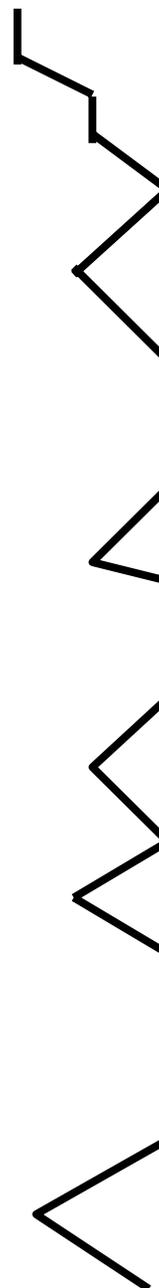
- ⇒ Participación de la familia en el proceso de resocialización de la población penal.
- ⇒ Participación de los organismos del estado y organizaciones sociales y de masas.
- ⇒ Impacto de los programas educativos.
- ⇒ Agilidad en dar respuesta a las reclamaciones y peticiones de la población

Dimensión jurídico penal.

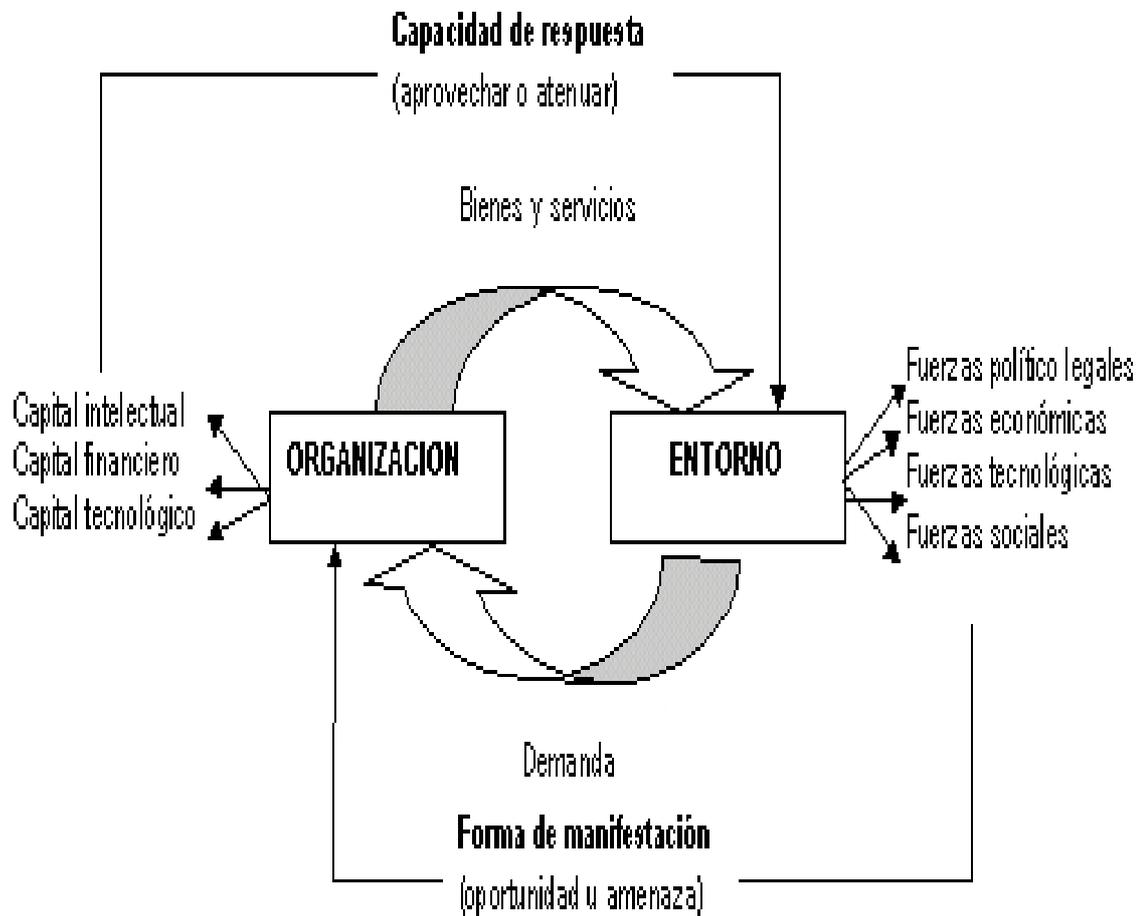
- ⇒ Política penal y penitenciaria
- ⇒ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas complementarias.
- ⇒ Calidad, oportunidad y respeto a la legalidad en la ejecución de los trámites legales pendientes.
- ⇒ Atención jurídica profesional a las inquietudes de los reclusos
- ⇒ Correlación ingresos – egresos.

Dimensión Tecnológica

- ⇒ Grado de actualización tecnológica.
- ⇒ Informatización de las unidades.
- ⇒ Cambios en los sistemas informativos para la toma de decisiones.
- ⇒ Asimilación, dominio y empleo de las nuevas tecnologías.



ANEXO No. 9a
Relación entre organización y entorno.



Esquema General de la Matriz DAFO.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>¿Con qué fortalezas se puede aprovechar esta oportunidad?</p> <p><i>Ofensiva Estratégica</i></p>	<p>¿Con qué fortalezas puedo atenuar esta amenaza?</p> <p>Estrategia Defensiva</p>
DEBILIDADES	<p>¿Qué debilidades me impiden aprovechar estas oportunidades?</p> <p>Estrategia de Adaptación</p>	<p>¿Qué debilidades me impiden atenuar esta amenaza?</p> <p>Estrategia de Superación</p>

ANEXO No. 11a
Matriz DAFO (Impactos Cruzados).

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						TOTAL L
		O1	O2	O3	O4	O5	ST	A1	A2	A3	A4	A5	ST	
FORTALEZAS	F1	3	3	3	3	3	15	2	2	0	2	0	6	21
	F2	0	3	0	3	0	6	0	0	2	3	3	8	14
	F3	2	3	2	3	2	12	1	1	1	1	3	7	19
	F4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	ST	5	9	5	9	5	33	3	3	3	6	6	21	54
DEBILIDADES	D1	0	1	0	0	2	3	0	0	0	2	0	2	5
	D2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
	D3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	2
	D4	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2	7	5
	D5	0	0	0	0	3	3	3	0	0	2	0	5	8
	ST	0	1	0	0	5	6	3	0	2	10	4	19	25
TOTAL		5	10	5	9	10	39	6	3	5	16	10	40	79

ANEXO No. 12
Diagnóstico de Dirección.

Se elaboraron los indicadores para cada una de las funciones con los cuales se confeccionó la encuesta para ser aplicadas a jefes y especialistas del Organo Provincial.

Se estableció una escala de puntuación de 1 a 5 correspondiéndose cada número con un índice cualitativo la que ilustramos a continuación:

Deficiente.	1	Comportamiento considerado como inaceptable para el buen desarrollo de la unidad
Suficiente.	2	Comportamiento que aún está por debajo de los requerimientos para desarrollar un buen trabajo y que exige un proceso de perfeccionamiento inmediato
Adecuado.	3	Comportamiento considerado como promedio que puede ser aceptado temporalmente, pero que debe ser mejorado.
Notable	4	Un estándar de desempeño por encima del promedio, que satisface los requerimientos para desarrollar un buen trabajo, y que deja muy pocas cosas importantes para mejorar o perfeccionar.
Excelente	5	Un estándar que evidencia la existencia de un trabajo efectivo y eficiente.

La población a trabajar fue la plantilla de la Jefatura Provincial, compuesta por 6 Jefes y 13 especialistas. Se seleccionaron además, a los Jefes de las Unidades subordinadas.

A partir de las bases de datos se obtiene la media de cada función y se determinan los indicadores con más dificultades.

Una vez analizados las salidas de cada base de datos se procede a la comparación de los resultados de las encuestas aplicadas.

Previsión

Consiste en ver antes, prever. Es conocer cuál es mi negocio, cuál es mi objetivo, mi visión, conocer con anticipación qué es lo que va a pasar.

Para trabajar esta función se tuvieron en cuenta los documentos rectores de prisiones referidos a la Misión, Visión, objetivos estratégicos y diagnóstico de las principales dificultades, determinándose los siguientes indicadores:

- Participación de los implicados en la determinación de los objetivos a largo plazo para el próximo período.
- Estudios de comportamiento proyectivo en organizaciones similares a la suya, para definir la estrategia de la organización.
- Análisis valorativos sistemáticos en la organización para el trabajo prospectivo.
- Objetivos a corto y largo plazo en términos verificables, que estén relacionados y contribuyan al logro de la misión.

- El balance del trabajo de la etapa anterior sirve de base para la proyección futura de la organización dando solución a los problemas que confrontó.

Planificación

La planeación es la función principal de la administración, pues consiste en establecer metas correctas y después de elegir los medios correctos, es la locomotora que conduce el tren de actividades organizativas de liderazgo y el control. Podemos plantear que planificar es definir los objetivos que queremos alcanzar, qué recursos poseemos para alcanzarlos, cómo, cuándo y dónde se hará y en qué tiempo se realizará la acción.

Para trabajar esta función se consultaron los documentos normativos en la institución:

1. Orden 1 del Viceministro Primero del Ministerio del Interior del 15 de enero de 1993.
2. Instrucción 1 del Jefe de Análisis del 23 de febrero de 1993.
3. Lineamientos ministeriales para la definición de la Estrategia en el Ministerio del Interior. Diciembre del 2001.
4. La Orden 1 del jefe de Organo Provincial de Prisiones en la Provincia de Cienfuegos.
5. Precisiones para la aplicación de la Dirección por Objetivos con Enfoque Estratégico de la Dirección de Análisis. 2000.
6. Plan Anual.
7. Planes mensuales.

Se definieron los indicadores para esta función los que se incluyeron en la encuesta:

- Movimientos en la planificación que responden a cambios de la situación operativa.
- Trabajo por prioridades y exigencia a los subordinados directos para que hagan lo mismo.
- Se confeccionan planes de trabajo por objetivos y se trabaja sistemáticamente para su cumplimiento.
- Respeto al proceso de planificación antes, durante y después de elaborado el plan.
- Se comprueba si el cumplimiento de los planes de trabajo está en correspondencia con los objetivos propuestos.

Organización

Es la manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.

Para el diagnóstico de esta función se tuvo en cuenta:

1. La Orden 1 del jefe de Organo Provincial de Prisiones en la Provincia de Cienfuegos.
2. Documentos de la Dirección de Cuadros.

Los indicadores determinados son los siguientes:

- Se delega autoridad manteniendo el control e integridad de la actividad que dirige.
- Se delimitan la autoridad y funciones para cada uno de los puestos de trabajo y los subordinados las conocen y cumplen.
- Están identificados los cambios a realizar en el sistema para dar soluciones organizativas en correspondencia con los objetivos propuestos.
- Organiza y controla su trabajo personal y de aquellas áreas en las que delegó autoridad a sus subordinados.
- Se asegura que exista correspondencia entre los objetivos, funciones y tareas a desarrollar en cada puesto de trabajo.
- Se corresponde la ejecución de las tareas asignadas con la misión a cumplir.

Integración

Se define como la tarea de llevar puestos de una estructura organizacional, para luego identificar los requerimientos del puesto de trabajo, hacer inventarios, reclutar, seleccionar, ubicar, promover, evaluar, recompensar y capacitar personal. En otras palabras, trata de determinar qué personal necesitará la organización para mantener en crecimiento y explotar las oportunidades futuras. Se especifican los grados de responsabilidad que habrán de cumplirse y de establecer que habilidades y conocimientos necesitarán los miembros de la organización.

Se consultaron los documentos de la Dirección de Cuadros, así como órdenes e indicaciones que establecen y regulan el proceso de captación, selección y reclutamiento. Se estudió la plantilla aprobada para Prisiones y se procedió a realizar el análisis cualitativo de la situación de sus fuerzas.

Los indicadores que se determinaron para esta función fueron:

- Existen condiciones que contribuyen a la superación y desarrollo sistemático del personal.
- Existe preocupación y dedicación por la superación técnica y profesional.
- En base al diagnóstico se cumplen las necesidades de capacitación, adiestramiento y educación del personal en correspondencia con la función que desempeña y la proyección futura de su desarrollo.

- Tiene definidos los requerimientos en términos de conocimientos, habilidades y valores necesarios del personal para cada cargo.
- Garantiza que se ocupen los puestos de trabajo con personal apto de acuerdo los requerimientos para el cargo.

Mando

Se conoce también como función de liderazgo o gestión, la cual encierra la forma de accionar del directivo de la organización. Mediante esta acción se orientan y ejecutan las acciones. Indica, dirige, influye y motiva a sus subordinados. Sus tareas fundamentales son delegar, motivar, coordinar, superar deficiencias y administrar el cambio.

Para el diagnóstico de esta función se consultó como documento básico el Reglamento Militar General y la Orden 1 del Jefe de Organo de Prisiones, así como otras órdenes e indicaciones emanadas de las instancias superiores.

Se establecieron los siguientes indicadores para el análisis de esta función:

- Propicia un clima de trabajo favorable que contribuya al cumplimiento de las misiones.
- Su organización se caracteriza por un actuar profesional en el desempeño de sus funciones.
- Utiliza el trabajo en equipo, y logra esfuerzos cooperados de sus subordinados en su trabajo.

- Para tomar una decisión utiliza métodos de medición de ventajas y limitaciones de cada una de las alternativas.
- Se propicia la comunicación Jefe – Subordinado.
- Utiliza diversos mecanismos de dirección para motivar a sus subordinados

Control

Esta función trata de asegurar el cumplimiento de lo planificado y organizado, de los objetivos de forma periódica para determinar en el caso de que no funcionen correctamente, las medidas correctivas que se tomarán al respecto. Es la medición, chequeo y corrección del desempeño para asegurar los objetivos de la organización y los planes diseñados para lograrlos.

Para esta función se analizó el Manual de Normas y Procedimientos para el Control en el MININT establecidas en la Orden 23 del Viceministro Primero del Interior del 5 de agosto del 2001.

Los indicadores establecidos son:

- En los controles se tienen en cuenta las etapas de preparación, realización y seguimiento.
- Domina y utiliza las técnicas de control en el desarrollo de su trabajo y exige lo mismo de sus subordinados.
- Se da seguimiento y control sistemático a las tareas delegadas.
- Se seleccionan los puntos críticos de control de los objetivos trazados.

- Los indicadores de control establecidos son comprendidos y aceptados por los subordinados.
- Las decisiones dejadas por el controlador se integran a la planificación.

Resultados de la aplicación del cuestionario por funciones de dirección.

La escala de puntuación de 4 – 5 se consideró como comportamiento **ADECUADO**, en cambio la escala de 1, 2 y 3 se considera como comportamiento **NO ADECUADO**.

Previsión

En el Organo Provincial de Prisiones de la Provincia de Cienfuegos no están elaborados los documentos que sirven de base a la previsión, que expresen el estado deseado de la organización y las opciones para alcanzarlo. La misión, definida como resultado de un trabajo en grupo, se ajusta a las características de la organización. La VISION se corresponde con las proyecciones de trabajo de la Dirección de Establecimientos Penitenciarios para todos los establecimientos penitenciarios del país, de “**Convertir las prisiones en escuelas**”. Los objetivos estratégicos por áreas claves, las tácticas específicas y las actividades o proyectos para alcanzar los objetivos no están determinadas

Sobre la base de estos argumentos se analizó la situación que actualmente presenta el Organo Provincial de Prisiones a partir del grupo de indicadores definidos.

Como resultado se pudo detectar que las dificultades se encuentran relacionadas con:

- No existe un comportamiento proyectivo a partir de estudios estratégicos realizados en organizaciones similares para definir la estrategia.
- No se realizan análisis valorativos en la organización para el trabajo prospectivo de forma sistemática.
- Baja participación de los implicados en la determinación de los objetivos para el próximo período.

Estos indicadores se encuentran por debajo de 3 (adecuado) y son los que provocan que la media de la previsión tenga valor de 2.68. Los indicadores más afectados, por estar por debajo de la media de esta función, son los referidos a la sistematicidad en realizar estudios de comportamiento proyectivo (2.15), los implicados participan en la determinación de los objetivos a largo plazo para el próximo período (3.63) y a la realización de análisis valorativo para el trabajo prospectivo (2.92).

El indicador que posee una media de 4.70 es el referido a que el balance de la etapa anterior sirve de proyección futura dando solución a problemas que confrontó.

Como elemento positivo relacionado con esta función debe destacarse la existencia de las proyecciones de trabajo que están definidas en correspondencia con la apreciación de las tendencias de convertir las prisiones en escuelas a partir del perfeccionamiento de la actividad educativa con la población penal.

Planificación

En el análisis de la función de planificación se determinó que existe correspondencia entre las normativas ministeriales emanadas de la Dirección de Análisis, los lineamientos del MININT en la provincia y las elaboradas en el Organo Provincial de Prisiones.

En los planes anuales se definen los objetivos a lograr en cada una de las áreas claves de responsabilidad definidas y se concretan las direcciones principales de trabajo para el año. Este plan se confecciona al nivel de Organo anualmente y en cada Unidad y especialidad semestral.

Un elemento que incide en la planificación del Organo de Prisiones es que funciona como una unidad presupuestada, estableciéndose por la Dirección Nacional de Finanzas el presupuesto para el año y se hace la asignación financiera mensualmente. Está conformado el Consejo Económico, integrado por los jefes de Unidades, jefes de Finanzas y Logística, Instructor Político y un activista del grupo de dirección. Este

consejo está presidido por el 2do Jefe de Organo y entre sus funciones tiene analizar la ejecución del presupuesto.

Existen dificultades aún en la planificación corriente, fundamentalmente en los planes mensuales, donde se manifiesta duplicidad de tareas en tiempo y ejecutores, la superposición de planes y por tanto el incumplimiento de las actividades, insuficiente información, tiempo, medios materiales para ejecutar acciones previstas.

La planificación, aunque se realiza el plan mensual y se hacen las puntualizaciones semanalmente, no siempre logra los objetivos propuestos.

Al analizar los indicadores de planificación, se observó que la media se encuentra por debajo de 4 (notable) con un valor de 3.85

En cuanto al análisis por indicadores se puede referir que los que presentan mayor dificultad son:

- El respeto al proceso de planificación antes, durante y después de elaborado el plan. Este indicador obtiene la media más baja.
- Los movimientos en la planificación responden a los cambios de la situación operativa. Este indicador es el más bajo según el resultado alcanzado.
- La comprobación del cumplimiento de los planes de trabajo en correspondencia con los objetivos propuestos. Este indicador ocupa el tercer lugar más bajo.

Organización

Existe una definición acerca de la determinación y división de las funciones, definidas a través de trabajos en grupos realizados con la participación de especialistas, así como por documentos rectores de la Dirección de Establecimientos Penitenciarios (Instrucción 3/03 del jefe de la DEP)

Los puestos de trabajo no están descritos adecuadamente. Se cuenta con las funciones que debe cumplir cada titular, pero no se describe cómo debe ser la persona que ocupe el puesto

La media general de esta función toma el valor de 3.95 de acuerdo con los indicadores definidos para la función de organización.

Los indicadores que reflejan dificultades son:

- Se delimitan la autoridad y funciones para cada uno de los puestos de trabajo y los subordinados las conocen y cumplen.
- Están identificados los cambios a realizar en el sistema para dar soluciones organizativas en correspondencia con los objetivos propuestos.

Los indicadores que quedan por debajo de 4 son:

- Se delega autoridad manteniendo el control e integridad de la actividad.

- La existencia de correspondencia entre los objetivos, funciones y tareas a desarrollar en cada puesto de trabajo.
- La correspondencia de las tareas asignadas con la misión a cumplir.

El indicador que más baja media obtuvo en general fue el referido a la identificación de los cambios a realizar en el sistema para dar soluciones organizativas en correspondencia con los objetivos propuestos (3.56).

De acuerdo con el análisis anteriormente expuesto, se puede apreciar que de las funciones que componen la mecánica administrativa, las que mayor afectación presentan son la **previsión** y la **planificación**, significando que la función de organización es la que más disparidad presenta.

Integración

El proceso de captación, selección y reclutamiento del personal, se realiza por un órgano especializado a nivel provincial que cuenta con las normas y procedimientos a seguir para llevarlo a cabo.

A partir de las necesidades para dar respuesta a la situación operativa se ha producido una flexibilización en la aplicación de las normas con relación a los ingresos que se producen al sistema penitenciario, sobre todo a Orden Interior, especialidad que garantiza el control físico, el orden, la disciplina e integridad de los reclusos y el cumplimiento del régimen penitenciario durante su permanencia en prisión.

El personal plantilla del Organo provincial es captado de acuerdo con los resultados de trabajo obtenidos, los requerimientos que establece el puesto de trabajo y la capacidad de las personas para cumplirlos, así como la preparación que tenga para el mismo, transitando por un período de familiarización y preparación no muy profundo por la dinámica del trabajo.

Esta función obtuvo una media general de 3.87.

Si se realiza el análisis por indicadores, se puede apreciar que los indicadores que más afectación tiene son los referidos a:

- La existencia de condiciones que contribuyen a la superación y desarrollo sistemático del personal.
- Cumplimiento de las necesidades de capacitación, adiestramiento y educación del personal en correspondencia con la función que desempeñan y su proyección futura.

Mando

El Reglamento Militar General constituye el documento que establece y regula la autoridad y la responsabilidad en cada uno de los niveles jerárquicos para todas las instituciones armadas del país, las atribuciones que establece se concretan en las unidades organizativas a través de la denominada Orden 1 que emite cada jefe. Existen además

un grupo de órdenes e indicaciones emanadas de las instancias superiores que norman la ejecución del mando.

Debe destacarse que es esta función la que obtiene los parámetros más altos, con una media general de 4.25 lo que consideramos lógico al tratarse de una institución militar.

El indicador más afectado es:

- La utilización de métodos de medición de ventajas y limitaciones de cada una de las alternativas (3.90).

Para profundizar en este indicador se realizó además una valoración de los estilos de mando de los jefes pudiendo apreciarse que hay una prevalencia de métodos autoritarios, lo cual caracteriza en sentido general a los jefes militares.

Se destaca como un elemento positivo que el indicador relacionado con la comunicación jefe - subordinado alcanzó la mayor puntuación (4.58) lo que evidencia una relación adecuada que propicia la obtención de resultados favorables en el mando y se manifiesta además en el logro de un clima de trabajo favorable.

Otros indicadores que manifiestan una relación favorable son los relacionados con el trabajo en equipo y la apreciación de un actuar profesional entre los miembros de la organización lo que incide en un reforzamiento del ejemplo personal.

Control

El Manual de Normas y Procedimientos para el Control en el MININT define:

Capítulo I: Elementos generales del control en el MININT.

Capítulo II: Facultades de competencia para la ejecución del control.

Capítulo III: Las funciones de los órganos auxiliares de la Jefatura

Capítulo IV: Indicadores generales para el control ministerial

Capítulo V: Planificación general de los controles y flujo informativo.

Capítulo VI: Premisas fundamentales para la aplicación efectiva del control.

Capítulo VII: Principales fuentes de información, formas y métodos para ejercer el control.

Capítulo VIII: Procedimientos para ejecutar las visitas de control.

Este manual regula todo el proceso del control en el MININT y su aplicación a partir del año 2001 ha elevado la calidad y eficiencia del proceso de la función del control en el MININT.

El Organismo Provincial de Prisiones define la actividad de control en la Orden No. 1 del Jefe de Organismo, estableciendo además las diferentes formas en las que lo ejecutará. La Comisión de Control Interno tiene como contenido el control de los medios básicos, la seguridad y protección de los locales y medios, supervisa el control financiero, así como los medios materiales y de vida.

El comportamiento de los resultados manifiesta una línea bastante estable, que oscila en los rangos de 3.57 a 4.29. Se evidencian con índices más bajos dos indicadores; el primero es referido al dominio y utilización de las técnicas de control en el desarrollo de su trabajo (3.57) y el segundo es la selección de puntos críticos de control de los objetivos trazados (3.85). Esto manifiesta una insuficiencia en la preparación, tanto de los controladores como de los controlados.

Es de destacar que la puntuación más alta la alcanza el indicador referido a la integración de las decisiones dejadas por el control a la planificación con 4.29; en ocasiones se hace abuso de decisiones de los controladores incluyendo aspectos normados en documentos y órdenes y además incide en una planificación por crisis.

Son positivos en los jefes los indicadores referidos al cumplimiento de las etapas de preparación, realización y seguimiento, la comprensión y aceptación de los indicadores de control, la integración a la planificación de las decisiones del control y el seguimiento y control a tareas delegadas.

Conclusiones parciales.

Se puede apreciar, a partir de los elementos que ofrece el diagnóstico, que hay mayor incidencia negativa en las funciones que forman parte de la mecánica administrativa. Esto indica que se requiere realizar acciones que permitan incrementar el conocimiento y aplicación de las ciencias de la administración como por ejemplo lo referido al proceso de previsión, que es en general la función que mayor afectación presenta. Además manifiesta

que la organización está trabajando con un sentido estratégico limitado y sin lograr traspasar los límites del estilo reactivo.

La función que mayor valor de la media alcanza es la de organización y es la única de la mecánica que está por encima de la media general. Esto está relacionado con la existencia de una alta formalización para la institución en general (MININT) y para el Sistema de Prisiones específicamente.

Son fortalezas de la organización para dar solución a estas deficiencias, el contar con un personal motivado, experiencia y sentido de pertenencia.

Constituyen debilidades estar en un momento de cambio de mentalidad, de métodos en función de la VISION, y una acumulación de un sistema muy tensionado al enfrentar tareas de gran envergadura sin una preparación especializada y cultural adecuadas para ello.

Al analizar la dinámica administrativa y las funciones que la integran se hacen evidentes los resultados positivos en esta, estando las tres funciones por encima de la media general. La función de mando presenta el valor superior de la media entre todas las funciones y es significativo que como se expresó anteriormente la función de organización alcanza el nivel más alto dentro de la mecánica, por lo que consideramos que las funciones de mando y organización se están fortaleciendo mutuamente, constituyendo una fortaleza del sistema que

le ha permitido enfrentar tareas de gran envergadura, complejidad y dinamismo.

Como resultado de los instrumentos aplicados se constata que la apreciación de los encuestados es cualitativamente similar.

Estos resultados corroboran los criterios de la autora y de los Jefes entrevistados a partir de la observación del objeto de estudio.

CUESTIONARIO APLICADO.

Compañero: Le solicitamos su más sincera colaboración al contestar las preguntas que a continuación le proponemos. El análisis de los resultados que se obtengan ayudará al mejoramiento del trabajo de dirección en el sistema penitenciario de la provincia. Esperamos toda su atención. Muchas gracias.

En caso de no ocupar cargo de jefatura, responda las preguntas que correspondan de acuerdo a la valoración que Ud. haga de su ámbito.

Tomando la escala de puntuación de 1 a 5 que aparece a continuación, indique la puntuación con que Ud. calificaría cada aspecto que se le ofrece:

Deficiente.	1	Comportamiento considerado como inaceptable para el buen desarrollo de la unidad
Suficiente.	2	Comportamiento que aún está por debajo de los requerimientos para desarrollar un buen trabajo y que exige un proceso de perfeccionamiento inmediato
Adecuado.	3	Comportamiento considerado como promedio que puede ser aceptado temporalmente, pero que debe ser mejorado.
Notable	4	Un estándar de desempeño por encima del promedio, que satisface los requerimientos para desarrollar un buen trabajo, y que deja muy pocas cosas importantes para mejorar o perfeccionar.
Excelente	5	Un estándar que evidencia la existencia de un trabajo efectivo y eficiente.

_____ Los implicados participan en la determinación de los objetivos a largo plazo para el próximo período.

_____ Los movimientos de la planificación responden a los cambios de la situación operativa.

_____ Para definir la estrategia de su organización tiene en cuenta estudios de comportamiento proyectivo en organizaciones similares a la suya.

_____ Se delega autoridad manteniendo el control e integridad de la actividad que dirige.

_____ Se realizan sistemáticamente análisis valorativos en la organización para su trabajo prospectivo.

_____ Se establecen objetivos a corto y largo plazo en términos verificables, que estén relacionados y contribuyan al logro de su misión.

_____ Trabajan con prioridades y exigen que sus subordinados directos hagan lo mismo.

_____ El balance del trabajo de la etapa anterior sirve de base para la proyección futura de la organización dando solución a los problemas que confrontó.

_____ Se confeccionan planes de trabajo por objetivos y se trabaja sistemáticamente para su cumplimiento.

_____ En su radio de acción es respetado el proceso de planificación antes, durante y después de elaborado el plan.

_____ Relacione los elementos que Ud. considera que deben perfeccionarse en la elaboración del plan.

___ Se delimitan la autoridad y funciones para cada uno de los puestos de trabajo y los subordinados las conocen y cumplen.

___ Se comprueba si el cumplimiento de los planes de trabajo están en correspondencia con los objetivos propuestos.

___ Existen condiciones que contribuyen a la superación y desarrollo sistemático del personal.

___ Están identificados los cambios a realizar en el sistema para dar soluciones organizativas en correspondencia con los objetivos propuestos.

___ Organiza y controla su trabajo personal y de aquellas áreas en las que se delegó autoridad a sus subordinados.

___ Se asegura que exista correspondencia entre los objetivos, funciones y tareas a desarrollar en cada puesto de trabajo.

___ Se corresponde la ejecución de las tareas asignadas con la misión a cumplir.

___ En los controles se tienen en cuenta las etapas de preparación, realización y seguimiento.

___ Existe preocupación y dedicación por la superación técnica y profesional.

___ Sobre la base del diagnóstico se cumplen las necesidades de capacitación, adiestramiento y educación del personal en

correspondencia con la función que desempeña y la proyección futura de desarrollo.

_____ Domina y utiliza las técnicas de control en el desarrollo de su trabajo y exige lo mismo de sus subordinados.

_____ Propicia un clima de trabajo favorable que contribuya al cumplimiento de las misiones.

_____ Su organización se caracteriza por un actuar profesional en el desempeño de sus funciones.

_____ Utiliza el trabajo en equipo y logra esfuerzos cooperados de sus subordinados en su trabajo.

_____ Se da seguimiento y control sistemático a las tareas delegadas.

_____ Para tomar una decisión utiliza métodos de medición de ventajas y limitaciones de cada una de las alternativas.

_____ Se propicia la comunicación Jefe – subordinado.

_____ Utiliza diversos mecanismos de dirección para motivar a sus subordinados.

_____ Se seleccionan los puntos críticos de control de los objetivos trazados.

_____ Los indicadores de control establecidos son comprendidos y aceptados por los subordinados.

_____ Tiene definidos los requerimientos en términos de conocimientos, habilidades y valores necesarios del personal para cada cargo.

_____ Garantiza que se ocupen los puestos de trabajo con personal apto de acuerdo con los requerimientos para el cargo.

_____ Las decisiones dejadas por el controlador se integran a la planificación.

Otras ideas o sugerencias que considere oportunas.

ANEXO No. 13
Guías de observación.

Durante las reuniones.

1. Conocer si se definen los objetivos específicos, es decir, si se circulan con antelación los puntos a tratar en la reunión.
2. Si se delimita la participación de aquellas personas que de verdad aportan.
3. Saber si todos reconocen la necesidad de la reunión.
4. Existe preparación previa a la reunión, por parte de los que la dirigen y los que participan.
5. Se fijan tiempos para las intervenciones y para el desarrollo de la reunión en sentido general.
6. Desarrollo de las discusiones.
7. Práctica de las reglas para el trabajo en grupo, la buena escucha.
8. Si se tienen cuenta los criterios de los subordinados.

Actividades del personal de Educación Penal y Orden Interior.

1. Cumplimiento de las actividades del orden del día.
2. Asimilación de las nuevas concepciones de trabajo y formas de manifestarse en el trabajo diario.
3. Desarrollo de las actividades educativas.
4. Relaciones de trabajo Educación Penal – Orden Interior en función de la calidad de las actividades que se desarrollan.
5. Preparación para el servicio de guardia y ejecución de las diferentes misiones a cumplir durante este.

Otras esferas.

1. Dominio y cumplimiento de las Normas y Procedimientos para el trabajo en prisiones.
2. Actuación de los combatientes en función de la disciplina y la organización.

Guía para la entrevista.

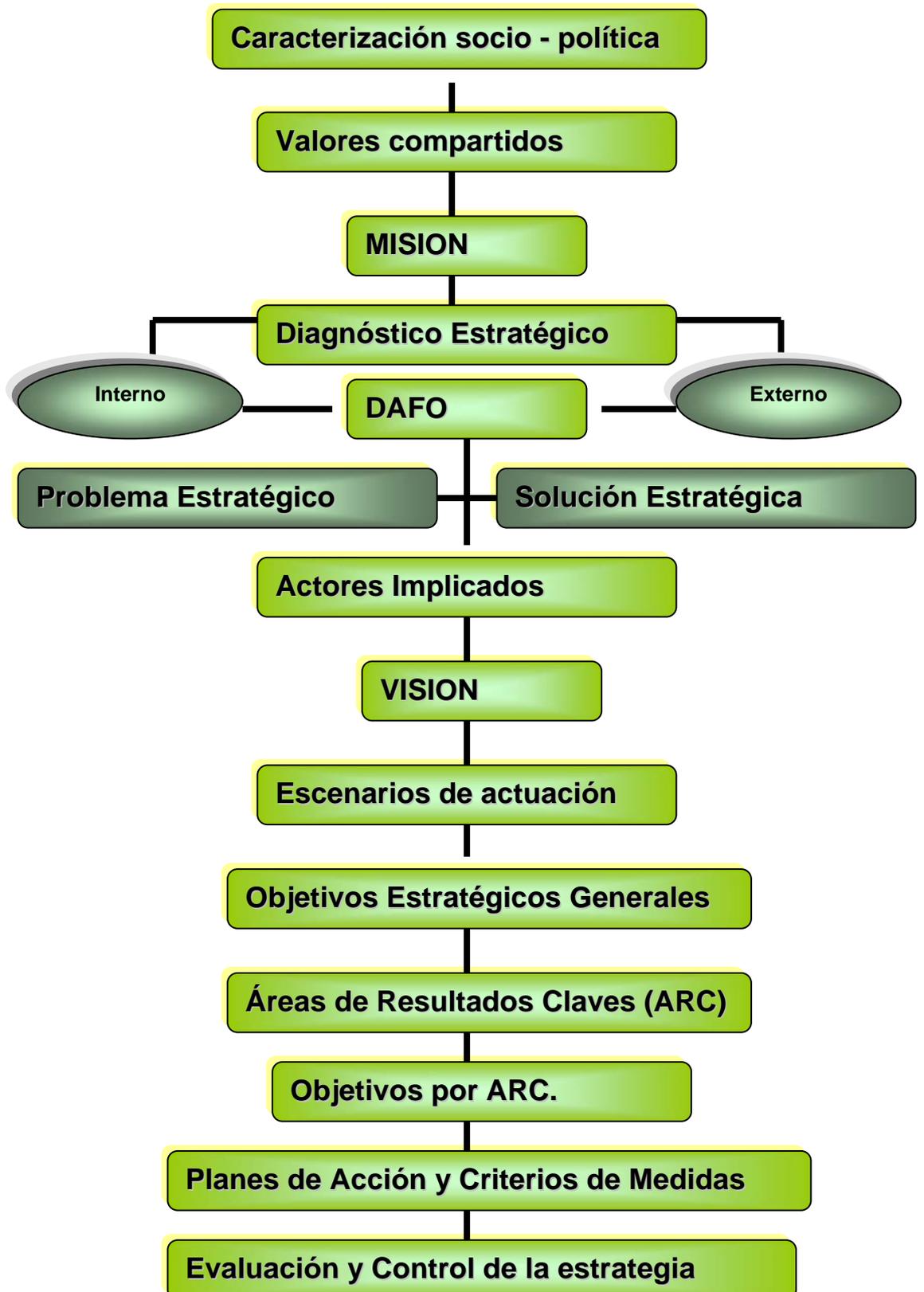
Métodos y estilos de dirección.

1. ¿Ha recibido preparación en materia de dirección que le facilite conducir la organización?
2. ¿Cómo lleva a cabo las actividades de planificación y control?
3. Los grupos y oficiales de dirección se encuentran debidamente preparados para ejecutar la actividad a plenitud?
4. ¿Están determinadas las potencialidades internas y perspectivas futuras del sistema para lograr convertir las prisiones en escuelas?
5. ¿Los subordinados conocen con claridad qué significa convertir las prisiones en escuelas, conocen qué papel juegan en el cumplimiento de esta meta?
6. ¿Conoce cuáles son sus funciones y/o misiones para lograr que la organización que dirige cumpla los objetivos que tiene trazados por la dirección del país?
7. ¿Las actividades que Ud. desarrolla se corresponden con las misiones que tiene su cargo asignadas?
8. ¿Se encuentra satisfecho con lo que ha logrado hasta el momento?
9. ¿Considera que tiene la capacidad suficiente para continuar dirigiendo la organización por el camino deseado?. ¿Cuenta con el personal necesario e idóneo para conseguirlo?
10. ¿Aprecia que sus subordinados trabajan motivados?
11. ¿Qué métodos utiliza para motivar a sus subordinados?
12. ¿Qué estilo de dirección practica? ¿Considera que es el idóneo?

13. ¿Ofrece soluciones adelantadas a los problemas? ¿Se anticipa a las necesidades que se presentarán?
14. ¿Se considera líder? ¿A qué lo atribuye?
15. ¿Se considera un comunicador efectivo?

ANEXO No. 15

Modelo Estratégico para el Sistema Penitenciario de Cienfuegos.



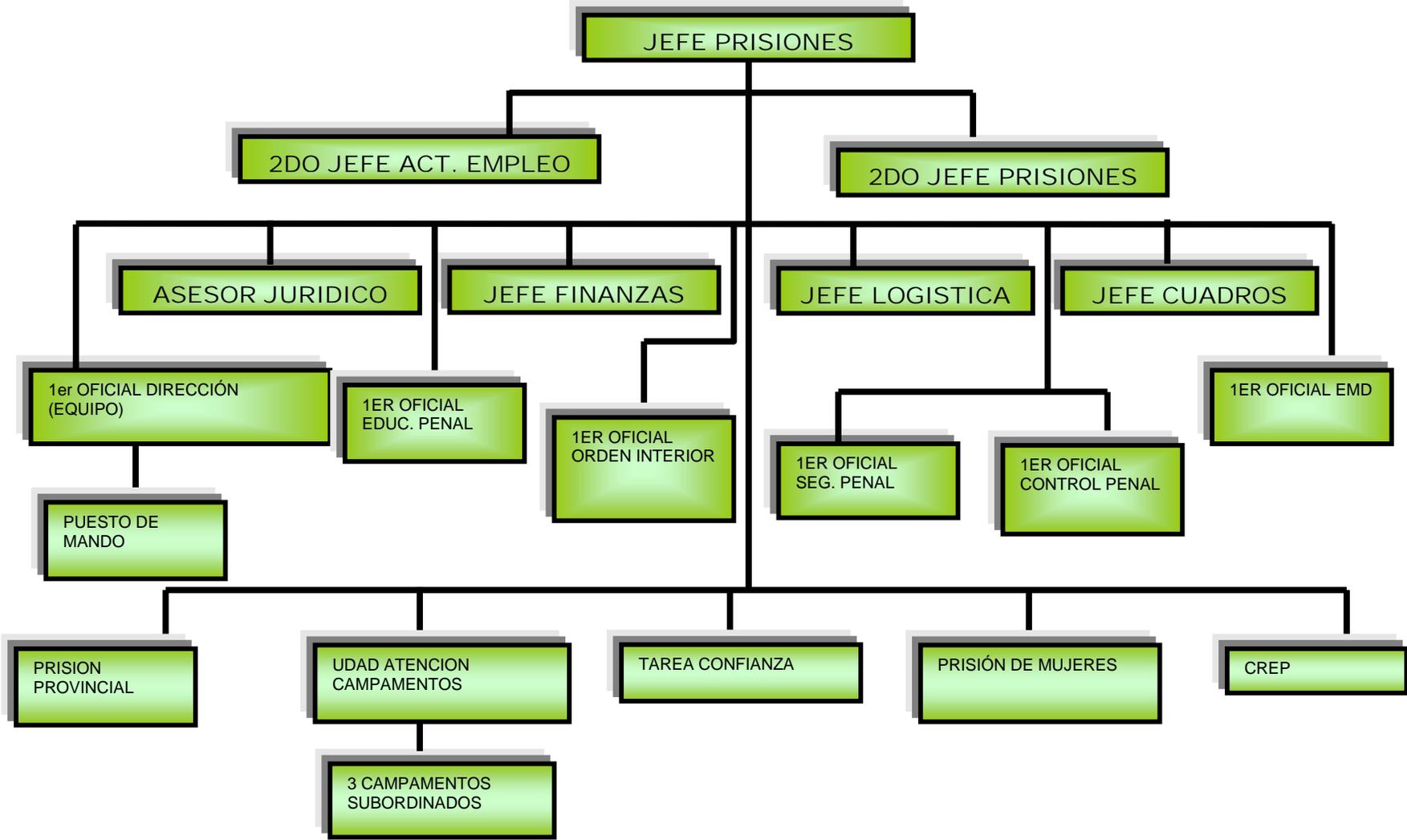
ANEXO No. 16

Correspondencia entre la visión y los objetivos.

Objetivos estratégicos	Elementos de la Visión
1. Continuar el perfeccionamiento del tratamiento educativo a la población penal en la provincia, a partir de la consolidación de la Tarea 500 y sus diferentes programas.	1. Líder en la Atención a reclusos y familiares.
2. Perfeccionar el proceso de dirección en función del mejoramiento continuo del Sistema Penitenciario en la provincia.	2. Alto nivel de relaciones con el entorno con la finalidad de lograr transformaciones radicales en el pensamiento y en los métodos de trabajo.
3. Poseer recursos humanos motivados y comprometidos con el pensamiento revolucionario de nuestro Comandante en Jefe de convertir las prisiones en escuelas	3. Se aplican técnicas grupales que posibilitan cambios en la personalidad de los reclusos y el desarrollo de la creatividad de combatientes y reclusos.
4. Integrar la actividad científico – tecnológica al tratamiento penitenciario – educativo con la población penal, apoyando la búsqueda de soluciones a las principales problemáticas identificadas.	4. Con un trabajo en equipo consolidado, que le permite a la alta dirección sentirse confiada y segura de alcanzar los objetivos que se propone.
5. Perfeccionar el aseguramiento multilateral de las misiones principales del Sistema Penitenciario en relación con los recursos materiales y	5. Se abre paso a las aspiraciones de los jóvenes oficiales en lo referente al tránsito por el servicio, la superación pre grado, post grado y a la actividad científica, facilitando la adaptación al cambio.
	6. Con sistemas de gestión que favorecen el desarrollo

ANEXO No. 17

Organigrama del Sistema Penitenciario de Cienfuegos.



ANEXO No. 18
Situación Económica del Sistema de Prisiones en Cienfuegos.

ESTADO DE LAS CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO			
CLIENTE	30 DIAS	31 - 60 DIAS	TOTAL
Agro FAR Portilla	13 492.00		
Logística MININT	25 096.41		
Ube Alimenticia Cruces	7 400.04		
Cultivos Varios Cfgos.	4 014.25		
Acopio	20 762.22		
UBE Alimenticia Rodas	8 410.00		
Empresa Azucarera 5 Sept.	841.87		
Granja Vista Alegre.	2 357.93		
Productos Lácteos Escambray	4 113.32		
Empresa Cárnica Palmira	29 845.74		
Empresa de Medicamentos.	3 215.52		
Cultivos Varios Juraguá	4 094.60		
Delegación MINAGRI	3 500.00		
Pesca Cien	24 849.05		
UBE Alimenticia Cfgos.	1 158.17		
UEB 5 Septiembre	1 860.00		
EMPA	3 512.20		
Total	158 523.33		

INCREMENTO Y DECREMENTO DE LAS CUENTAS DE INVENTARIO (TRIMESTRAL)				
CUENTAS	SALDO SEPTIEMBRE	SALDO HASTA DICIEMBRE	INCREMENTO	DECREMENTO
183 - 100	15 197.29	6 058.95		X
187 - 100	2 677.26	30 491.81	X	
187 - 200	34 703.01	25 715.09		X
188 - 100	28 892.46	34 080.63	X	
192 - 100	327.80	422.80	X	
193 - 100	3 230.81	3 739.62	X	

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE INGRESOS.		
PLAN	ACUMULADO	%
96 000.00	534 646.81	556.92

EJECUCION DEL PRESUPUESTO			
EPIGRAFE	PRESUPUESTO	EJECUTADO GENERAL	%
Salario	311 0300.00	294 6099.22	94.72
Salario Personal	256 500.00	208 269.81	81.20
Prestaciones Sociales	32 000.00	19 895.50	62.17
Dietas	4 500.00	4 404.25	99.65
Víveres	1 208 580.00	130 9146.41	108.32
Servicios Médicos	130 000.00	130 425.11	100.33
Vestuario	135 050.00	131 209.90	97.16
Comunicaciones	20 055.60	21 024.54	104.83
DEMI (Agua)	42 700.00	62 044.56	145.30
Actividades Políticas	200.00	40.00	20
Transporte	500.00	----	----
Estimulación	6 732.00	6 732.00	100
Gastos Actividades	300.00	153.40	51.13
Combustible	180 000.00	191 695.55	106.50
Transportación	1 500.00	840.60	56.04
Gastos De Reclusos	6 500.00	6 500.00	100
Energía Eléctrica	42 800.00	45 370.82	106.01
Gastos Orden 4/96.	186 940.00	186 940.00	100
Gastos Inversiones (Tarea 500)	24 400.00	24 408.18	100.03
Subsidio Recluso	-----	150 518.69	-----
Viandas, Hortalizas y Vegetales	426 030.00	516 429.53	121.22
TOTAL	5 815 587.60	5 962 228.07	102.52