

Universidad Agraria de La Habana

“Fructuoso Rodríguez Pérez”

Tesis en Opción al Título Académico de
Máster en Ciencias Agrarias

**MODELO ESTRATÉGICO PARA EL
ORDENAMIENTO Y PLANIFICACIÓN DE
LA OFICINA DE CONTROL Y
EVALUACIÓN DE TIERRAS (OCET) DE
LA PROVINCIA CIENFUEGOS.**

AUTOR: Ing. Mario Julián Fuentes Gallardo

TUTOR: Ms C. Olimpia Nilda Rajadel Acosta

2004

“Año del 45 Aniversario del Triunfo de la Revolución”.

NDICE

Contenido	Pag.
Pensamiento	
Agradecimientos	
Acrónimos	
Resumen	
Introducción	1
Capítulo I Análisis Bibliográfico.	5
I.1 Antecedentes y estado actual de la temática.	5
I.2 Los procesos globales que están cambiando la época.	5
I.2.1 Concepto de Sostenibilidad Institucional.	6
I.2.2 Factores de Sostenibilidad Institucional.	7
I.2.3 El triángulo de la Sostenibilidad Institucional.	7
I.3 Cambio Institucional.	8
I.3.1 Modelos de Gestión de Cambio Institucional.	8
I.4 El Enfoque Estratégico en la Sostenibilidad Institucional.	9
I.5. La dirección Estratégica: Un enfoque actual.	11
I.5.1 El pensamiento estratégico y la construcción del futuro.	14
I.5.2 Análisis Estratégico.	15
I.5.3 Diagnóstico Estratégico.	15
I.5.4 La construcción de Escenarios.	15
I.5.5 Síntesis de los elementos críticos en la construcción de tres Escenarios	16
para la organización de desarrollo a partir de las premisas de las tres	
visiones de Mundo en conflicto.	
I.5.6 La construcción de Escenarios y la Sostenibilidad Institucional.	17
I.5.7 Uso de los Escenarios.	18
I.6 Elementos de referencia para la formulación del Plan Estratégico.	20
I.6.1 Análisis prospectivo del Contexto o Entorno.	20
I.6.1.1 Contexto Externo General.	21
I.6.1.2 Contexto Externo Operacional.	23
I.6.2 Análisis del Contexto Interno.	24
I.6.2.1 Análisis Organizacional.	24
I.6.2.2 Estructura Organizacional.	26
I.6.3 Factores Claves de Éxito.	26
I.7 Sistema integrado de Planificación, Seguimiento y Evaluación.	27
Capítulo II Aspectos metodológicos del Modelo Estratégico para la Planificación y Ordenamiento de las actividades de la OCET.	29
II.1 Descripción del Modelo de Gestión Estratégica propuesto.	29
II.1.1 Diagnóstico Estratégico.	29

II. 2 Diagnóstico del ambiente externo	39
II.2.1 Análisis del ambiente externo operacional.	39
II.3 Análisis del ambiente interno.	39
II.4 Definición de la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas.	40
II.5 Formulación del Plan Estratégico de la OCET.	41
II.6 Estructura Organizacional.	43
II.7 Sistema integrado de Planificación, Seguimiento y Evaluación.	44
Capítulo III Resultados y Discusión.	45
III.1 Elementos Teóricos y Prácticos para el diseño del Modelo Estratégico.	45
III.1.1 Diagnóstico Estratégico.	45
III.1.1.1. a) Caracterización de la Organización.	45
III.1.1.1. b) Situación de la Planificación, Seguimiento y Evaluación de las actividades y funciones de la OCET.	49
III.2 Factores que justifican la necesidad del Ordenamiento y Planificación Estratégica de las actividades que ejecuta la OCET.	50
III.3. Formulación del Plan Estratégico de la OCET para el período 2005 - 2009.	50
III.3.1 Características Generales.	50
III.3.2 Contenido del Plan Estratégico (Nivel Estratégico).	51
III.3.2.1 Planificación.	51
III.3.2.2 Marco Orientador.	51
III.3.2.3 Análisis del Contexto Externo General.	53
III.3.2.4 Escenarios Alternativos.	64
III.3.2.5 Análisis del ambiente Interno.	66
III.3.2.6 Definición de Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Políticas.	70
III.3.2.7 Formulación del Conjunto de Estrategias.	73
III. 3.2.8 Diseño de la Estructura Organizacional.	80
III.3.2.9 Sistema Integrado de Planificación, Seguimiento y Evaluación	85
Conclusiones.	
Recomendaciones.	
Bibliografía.	
Anexos.	

RESUMEN

Con el objetivo de diseñar el Modelo Estratégico para el ordenamiento y planificación de la Oficina de control y Evaluación de tierras (OCET) de la provincia Cienfuegos, así como, el sistema de Seguimiento y Evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico propuesto para el desempeño de esta organización, se desarrollo la presente investigación en la Dirección Provincial de Suelos del MINAGRI de dicha provincia en el período comprendido entre diciembre de 2003 y 2004. Aplicando una metodología participativa que incluyó entrevistas individuales y de grupos, la realización del Primer Taller Territorial de esta actividad con las provincias centrales y un diagnóstico colectivo, definiendo los principales problemas de la organización y la situación inicial de la planificación, seguimiento y evaluación de las actividades de la OCET, para la aplicación de la legislación vigente en cuanto al cambio de uso de los suelos. El análisis de la información obtenida fue evaluada mediante el ejercicio DAFO y el método Delphi, que permite la consulta orientada a agrupar y refinar los juicios emitidos por grupos de expertos, con respecto a varias opiniones o puntos de vistas que se deseen evaluar.

El trabajo desarrollado nos permitió formular el Plan Estratégico de la organización para el período 2005 – 2009, así como, definir su misión, visión, objetivos estratégicos y políticas, a partir de las áreas claves resultantes; para finalmente proponer una Estructura Organizacional más funcional y el Plan de Seguimiento y Evaluación de su desempeño, que le permita estar en sintonía con los cambios operados en su Entorno Relevante.

INTRODUCCION

En la década de los 90, se han producido cambios críticos que están provocando nuevas realidades mundiales en las esferas políticas, económicas, socio – culturales y medioambientales, con implicaciones en los modelos nacionales de desarrollo y sus instituciones; “el sector agropecuario cubano no está exento de estos impactos, en tal sentido se han realizado ajustes esenciales en él como vía para elevar la producción, respetando la legislación ambiental vigente con el objetivo primordial de conservar los recursos naturales suelo, agua, flora y fauna fundamentalmente”. (Rajadel, 2001).

En nuestro país, desde los primeros años del triunfo revolucionario ha sido una preocupación creciente del Estado Cubano la protección del Medio Ambiente y en especial el recurso Suelo, lo que se confirma desde la primera Ley de Reforma Agraria (17 de mayo de 1959), donde en su artículo 55 queda plasmada la misma al definir la conservación de suelos como de vital importancia, hasta las restantes leyes que se han promulgado como las Leyes 33 (10 de enero de 1981), 81 (11 de julio de 1997), así como los Decretos complementarios de ésta y del Artículo 27 de la Constitución de la República de Cuba (1976), entre los que contamos con el Decreto 179 “Protección, Uso y Conservación de los Suelos y Contravenciones” (puesto en vigor el 23 de marzo de 1993), que en forma más específica regula algunos de los aspectos ya definidos en la Ley 33 y otros no contemplados en la misma.

En consecuencia con la disposición transitoria del referido decreto, a través de la cual se faculta a las dependencias especializadas de esta actividad en cada territorio provincial a realizar el Inventario de Suelos Alterados como resultado de actividades agropecuarias, forestales, mineras, investigativas y de construcción o como consecuencia de procesos erosivos u otros, ocurridos con anterioridad a la publicación de este decreto; la provincia Cienfuegos concluye el mismo en 1995, obteniéndose como resultado fundamental “la existencia de 82 991.01 hectáreas de suelo afectados por diferentes conceptos, que representan el 21.14 % de la superficie agrícola total, lo que traducido al per cápita de área agrícola por habitantes (0.4), indica una disminución creciente de la misma”, (Ramis y col. 1995), por lo que en consecuencia con este resultado y con similares alcanzados en el resto del país, el Instituto Nacional de Suelos, a través de la aprobación de la Resolución No.22 (12 de Octubre de 2001), orienta la creación de las Oficinas de Control y Evaluación de Tierras (OCET) en cada provincia, cuya misión y funciones permiten que su gestión esté estrechamente

relacionada con el proceso inversionista de los territorios, constituyendo el organismo de consulta a través del cual el MINAGRI se asesora para el control y aprobación de las propuestas de cambio de uso de Suelos que impliquen afectación de áreas agrícolas y forestales, evitando así que sean ubicados en suelos de potencialidad agropecuaria alta y que se provoque el menor impacto al recurso natural Suelo y al Medio Ambiente en general.

Con la experiencia práctica acumulada y los cambios operados en el entorno, nos hemos dado cuenta que la OCET para su gestión requiere realizar una proyección estratégica, por lo que apoyándonos en el Proceso de Cambio Institucional que propone el Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria (SINCITA) del MINAGRI (1995), a partir del cual se han diseñado los planes estratégicos tanto del sistema como de las organizaciones que lo integran, en los que se tiene en cuenta modelos centrados en el entorno, pretendemos desarrollar la presente investigación; la cual tiene como:

Situación Problema e Hipótesis lo siguiente:

- Situación Problema:

Deficiente correspondencia entre la estructura organizativa de la OCET con la dinámica de las estrategias de desarrollo que se han trazado para el cambio de uso de suelos en el país.

Hipótesis:

El contar con un modelo Estratégico, el sistema de Seguimiento y Evaluación y el diseño de una estructura organizativa acorde a las demandas del servicio para el uso y cambio de uso del recurso Suelo, harán más efectiva la gestión territorial en la implementación y control de lo estipulado en el Decreto 179.

Los beneficios esperados con la presente investigación son los que a continuación se relacionan:

1. Mayor capacidad de organización, planificación y desempeño en las actividades de la OCET.
2. Agilidad en la prestación de los servicios especializados que brinda la oficina.
3. Se logra implantar el sistema de Seguimiento y Evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico propuesto para el desempeño de la organización.
4. Incremento de los ingresos al Presupuesto del Estado por la vía del Resarcimiento o Arrendamiento en áreas agrícolas y forestales.

Como Objetivo General y Específicos del proyecto de investigación se proponen los siguientes:

Objetivo General:

Diseñar el Modelo para el ordenamiento y planificación de la OCET, así como el Sistema de Seguimiento y Evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico propuesto para el desempeño de la organización.

• **Objetivos Específicos:**

- Identificar y manejar elementos teóricos y prácticos para el diseño del Modelo Estratégico para la planificación y ordenamiento de las actividades de la OCET en el Sistema Suelos.
- Identificar los elementos que conforman el Modelo Estratégico para el ordenamiento y planificación de la OCET de la provincia Cienfuegos.
- Definir los factores que justifican la necesidad del ordenamiento y planificación estratégica de las actividades que ejecuta la OCET.

La estructura final de la tesis de maestría confeccionada está dada en tres capítulos, los cuales de forma breve son descritos seguidamente:

Capítulo I: Análisis Bibliográfico. Hace referencia a los antecedentes y estado actual de la temática, analizando los Procesos Globales que están cambiando la época; se describen los conceptos de Sostenibilidad Institucional, los Factores y el Triángulo de la sostenibilidad Institucional. En otro aspecto se trata lo relacionado con el “Enfoque Estratégico” en la sostenibilidad Institucional y los elementos que lo integran según criterios del “Nuevo Paradigma”. Se hace referencia a la construcción de escenarios, teniendo en cuenta métodos, síntesis de los elementos críticos, los escenarios para las organizaciones de desarrollo y los gerentes conceptuales del futuro; finalmente se hace referencia a la necesidad de identificar los Factores Claves de Éxito (FCE), para que a partir de estos la organización pueda desarrollar sus capacidades distintivas y lograr ventajas competitivas; el enfoque de dirección Estratégica y los elementos de referencia para la formulación del Plan Estratégico.

Capítulo II: Aspectos Metodológicos del Modelo de Gestión Estratégico. Se refieren los pasos que guiaron la descripción del modelo diseñado con sus correspondientes elementos y métodos utilizados para la obtención y procesamiento de

la información a utilizar en el proceso de investigación, se describen las metodologías para la elaboración del Plan Estratégico de la organización objeto de estudio.

Capítulo III: Resultados y Discusión. Contiene los resultados obtenidos en la descripción del Modelo, entre ellos el Diagnóstico Estratégico que parte de la caracterización de la organización, se señalan sus funciones y actividades y los principales retos a enfrentar por la misma. Se aborda la situación de la planificación, seguimiento y evaluación de las actividades y funciones de la OCET; así como, los resultados del análisis del Contexto Externo General y del Contexto Interno Operacional, lo que se utilizó en la construcción de los Escenarios Alternativos para el desarrollo prospectivo de la OCET, y para la formulación del Plan Estratégico de esta organización en el período 2005 – 2009, como una vía de garantizar la sostenibilidad y mejora continua del proceso seguido, se propone como último aspecto de este capítulo, el Sistema de Evaluación y Seguimiento del cumplimiento del Plan Estratégico propuesto para el desempeño de la organización.

A continuación aparecen las **Conclusiones y Recomendaciones** que se obtienen con la investigación; así como, la **bibliografía referenciada y consultada** y los **Anexos** que fundamentan los análisis y criterios seguidos durante la misma.

CAPITULO I: ANALISIS BIBLIOGRAFICO.

I.1 Antecedentes y Estado actual de la temática.

En los fundamentos del Programa Ramal Científico Técnico del MINAGRI se plantea, que “en un cambio de época, las razones para que estos se inicien están fuera y no dentro de las organizaciones, sin desentender que internamente hay razones para realizarlos”. Capote (1996), valorando lo anterior en el caso objeto de estudio, este proceso que se desarrolla en las dimensiones políticas, económicas y sociales del país fueron fuente de análisis y reflexión para el diseño propuesto.

“La asimilación de los cambios internos, es un proceso que se refleja en la profundidad y participación de todos sus miembros, el diseño y ejecución de los objetivos estratégicos, juega un importante papel”. (Cárdenas, 1996).

La debilidad de la oficina objeto de estudio (OCET) para dar respuestas efectivas a estos cambios, puede conducir a la pérdida de su competitividad, debilitamiento y hasta su desintegración, si no hay una actuación rápida de los factores tanto internos como externos comprometidos; de ahí la necesidad de perfeccionar su futuro mecanismo de acción, ello condicionó la necesidad de encaminar un trabajo que diera la dimensión necesaria en el cambio estratégico que hoy demanda para atemperarse con el reto que presupone su sostenibilidad organizacional en el tiempo.

I.2 Los Procesos Globales que están cambiando la época.

De Souza Silva y col. (2001), citando a Ellul (1964), Ianni (1996) y Santos (2000), expresó que “con los cambios que se operan en la época actual, se impone un nuevo sistema de ideas y técnicas”, en correspondencia con ello, se consideró que vale la pena dotar a la OCET de una proyección para la organización de sus funciones y la gestión del conocimiento de los especialistas que la integran.

Estas transformaciones, según De Souza Silva (1999) “ocurren a través de varios procesos donde cuatro de ellos parecen ser los más relevantes para comprender el cambio de época: I. La construcción de un nuevo régimen de acumulación de capital, II. El establecimiento de un Estado-red supranacional, III. El esfuerzo hacia el desarrollo sostenible del planeta y IV. La emergencia de un nuevo modo del conocimiento”.

Una organización de desarrollo que desee realizar una interpretación autónoma del momento actual del mundo puede seguir los macro pasos que aparecen reflejados en la figura No.1 (Anexos), propuesta por (Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”).

I.2.1 Concepto de Sostenibilidad Institucional.

“La sostenibilidad institucional de una organización solo puede ser comprendida en el contexto de la sociedad que la ha creado, la financia y necesita, de lo que esta es capaz de aportar a través de sus múltiples funciones. Es una relación de compromiso recíproca”. (Borges – Andrade y col. 1996). Más pertinente que definirla, es conceptualizarla de forma tal como se muestra en la figura No. 2 que aparece seguidamente.

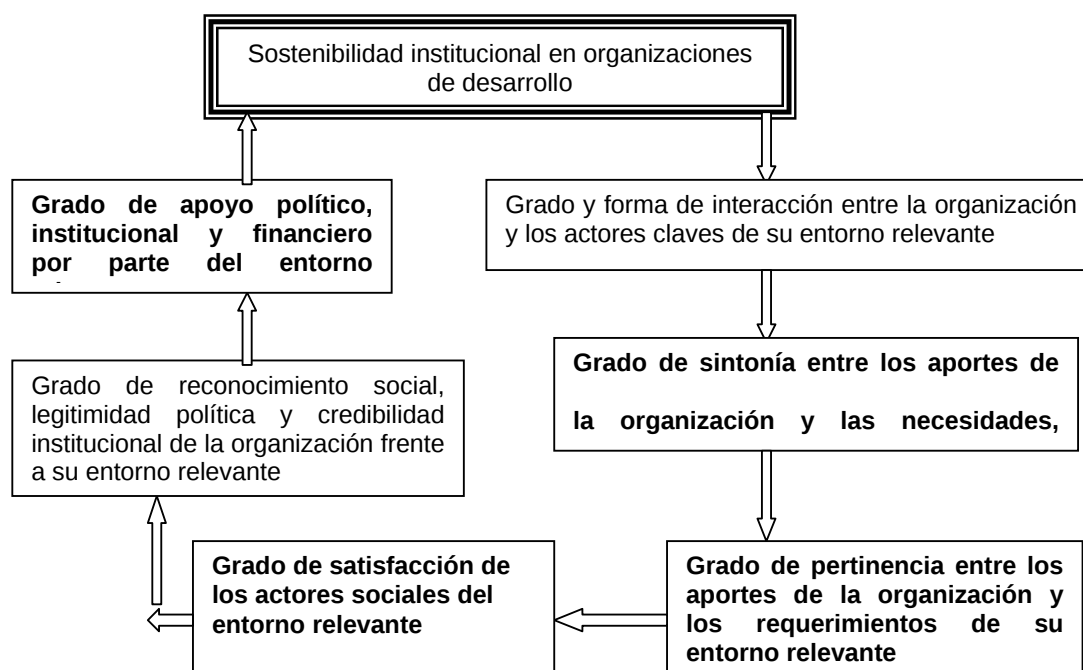


Figura No.2 “Cadena de hipótesis del círculo crítico de la sostenibilidad institucional” (Proyecto ISNAR, Nuevo Paradigma).

I.2.2 Factores de Sostenibilidad Institucional.

Con su existencia vinculada al proceso de desarrollo, las organizaciones están asociadas a algunos de los modelos aplicados a los mismos, este instrumento es un marco que articula un conjunto de “Reglas del juego” que influyen las formas de pensar y actuar de quienes lo practican y por lo tanto los modelos mentales de los

actores sociales (internos y externos) a ellos asociados y sus formas de intervención (Borges – Andrade y col. 1996). Para este autor, “la gestión de la innovación institucional va a depender tanto de los factores externos como de los internos que la impulsan y que, de no estar presentes, se convertirán en restrictivos”. Algunos de los más relevantes lo constituyen:

1. Visión de mundo de la gerencia.
2. Imagen de organización compartida por el equipo gerencial.
3. Patrocinio político y liderazgo técnico.
4. Modelo institucional de gestión.
5. Sensibilización y capacitación de la alta gerencia y actores internos de la organización.
6. La comunicación y el grado de participación.
7. Capacidad para dar seguimiento al entorno cambiante.

I.2.3 El Triángulo de la Sostenibilidad Institucional.

En asociación con el contexto de desarrollo donde actúa, una organización debe realizar un esfuerzo integrado en torno a tres elementos interdependientes que para (Borges- Andrade y col. 1996) son: “**Proyecto institucional:** representa el marco orientador de la organización, una especie de carta de navegación cuyos elementos de referencia guían su jornada hacia la sintonía entre sus aportes y las necesidades, realidades y aspiraciones de su entorno cambiante. **La capacidad institucional:** referida a la necesidad de revisar las capacidades conceptuales, metodológicas y culturales de la organización necesarias para actuar conforme a las nuevas “**Reglas del Juego**” del Proyecto Institucional y la **credibilidad institucional:** puede ser usada como instrumento de negociación para ser transformada en apoyo social, político, institucional y principalmente financiero”.

I.3 Cambio Institucional.

Los autores Díaz y col. (1997), expresan que “no se debe insistir en una definición única sobre él, que de hecho no existe, porque este es fuertemente influenciado por la imagen que tiene uno sobre lo que es una organización; por ello es conceptualizado como un proceso a través del cual la misma”:

1. Promueve pequeñas o grandes transformaciones en uno o muchos aspectos de su estructura y/o procesos de su dinámica interna, generalmente en busca de mayor eficiencia, menor costo o mayor consistencia interna, independientemente de los cambios del entorno.
2. Promueve pequeñas o grandes alteraciones / transformaciones en los productos y/o servicios que ofertan.
3. Reacciona para responder a presiones y cambios del entorno que implican nuevos problemas, demandas, desafíos.
4. Toma la iniciativa de transformarse para transformar.
5. Se anticipa o reacciona a la crisis del modelo de desarrollo que requiere una revisión profunda o hasta la ruptura y el reemplazo del paradigma institucional.

I.3.1 Modelos de Gestión de Cambio Institucional.

Continúan expresando, que “contar con instrumentos conceptuales y metodológicos que sean prácticos para el ejercicio de la gestión de transformación, pueden funcionar como “gatillos” de la actividad en dicho proceso, algunos de estos son los que se relacionan seguidamente”:

1. Un modelo estratégico para la gestión de Cambio Institucional.
2. El triángulo de la sostenibilidad institucional como instrumento para la orientación y diagnóstico de iniciativas de transformación en las organizaciones.
3. Los principios orientadores de dicho proceso como referencia para su gestión Estratégica.
4. Los macro pasos del proceso como hilo conductor.
5. Las principales etapas, actores y factores del proceso.

Para Nadler y col. (1995), “existen “definiciones derivadas” resultantes de cada combinación de imagen de organización con la visión correspondiente sobre lo que significa Cambio Institucional”, en correspondencia con la vigencia de esta afirmación la presente investigación desarrolla un Modelo Estratégico para el ordenamiento y planificación del desempeño de la OCET que permite a la misma estar en sintonía con los cambios operados en el entorno.

- **Factores impulsores de la gestión de Cambio Institucional.**

Muchos son los factores que tienen un efecto positivo en el proceso de la gestión de Cambio Institucional, pero algunos resultan más críticos que otros, ya sea como legitimadores o como impulsores del proceso. (Nadler y col. 1998). Algunos de estos factores según estos autores se relacionan a continuación: 1. Presión creativa de la crisis global y nacional, 2. Patrocinio y liderazgo político y técnico- científico por parte del Grupo Coordinador Interno (Consultores Internos), 4. Principios orientadores del proceso, 5. Planificación Estratégica.

I.4 El “Enfoque Estratégico” en la sostenibilidad institucional.

Todo modelo de gestión es influenciado por uno o más enfoques teóricos. “En el proceso de los escenarios, los gerentes asimilan algunos de ellos a través de la cultura organizacional y gerencial de las organizaciones donde trabajan y/o han trabajado. En el mejor de los escenarios, participan de eventos de sensibilización y de capacitación que de forma directa e indirecta, introducen los valores, conceptos, principios, hipótesis, premisas y promesas de ciertos enfoques teóricos, cuyas implicaciones éticas, filosóficas, políticas y prácticas raramente son percibidas, discutidas, proyectadas o negociadas”. (De Souza Silva, 1999).

En la figura No.3, que aparece seguidamente, se muestran los elementos que integran el “Enfoque Estratégico” del Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”, a continuación de la misma, se exponen los criterios vertidos por varios autores con relación a las dimensiones que la conforman.



Figura No. 3 “Enfoque Estratégico” del Proyecto ISNAR. Nuevo Paradigma.

- **Dimensión de “Futuro”:** Para Borges – Andrade y col. (1995), “no existe listo y mejor que el presente, no es predecible, se construye colectivamente a partir de la comprensión de las influencias de orden económico, ambiental, sociocultural, política, institucional, tecnología y ético-filosófica convergentes y contradictorias; por ello la mejor forma de influenciarlo es inventándolo. Además considera que no hay uno, si no múltiples escenarios posibles, ninguno asegurado por anticipación”.
- **Dimensión de “Entorno”:** Según De Souza Silva (1999), “no hay un instrumento ideal para “diagnosticar el entorno relevante”, todo depende del propósito que se quiere lograr, de la percepción que se tiene sobre cuáles son los límites del contexto que interesa y de la filosofía que influencia el modelo de intervención de dicha organización”.
- **Dimensión de “Participación”:** Continúa expresando este autor que “las organizaciones más apoyadas por su entorno serán las que institucionalicen espacios para la participación en los procesos de definición de sus políticas y prioridades y en la definición de problemas y desafíos de éste entorno”.
- **Dimensión de “Estrategia”:** De Souza Silva y col. en 1999 plantean lo indispensable de construir la capacidad de desarrollar diferentes tipos de “estrategias” para apoyar a la organización en la gestión de problemas objetivos y desafíos que trascienden la rutina institucional.

I.5 La dirección Estratégica: un enfoque actual.

Para Menguzzato (1991), citado por De Souza Silva y col. (2001), se define como “una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico, integra el paso estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente, incluyendo dos grandes fases: Formulación e Implementación y control”.

- ♦ **“Formulación:** Constituye el planteamiento de la planeación estratégica y conjuga en su concepción más amplia las aspiraciones de la alta dirección, las oportunidades y amenazas del entorno y las capacidades internas de la empresa. Tiene dos grandes etapas: Inteligencia, Concepción Estratégica y Selección”.

1. “Inteligencia: Incluye varios momentos: Reflexión, definición de objetivos y determinación de la brecha estratégica”. Ver figura No.4, (Anexos).

En la reflexión, se incluye el “Diagnóstico Estratégico”.

En el caso de la definición de Objetivos, plantea que “están condicionados por la misión, los resultados del diagnóstico y la influencia de diferentes actores (dentro y fuera de la organización); así como, la determinación de la brecha estratégica, posibilita conocer hasta donde las estrategias en curso permiten cumplir los objetivos y cuáles modificaciones se requerirán introducir de ser insuficientes las actuales para alcanzarlos”.

2. “Concepción Estratégica y Selección. En este aspecto se definen las estrategias y se valoran sus posibles consecuencias y se trata de cubrir la brecha identificada anteriormente, si ésta no existe, la cuestión se plantea en términos de reproducción de las estrategias”.

- **Enfoque de Dirección Estratégica:** Según los autores anteriormente citados “hay razones para considerar que las estructuras condicionan también las estrategias”. El reconocimiento de la importancia de la relación de esta con la organización, incluye otros temas como motivación, sentido de pertenencia, satisfacción de talentos humanos, calidad de los sistemas de planificación- control y otros soportes básicos de la gestión operativa que exige la práctica de las estrategias. Ver Anexos, figura No.5.

En resumen, la dirección estratégica, no es algo diferente a la dirección de las organizaciones, sino más bien su condicionante actual. Se puede por tanto precisar, que es aquella parte de la dirección que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica, por tanto, se necesita, poder precisar el concepto que para la misma asumiremos en la presente investigación.

- **Concepto de Estrategia**

Varios autores como Grimá y Tena (1991) y Porter (1997), coinciden en definirla como “el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización en la búsqueda de una mejor posición competitiva”, En el caso en estudio se asume la siguiente:

La Estrategia es un conjunto de tácticas orientadas a la consecución de uno o varios objetivos.

Por tanto, para definir una estrategia, es común que el énfasis se ponga en tratar de predecir cual puede ser el futuro; cuando el objetivo fundamental de la misma, es

precisamente, conseguir, mediante acciones decididas, ALTERAR DICHO FUTURO, de modo que la organización pueda alcanzar y sostener en el tiempo una ventaja competitiva.

La estrategia va mucho más allá que una “alteración de futuro” de la organización. Hay que “cambiar la mentalidad” de las personas para hacer llegar este futuro a la organización.

La estrategia es un problema de inteligencia, y la inteligencia es una cuestión de naturaleza humana y de educación.

Finalmente, se hace preciso considerar dos reflexiones sobre la dirección estratégica y su papel en el ámbito empresarial: “en primer lugar, el proceso de Dirección Estratégica y la estrategia resultante no es algo aséptico y objetivo por definición, sino que está afectado por los valores y expectativas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la organización y que, con mayor o menor poder, tratan de influir en dicho proceso; y en segundo término, las condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto en las que se enmarca, la obligan a adelantarse constantemente en busca de la flexibilidad y nuevas alternativas para sobrevivir”. (De Souza Silva y col. 2001).

La dirección estratégica es un proceso que combina estrategias intencionales y emergentes y en la realidad, el proceso de formulación e implementación están unidos. Por lo tanto, se hace necesario integrar en cada momento los aportes fundamentales que cada una de las diversas escuelas del pensamiento estratégico han dado, para comprender a la dirección estratégica en su doble faceta: diseño e implantación, como un solo proceso. (Navas / Guerras y col. 1996), citado por De Souza Silva y col. (2001). Ver figura No.6 de los Anexos.

- Niveles de las Estrategias: Para este autor “generalmente se consideran tres niveles de definición de esta, correspondientes a distintos órdenes jerárquicos de la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones, ellos son: estrategias corporativas o de empresas, estrategias de negocios o divisionales y estrategias funcionales; estando claramente diferenciados en organizaciones diversificadas, es decir, que actúan con distintos productos o mercados, en las cuales es posible distinguir la actuación global de la organización”.
- **Formulación del conjunto de las estrategias.**

Considerando que existe siempre más de una alternativa de combinaciones de actores, factores y acciones para lograr un mismo objetivo, continúa expresando que “la selección de la estrategia es siempre el resultado de una acción de naturaleza política. Sin embargo lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser minimizadas y brechas para ser superadas”.

Además añade que “partiendo de los resultados del análisis prospectivo del contexto, el ambiente organizacional, el de brechas, misión, objetivos y políticas, se procede a la formulación del conjunto de estrategias para los diferentes escenarios alternativos contruidos. Una vez diseñadas las diversas alternativas, es preciso evaluar las mismas, de modo que pueda ser elegida una de ellas para su implantación posterior. Los criterios que se utilicen para la evaluación de las mismas deben ser capaces de identificar la que al menos a priori, parece la mejor o la alternativa de mayores posibilidades”.

Por último señala: “La última parte del proceso supone poner en marcha la que fue elegida y recibe el nombre de “implantación estratégica”. Para ello es útil la elaboración de un Plan Estratégico que recoja los objetivos y decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como, la asignación de medios y el camino a seguir para tener éxito; pero ello depende entre otros de factores como: capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los talentos humanos, de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura organizacional donde se refleja la división del trabajo y que sirvan de soporte a su implantación”.

- **Formulación de las Políticas. Conceptualización:** Para De Souza Silva (1999) “una política no es una acción. “Política”, es un término asociado a pautas, prácticas, procedimientos, métodos, reglas, formas y/o parámetros que sirven para estimular, apoyar u orientar la toma de decisiones hacia un rumbo, objetivo o comportamiento deseado”.

Las políticas son generales, expresan deseos, enfocan muchos objetivos y concentran insumos y procesos; consideran sólo el ambiente interno de las organizaciones.

Continúa expresando “que las políticas bien formuladas, contribuyen de varias maneras a la gestión de la organización ya que se trazan para el cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo que deben estar relacionadas con estos”.

I.5.1 El pensamiento Estratégico y la construcción del futuro.

Muchos gerentes y profesionales asumen que seguir los pasos operativos y aplicar las herramientas conceptuales y metodológicas propuestas en estos procesos, es sinónimo de pensar estratégicamente, para Mintzberg (1994), “están equivocados, los que piensan de esa forma están siempre en capacidad de proponer pasos y crear elementos prácticos para el éxito; ambos son factores organizativos, pero no pueden en si mismos generar pensamiento”.

Para De Souza Silva y col. (2001), “muchos de los que piensan estratégicamente nunca han formulado un plan de este tipo, mientras que la mayoría de los que los formulan no piensan de esa forma”. Criterios similares expresó Gómez de Castro (2001).

I.5.2 Análisis Estratégico. Estos autores opinan que se puede entender por ello en una organización “como el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a dicha estructura, así como el conjunto de fortalezas y debilidades, que permiten a su dirección un diagnóstico y evaluación de la situación. Con esta finalidad, el mismo 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 construirán las tácticas de la misma: la definición de los fines y misiones generales de la entidad, el análisis externo y el análisis interno”.

I.5.3 Diagnóstico Estratégico. Definición.

Teniendo en cuenta lo planteado por Menguzzato (1991), citado por De Souza Silva y col. (2001), “es el examen del entorno actual y futuro, así como el análisis que permite definir las capacidades internas, ello posibilita precisar el potencial de la organización en relación con el mismo y evaluar sus recursos y capacidades frente a la competencia. Además dar respuesta a interrogantes como: a) ¿Cuáles son los FCE en los que se sustenta la competencia?, b) ¿Dónde están nuestras debilidades?, c) ¿Qué capacidades distintivas debemos dominar?; permite inter-relacionar los factores

internos con los externos, por lo que se pueden detectar oportunidades y amenazas e identificar fortalezas y debilidades”.

I.5.4 La construcción de Escenarios.

Para De Souza Silva y col. (2001) entre los instrumentos que reúnen estas características y que más difusión han tenido en los últimos años en el análisis de entornos futuros altamente cambiantes, “están el Método de los Escenarios, el Método DELPHI y el de los Impactos Cruzados”, sobre los que se hace referencia en el capítulo II de este trabajo.

Continúa expresando que “a pesar de que el análisis del Entorno General aporta información muy valiosa sobre el ambiente al que pertenece la organización, esta no es suficiente, el análisis de este entorno se complementa con el análisis del sector en el que opera la organización, es decir el llamado Ambiente Externo Operacional.

I.5.5 Síntesis de los elementos críticos en la construcción de tres escenarios para la organización de desarrollo a partir de las premisas de las tres visiones de mundo en conflicto.

“Cualquiera que sea la misión asumida por una organización, las implicaciones del escenario que le correspondan deben ser manejadas con el apoyo de equipos facilitadores del cambio y del desarrollo, estén ellos en puestos gerenciales o en otras capacidades profesionales. Frente a la complejidad gerencial de las mismas, la mente y el perfil de estos y los gerentes del futuro serán blancos de interés particular en los procesos de formación profesional”. (Díaz y col. 1997).

❖ Los escenarios para las organizaciones de desarrollo y los gerentes conceptuales del futuro.

Para estos autores “Un escenario es un panorama coherente del futuro, su descripción posible y del proceso de acercamiento a éste; la creación de múltiples escenarios explora las posibles consecuencias de la incertidumbre, tienen como propósito identificar y señalar los límites del grado de inseguridad de los elementos claves para la toma de decisiones, así como la identificación de los objetivos, los intereses y las estrategias de una organización”.

Continúan expresando que “el objetivo de los escenarios es establecer futuros alternativos sobre el problema de estudio, respecto al cual se debe contar con datos históricos de referencia, esta técnica resulta adecuada en épocas de cambio rápido, ya

que permite trabajar con las incertidumbres y genera tendencias que son acotadas por rangos. El proceso de construcción de escenarios debe ser ejecutado por un equipo multidisciplinario dedicado a desarrollar los escenarios alternativos de relevancia a la organización de que se trate y añaden:

El uso de escenarios alternativos de futuro presenta entre otras, las siguientes ventajas: a) Existe flexibilidad en los escenarios resultantes para ajustarse a las incertidumbres de futuro, b) Estimula el monitoreo permanente de tendencias y eventos importantes y la participación y reflexión colectiva sobre el futuro, c) Incorpora el impacto de variables y estructuras discontinuas, de muy difícil percepción con el uso de otras técnicas, d) Permite a los tomadores de decisión preparar el presente para el futuro, e) Las técnicas empleadas son más sencillas y requieren poco tiempo para ponerlas en práctica.

Desventajas: a) Requieren orientación o participación de expertos para el manejo de la metodología y para los análisis de factores críticos, b) Demandan mucha información sobre el entorno, la cual no siempre está disponible, c) Requieren algún tipo de información no convencional para manejar los equipos, para lo cual muchas veces no están preparados”.

I.5.6 La construcción de Escenarios y la sostenibilidad Institucional.

Rodríguez (1996), considera que “cuanto mayor es el grado de incertidumbre, superior es la necesidad de generar comprensión, y aquí radica precisamente la solides de la técnica de construcción de escenarios, reducir el grado de incertidumbre a través de la comprensión de las influencias que la moldean. Los escenarios permiten el análisis prospectivo del entorno general y operativo, cuyas características y desempeño futuro se requiere comprender a partir del entendimiento de las influencias en el presente”.

“El futuro que interesa a una organización es el de su entorno relevante. En la realidad, los estudios sobre este no son realizados en el vacío, sino en asociación con el entorno, la actividad fin de la estructura y ella misma”. (Johnson, 1994).

“El desarrollo de una estrategia institucional es un proceso intensivo de información que también estimula la imaginación e intuición de los estrategas, esta no es formulada de forma abstracta, sino para viabilizar un objetivo concreto cuya relevancia esta asociada al contexto donde el mismo debe ser logrado. La sostenibilidad institucional de una organización está directamente asociada al desempeño de su dimensión de gestión.

Un cambio de época establece la inestabilidad como premisa para la planificación y gestión de la actividad fin de organizaciones de desarrollo”. (De Souza Silva, 1999).

La construcción de los escenarios con dominio en la organización objeto de estudio, influirá en la sostenibilidad de su gestión ante los cambios de época que se operan actualmente.

“El Proceso de Cambio Institucional ha sido planteado como alternativa para garantizar Sostenibilidad Institucional de las organizaciones. Este cambio, debería ocurrir en respuesta a los cambios del entorno y ser manejado bajo los principios del enfoque estratégico”. (De Souza Silva y col. 1999).

Las organizaciones, para lograr sus misiones institucionales necesitan atender a las demandas de grupos específicos de actores sociales que integran el entorno. “En su proceso de planificación, para maximizar el desempeño eficiente y eficaz, la organización necesita conocer el rumbo de su entorno, el desempeño actual y futuro de los sistemas en que la organización intenta influenciar con sus productos, para prepararse adecuadamente para hacerlo”. (Mojica Sastoque, 1991).

Según Vieira (1999) “en los pasos que se deben seguir en la construcción de escenarios se identifican variables inductoras de cambios en el Ambiente Externo Organizacional, actores que controlan estos procesos de transformación y temas que los describen, lo cual conforma una lista de procesos, variables y actores que deben ser jerarquizados para descubrir lo esencial y que pueden ser representados como factores críticos”.

I.5.7 Uso de los Escenarios

“Los escenarios alternativos pueden ayudar en la elaboración de un plan verdaderamente estratégico de la organización, con cursos variados de acción para los posibles estados futuros de variables imprevisibles relevantes del entorno institucional. El Plan Estratégico puede adoptar diversos enfoques, uno de los cuales es ocurrencia y estrategias alternativas (parciales o totales) para los escenarios en que se consideran tienen la posibilidad de ocurrir”. (Godet y col. 1996).

I.5.8 Definición de Misión y Objetivos Estratégicos.

Misión: Cómo definirla y por qué.

Para Davis y col. (1999), “expresa la razón de ser de una organización y constituye lo que la distingue de otras de igual tipo, es la expresión más general de sus aspiraciones en el papel que le corresponde en la sociedad; por ello, el enfoque más tradicional sobre la misión ha partido de un conjunto de preguntas cuyas respuestas posibilitan definirla, estas son: a) ¿Cuáles son nuestros clientes y quiénes deberían ser?, b) ¿Cuáles son nuestros productos y cuáles deberían incorporarse?, c) ¿Qué mercados cubrimos actualmente y en qué otros deberíamos penetrar?”

Continúa expresando que “en su significado más amplio: (a) define a la organización y lo que aspira ser; (b) es lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y tan amplia que permite el crecimiento creativo; (c) la distingue de todas las demás que operan en el mismo campo de actividades; (d) sirve como el marco de referencia más lógico para orientar la evaluación general de sus actividades presentes y futuras; (e) delimita el espacio y el rumbo en que estarán comprometidos los principales principios, expectativas, responsabilidades y esfuerzos creativos; y (f) es formulada en términos tan claros que pueden ser entendidos por todos los actores relevantes, internos y externos”.

“En cualquier caso, se debe entender como un concepto dinámico, que evoluciona como el resto de los componentes de la organización, puede ser replanteada como consecuencia de los cambios del entorno o de cambios de la más alta dirección de la organización. A pesar de referirse a aspectos muy generales de la organización, su definición no siempre es fácil. Su formulación debe incluir información suficiente que permita orientar el rumbo y el comportamiento organizacional en todos los niveles. Pero sólo el ejercicio colectivo de formular una misión permite mejorar: (a) el entendimiento sobre su importancia y (b) la nivelación conceptual sobre su significado”.

Objetivos

En su sentido más amplio, un objetivo es el estado, situación o resultado futuro que un determinado actor o grupo de actores desea logra.

“Los objetivos estratégicos son derivados de la misión, de su ambiente externo y de aspectos relevantes de su ambiente interno. Después de establecidos los objetivos estratégicos es posible la elaboración de las políticas que deben favorecer el cumplimiento de los mismos”. (De Souza Silva y col. 2001). Para este autor en la perspectiva del enfoque estratégico, deben ser divididos en tres categorías:

Objetivos institucionales: “Los de éste tipo deben ser: (a) derivados directa y exclusivamente de la declaración de misión de la institución y de los análisis prospectivo del contexto, organizacional y de brechas; (b) localizados a nivel estratégico; (c) a largo plazo; (d) de carácter permanente; (e) poco flexibles; (f) cualitativos; (g) generales y específicos; y (h) una referencia para la formulación de las políticas y estrategias institucionales y de los objetivos funcionales. La formulación, seguimiento, evaluación y actualización de los mismos es una responsabilidad de la alta gerencia”.

Objetivos funcionales: “Deben ser: (a) derivados directa y exclusivamente de los objetivos institucionales; (b) localizados en el ámbito táctico; (c) a mediano plazo; (d) de carácter semi-permanente; (e) flexibles; (f) cuantitativos - probabilísticos (que definen una situación probable de ocurrir, en términos porcentuales o de otro indicador medible, señalando el mínimo deseable); (g) generales y específicos; y (h) una referencia para la formulación de las directrices y tácticas funcionales y de los operativos. Su formulación, seguimiento, evaluación y actualización es una responsabilidad de la gerencia intermedia, que debe ajustarse al rumbo definido por los objetivos institucionales”.

Objetivos operativos: (a) derivados directamente de los funcionales; (b) localizados a escala operativa; (c) a corto plazo; (d) temporales; (e) muy flexibles; (f) cuantitativos, determinísticos (que definen de forma precisa una situación que debe ocurrir, en términos porcentuales o de otro indicador medible); (g) generales y específicos; y (h) una referencia para la formulación de las directrices operativas y de todas las actividades individuales, en todas las áreas de todas las unidades técnicas y administrativas, que deben ser parte del plan operativo anual”.

En el caso en estudio, desarrollaremos **Objetivos Operativos**, partiendo de los **objetivos funcionales** definidos por la dirección Provincial de Suelos, quién a su vez deriva los suyos de las Instituciones localizadas a nivel del Instituto de Suelos, cuya formulación, seguimiento, evaluación y actualización es responsabilidad de esta institución con un carácter a más largo plazo y son derivados directamente de la declaración de la misión para la cual fue creado el mismo dentro del Ministerio de la Agricultura.

I.6 Elementos de referencia para la formulación del Plan Estratégico.

I.6.1 Análisis Prospectivo del Contexto o Entorno.

Según Mintzberg (1994), “el concepto de entorno de manera general se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización”. Se puede convenir entonces que el entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la organización que tengan una influencia significativa en la estrategia organizacional 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 OCET, es decir, que puede resultar relevante en la definición de la estrategia de esta organización.

Es preciso diferenciar el Contexto Externo General y el Contexto Externo Operacional, así como, es necesario definir los límites del entorno que se quiere analizar, en función de las necesidades de la organización. Es necesario definir los tipos de variables que se requieren considerar en el análisis del mismo; a dichos tipos de variables se les llama habitualmente dimensiones del entorno. A pesar de que no existe consenso absoluto entre los distintos autores sobre cuáles deben ser estas dimensiones, como síntesis de las distintas aportaciones, para nuestro caso son agrupadas en: Sociocultural, Económica, Tecnológica, Político, Legal y Ambiental.

Para realizar éste análisis se utilizan los modelos de previsión y de prospectiva. La previsión consiste en la apreciación, acompañada de un cierto grado de confianza (probabilidad), de la evolución de unas variables hacia un horizonte dado. “Se trata de una apreciación cuantificada a partir de datos del pasado, generalmente válida si se producen pocos cambios respecto a dicho pasado” (De Souza Silva y col. 2001).

1.6.1.1 Contexto Externo General.

El Contexto Externo General, para estos autores “es aquel macro-ambiente que afecta a cualquier organización, en este nivel, los eventos y hechos están práctica y totalmente fuera del control de las organizaciones, los cambios socioculturales, políticos, económicos, legales, tecnológicos y ambientales que están ocurriendo a nivel global, o una nueva Ley Nacional que afecta positiva o negativamente a la organización, son ejemplos de eventos y hechos del macro-ambiente internacional y nacional”. Las dimensiones del Contexto Externo General para ellos son las siguientes:

- ❑ **Dimensión Socio - Cultural:** Identifica los aspectos, indicadores y variables sociales, culturales, geográficas y demográficas que mejor caractericen a la sociedad, al país y/o a la región en que la organización se desempeña.
- ❑ **Dimensión Económica:** Identifica: (a) patrones de disponibilidad, distribución y uso de los recursos financieros en el Contexto Externo General; (b) políticas

económicas, fiscales y monetarias nacionales, de los bloques económicos regionales y de los países más desarrollados de interés para la organización; (c) tendencias de los mercados, interno e internacional, de insumos y productos; (d) patrones de consumo del mercado interno y externo; (e) los valores, principios y premisas claves que estén influenciando el "paradigma internacional" y el "modelo nacional" de desarrollo. La organización debe discutir y seleccionar los aspectos económicos más importantes para su caso especial.

- ❑ **Dimensión Política:** Considera principalmente los elementos y aspectos gubernamentales capaces de apoyar o limitar el desempeño de las actividades más importantes de la organización. Deben ser consideradas tanto las reglamentaciones y políticas gubernamentales relevantes como las tendencias político-ideológicas del gobierno con un enfoque analítico, mirando la organización conforme sea el caso.
- ❑ **Dimensión Legal:** Considera aquellas leyes y legislaciones que afecten: (a) los segmentos agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial en general; (b) el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la investigación, con un enfoque analítico mirando a la organización conforme sea el caso.

Para la organización objeto de estudio entre las analizadas se destacan:

- Leyes de reforma Agraria (la primera del 17 de mayo de 1959, la segunda firmada el 3 de octubre de 1963), según (MINAGRI, 1999), con la aprobación de estas “pasan a manos del Estado Cubano más del 70 % de las tierras agrícolas, creándose el Sector Estatal en la agricultura”.
- Constitución de la República de Cuba (1976): Artículo 11, “El Estado ejerce su soberanía:
 - a) sobre todo el territorio nacional, integrado por la Isla de Cuba, la Isla de la Juventud, las demás islas y cayos adyacentes, las aguas interiores y el mar territorial en la extensión que fija la ley y el espacio aéreo que sobre estos se extiende;
 - b) sobre el medio ambiente y los recursos naturales del país;
 - c) sobre los recursos naturales, tanto vivos como no vivos, de las aguas, el lecho y el subsuelo de la zona económica marítima de la República, en la extensión que fija la ley, conforme a la practica internacional”. (Gaceta Oficial, 1976).

- Decreto 179 “Protección, Uso y Conservación de los Suelos y Contravenciones” de febrero de 1993. El mismo estipula en el Artículo 1: “las disposiciones que se establecen en este Decreto serán de aplicación para todos los Suelos agrícolas y forestales del territorio nacional, con independencia de su régimen de tenencia”. (MINAGRI, 1994).
- Ley 81 Del Medio Ambiente, en su Artículo 106, establece entre otras, “que las personas naturales o jurídicas que tienen a su cargo el uso o explotación de los suelos deben colaborar con las autoridades competentes en su conservación y manejo adecuados”. (CITMA, 1997).
- **Dimensión Tecnológica:** Comprende: (a) los "vectores tecnológicos" (fuerzas) que estén impulsando el desarrollo de los segmentos agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial; (b) las facilidades y limitaciones para el desarrollo tecnológico nacional; (c) los paradigmas tecnológicos que estén emergiendo en el mundo y país, con un enfoque analítico mirando a la organización conforme sea el caso.
- **Dimensión Ambiental:** Incluye los paradigmas emergentes en el mundo y país, aquellas regulaciones medio ambientales internacionales y nacionales, que tienen una influencia directa para la organización según sea el caso.

I.6.1.2 Contexto Externo Operacional.

Es aquel en el cuál y para el cuál la organización desarrolla sus actividades de forma más directa. “Está constituido principalmente por los actores más relevantes: clientes, usuarios, beneficiarios y competidores actuales y potenciales de la organización. Esto implica que cada organización es influenciada por un "Contexto Externo Operacional" distinto. Sobre ellos, se debe intentar responder preguntas críticas como: quiénes son, cuántos son, dónde están, qué hacen/ producen, qué demandan, cuáles son sus principales problemas y desafíos, cómo están organizados y representados, cuáles son los mercados de su interés, cuáles son sus expectativas actuales y para el futuro, etc. El análisis debe estar enfocado a la organización conforme sea el caso”. (De Souza Silva y col. 2001).

Concluido el Análisis del Contexto Externo de la organización se procede a la identificación de los Factores Críticos Externos derivados de éste análisis.

- **Factores Críticos Externos.**

Para estos autores, lo constituyen “cualquier elemento (fuerza, aspecto, evento, hecho o actor) del contexto externo relevante capaz de afectar de forma positiva o negativa el desempeño de un sistema”. Pueden considerarse amenazas u oportunidades o ambas para la organización. Según su criterio:

- **Amenaza:** “es cualquier elemento (fuerza, aspecto, evento, hecho o actor) del ambiente externo relevante que pueda limitar, parcial o totalmente, el desempeño general o de alguna(s) de las actividades más importantes de una organización”. Deben ser conocidas para poder ser evitadas o reducir su impacto.
- **Oportunidad:** “cualquier elemento (fuerza, aspecto, evento, hecho o actor) del ambiente externo relevante que pueda favorecer de alguna forma importante a la organización”. Las oportunidades deben ser conocidas para poder ser aprovechadas.

I.6.2 Análisis del Contexto Interno.

El **Análisis del Ambiente o Contexto Interno**, para ellos “es una evaluación que tiene como objetivo final identificar las fortalezas y debilidades de la organización frente a las amenazas y oportunidades, en aras del cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados”, el mismo se realiza en base a insumos, procesos y productos organizacionales relevantes; una vez concluido e identificadas las mismas, se procede al análisis de brechas.

I.6.2.1 Análisis Organizacional.

En opinión de estos autores el análisis organizacional es una “evaluación interna de la organización que tiene como objetivo final identificar sus fortalezas y debilidades frente a las amenazas y oportunidades identificadas para cumplir los objetivos institucionales. La organización, debe quedar en capacidad de identificar su posicionamiento frente a su entorno relevante”. Incluye:

- **Insumos organizacionales relevantes:** todo elemento financiero, físico y humano que contribuye al funcionamiento de la organización, es necesario aclarar que el análisis de los mismos debe cubrir tanto los que están actualmente disponibles como los que no lo están.

- **Procesos organizacionales relevantes:** la acción o conjunto de acciones, mediante las cuales la institución transforma los insumos organizacionales en conocimientos o en tecnologías que pueden ser transferidos o difundidos.
- **Productos:** análisis de los productos que se generan en la organización.

Continúan expresando: “este proceso es fundamentalmente un ejercicio interno en el que debe participar la totalidad de los integrantes de la organización. Igualmente es necesario que una síntesis de los resultados obtenidos sea divulgada ampliamente, con el objeto de que se discuta y se sugieran los cambios o adiciones pertinentes”; de ello dependen la calidad y efectividad del siguiente paso del análisis organizacional: la identificación de las fortalezas y debilidades institucionales frente a las amenazas y oportunidades presentes en el Contexto Externo.

- **Fortalezas:** “se refieren a las características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que apoyan a la organización para aprovechar las oportunidades, o que la protegen de amenazas provenientes del Contexto”.

En el proceso de recolección de la información acerca de las mismas, es útil hacer una distinción entre las que apoyan a la organización, permitiéndole aprovechar las oportunidades y las que la defienden de las amenazas del entorno.

- **Debilidades:** “se refieren a todas las características de insumos, procesos y productos que no apoyan a la organización para hacer uso de las oportunidades o que no la protegen de amenazas provenientes del contexto.

En el proceso de identificación de ambas, “se debe garantizar la participación del mayor número de funcionarios de la organización. La metodología descrita permite que cada unidad de la misma, a partir de la información sobre las amenazas y oportunidades identificadas en el Análisis del Contexto, haga su propia apreciación de sus fortalezas y debilidades y sugiera las de otras unidades”.

- **Identificación y Análisis de Brechas.**

“Las Brechas se definen en términos de las diferencias que ocurren entre los productos presentes y los deseados, entre los insumos existentes y los necesarios y entre los procesos actuales que necesitan ser mejorados y los procesos que necesitan ser introducidos”. (De Souza Silva y col. 2001).

La calidad de este proceso depende directamente de la eficacia de los análisis organizacionales y de contexto, es decir, en la medida en que las fortalezas y

debilidades encontradas en el interior de la organización, correspondan a las oportunidades y amenazas que se plantean en el entorno, este paso tendrá significado y será un ejercicio relativamente fácil de ejecutar.

Por razones académicas, los tres ejercicios: análisis del entorno, de la organización y el de Brechas, se han presentado en forma separada, pero en la práctica su realización debe ser un solo proceso en el que la información debe fluir y confluir a todas las situaciones.

I.6.2.2 Estructura Organizacional.

“Es el elemento con que cuenta la dirección de una organización para manejar y moldear la cultura de la empresa, la cual será a su vez la más sólida condición para que una estrategia se pueda o no llevar a cabo”. (De Souza Silva y col. 2001).

En el caso que nos ocupa se hace un análisis para definir si la estructura organizacional con que cuenta actualmente la OCET, se corresponde con la gestión que debe desempeñar en sintonía con los cambios operados en el entorno y con la misión, objetivos y metas trazadas.

I.6.3. Factores Claves de Éxito.

La necesidad de identificar los Factores Claves de Éxito (FCE), es un aspecto importante, ya que en correspondencia con ellos, la organización, deberá desarrollar sus capacidades distintivas y lograr ventajas competitivas. “Una organización, tiene ventajas competitivas sólo cuando tiene un nivel de desempeño más elevado que otra en relación con los FCE. Ellos constituyen el elemento en el que se fundamenta la organización para competir en el mercado”. (De Souza Silva y col. 2001), añadiendo “muchos FCE, son comunes a varios sectores, pero algunos son más profundos y específicos, y caracterizan lo que es esencial para la organización”.

“Los principales factores claves de éxito son: a) La participación interna y externa, b) La formación y la capacitación del equipo para pensar escenarios, c) El patrocinio de la alta gerencia y d) La calidad de los escenarios en cuanto al equilibrio entre el contenido ya conocido y el nuevo”.

I.7 Sistema integrado de Planificación, Seguimiento y Evaluación.

La implantación de la formulación del Plan Estratégico se completa con la etapa del Sistema Integrado de Planificación, Seguimiento y Evaluación propuesto por Mato y

col. (2001), donde se reflejan figuras programáticas, tales como Plan Estratégico, Plan Anual, Programas de Desarrollo y Proyectos. El mismo define que:

Planificación: “refleja la importancia de la elaboración del mismo y qué se comprende conceptualmente como tal. Contiene el marco orientador que guía el proceso para su confección, donde se reflejan los principios orientadores o valores compartidos de la organización, así como la macro estrategia para la elaboración, seguimiento y evaluación del mismo”.

Seguimiento: “analiza el grado de sintonía con el entorno y se identifica la correspondencia del PEI con las demandas del entorno, así como el grado de cumplimiento de objetivos, metas y acciones estratégicas, donde de acuerdo a cada uno de estos se expresa el grado de cumplimiento en términos cualitativos y cuantitativos, así como programas y proyectos que responden a los mismos. Se tienen en cuenta el grado de adecuación de la estructura organizacional, identificándose si la misma y el funcionamiento de la organización responden a las necesidades para el cumplimiento de la misión y objetivos propuestos”.

Evaluación: “examina la contribución a la sostenibilidad institucional a través del reflejo de las capacidades creadas en la organización como resultado de la implementación del Plan Estratégico, ejemplo: capacidad gerencial, negociadora, organizacional, en PS y E, etc”.

Se analiza el grado de alcance de objetivos y metas al concluir el período de evaluación del PEI, se expresará en términos cuantitativos y cualitativos el grado de cumplimiento de los objetivos y las metas, así como se adecuan las políticas, estrategias y estructura organizacional, programas y proyectos al cumplimiento de la misión y los objetivos. La satisfacción de las demandas del entorno se refleja teniendo en cuenta el grado de satisfacción de las mismas.

No se puede pensar estratégicamente si no hay una estructura y cultura preparadas para que la estrategia sea un concepto que fluya dentro de la organización. La formulación de la misma, es un proceso permanente y dinámico en el que interviene toda la organización, la que debe estar preparada para ser parte de éste proceso dinámico y no lineal de formulación de las estrategias.

CAPITULO II: ASPECTOS METODOLOGICOS DEL MODELO ESTRATEGICO PARA LA PLANIFICACION Y ORDENAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA OCET.

II.1 Descripción del Modelo de Gestión Estratégica propuesto.

La presente investigación se desarrolló en la dirección de Suelos y Fertilizantes del MINAGRI en la provincia de Cienfuegos, con el objetivo de establecer el ordenamiento y planificación estratégico de las actividades que realiza la Oficina de Control y Evaluación de Tierras en este territorio.

Como referencia se tuvieron en cuenta los resultados del Inventario de Suelos Alterados, concluido en la provincia en el año 1995, el estudio Genético de los Suelos a escala 1: 25 000 que culminó en 1989, y la información estadística brindada por la empresa GEOCUBA (2003), las direcciones provinciales de Planificación Física y Estadística (2003), así como la referente al cambio de uso de suelos agrícolas y forestales para otros fines que archiva esta oficina, además de lo establecido en las normas legales vigentes en el país a través del Decreto 179 “Protección, Uso y Conservación de los Suelos y Contravenciones”. (MINAGRI, 1994).

Se aplicó una metodología participativa que incluyó entrevistas individuales, de grupos y la realización de un Taller Territorial con la participación de las provincias Matanzas, Ciego de Ávila, Villa Clara, Sancti Spiritus y Cienfuegos, con representantes del Instituto de Suelos del MINAGRI y de la dirección provincial de Planificación Física de las provincias antes señaladas con el fin de realizar el diagnóstico colectivo y definir los principales problemas de la OCET y la situación inicial de la planificación, seguimiento y evaluación de las actividades de la misma en la aplicación de la legislación vigente en cuanto al cambio de uso de los suelos.

II.1.1 Diagnóstico Estratégico.

Se realizó un Diagnóstico Estratégico con la participación de especialistas de la actividad de suelos de las provincias señaladas en el epígrafe anterior, especialistas de otras ramas de la agricultura y de otros sectores de la economía que constituyen clientes de la OCET, aplicándose para recoger la información la técnica de segmentación en la forma siguiente:

- Dirigentes, Técnicos Medios, Profesionales, Investigadores, Otros.

Se empleó como herramienta la entrevista individual, donde se seleccionó un número de muestra de la población con que se trabajó, formada por un grupo de profesionales y personal clave en general, para la determinación del mismo se utilizó la fórmula:

$$N = \frac{P(1 - P)C}{I^2}$$

Donde: C = Constante que depende del Nivel de Significación ($1 - \alpha$).

P = Proporción de error.

I = Precisión ($I \leq 0.12$)

Se fijaron los datos:

$$P = 0.04$$

$$I = 0.12$$

Usando un valor medio

$$1 - \alpha = 95 \%$$

$$C = 3.845$$

Se utilizaron como reglas para establecer una entrevista exitosa, las propuestas por Van der Heijden (1997), las mismas son relacionadas seguidamente:

- No llevar preguntas pre - elaboradas, sino temáticas, que sirvan de gatillo.
- Comenzarla con una explicación del objetivo del ejercicio.
- Explicar el uso que se le dará a la información recogida y resaltar el hecho de que será anónima.
- Escuchar de manera efectiva e interactiva.
- Lograr un ambiente de confianza.
- No grabarla, solo tomar notas.

En las entrevistas realizadas fueron propuestas 10 interrogantes, donde en las tres primeras se solicita al entrevistado realizar cuatro preguntas claves sobre el futuro relevante de la organización, luego se induce al mismo a responder estas de forma tal que se logre que el mismo sea capaz de visualizar el futuro de la organización. Las seis siguientes son explorativas y buscan interpretar los factores críticos.

El análisis de la información obtenida fue realizado mediante el ejercicio DAFO que permite orientar de manera rápida el foco de atención del análisis de escenarios, evidenciando qué áreas del entorno relevante de la organización son críticas o

requieren ser revisadas y/o analizadas en una sesión de trabajo, que incluya a la “lluvia de ideas” como un ejercicio participativo.

Otro método empleado fue la consulta a expertos para poder determinar las complejas relaciones de causa y efecto entre las muchas variables obtenidas e indicar a partir del mayor impacto sobre el desempeño de la organización, aquellas que pueden ser consideradas Factores Críticos.

- **Factores Críticos.**

Para su identificación, así como de temas relevantes de los procesos emergentes del entorno organizacional, se empleó la consulta a expertos (personal con criterio especializado), los mismos pertenecen a diversas disciplinas de especialización y de forma directa o indirecta tienen un nivel de identificación con la organización; los criterios fueron procesados por el Método Delphi que “permite la consulta orientada a agrupar y refinar los juicios emitidos por grupos de expertos, con respecto a varias opiniones o puntos de vistas que deseen evaluar, a fin de mejorar la calidad de la toma de decisiones, usualmente para fines de planificación o de prospección” (Linstone y Turoff, 1975 y Quirino y col. 1999).

La selección del método se basó en las características del estudio, ya que se requería contar con un enfoque interdisciplinario.

Para la aplicación del Método Delphi, se tuvo en cuenta las fases siguientes:

1. Organización y establecimiento de las tareas del proyecto, la definición de su alcance general, los objetivos y los resultados esperados.
2. Se estructuró el primer modelo de cuestionario sobre la base de una amplia revisión bibliográfica sobre el tema, así como las entrevistas con especialistas sobre el sector de interés. (ver Anexos, encuesta No. 1).
3. Selección de los integrantes del grupo de expertos buscando el equilibrio entre los participantes de manera que haya de dentro y de fuera de la organización, incluidos representantes de Institutos afines e instituciones de investigación del territorio y de otros sectores de la sociedad con criterios e intereses en el caso objeto de estudio.

Cuestionario Delphi

Se toma como referencia para el basamento de las preguntas los aspectos siguientes:

- Si existe una iniciativa de cambio, cuando y por qué.

- Características de esa iniciativa.
- Evolución de la iniciativa.
- Hacia dónde se dirige esa iniciativa
- Papel de la Planificación, Seguimiento y Evaluación (PS y E) para el cumplimiento del Plan Estratégico propuesto para el desempeño de la organización.

El número de expertos participantes en el estudio fue variable, estando en un rango desde 5 hasta 30 ó más.

El número de rondas en que fueron enviados los formularios fue de 2, donde se obtuvo suficiente información sobre el tema tratado. Los datos obtenidos en la primera ronda fueron tabulados y analizados, procurándose asociar los principales argumentos a las diferentes tendencias de las respuestas.

En la segunda ronda del cuestionario, se añadieron otras preguntas que se consideraron útiles para complementar la información sobre el tema.

Es importante enfatizar que durante el proceso de identificación y caracterización de los Factores Críticos, es decir, Fuerzas Impulsoras y Restrictivas, además de las técnicas antes mencionadas, se utilizó la información secundaria que fue facilitada al respecto para propiciar la comprensión de dichos factores, la calidad de la misma fue de gran importancia porque la fuente que la brindó es considerada confiable.

Los resultados obtenidos mediante la utilización de este método son evaluados con el uso del sistema SPSS versión 4, y se emplearon también en la construcción de escenarios. Otras herramientas utilizadas para la identificación y el análisis de los Factores Críticos fueron:

Matriz del Impacto Cruzado (se derivó de los resultados del Método Delphi). Esta se basa en la filosofía de que ningún evento se realiza aislado, sino que más bien es influenciado con mayor o menor probabilidad por la ocurrencia de otros eventos. En esta matriz los expertos comunican sus opiniones a partir de juicios estimativos, es decir, mediante probabilidades matemáticas a partir de valores asignados a las probabilidades iniciales y finales, siguiendo los criterios expresados por Mojica Sastoque (1991). Los datos (de un experto, de varios expertos o del consenso de los mismos), permiten el procesamiento por medio de programas de simulación matemática y sus resultados serían “el escenario más probable” o “múltiples escenarios”.

El procedimiento consiste en la colocación de los Factores Críticos identificados, (los que fueron previamente listados a partir del trabajo grupal que se nutrió además, por aportar criterios pretéritos que se manifestaron en diferentes ocasiones en el trabajo sistemático de la oficina sobre la consideración de diferentes magnitudes), en una matriz de doble entrada, que contendría estos factores en un mismo orden (vertical y horizontal), como se aprecia en la tabla No. 1 de los Anexos, (que responde a los resultados obtenidos) y el grupo de expertos seleccionados, califica cada par de interacciones con los juicios de magnitud del impacto de uno sobre otro (3: alto, 2: medio, 1: bajo, 0: nulo) y su dirección: negativa (-) o positiva (+), donde si el fortalecimiento del efecto del factor fortalece el efecto del otro es positivo y si lo debilita es negativo. Los factores identificados se relacionan en el Capítulo III, epígrafe: **III.3.2.3 Análisis del Contexto Externo General.**

Esta matriz se utiliza para:

- Identificar las interacciones más importantes entre factores.
- Servir de insumo para la prospección más detallada y para proveer de esta forma, la base para la selección de Factores Críticos que van a constituir la matriz de Escenarios.

Con el uso de la misma, se pudo jerarquizar las variables analizadas y sus interdependencias, seleccionando así los de mayor influencia en la gestión de la organización para su posterior análisis con una de las variantes de esta matriz, la de Motricidad vs. Dependencia, que se describe a continuación:

Posibilita se identifiquen las relaciones de dependencia entre las variables, lo que permitió identificar las que son claves para la conformación de los escenarios, esta es una herramienta para el análisis estructural del entorno. Las variables que se identificaron son las que “tienen gran capacidad de propulsión o de movimiento, en el sentido que dominen la dinámica de procesos importantes para la definición de los factores críticos” (Vieira, 1999).

Esta se construyó colocando en la primera línea y en la primera columna las variables que fueron analizadas; luego se evaluó la dependencia relativa de cada variable de la línea, utilizando una escala de dependencia entre 0 y 3. (Tabla No. 2, correspondiente a los resultados de la investigación, que aparece en Anexos).

El 3 indica --- Mucha dependencia entre la variable de la línea y la columna.

El 2 indica --- Dependencia Media.

El 1 indica --- Dependencia Baja

El 0 indica --- Que no hay dependencia.

Para el autor anteriormente citado, la suma de los valores en dirección a la columna indican la dependencia de la variable relativa en relación con las demás, y en dirección a la línea indican la motricidad relativa. La dependencia entre las variables se determina mediante los juicios emitidos por los expertos participantes en el análisis de las mismas, quienes fueron asignando la puntuación correspondiente, según la escala de valores prefijados.

En dependencia del resultado del análisis de la matriz anterior las variables atendiendo a su naturaleza se pueden clasificar en:

- Impulsoras: aquellas que contribuyen a dinamizar el trabajo.
- De Resultados: condicionan la materialización de resultado.
- De Integración: propician o condicionan los factores de integración.

Construcción de escenarios

En este proceso se identificaron las variables inductoras de cambio en el ambiente externo organizacional, los actores que controlan los procesos del mismo y los temas que describen su ocurrencia, para ello se utilizó como instrumento la matriz de Impacto vs. Incertidumbre Futura, la cual relaciona las variables con el consenso del cual va a ser el nivel de incertidumbre futura y el nivel de impacto en la organización, y se identificaron además variables claves que deben ser de alto impacto y alta incertidumbre.

Para la construcción de esta matriz se procedió a convocar a un grupo colaborador, el cual contó con la identificación previa de las variables, los actores y los procesos, como resultantes de las entrevistas o reuniones anteriores de lluvias de ideas realizadas para la construcción de escenarios.

A cada miembro del grupo colaborador se le entregó varias tarjetas (4) que indicaban:

- Impacto Alto
- Impacto Bajo
- Incertidumbre Alta
- Incertidumbre Baja

Luego se colocaron las variables para su análisis una por una y cada miembro levantó las tarjetas con su apreciación de la evolución futura de esta variable, después se estableció el consenso del grupo y se procedió a construir la matriz.

El proceso de construcción de escenarios, se ejecutó siguiendo un criterio multidisciplinario encaminado a desarrollar los escenarios alternativos de relevancia a la OCET en cuestión, esto se realizó para proveer de insumos valiosos la toma de decisiones estratégicas, a los niveles táctico y operativo de la organización y principalmente con el fin de que sirva de instrumento en la elaboración de los planes estratégicos que deben ser diseñados en este tipo de organización.

También se realizó el Análisis de las Señales del Entorno Organizacional y se obtuvo la clasificación de los diferentes tipos de señales y el impacto institucional que implican, así como la posible respuesta institucional a las mismas, lo que se recoge en forma de tabla como se muestra en el Anexo (Tabla No.3).

La metodología Construcción de Escenarios siguió principios tales como:

1. Comienzo con la plataforma de la visión consensuada existente dentro de la organización.
2. Reconocimiento de la incertidumbre y complejidad en la situación del entorno.
3. Ampliar la visión mediante la introducción de nuevos conocimientos desde adentro hacia fuera de la organización.
4. Prever la estructura a visiones del entorno aparentemente no relacionados (Van der Heijden, 1997).

Esta metodología se vale de diversas técnicas para su elaboración. En la tabla No. 4 aparecen las etapas para la CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS y se mencionan las herramientas que fueron utilizadas en cada una de ellas.

La elaboración de los mismos se hizo sobre la base de 2 interrogantes principales:

¿Cómo podrá suceder una situación hipotética?

¿Qué alternativas existen para prevenir, diversificar, o facilitar el proceso?

Para ello se utilizó la información generada por los métodos Delphi, de la matriz del Impacto Cruzado y el del Análisis Estructural; demostrándose de esta forma la viabilidad de la combinación de 2 ó más técnicas prospectivas para crear imágenes o escenarios deseables, que permita lograr los objetivos y la sostenibilidad institucional de las OCET, basados en la sintonía con el entorno y la previsión del futuro.

Tabla No. 4 Etapas del proceso de Construcción de Escenarios.

Etapas	Productos	Técnicas Utilizadas
Planificación del Proceso	Plan para la ejecución del proceso de construcción de escenarios. Conformación de un equipo interdisciplinario. Consenso institucional sobre la finalidad del escenario.	Trabajo en equipo.
Identificación del ambiente externo Relevante.	Sistema Nacional de Suelos y Fertilizantes y otros organismos afectados por la acción organizacional.	Lluvia de ideas con análisis DAFO. Entrevistas.
Identificación de factores críticos.	Factores del contexto socio- económico y legal, que impactan en el desempeño organizacional.	Matriz de Impactos Cruzados. Matriz Motricidad vs. Dependencia.
Temas en relación con los factores.	Modelo orientador del proceso de cambio de temas relevantes.	Juicio de expertos (Método Delphi)

Tabla No. 4 (Continuación) Etapas del proceso de Construcción de Escenarios.

Etapas	Productos	Técnicas Utilizadas
Análisis de impactos de los factores críticos.	Identificación de Factores Críticos con mayor impacto. Identificación de impactos cruzados.	Matriz de Impactos Cruzados. Matriz de Impacto VS. Incertidumbre.
Selección y elaboración de Escenarios Alternativos.	Varios escenarios posibles según los temas identificados.	Matriz de Escenarios o Matriz de Temas por Factores. Formulación escrita del escenario.

Fuente: Adaptado de EMBRAPA (1990), Van der Heijden (1997) y Vieira (1999).

Una vez identificados los escenarios se postularon los futuros de los factores críticos conforme a los mismos y luego se procedió a establecer las premisas comunes a los escenarios alternativos.

Partiendo de que se puede contar con un insumo preliminar del análisis de los Factores Críticos, se definió cuáles fueron las visiones que representaron los escenarios futuros o temas predominantes.

Esta etapa consistió en la definición de la temática o el contexto común en el marco del cual se construyeron los escenarios (políticos, económicos, ambientales, etc.) y con qué visiones (optimistas, pesimistas, intermedios, etc.).

Definidas las premisas sobre las cuáles se construyeron los escenarios, se elaboró la matriz de los Escenarios (también denominada matriz de Temas por Factores) y con el apoyo de esta, se desarrollaron los escenarios alternativos. La matriz se elaboró de la forma siguiente: por la línea horizontal se muestran los escenarios de acuerdo con las condiciones predeterminadas (escenario 1, escenario 2, etc.) y por la vertical, los factores críticos que se describen para cada escenario (ver Tabla No. 5 de los Anexos).

La matriz se conformó describiendo el comportamiento del factor para cada escenario.

II.2 Diagnóstico del Ambiente Externo: Se siguen los pasos siguientes: análisis de las dimensiones Socio – Cultural, Económica, Política, Legal, Tecnológica y Ambiental, que fueron descritas en el Capítulo I. Para ello se tomó como referencia leyes, normativas, resoluciones y demás documentos que definen legalmente estas dimensiones en el MINAGRI, las que una vez analizadas en su nivel de implicación en el tema objeto de estudio, fueron socializadas en los diferentes escenarios del trabajo grupal para lograr consenso en el análisis.

II.2.1 Análisis del Ambiente Externo Operacional: el mismo posibilitó:

- ♦ **Identificación de los Factores Claves de Éxito:** Se identificaron los Factores Claves de Éxito y se utilizan para determinar Amenazas y Oportunidades o ambas a la vez del entorno que tiene que enfrentar la OCET.
- ♦ **Escenarios Alternativos:** Se identificaron los escenarios a partir de los temas que brindó la matriz de los Escenarios o de Temas por Factores. Se determinaron tres escenarios alternativos, seleccionándose uno, donde se identificaron las Fuerzas

Impulsoras y Restrictivas y los Impactos de los Factores Críticos y sus tendencias en el escenario escogido.

II.3 Análisis del Ambiente Interno: Se realizó una evaluación de todo lo relacionado con las interioridades de la OCET, con el objetivo de identificar sus Fortalezas y Debilidades frente a las Oportunidades y Amenazas del Ambiente o Entorno Externo General. Para el mismo se tuvo en cuenta los insumos, procesos, y productos /servicios organizacionales, proveedor, cliente, etc. Luego se analizarán las Brechas Organizacionales:

Para el logro de este fin, se aplicaron instrumentos de medición como las encuestas, la observación y entrevistas (Anexo. Encuesta No. 2), se contempló en este análisis la situación de la gestión de los talentos humanos, la cultura organizacional en función del cumplimiento de los objetivos, la situación de la planificación en la prestación de servicios científico- técnico especializados por parte de la organización y la situación económico – financiera, así como se analizaron las posibilidades del desarrollo de actividades de investigación científica en las temáticas de uso, manejo y conservación de suelos a través de Proyectos de I + D insertados en programas Nacionales, Ramales y Territoriales.

Las encuestas fueron aplicadas teniendo en cuenta el concepto de aleatoriedad, contando con una representación de la totalidad de las áreas de la actividad de Suelos, cuya muestra fue conformada con los diferentes estratos existentes en la misma, trabajándose con una población de 10 miembros.

- La misma fue dirigida a: dirigentes, profesionales, técnicos medios, personal de oficina y de servicio.

➤ **Situación de la gestión de Talentos Humanos**

En esta variable se estimó priorizar el análisis de la satisfacción laboral de forma muy general, haciéndose énfasis, en el concepto más amplio que en el de motivación, ya que en las encuestas aplicadas se valoran aspectos tales como: condiciones de trabajo, condiciones de vida, relaciones interpersonales en la organización, estilos de dirección, toma de decisiones, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

II.4 Definición de la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas: La formulación de los mismos se logró tomando como base, las definiciones de la bibliografía consultada, la primera incluye la información suficiente que permite

identificar a la organización, orienta su rumbo y define su comportamiento organizacional. La visión permite definir el rumbo hacia donde caminará la organización partiendo de los cambios operados en el entorno.

Los objetivos estratégicos se derivan de la misión declarada, del análisis del ambiente externo y de los aspectos relevantes del análisis del ambiente Interno.

Las políticas se trazarán a partir de la definición o declaración de estos y se encaminan de forma tal que contribuyen a su logro.

- ♦ **Formulación de las Estrategias:** Estas permiten superar las brechas identificadas, alcanzar la misión y los objetivos estratégicos.

II.5 Formulación del Plan Estratégico de la OCET

Se empleó la metodología para la elaboración del Plan Estratégico de las organizaciones de Investigación elaborado por el grupo de gestión del cambio institucional del MINAGRI (GECI) en el 2001, en cuyo alcance se define que es aplicable al SINCITA y tiene carácter indicativo para las organizaciones de investigación de otros organismos que tributan para la agricultura.

El Plan Estratégico de la OCET, es un instrumento gerencial indicativo para orientar el rumbo y el esfuerzo integrado de esta organización del sistema Suelos del MINAGRI. El mismo será tomado como una referencia general y permanente. Con una determinada frecuencia, será actualizado para reflejar los cambios que pueden incidir sobre los factores críticos externos que afectan el desempeño de la organización en estudio y consta de las siguientes partes: (I) Marco Orientador de la OCET; (II) Entorno cambiante de la OCET (dimensiones: socio- cultural, económica, política, legal, tecnológica y ambiental; factores críticos; (III) Escenarios Alternativos; (IV) Ambiente Interno de la OCET; (V) Las nuevas dimensiones institucionales (Misión, Objetivos, Políticas , Estrategias, Plan de Acción).

Una vez tomada la decisión de iniciar el proceso de planificación estratégica por la alta dirección del Instituto de Suelos del MINAGRI, la dirección Provincial de Suelos y el área de Desarrollo y Servicios Técnicos de la provincia de Cienfuegos, se procedió a la elaboración y validación del Marco Orientador que guiaría el proceso. Este fue compartido con los actores relevantes del proceso. El mismo contiene: (I) Premisa para el cambio; (II) Filosofía; (III) Propósito; (IV) Valores Compartidos y (V) Macro estrategia.

La creación de las capacidades requeridas de acuerdo con el Marco Orientador y el cumplimiento irrestricto de sus valores compartidos y macro estrategia, es un elemento que le confiere credibilidad y seriedad al proceso tanto interna como externamente.

La macro estrategia elaborada y que igualmente fue validada con todos los actores, contó con los siguientes:

Macro pasos

- Conformación Equipo Multidisciplinario.
- Análisis del Contexto Externo.
- Identificación de Factores Críticos.
- Análisis de los Impactos Críticos.
- Elaboración de los Escenarios Alternativos.
- Validación de los Escenarios.
- Formulación de Misión, Objetivos y Políticas.
- Validación de Misión, Objetivos y Políticas.
- Formulación de Estrategias Alternativas.
- Validación del Plan Estratégico (Versión 1).
- Incorporación de recomendaciones resultantes de la validación.
- Entrega de la primera versión.
- Implementación del Plan Estratégico.
- Seguimiento y Evaluación de la implementación.
- Creación de un mecanismo de seguimiento permanente de los Factores Críticos del entorno nacional e internacional.

Plan Estratégico: En su presentación contiene:

- ♦ **Características generales:** Planificación que define el rumbo, duración y el concepto de Plan Estratégico.
- ♦ **Marco Orientador:** Es el que define o guía el proceso de elaboración del Plan Estratégico, se reflejan los principios orientadores o valores compartidos de la organización, la macro estrategia para la elaboración, seguimiento y evaluación del PSE.

II.6 Estructura Organizacional:

En este aspecto se analizaron las siguientes variables:

Cultura Organizacional: Se aplicó una encuesta dirigida fundamentalmente a caracterizar algunas condiciones, hábitos y costumbres de los miembros de la organización, así como, para conocer el comportamiento de algunos valores que rigen hoy en la misma.

Clima Organizacional: Partiendo de que es uno de los términos para describir el grupo de características que distinguen una organización, o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma, se decidió realizar la encuesta No. 2 y un cuestionario que se utilizó para determinar las motivaciones de los miembros de la organización.

Evaluación del Desempeño (ED): Teniendo en cuenta que esta actividad es clave en la gestión de los Talentos Humanos, se realizó un análisis o valoración del rendimiento o desempeño de los especialistas que conforman la organización, o sea, se evaluó la competencia de los mismos, ya que este es un estudio superior de la evaluación del desempeño; el objetivo que se persiguió en este caso fue lograr la mejoría constante de la actuación de la organización y de forma paralela acotar los objetivos de promoción, desarrollo, sistema de competencia, evaluación de los programas de selección del personal, clima laboral, identificación del potencial, formación y comunicación, entre otros aspectos.

- Conformación de las pirámides ocupacionales de la OCET.

Utilizando técnicas grupales, se planteó la situación problema de diseñar bajo las características particulares de la OCET, dentro de las actividades que desarrolla la dirección provincial de Suelos en el MINAGRI, la necesidad de que la misma cuente con una estructura conformada por especialistas que muestren conocimientos y formación determinada, la cual debe ser lograda partiendo de los factores analizados con anterioridad, las características de las funciones a realizar y la formación curricular que se logre orientar.

Estructura Organizacional: Se utilizaron las técnicas de trabajo en grupos creativos, planteándose la situación problema de diseñar bajo las características particulares de la provincia, la estructura que debía conformar la composición de su OCET y en que dirección se lograría esa formación, lo que fue generando por aproximación sucesiva en tres rondas de trabajo; conociendo la necesidad de ser cada día más competitivos y valorando lo expuesto por Cubeiro y Fernández (1998), así como Diego y Marimon

(1998), citados por Cuesta (2001) de que “la competencia debe ser con todos los empleados, pero que en primer lugar, hay que desarrollarla en los directivos junto a especialistas principales, haciendo del entrenamiento y dirección, un tipo de equipo deportivo”, para esto se analizó el aparato que representa y describe las relaciones estables en la actual estructura organizacional de la OCET, de esta forma, clasificamos la misma entre los modelos existentes (monofásicas, jerárquicas, descentralizadas y no piramidales), analizando y delimitando las funciones de la misma, así como, la ínter – relación entre las áreas de trabajo que la conforman para que cumpla con la misión para la que fue diseñada.

II.7 Sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación: (SIPS y E).

En el mismo se reflejaron las figuras programáticas que permiten llevar a cabo el Plan de Seguimiento y Evaluación diseñado, definiéndose por niveles: estratégicos, táctico y operativo, la revisión de estas figuras programáticas, así como los índices evaluativos y períodos de evaluación, de forma tal, que la estrategia diseñada se mantenga bajo un proceso de mejora continua.

Capítulo III: RESULTADOS Y DISCUSION.

III.1 Elementos Teóricos y Prácticos para el diseño del Modelo Estratégico.

El mismo no coincide fielmente con el propuesto por Matos y col. (2001).

Elementos que conforman el Modelo propuesto.

1. **Análisis Estratégico:** 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.

El análisis comprende el estudio de tres elementos que conjuntamente determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la organización y que constituyen los ejes sobre los que se construyó el Plan Estratégico, estos son:

- ✓ Definición de los fines y/o misión de la organización.
 - ✓ Análisis externo.
 - ✓ Análisis interno.
2. **Diagnóstico Estratégico:** Se realizó la caracterización del ambiente interno de la organización y el análisis del entorno o descubrimiento de los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el ámbito exterior ofrece al desarrollo estratégico de la OCET. Se identificaron los Factores Claves de Éxito.
 3. **Formulación del Plan Estratégico de la organización:** Se parte de la diferenciación del contexto externo general y el operacional, definiéndose los límites del entorno que se analizó en función de las necesidades de la organización, por lo que fueron definidas las variables que se consideraron tienen un impacto significativo en la actividad que realiza la organización, las mismas se identifican como Dimensiones del Entorno y se agrupan como se observa en el punto III.3.2.3 (páginas 53 - 61).

Identificación de los Factores Críticos: Se procedió a la construcción de los escenarios alternativos para poder definir las tendencias del posible comportamiento de la organización para dar respuesta a los cambios del entorno y cumplir con su misión.

 Fueron diseñados los objetivos estratégicos de la organización y las políticas que garantizan su cumplimiento.

En el análisis del ambiente interno realizado se tuvo en cuenta el análisis organizacional que dio como resultado:

1. Análisis de los productos/servicios.
2. Insumos.
3. Proveedores directos e indirectos.
4. Identificación de brechas organizacionales que permitieron la formulación de acciones estratégicas en correspondencia con el escenario alternativo seleccionado, estas acciones permiten superar las brechas identificadas y alcanzar la misión y objetivos estratégicos diseñados.

Implantación estratégica: para ello es que se realizó el Plan Estratégico que recoge los objetivos, las decisiones adoptadas en etapas anteriores, asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito.

Esta depende no solo del Plan Estratégico diseñado sino también de la estructura organizativa y la cultura organizacional, donde se refleja la división del trabajo que sirve de soporte a la implantación.

4. S. I. P. S y E.

III.1.1 Diagnóstico Estratégico.

III.1.1 a) Caracterización de la organización:

Las Oficinas de Control y Evaluación de Tierras (OCET) se crean por decisión del Instituto de Suelos del MINAGRI, dada la necesidad de controlar y fiscalizar todo lo referente a esta actividad en el país. Su gestión fundamental se encamina a regular el creciente y sostenido cambio de uso de suelos agrícolas para otros fines, teniendo como basamento la evaluación de tierras (aptitud de estas superficies para los diferentes cultivos de interés agrícola) y los planes prospectivos de desarrollo del MINAGRI, que venía realizándose sin tener en cuenta los criterios de los especialistas en la materia, trayendo como consecuencia que se destinaran para estos fines parcelas con categorías agro productivas I, II y III; ello ha provocado la disminución creciente del área agrícola per cápita por habitante en el territorio Cienfueguero. Forma parte también de su desempeño, mantener control del cumplimiento de las normas legales vigentes en el país para el uso, manejo y protección de los Suelos, entre las que se destacan: Ley 81 “Medio Ambiente” y su Decreto 179.

Funciones y actividades fundamentales que realiza la organización:

- ◆ Participar en todas las actividades del territorio que incluyan el uso del recurso natural suelo independientemente de su régimen de tenencia.
- ◆ Mantener el inventario de las áreas alteradas y degradadas controlando que se rehabiliten, las que procedan.
- ◆ Atender las solicitudes del Instituto de Planificación Física para otorgar las macro, y micro localizaciones de inversiones, que afecten, limiten o modifiquen el uso de los suelos, así como las de la oficina de Recursos Minerales para las Concesiones Mineras.
- ◆ Remitir a los organismos y dependencias que procedan las obligaciones de su competencia para la protección y rehabilitación de los suelos.
- ◆ Determinar por las tarifas aprobadas del Ministerio de Finanzas y Precio el importe de arrendamiento o resarcimiento a ingresar al presupuesto del Estado por la afectación provocada.
- ◆ Coordinar con las entidades correspondientes los estudios para el otorgamiento de las Licencia o Impacto Ambiental, y evaluar ambos documentos al ser emitidos.
- ◆ Emitir los dictámenes de Suelo que sean requeridos por el Departamento Jurídico del MINAGRI, de acuerdo a la legislación agraria vigente.
- ◆ Participar en el sistema de inspecciones agrarias y ambientales del territorio.
- ◆ Suscribir con los inversionistas que requieran capa vegetal los contratos de estudio y rehabilitación del área de la cual se autoriza la extracción de la misma.

Esta organización, representante legal del Estado en todo lo relacionado con tan importante recurso natural, necesita de un fortalecimiento de su gestión, por ello, se ha enfrascado en la introducción de los criterios de la dirección y planificación Estratégica, para poder responder eficazmente a las oportunidades y condiciones favorables del entorno, enfrentar sus retos y amenazas, todo ello sin perder de vista los recursos, capacidades y fortalezas internas con que cuenta, trabajando en función de eliminar o minimizar sus debilidades.

En el diagnóstico para la aplicación del Método de Análisis Estructural se aprovechó como material de consulta diferentes trabajos de planificación estratégica realizados en la organización entre los que se destacan planes generales, específicos y operativos, esto permitió:

→ Identificar los cambios – claves y preocupaciones propias de la OCET observados tanto a través del personal directivo como en el resto de los miembros de la organización, en empresas colaboradoras y clientes.

Se realizaron 2 rondas de encuestas: (Ver encuesta No.1 en los Anexos)

Los resultados de la misma, (Preguntas 1, 2, 3, 4, 5 y 6), aparecen en la figura que se muestra a continuación.

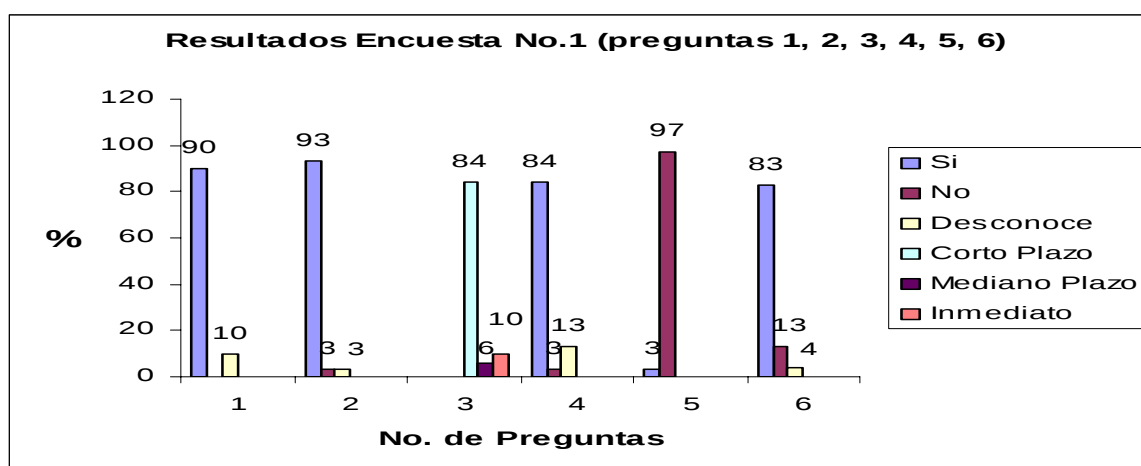
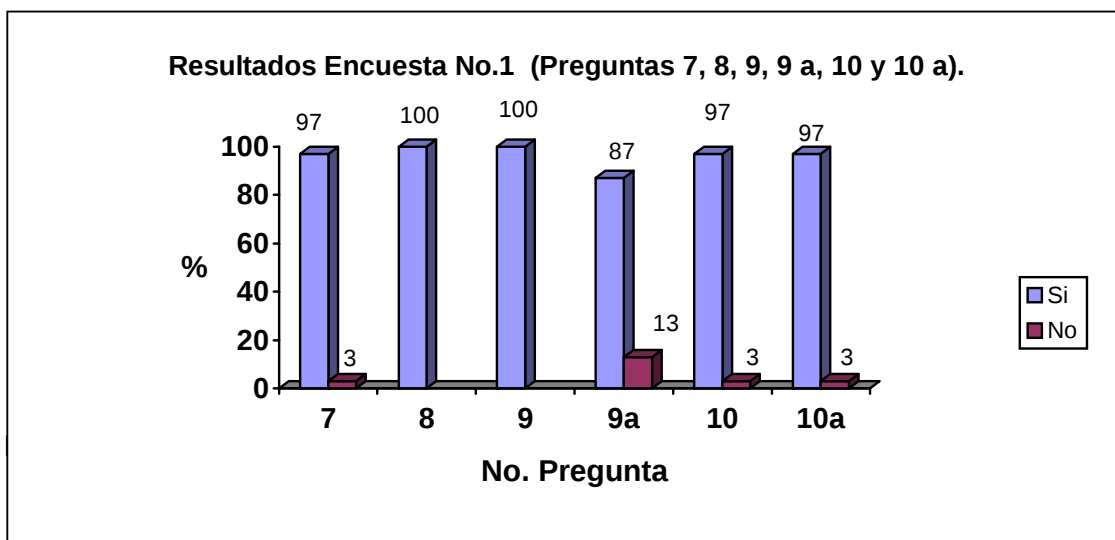


Figura No.7 “Resultados de la encuesta No.1 (preguntas 1, 2, 3, 4, 5 y 6)

Como se puede apreciar del total de encuestados el 90 % respondió afirmativamente al cuestionamiento de si existe una iniciativa de cambio en la organización y funcionamiento de la OCET y 10 % plantearon que desconocen; de forma similar el 93 % considera necesario el mismo, mientras que un 3 % opina que no e igual por ciento desconoce. Con relación a cuándo debe producirse este, el 84 % respondió que a corto plazo, de inmediato el 10 % y a mediano plazo el 6 % restante.

El 84 % respondió que sí ha evolucionado esa iniciativa de cambio, el 13 % manifiesta desconocimiento de dicha evolución y el 3 % opinó que no ha existido la misma. El 97 % no concibe el trabajo de la OCET dirigido y/o realizado por el mismo personal del grupo de Génesis y Evaluación de Suelos u otro grupo de los que conforman la Dirección Provincial de Suelos, mientras que el 3% opina que sí, un 83 % considera las funciones de esta oficina compatibles con las de dicho grupo y el 13 % no, mientras que el 4 % desconoce.

La figura siguiente, muestra los resultados obtenidos con las preguntas 7, 8, 9, 9 a, 10 y 10 a.



En relación con la fuerza de trabajo que debe integrarla, el 97% se pronunció a favor de que sea más de un especialista, mientras que el 3 % considera que con 1 basta. El 100 % opinó que la oficina requiere para el cumplimiento de sus funciones de medios de transporte propios o sea no depender de otros grupos o áreas y que existen factores negativos objetivos que pueden influir en el desempeño de sus funciones; un 87 % se pronuncia afirmativamente con respecto a la existencia de factores subjetivos que inciden negativamente y el 13 % no considera que existan.

El 97 % coincide al afirmar que la organización requiere de recursos humanos y materiales para el desempeño exitoso de sus funciones a nivel de provincia así como con recursos humanos capacitados en la actividad a nivel municipal, el 3 % de los encuestados opinó negativamente con respecto a esta problemática.

- **Principales retos a enfrentar por la OCET.**

1. Falta delimitación práctica entre las funciones de la oficina y el resto de las actividades de la dirección de Suelos.
2. Completamiento de la fuerza de trabajo de que requiere.
3. Insuficiencia del equipamiento necesario para dar cumplimiento y seguimiento a las funciones que le competen.
4. No accesibilidad a tecnologías de avanzada.
5. Falta de conocimientos en materia Legal y Sostenibilidad.

III.1.1 b) Situación de la planificación, seguimiento y evaluación de las actividades y funciones de la OCET.

- Planificación

Prevalece un Sistema de Planificación de mediano plazo (hasta cinco años), centrando su actividad en programas anuales orientados a dar cumplimiento a los objetivos estratégicos trazados por la instancia nacional. No está declarada una misión corporativa.

- Seguimiento

Hasta 1998, se realizaba por los especialistas que nacionalmente rigen la actividad (asesor Jurídico del Instituto y el especialista principal a este nivel), mediante visitas de chequeo, no había participación de clientes, usuarios y productores en general, por lo que sus criterios no influían en la toma de decisiones y ajustes necesarios para el desempeño de la oficina. Generalmente el seguimiento se ha confundido un poco con la evaluación sobre la marcha.

A partir de 1999, esta situación sufre un cambio significativo, comienzan a realizarse anualmente tres talleres regionales (Occidente, Centro, Oriente) y uno nacional con la participación de los Jefes de Oficina, usuarios y clientes de la actividad, así como, los representantes de los órganos y organismos relacionados con ella, lo que ha permitido poder evaluar de forma más amplia el desempeño de la OCET.

- Evaluación

Ha tenido dos etapas (1996-1998), la realizaban las direcciones Provinciales y Nacionales de Suelos, no se contaba con el criterio de los usuarios, con la implementación de los talleres mencionados anteriormente, la situación cambia favorablemente al tenerse los criterios y opiniones de los mismos, haciéndose más integral y participativa.

III.2 Factores que justifican la necesidad del ordenamiento y planificación estratégico de las actividades que ejecuta la OCET.

El Diagnóstico Estratégico efectuado dio como resultado la necesidad de que la OCET requiere del ordenamiento y planificación estratégica de su actividad atendiendo a los factores y problemáticas siguientes:

1. Estructura organizacional no acorde con las funciones y actividades a realizar.
2. Déficit de talentos humanos y necesidad de capacitación de los existentes.
3. Carencia de recursos materiales para enfrentar las demandas de su desempeño.

4. Necesidad de diferenciar y/o delimitar las funciones de la OCET de las correspondientes al resto de las áreas funcionales de la dirección de Suelos.
5. Necesidad de adoptar un sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la actividad y funciones de la organización acorde a los cambios que se operan en su entorno.

III.3 Formulación del Plan Estratégico de la OCET para el período 2005 – 2009.

III.3.1 Características Generales.

Es el instrumento de planificación estratégica y define el rumbo de la organización para cumplir su misión en el período 2005 – 2009 en sintonía con las demandas del entorno, contará con una revisión anual, lo que garantiza el mejoramiento continuo de las estrategias y objetivos trazados. Se diseñó con las funciones siguientes:

- Guiar el Seguimiento y Evaluación (S y E) de los planes anuales de trabajo de la OCET.
- Guiar el Seguimiento y Evaluación (S y E) de los objetivos estratégicos de la organización.

Y tiene como objetivos:

1. Definir el ambiente de acción de la organización.
2. Orientar la relación de la OCET con su ambiente externo.
3. Guiar el proceso de investigación a través de Proyectos de I + D que tengan relación con el desempeño de la organización.
4. Guiar el sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación (SIP y E) de los objetivos estratégicos diseñados para la organización.

Para la confección del mismo se tuvo en cuenta los aspectos que pueden apreciarse en la figura No. 9 que aparece en los Anexos.

III.3.2 Contenido del Plan Estratégico (Nivel Estratégico).

III.3.2.1 Planificación.

La elaboración del Plan Estratégico de la OCET tiene gran importancia, ya que ha permitido ordenar todo lo relacionado con el desempeño, recursos y relaciones con el entorno para el período planificado, así como, poder contar con un Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación sistemático, que nos permite mejorar de forma

continúa y trabajar en la reorientación del rumbo de la organización en sintonía con los cambios que se van operando en el entorno.

III.3.2.2 Marco Orientador.

El Marco Orientador que ha guiado el proceso de elaboración del Plan Estratégico cuenta con los principios o valores compartidos que se relacionan a continuación:

➤ **Valores compartidos de la OCET de Cienfuegos:**

- Lealtad a los principios de la revolución.
- Participación y decisiones colegiadas.
- Valoración de los talentos humanos.
- Consagración al trabajo y calidad del mismo.
- Solidaridad.

➤ **Conceptualización de los valores compartidos:** Estos valores garantizan la lealtad a nuestro Proyecto Social, la participación que implica el diseño y manejo de procesos participativos, la valorización de los talentos humanos, lo que significa compromiso, motivación, elevación de la autoestima, el cambio de concepto de “recursos humanos” por el de “talentos humanos”, la consagración al trabajo como requisito indispensable para mejorar los resultados productivos y económicos y por último la solidaridad, no solo internamente dentro de la organización, sino como la máxima expresión de un revolucionario de nuestro tiempo.

➤ **La macro estrategia elaborada y validada con todos los actores involucró para el caso objeto de estudio de los macro pasos enunciados en el Capítulo II los siguientes:**

- Conformación del equipo multidisciplinario.
- Análisis del contexto externo
- Identificación de factores e impactos críticos.
- Elaboración y validación de escenarios alternativos.
- Formulación y validación de Misión, Objetivos y Políticas.
- Formulación de estrategias alternativas.

III.3.2.3 Análisis del Contexto Externo General.

Coincidiendo con lo planteado por De Souza Silva (1999) de que “la sociedad contemporánea se encuentra viviendo un momento singular, caracterizado por la

inestabilidad, desorientación, turbulencias e incertidumbre, síntomas que evidencian al nivel social la emergencia de una nueva época”; podemos afirmar que Cuba no queda excluida de estas influencias, ello ha dado lugar a la introducción de todo un conjunto de transformaciones para el mantenimiento de la obra social emprendida por la revolución desde enero de 1959.

Ubicados en la realidad cubana actual, se identificaron dentro del contexto general, como aspectos de mayor influencia en el desempeño de la OCET de la provincia las variables: sociales, culturales, demográficos; patrones de distribución, disponibilidad y uso de los recursos financieros; políticas económicas, fiscales, tecnológicas y ambientales; tendencias nacionales en cuanto a la conservación del medio ambiente, así como, los paradigmas emergentes nacionales e internacionales, en las dimensiones ya abordadas en el capítulo I, páginas 22 - 23; su análisis arrojó los resultados que se exponen seguidamente:

❖ **DIMENSION SOCIO - CULTURAL**

- **Reforma Agraria:** como resultado de esta, “surge el sector estatal en la agricultura” (MINAGRI, 1999), la política agraria desarrollada desde entonces ha dado lugar a cambios de uso de suelo que no sólo han provocado la disminución progresiva del fondo de tierra agrícola y en gran medida de áreas con las mejores categorías agro productivas (I y II) para diferentes cultivos, sino que además la sobreexplotación de las mismas contribuye al deterioro de este recurso natural; ello constituye una amenaza si la organización no proyecta sus acciones encaminándolas a fortalecer su papel regulatorio en cuanto al uso, manejo y protección de los suelos.

- **Formas de tenencia de la tierra en el país:** las diferentes formas adoptadas (tabla No.6 de los anexos), generaron la necesidad de construir diferentes instalaciones e infraestructuras de apoyo al sector agropecuario, lo que unido a los cambios de uso realizados para dar respuesta al desarrollo económico y social del territorio, han provocado la disminución del fondo de tierra agrícola de que se dispone en la provincia a 0.5 ha por habitante, resultado similar al de Ramis y col. (2002), tendencia que debe ser tomada en cuenta en el desempeño de la OCET al momento de aprobar las solicitudes de inversiones que impliquen la afectación de las áreas agrícolas.

- **Desarrollo rural:** al triunfo de la revolución, se inician grandes esfuerzos en planes de desarrollo en educación, cultura, salud y economía, se construyen comunidades rurales, carreteras, caminos y redes eléctricas, esto ha implicado

disminución del fondo de tierra agrícola y ha generado diferentes formas de tenencia de la tierra, con el consiguiente manejo desigual del recurso suelo, oportunidad que debe aprovechar la organización en cuanto a su proyección futura en relación con la conservación y mejoramiento del recurso natural suelo.

- **Crecimiento urbano y poblacional:** el crecimiento urbano, que se aprecia en la figura No. 10, según la información obtenida del cierre estadístico de la dirección provincial de Planificación Física (2003), ha sido a expensas del sacrificio de áreas potencialmente aptas para el desarrollo agropecuario, en el mismo tiene gran incidencia la organización al ser la encargada de asesorar al MINAGRI a la hora de tomar las decisiones pertinentes que garanticen la menor afectación posible en las áreas bajo su tenencia.

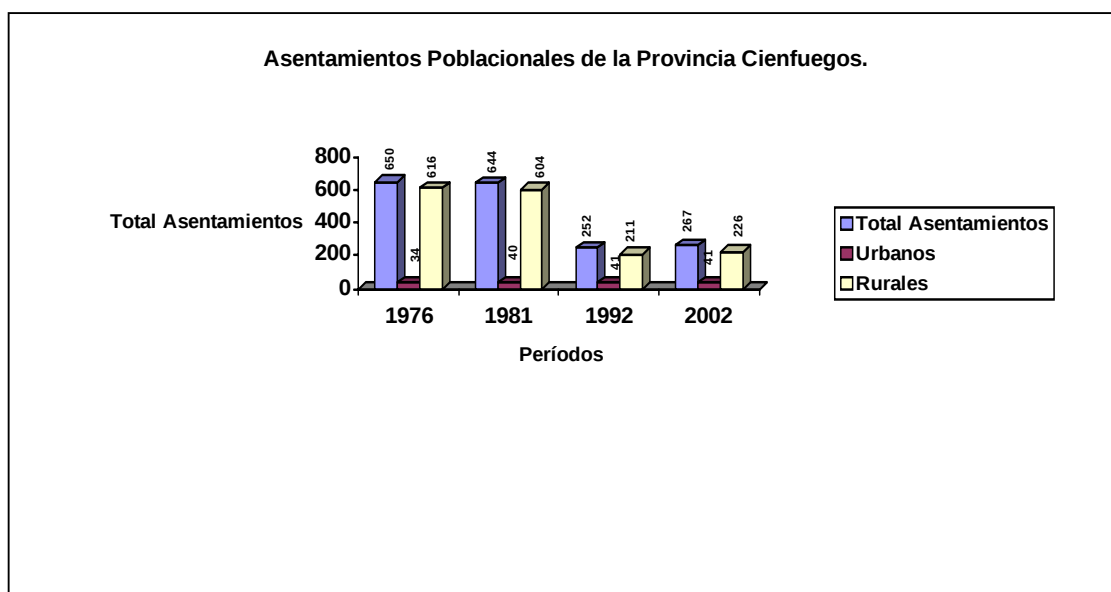
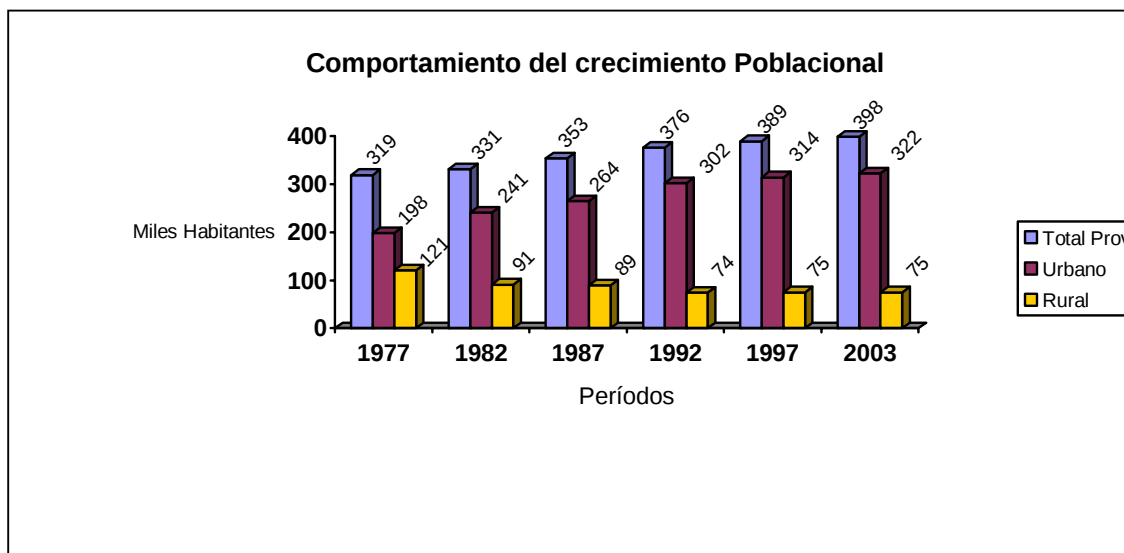


Figura No.10 “Asentamientos poblacionales de la provincia Cienfuegos”.

Fuente: Adaptado de Informe de Crecimiento Urbano y Rural. (IPF, 2003).

El crecimiento poblacional ha mantenido un ritmo promedio en su ascenso del 4.46 % cada 5 años, en 1977 la población cienfueguera era 319 485 habitantes y al cerrar el 2003, es de 398 053 habitantes, o sea, que creció en 26 años un 24.5 % como se aprecia en la figura No. 11.



Fuente: Adaptado de cierre estadístico provincial de crecimiento poblacional. (DPE, 2003).

Estos dos indicadores, han tenido fuerte influencia en la disminución progresiva del área agrícola del territorio, ya que no siempre se ha tomado la decisión correcta a la hora de decidir la ubicación de las inversiones necesarias para solucionar las demandas generadas por este comportamiento, lo que no solo ha provocado afectaciones al Estado desde este punto de vista, sino también desde el punto de vista financiero, al dejar de ingresarse en el presupuesto estatal cifras significativas por concepto de resarcimiento o arrendamiento.

La Tabla No. 7, muestra una comparación de este comportamiento hasta el 1995, fecha en que concluye el ya mencionado Inventario de Suelos Alterados, con el de 1999, fecha en que se organiza el trabajo de la OCET, hasta el cierre de Noviembre de 2004.

Tabla No. 7 “Comparación de la superficie agrícola alterada por cambio de uso de Suelos por diferentes conceptos en la provincia Cienfuegos” y monto del resarcimiento o arrendamiento.

Conceptos	Hasta 1996		1999 a Noviembre/2004	
	área M ha	%	área M ha	%
Urbanismo y Construcción	63.0	16.06	0.087	0.0296
Viales y Ferrocarriles	8.59	2.19	0.027	0.0085
Explotación minera	2.55	0.65	0.045	0.0144
Explotación hidrográfica	6.98	1.78	--	--
Acuicultura	1.83	0.46	--	--
Total	82.99	21.14		0.0527
Monto de Resarcimiento por cambio de uso en MP	4 493.3		826.9	

En ella se puede apreciar el área potencialmente agrícola afectada por los diferentes conceptos que definen otros usos, así como, el equivalente en miles de pesos dejados de recibir por el estado al cambiar de uso las mismas según las Tarifas de Resarcimiento y/o Arrendamiento aprobadas por el MFP y el aporte realizado por esta vía a partir de la creación de la oficina.

- **Voluntad política de alto nivel:** en todo momento, el estado cubano ha mantenido la política de encaminar el desarrollo económico y social del país en armonía con la preservación y uso racional de los recursos naturales, muestra de ello lo constituyen las disposiciones legales vigentes relacionadas con ello. La organización puede convertir esta oportunidad en una fortaleza para el desempeño de sus funciones, perfeccionando la aplicación y control de lo legislado en materia de suelo.

❖ **DIMENSION ECONOMICA**

- **Desarrollo de mercados financieros:** actualmente es una de las oportunidades que la organización debe aprovechar ya que la diversificación lograda por la economía cubana, posibilita la existencia de diferentes mercados financieros de donde puede obtener sus ingresos mediante la prestación del servicio científico técnico que le compete, en estos momentos, dada su estructura organizativa y capacidad técnica constituye una debilidad.
- **Procesos redistributivos:** desde su creación la organización realiza el cobro de los servicios que presta tanto en Moneda Nacional como Libremente Convertible, a pesar de ello, no se logran altos ingresos por las razones expuestas en el indicador

anterior que impiden tenga un mayor desempeño en el cumplimiento de sus funciones, no obstante, ha sido capaz de autofinanciarse, lo que ha posibilitado que desde el año 2001, se aplique un sistema de Estimulación Salarial que beneficia hasta en un 50 % del salario devengado trimestralmente a los trabajadores que cumplen con los requisitos establecidos por el mismo.

- **Mecanismo económico- financiero de la actividad:** a pesar de cumplir con funciones Estatales, la organización logra autofinanciarse a través del cobro de los servicios prestados, lo que constituye una tendencia a ascender en cuanto a ingresos se refiere en la medida que sea capaz de elevar el control de la aplicación de la legislación vigente para la protección y uso del recurso suelo.

❖ **DIMENSION POLITICA**

- **Unidad Pueblo - Estado:** existe una unidad monolítica entre ambos, apreciándose fortalecida la confianza y el afianzamiento del poder del estado Cubano y la convicción del pueblo en defender las conquistas y la obra de la Revolución, es decir, que se ha adoptado como primera política, **NO RENUNCIAR AL PROYECTO SOCIALISTA**, y mantener las conquistas sociales logradas hasta el presente.
- **Avances en el proceso de perfeccionamiento empresarial:** en sectores productivos importantes se han logrado avances significativos en el mismo, mostrándose un trascendental y profundo cambio de la política económica del país, lo que ha traído por consecuencias cambios en el pensamiento, la forma de hacer y de toma de decisiones de directivos y trabajadores en cualquier nivel. En la provincia existen 64 empresas en este proceso, dentro de estas el 4%, pertenecen al MINAGRI. La tendencia es que la organización aproveche esta fortaleza del sector para desarrollar su actividad.

❖ **DIMENSION LEGAL**

- **Marco legal que ampara las actividades de la Oficina:** una de las principales fortalezas con que cuenta la organización es la existencia de diferentes leyes, resoluciones y disposiciones tanto estatales como ministeriales, que facultan y amparan su actividad. En el territorio no todas se han aprovechado con la eficacia que demanda la problemática existente en el recurso natural suelo. La tendencia de la organización es lograr un mayor nivel de conocimiento de la legislación existente en los usuarios de los suelos para preservar este recurso.

- **Medidas reorganizativas de la situación económico – financiera del país:** es una tendencia que se mantiene en ascenso actualmente debido a la compleja situación económica del país, agudizada en 1993, mostrándose diversificación de las producciones agrícolas, por lo que dentro de los retos de la organización se requiere tener en cuenta adecuada aplicación y control de la legislación para el cambio de uso de suelos para diferentes conceptos.
- **Medidas de carácter organizativo y financiero en el MINAGRI:** el proceso de redimensionamiento y reorganización empresarial, con la adaptación de las capacidades y la estructura organizativa en función de las condiciones actuales, es una tendencia que la OCET está llamada a tener en cuenta para el desempeño de sus funciones y la planificación estratégica de las mismas.
- **Prioridad para la protección de los recursos naturales:** a partir de la Ley 81 de Medio Ambiente y lo recogido en la Estrategia Nacional de Medio Ambiente (CITMA, 2002), uno de los principales problemas ambientales por los que atraviesa actualmente el país es la situación de la degradación de los suelos, por tanto, la misión de esta organización da cumplimiento a las acciones principales contempladas en esta estrategia entre las que se destaca: el uso, protección y manejo de suelos, independientemente de la forma de tenencia, lo cual es una oportunidad que debe aprovechar.

❖ DIMENSION TECNOLÓGICA

- **Promoción de tecnologías ambientales adecuadas que combinan con métodos tradicionales para el desarrollo sostenible en la producción agrícola:** la producción científica nacional y territorial, ha dado como resultado tecnologías que pueden ser aplicadas en el sector productivo agrícola para disminuir, minimizar o eliminar los desechos de su proceso que constituyen focos contaminantes y que provocan deterioro de los suelos y del medio ambiente en general; la organización debe aprovechar esta oportunidad en la satisfacción de las demandas solicitadas para el cambio de uso, sin detrimento del medio ambiente y los suelos de forma particular, desarrollando Proyectos de Innovación y Desarrollo e Innovación Tecnológica de forma inter, trans y multi disciplinarios encaminados al logro de este objetivo.
- **Grado de satisfacción del cliente:** la apertura de la economía cubana a la inversión de capital extranjero ha incidido notablemente en las transformaciones que diferentes productos y servicios han sufrido, constituyendo ello una oportunidad que la

organización debe aprovechar en su gestión, para lo cuál está obligada a trazar estrategias de desarrollo, formación y capacitación de los talentos humanos para dar respuestas que satisfagan las demandas con un mayor calidad.

- **Organización de la actividad de la OCET:** para poder cumplir con su objeto social (controlar el cumplimiento de la legislación vigente en el país en cuanto al uso, manejo y protección de los suelos), la organización tiene que ordenar esta actividad de forma tal, que se logre minimizar o eliminar los riesgos de la utilización de los suelos de mayor potencial productivo para otros usos que no sean agrícolas, para lograr este objetivo además de hacer uso eficiente de las disposiciones legales vigentes, tiene que fortalecer sus relaciones con los órganos y organismos del territorio relacionados con la actividad regulatoria ambiental para de forma cohesionada disminuir o eliminar los riesgos de degradación del suelo.

- **Disponibilidad de nuevas tecnologías:** avances tecnológicos como los Sistemas de Información Geográfica (SIG) y el Sistema de Información de Suelo (SIS), este último basado en los resultados del mapa a escala 1: 25 000 concluido en 1989, constituyen oportunidades y fortalezas que actualmente la organización no explota al máximo al no disponer del equipamiento computacional requerido, factor que incide de forma negativa en la calidad del servicio que se brinda, por lo que debe estar incluido entre las prioridades a considerar en la proyección estratégica para la organización y planificación de la gestión de la OCET, de forma tal que se alcancen los niveles de calidad necesarios para una gestión eficiente.

❖ **DIMENSION AMBIENTAL**

- **Estrategia Nacional Ambiental de Cuba:** elaborada por el ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (2002), diagnosticó “entre los cinco principales problemas ambientales del país, cuatro se relacionan directa o indirectamente con la actividad agropecuaria, son estos: La degradación de los suelos, la deforestación, la contaminación de las aguas terrestres y marinas; y la pérdida de la diversidad biológica”.

La tendencia es aprovechar para el desempeño de la actividad de la OCET, las soluciones que se requieren para el cuidado, preservación y manejo de los recursos naturales, fundamentalmente el suelo; para ello la organización estrecha sus relaciones de trabajo con la representación de dicho ministerio en el territorio, principalmente con las unidades de Gestión Científica, Tecnológica y Ambiental y la de actividad

Regulatoria, además formando parte del grupo de expertos para evaluación y aprobación de las Licencias Ambientales, Estudios de Impacto Ambiental y otros que se realizan para las nuevas inversiones.

- **Legislación Ambiental:** promulgada recientemente, constituye además de una oportunidad, una fortaleza que es utilizada por la organización para lograr el cumplimiento a todo lo relacionado con el uso, protección y conservación del recurso natural del cuál es rector.

“Para los países en desarrollo el reto de alcanzar la sostenibilidad requiere de grandes transformaciones políticas, económicas y sociales; para Cuba muchas de ellas ya se han materializado” (CITMA, 1999). En la provincia de Cienfuegos, la tendencia es lograr incrementar la toma de conciencia para minimizar o disminuir el deterioro del medio ambiente.

❖ **Ambiente Externo Operacional.**

- **Factores Críticos Externos.**

Del grupo de variables analizadas en las dimensiones, dada su influencia en la OCET, se identifican los Factores Críticos Externos, los cuales fueron validados con todo el colectivo de la dirección provincial de Suelos, resultando ser los mismos:

1. Formas de tenencia de la tierra.
2. Desarrollo rural.
3. Crecimiento urbano y poblacional.
4. Voluntad política de alto nivel.
5. Marco legal que ampara las actividades de la oficina.
6. Procesos redistributivos.
7. Mecanismo económico – financiero de la actividad.
8. Medidas de carácter organizativo y financiero en el MINAGRI.
9. Prioridad para la protección de los Recursos Naturales
10. Disponibilidad de nuevas tecnologías.
11. Organización de la actividad de la OCET.
12. Grado de satisfacción del cliente.
13. Legislación ambiental.
14. Estrategia nacional ambiental de Cuba.

El análisis de estos mediante la matriz de Impactos Cruzados (tabla No.1), permitió jerarquizarlos para su ubicación en orden de mayor a menor incidencia para la actividad de la OCET, resultando que los de mayor incidencia en la organización son:

- 1 – Formas de tenencia de la tierra.
- 2 – Desarrollo rural.
- 4 – Voluntad política de alto nivel.
- 9 – Prioridad para la protección de los recursos naturales.
- 3 – Crecimiento urbano y poblacional.
- 13 – Legislación ambiental.
- 8 – Medidas de carácter organizativo y financiero en el MINAGRI.
- 14 – Estrategia nacional ambiental de Cuba.

Al analizarlos con la matriz que se muestra en la tabla No. 2 de los anexos, para determinar el nivel de motricidad y dependencia, ejerciendo por tanto mayor o menor influencia en el desempeño de la organización, se obtiene como variables Impulsoras: a) Desarrollo rural, b) Crecimiento urbano y poblacional, c) Legislación ambiental, d) Medidas de carácter organizativo y financiero en el MINAGRI, e) Estrategia nacional ambiental de Cuba. Son calificadas como de Resultado: a) Voluntad política de alto nivel, b) Prioridad para la protección de los recursos naturales y es de Integración: a) Formas de tenencia de la tierra; resultados similares a los obtenidos por Rajadel (2001).

- **Los Proveedores:** al realizar el análisis de los mismos, dadas las características de la organización, se hace necesario diferenciar los que tributan directamente a la misión de la organización y los que lo hacen indirectamente. Son Proveedores Directos:
 - El Instituto de Suelos, el cual potencia metodológicamente las actividades que desempeña la organización.
 - La Delegación provincial del MINAGRI, a través del área de Desarrollo y Servicios Técnicos, que aporta recursos materiales (fundamentalmente combustible) y metodológicos para el desarrollo de las tareas a ejecutar.
 - En MLC, se destacan Corporaciones como: CIMEX, COPEXTEL, ENSUNA, Oro Negro, ITH, entre otros, los cuales en dependencia del financiamiento con que cuenta la organización, le abastecen de los productos y materiales requeridos para el desempeño de las actividades de la misma.

Proveedores Indirectos:

Centros de estudios superiores como las Universidades de Villa Clara, Cienfuegos y otras del país, así como los de enseñanza politécnica, que garantizan el potencial humano y el conocimiento requerido para enfrentar las funciones para la que se diseñó la OCET.

El poder negociador de la organización con sus proveedores se considera bajo en cuanto a la moneda Libremente Convertible dadas las características del territorio, donde no se hacen grandes inversiones en las que participen inversionistas con ese marco financiero, sin embargo, en el caso de la moneda Nacional, este poder negociador es alto, llegando la oficina a sufragar el 100 % de sus gastos.

- **Los Clientes:** estos se diferencian según el marco financiero que poseen, así como, al tipo de organismo u organización a que pertenecen, por lo que la organización tiene que hacer un análisis detallado de las demandas y establecer el orden de prioridad para satisfacerlos; además de establecer una proyección estratégica de las actividades básicas a desarrollar, poniendo especial atención a lo relacionado con el Ministerio del Azúcar que constituye el mayor teniente de tierra en el territorio y que actualmente se encuentra enfrascado en la reestructuración y cambio de uso de sus áreas, ello lo convierte en el principal usuario del mapa de suelos 1: 25 000, cuya información debe ser actualizada periódicamente ya que indicadores como el grado de erosión, contenido de materia orgánica, condiciones de drenaje y compactación entre otras, constituyen parámetros fundamentales a tener en cuenta al realizar la evaluación de tierras y los mismos no permanecen inalterables, sino que evolucionan en dependencia del manejo que se le haya dado al suelo y de la influencia de factores como clima y vegetación.

Las dos actividades básicas que generan demandas sobre la organización están dadas por:

1. La investigación.
2. La prestación de servicios especializados, fundamentalmente los referidos a la actividad de cambio de uso de los suelos.

Según se ha analizado pudieran ser objeto de demandas actividades como:

- Capacitación a cuadros y dirigentes de los organismos y órganos del territorio sobre las actividades que pueden convertirse en riesgos para el deterioro de los suelos y su tratamiento legal.
- Proyectos de rehabilitación de áreas alterados por diferentes conceptos de uso.

- Proyectos de factibilidad para la ejecución de determinado tipo de inversiones que generan cambios del uso agrícola de los suelos.

El análisis del grado de satisfacción de estos, arrojó como resultado que los mismos se encuentran satisfechos con el servicio recibido, independientemente a ello se puso en evidencia la necesidad de adoptar nuevas tecnologías existentes en la actualidad como es el caso de los Sistemas de Información Geográfica.

Por otra parte, la información del desempeño de la actividad, ha sido evaluada de satisfactoria por los resultados anuales obtenidos hasta la fecha, es necesario hacer énfasis en que se mantenga la calidad y agilidad en la culminación y entrega de las solicitudes formuladas por los clientes, de forma tal, que se cumpla con los plazos de entrega establecidos.

III.3.2.4 Escenarios Alternativos.

Fueron identificados los temas de los escenarios, analizándose que mientras el país se encuentre sometido al bloqueo económico de EUA, el que más se adecua para ellos debe ser éste, además, de acuerdo al espacio temporal de evaluación que se propone para el modelo Estratégico, podrá variar como sigue: a) bloqueo recrudescido, b) sin bloqueo, c) se mantiene como actualmente; el contexto resultante es:

♦ ESCENARIO 1.

Se mantiene el bloqueo como en la actualidad:

- Implica que hasta el 2009 se mantendrán las limitaciones impuestas por las diferentes leyes norteamericanas aprobadas contra Cuba (Torricelli, Helms- Burton, Ajuste Cubano, entre otras).
- El Proyecto social cubano, orientado a mantener las conquistas sociales alcanzadas por la población en esferas como salud, seguridad social, y educación (conocido hoy por “Batalla de Ideas”); así como, fortalecer la identidad cultural y garantizar la independencia de la nación.
- Crece la solidaridad internacional hacia Cuba a pesar del bloqueo económico de EUA, incrementándose los hermanamientos de la provincia con diferentes países destacándose los del área del Caribe.
- El estímulo a la competitividad pero no a la competencia y la ausencia de contradicciones entre los intereses del Estado y los de la sociedad.
- Se mantiene la situación financiera difícil a causa del bloqueo sin poder tener acceso a fuentes de financiamiento a corto y mediano plazos y se pagan altas tasas de interés en los créditos.

- Crece la industria turística y aumenta el número de visitantes al país, con ello la demanda de productos agrarios y el incremento de las inversiones que garanticen una infraestructura constructiva de las instalaciones hoteleras.
- La introducción de nuevas tecnologías sobretodo en el campo de la información y comunicaciones y su fortalecimiento en el territorio adquieren un papel de suma importancia para toda la actividad de la OCET.
- Las transformaciones en el sector empresarial en la provincia, inmersa en un proceso de Perfeccionamiento Empresarial, están acompañadas del incremento de los procesos de cambio referidos a la cultura económica y empresarial donde existe un predominio de la utilización de enfoques estratégicos.
- Se continúa con la formación y desarrollo de personal, incluyendo la política de Cuadros.

El comportamiento de las diversas variables o factores que conforman el contexto externo donde se desenvuelve la organización, los impactos de los factores críticos y sus tendencias en el escenario previsto y las fuerzas impulsoras y restrictivas identificadas, se grafican en el anexo No. 12, en el mismo puede apreciarse quienes impactan positiva o negativamente en el desempeño de la misma.

III.3.2.5 Análisis del Ambiente Interno.

- **Cultura Organizacional.**

Como resultado de la encuesta No.2 que aparece en los anexos, se obtuvo que de un tamaño de muestra de 10 encuestados, el 70 % coincide en afirmar que es necesario educar a los especialistas de la OCET y a la gerencia en el trabajo de equipo, además plantean la necesidad de contar con una conducción metodológica bien concebida, que contenga coherencia en el proceso educativo sin perder la perspectiva de la dirección Estratégica y filosofía gerencial asumidas durante el proceso que se ha llevado a cabo. El 30 % restante, asegura que la educación de los especialistas en los aspectos antes señalados puede hacerse sobre la marcha del trabajo a realizar. Estos resultados son coincidentes con los obtenidos por Rajadel en el 2001.

Sobre el cuestionamiento de “si el éxito de la organización exige la acción de talentos Humanos altamente preparados en dependencia de la misión y objetivos trazados”; el 80 % se refiere al mismo de forma afirmativa y el 20 % plantea que no, ya que al existir especialistas con experiencia práctica, el trabajo de la OCET puede ser desarrollado sin dificultad como es el caso de los que existen en la actualidad. Además se pudo

analizar que los integrantes de la organización, tienen un comportamiento acorde con las normas de disciplina y Código de Ética del Instituto de Suelos para este tipo de organización, también se comprobó que la cultura organizacional de la OCET es una consecuencia de todas las regulaciones legales establecidas y vigentes en el país para el Uso, Manejo y Conservación de los suelos.

- **Clima Organizacional.**

Otro resultado del instrumento aplicado lo es las características actuales que distinguen a la OCET y que relacionamos seguidamente:

1. La cordialidad y el apoyo son típicos entre los miembros.
2. La satisfacción al cliente es característica de la organización.
3. No se valora y critica el trabajo de los miembros de la organización.
4. Las tareas, actividades y objetivos representan un gran reto y desafío.
5. Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal.
6. La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades de sus miembros.
7. Existencia de poca motivación para el trabajo en la organización.

Más del 80% de los encuestados convinieron en responder afirmativamente a la pregunta No. 1, porque valoran que es un trabajo necesario y útil, además que requiere un gran rigor técnico, lo que redundará en un mayor conocimiento de la legislación vigente para el Uso, Mejoramiento y Conservación de los suelos y evita el deterioro creciente de este recurso ante el cambio de uso.

En cuanto a la pregunta No.2, el 100%, afirma sentirse poco estimulado en esta organización ante el déficit de recursos materiales con que enfrentar el cumplimiento de su misión.

En el caso de la pregunta No.3, el 100 % plantea que no desempeñan correctamente su trabajo por los mismos motivos que señalan en la interrogante anterior.

Al responder el cuestionamiento No.4, el 100 % plantea estar capacitado para realizar otras funciones dentro del sistema suelos de la provincia, pero que no desean cambiar de actividad, entre otras se destacan, actividades de Conservación de Suelos, de Nutrición, etc., así como, otros que se deriven del conocimiento de esta materia dentro del MINAGRI y MINAZ, también consideran que pueden realizar actividades docentes e investigativas en temas relacionados con el suelo.

Igual % coincide en afirmar que le gustaría recibir cursos de superación, tanto impartidos internamente por el sistema suelos como por los centros aportadores de conocimiento en la provincia, el país e internacionalmente, entre estos pueden citarse en orden jerárquico:

1. Regulaciones jurídicas para el uso, manejo y protección de los Suelos y el Medio Ambiente en general, 2) Sistema de ciencia e innovación tecnológica (SICIT), 3) Comunicación Social, 4) Gerencia de proyectos, 5) Medio Ambiente y Desarrollo, 6) Gestión del conocimiento y los talentos humanos, 7) Dirección Estratégica.

- **Evaluación de desempeño.**

La formación de los especialistas para desempeñar con éxito su puesto de trabajo, se encuentra en niveles muy bajos, ya que no cuentan con una formación holística de la problemática que deben enfrentar y la gestión de competencias no ha tenido en cuenta lo relacionado al conocimiento, requiriéndose de un proceso de selección de personal y un programa de su formación en sintonía con la estrategia de desarrollo de la organización.

En cuanto a las observaciones realizadas sobre las características personales de sus integrantes y su relación con la formación jerárquica, se pudo conocer que las características inherentes a las personas, no están causalmente relacionadas con una actuación exitosa de un puesto de trabajo, si no que se debe a necesidades de realizar las actividades para cumplir con una meta trazada de formación institucional y se utilizó para esto, las personas que estaban formando parte del sistema suelos de la provincia, de lo que se desprende que las capacidades existentes no tienen el diseño del puesto de trabajo que se corresponda con la misión a cumplir.

- **Situación de la gestión de Talentos Humanos**

Una de las vías para lograr incrementar la motivación de los miembros de la organización, lo constituye la estimulación moral y material, en el segundo aspecto, se cuenta desde el año 2000, con el Reglamento de Estimulación, el cual requiere un nivel de revisión anual que le permita estar en sintonía con los cambios que se operan en el entorno y que inciden de forma directa en la OCET.

La ausencia de estrategias de capacitación por parte del Instituto de Suelos, implica que se adolezca de una adecuada formación de personal que garantice la reserva de cuadros y de especialistas o profesionales preparados para sustituir a los actuales, el nivel de envejecimiento de la fuerza laboral profesional es significativamente elevado,

contándose con un promedio de edad de 41 años, lo que constituye una barrera significativa para el desarrollo del desempeño futuro de la organización.

Otra forma de motivación a utilizar lo constituye la posibilidad de apropiación del nuevo conocimiento, en este sentido vale citar a Ramírez (2000) y Gradillas (2001), citados por Cuesta (2002), al considerar por “Gestión del Conocimiento, el proceso mediante el cual adquirimos, almacenamos, compartimos y utilizamos conocimientos, información, ideas y experiencias para mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión” de la organización.

Culminado el análisis del ambiente interno, se determinaron las fortalezas y debilidades de la organización frente a las amenazas y oportunidades resultantes del examen del contexto externo:

❖ **Fortalezas y Debilidades**

- **Fortalezas:**

1. Amparo de disposiciones legales (Decreto 179 y Resoluciones Ministeriales).
2. Vínculos de trabajo establecidos con los Órganos y Organismos del Territorio.

- **Debilidades:**

1. Ausencia de un cuerpo regulatorio en lo relacionado a la actividad debidamente capacitado en el ámbito municipal.
2. Falta de seguimiento a las regulaciones establecidas en las aprobaciones de los cambios de uso de suelos.
3. Insuficiente financiamiento en MLC.

➤ **Análisis de Brechas Institucionales:** coincidiendo con los resultados obtenidos por (Gómez, 2004), para el caso objeto de estudio son:

- No domino de los sistemas de gestión de la calidad.
- Desconocimiento sobre Propiedad Intelectual.
- Falta de habilidades para negociación.
- Ausencia de práctica para elaborar y gerencial Proyectos de I+D e IT.

III.3.2.6 Definición de Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Políticas.

- Misión de la organización:

Como resultado de la investigación realizada, se define como la regulación, control y evaluación de todo impacto positivo o negativo sobre el recurso natural Suelo,

independientemente de su régimen de tenencia, haciendo uso de las disposiciones legales establecidas en el decreto 179 “Protección, Uso y Conservación de los Suelos” y sus contravenciones (Febrero de 1993); así como otras resoluciones aprobadas a estos efectos.

- Visión de la organización:
 - Revertir la situación actual, encausando las actividades en la búsqueda de la eficiencia sobre la base de las Fortalezas con que se cuenta y la eliminación de la influencia de las Amenazas del presente.
 - Completamiento del cuerpo regulatorio en materia de suelos a nivel municipal y su capacitación para lograr un desempeño exitoso en lo relacionado con la conservación de este recurso.
 - Continuar satisfaciendo las demandas de los clientes en cuanto al cambio de uso de los suelos, orientándolos a incrementar las acciones encaminadas a la protección del mismo y su rehabilitación al ser afectados.

- **Objetivos Estratégicos y Políticas:**

Objetivos:

Objetivo No.1: Desarrollar la ejecución y el control de la legislación cubana vigente para la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, particularmente el suelo, en función de alcanzar un desarrollo socioeconómico en la provincia, sobre bases sostenibles.

Objetivo No.2: Desarrollar la gestión del conocimiento en el contexto de la organización, que favorezca la prestación de servicios CT como un recurso productivo en función del adecuado uso, manejo y protección de los suelos teniendo en cuenta la legislación vigente.

Objetivo No.3: Lograr talentos humanos motivados, comprometidos con el proceso revolucionario y las metas de la organización que contribuyan al desarrollo exitoso de la misión de la OCET, perfeccionando la estrategia de formación y desarrollo de personal, priorizando el incremento de profesionales en las temáticas de los suelos, logrando líderes transformadores y de éxito que garanticen la excelencia de la actividad.

Objetivo No.4: Lograr niveles de gastos en la OCET en correspondencia con lo planificado para el año en función de las principales prioridades.

Políticas:

1. Prioridad en el financiamiento para la actividad integral científica, tecnológica y ambiental de la OCET.
2. Prevalencia de la aplicación de la ciencia y la innovación tecnológica para la preservación de los recursos naturales y el medio ambiente con prioridad en la transferencia de tecnología.
3. Prevalencia del enfoque holístico en la elaboración de la proyección Estratégica de la organización en sintonía con las demandas del entorno.
4. Prioridad por la oponentencia del cliente o demandante como requerimiento indispensable para la evaluación del resultado del desempeño sistemático de la OCET.
5. Prioridad en la elaboración de Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica encaminados a la búsqueda de soluciones ambientales que contribuyan a la protección y preservación del recurso Suelo.
6. Prevalencia del enfoque de la dimensión Ambiental en la formación cultural de los actores sociales del territorio.
7. Prevalencia de la gestión del Conocimiento en los programas de formación y capacitación de los talentos humanos.
8. Prioridad en el perfeccionamiento y renovación de profesionales para el incremento de la calidad en los servicios científico - técnicos que brinda la organización.
9. Prioridad por el control eficiente del cumplimiento de la legislación vigente en cuanto al uso, manejo y protección de los Suelos.
10. Prioridad para la utilización de los criterios técnicos para el uso, manejo y protección de los Suelos en el ordenamiento económico, ambiental y socio – cultural del territorio provincial.

El Anexo “tabla No.8”, muestra la correspondencia entre los objetivos y las políticas. Como puede apreciarse, se decidió tomar la política que clasificara como alta y desechar las medias y bajas.

III.3.2.7 Formulación del conjunto de Estrategias.

La formulación del conjunto de las estrategias en correspondencia con los Escenarios Construidos, permitirán a la organización superar las brechas detectadas y alcanzar la misión y los objetivos estratégicos propuestos.

ESTRATEGIA GENERAL

Enfoque estratégico general en el desempeño de la OCET de la provincia de Cienfuegos, desarrollando un sistema de interacciones con todos los Organismos de la administración central del estado (OACEs) que garanticen el conocimiento de la legislación vigente en cuanto al uso, manejo y conservación de los Suelos, contribuyendo a la obtención de resultados superiores en el sector productivo, sustentado sobre bases científico, técnicas y legales, sin deterioro de los recursos naturales no renovables como el recurso suelos.

Las áreas de resultados claves para la organización, resultantes de la investigación, son coincidentes con las de (Rajadel, 2001).

AREAS DE RESULTADOS CLAVES

ARC Protección del Medio Ambiente
ARC Gestión del Conocimiento
ARC Eficiencia Económica

Objetivo: Desarrollar la ejecución y el control de la legislación cubana vigente para la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, particularmente el recurso suelo, en función de alcanzar un desarrollo socioeconómico en la provincia, con la introducción de las nuevas tecnologías existentes en esta materia sobre bases sostenibles.

Estrategia:

1. Inducir el conocimiento de la legislación cubana vigente para la protección y conservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, particularmente el recurso suelo, en todos los usuarios de este recurso natural en el territorio provincial, en función de alcanzar el desarrollo socioeconómico de la provincia, sobre bases sostenibles, mediante la introducción de las nuevas tecnologías existentes en esta materia.

Criterio de Medida: Se logra que el 100 % del cambio de uso de los Suelos en la provincia se realice teniendo en cuenta los criterios especializados, a partir del control del cumplimiento de la legislación vigente en esta temática y la realización de la evaluación de tierras a partir de la actualización de los Sistemas de Información de Suelos y la utilización de los Sistemas de Información Geográfica.

Plan de acción:

1. Incrementar el control del cambio de uso de suelos para actividades constructivas por parte de la OCET.
2. Estimular el desarrollo de protección y conservación de suelos en las nuevas inversiones, obras, actividades, etc., desde la concepción inicial en el desarrollo del proceso de evaluación de impacto Ambiental hasta la concesión de la licencia Ambiental.
3. Inducir el desarrollo de proyectos de investigación viables que permitan la solución de los problemas ambientales en los que se encuentra involucrado el recurso suelo.
4. Mantener actualización del inventario (cualitativo y cuantitativo) de los suelos alterados por diferentes conceptos de uso en la provincia de Cienfuegos.
5. Establecer un sistema de monitoreo del cambio de uso de suelos aprobado.
6. Actualización progresiva (40% anual) de la información relativa al mapa de suelos a escala 1: 25 000.
7. Estimular la utilización de la cartografía digital en la prestación de los servicios especializados que brinda la organización.
8. Elaborar e implementar un mecanismo de estimulación social para las actitudes responsables en el uso, manejo y protección de los suelos a las administraciones, comunidades y decisores de la provincia.

Estrategia:

2. Contribuir a la recuperación de los suelos de la provincia, involucrados en procesos de cambio de uso.

Criterio de Medida: Se aplican medidas de mejoramiento y conservación orientadas por los especialistas de la OCET, al 100 % de las áreas aprobadas para el cambio de uso de suelos.

Plan de acción:

1. Estimular en la provincia la realización de proyectos constructivos y de desarrollo que garanticen la conciliación del uso del suelo con vocación, la reforestación y la utilización de medidas conservacionistas adecuadas como herramientas contra la erosión y pérdida del suelo, priorizando las zonas montañosas.
2. Incentivar el fortalecimiento de la aplicación de medidas anti-erosivas en la construcción de canales, caminos y otras vías que se realicen en función del desarrollo económico social de la provincia.

3. Promover la implementación de planes de restauración de las zonas degradadas como vía para combatir la erosión costera en la actividad de desarrollo sostenible del turismo en la provincia.
4. Incentivar el desarrollo de las zonas de producción forestal, con la recuperación de las actuales y rehabilitación y enriquecimiento de la vegetación costera y de manglar.
5. Estimular la conservación de las áreas de fondo geológico existentes, la regulación de su uso y la restauración y utilización de las áreas explotadas sin recuperar.
6. Impulsar el obligatorio cumplimiento de la restauración de las áreas afectadas por explotaciones mineras, canteras y otras que provoquen la degradación de los suelos.

ARC: Gestión del Conocimiento.

- **Gestión de la información.**

Objetivo: Desarrollar la gestión del conocimiento en el contexto de la OCET, que favorezca la prestación de servicios CT como un recurso productivo en función del adecuado uso, manejo y protección de los suelos teniendo en cuenta la legislación vigente.

Estrategia:

1. Promover el incremento de la Gestión de la Información en los niveles requeridos para el avance científico tecnológico y el desarrollo sostenible de los recursos humanos que integran la OCET.

Criterio de Medida: Se promueve el incremento de la Gestión de la Información en los niveles requeridos para el avance científico tecnológico y el desarrollo sostenible de los recursos humanos que integran la OCET.

Plan de acción:

1. Promover la realización de un taller anual para la divulgación y evaluación de la información existente referente al cumplimiento de la legislación vigente en cuanto al uso, manejo y protección de los suelos, con la participación de especialistas de todas las OCET del país.
2. Incentivar la elaboración de proyectos interdisciplinarios, que garanticen la adquisición de medios técnicos para la informatización de la actividad de Ciencia, Innovación Tecnológica y Medio Ambiente en la OCET.

3. Inducir que se definan estrategias de Información en el sector productivo que contribuyan al intercambio de información especializada para facilitar la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazos en cuanto al cambio de uso de los suelos.
4. Inducir el perfeccionamiento de la Gestión Informativa en el sistema Suelos, de manera que quede bien establecida la correlación canales de distribución del flujo informativo y uso de la información tanto interna como externa, así como poder delimitar las demandas informativas externas.

Estrategia:

2. Estimular que los centros de información especializada brinden asesorías, entrenamientos y servicios a la OCET en los temas de su interés.

Criterio de Medida: Se logra el cumplimiento al 100 % de las acciones que conforman el programa de asesorías y entrenamiento de los centros de información especializada de la provincia a la OCET en los temas solicitados por la organización.

Plan de Acción:

1. Incrementar la calidad del servicio CT que desarrolla la OCET provincial, para mantener informado al sector productivo y a los decisores, para la toma de decisiones operativas que facilite la prevención de daños y perjuicios sobre el recurso suelos.
2. Realizar servicios de consultoría sobre legislación y uso de los suelos en la provincia por parte de los especialistas de la OCET.
3. Promover el desarrollo de iniciativas por parte de los especialistas en la temática de los suelos para brindar servicios de mayor calidad.
4. Incentivar que los centros de información especializada promuevan los servicios que brinda la OCET.

Estrategia:

3. Facilitar el flujo de la información sobre la problemática de los suelos como elemento básico para los procesos de cambio de uso de los suelos.

Criterio de Medida: Se cumple al 100 % las acciones para facilitar el flujo de información sobre la problemática de los suelos.

Plan de acción:

1. Se realiza un taller anual sobre temáticas relacionadas con la problemática de los suelos en la provincia con la participación de decisores y especialistas del sector productivo.

1. Inducir que se establezca un sistema de divulgación a través de la red provincial del CITMA dirigido a directivos de empresas sobre las funciones y servicios que brinda la OCET.

Estrategia:

4. Fomentar una cultura del uso de la información como recurso estratégico para el desempeño de todas las actividades de la OCET en la provincia.

Criterio de Medida: Se fomenta una cultura del uso de la información como recurso estratégico para el desempeño de todas las actividades de la OCET en la provincia.

Plan de acción:

1. Establecer programas de capacitación a directivos y empresarios sobre la información de la OCET vista como un recurso estratégico para la empresa.

• **Gestión de los talentos humanos.**

Objetivo: Lograr talentos humanos motivados, comprometidos con el proceso revolucionario y las metas de la organización que contribuyan al desarrollo exitoso de la misión de la OCET, perfeccionando la estrategia de formación y desarrollo de personal, priorizando el incremento de profesionales en las temáticas de los suelos, logrando líderes transformadores y de éxito que garanticen la excelencia de la actividad.

Estrategia:

1. Establecer un monitoreo del perfeccionamiento continuo del proceso de Gestión de los Talentos Humanos de la OCET sobre la base de los objetivos de la estrategia diseñada.

Criterio de Medida: Se cumplen al 100 % las acciones encaminadas al monitoreo del perfeccionamiento continuo del proceso de Gestión de los Talentos Humanos sobre la base de los objetivos de la estrategia de desarrollo diseñada.

Plan de acción:

1. Elaborar e implementar el sistema de GTH.
2. Chequear sistemáticamente el cumplimiento de las actividades correspondientes a la implementación del sistema de GTH.

Estrategia:

2. Establecer prioridad en la formación y desarrollo de personal.

Criterio de Medida: Se cumplen al 100 % las acciones del programa de formación y desarrollo de personal.

Plan de acción:

1. Elaborar el programa de formación y desarrollo de personal en función de las demandas de los objetivos propuestos por la organización para dar cumplimiento a la misión.
2. Chequear sistemáticamente en los Consejos de Dirección de la actividad de suelos en la Provincia, el cumplimiento de las acciones del Programa de Formación y Desarrollo de personal.
3. Definir el presupuesto anual que se destinará para garantizar el Programa de Formación y Desarrollo de personal.
4. Dar a conocer a los Centros de Enseñanza Politécnica y Universitaria del territorio las demandas de las necesidades de personal de la OCET.
5. Establecer el sistema de apadrinamiento de los trabajadores más experimentados hacia los nuevos ingresos para la transmisión del conocimiento.
6. Elaborar un levantamiento para conocer las necesidades individuales de los miembros de la organización en cuanto a formación y desarrollo.

Estrategia:

- 3 Establecer y perfeccionar el sistema de estimulación al hombre vinculado a los resultados del trabajo.

Criterio de Medida: Se elabora y perfecciona el sistema de estimulación al hombre vinculado a los resultados del trabajo establecidos por el Instituto de Suelos, de forma tal que se particularice en función de la actividad específica que realiza la OCET.

Plan de acción:

1. Elaborar el sistema de estimulación que demande la OCET, teniendo en cuenta las características y prioridades de la misma.
2. Lograr la participación activa de los miembros de la organización en la elaboración y definición de los requisitos para perfeccionar el sistema de estimulación adecuado a las condiciones y características de la OCET.

3. Mantener un chequeo sistemático del comportamiento de los índices o requisitos establecidos para la estimulación de forma que se garantice su perfeccionamiento.

ARC: Eficiencia Económica.

Objetivo: Lograr niveles de gastos en la OCET en correspondencia con lo planificado para el año en función de las principales prioridades.

Estrategias:

1. Establecer el mecanismo para el control eficiente de los ingresos alcanzados por concepto de prestación de servicios CT de la OCET en el año.

Criterio de Medida: Se establece el mecanismo de control eficiente de los ingresos alcanzados por concepto de prestación de servicios CT de la OCET en el año.

Plan de acción:

1. Establecer que cada actividad de la OCET sea un centro de costo independiente.
2. Compatibilizar sistemáticamente los gastos de las actividades con las fichas de costo por servicios prestados.
3. Mantener un chequeo sistemático de la documentación del servicio prestado.
4. Efectuar auditorías internas a cada servicio prestado al finalizar el trimestre.

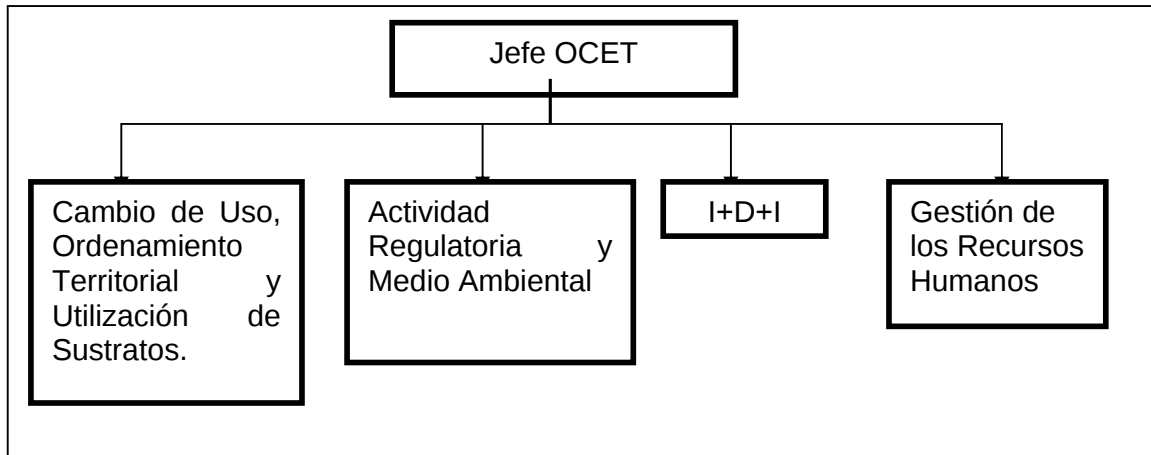
III.3.2.8 Diseño de la estructura organizacional.

La estructura que deberá asumir la organización para desarrollar su gestión, teniendo como base el modelo Estratégico formulado se diseñó partiendo de los resultados obtenidos en el análisis de las variables: cultura organizacional, clima organizacional y evaluación del desempeño.

El modelo seleccionado para nuestro caso, no asume de forma específica uno de los tipos de existente, si no que se fusionan particularidades de los tipos: jerárquica, descentralizada y piramidal, debido a que las decisiones tácticas a los niveles a las actividades a realizar deben tener una distribución grupal en sinergia entre sí. La principal fortaleza del modelo propuesto hace que se multipliquen las acciones de los miembros de la organización, pero a sus vez mantengan la identidad de cada actividad o función a realizar.

Con él, no se trata de establecer un modelo que siga dogmas estructurales, si no de lograr un estilo de trabajo que estimule la creación constante de nuevos resultados, con una mirada permanente hacia dentro de la propia organización y la validación continua de la satisfacción de quien recibe los resultados, esto permite mantener de forma sistemática el proceso de mejora continua del diseño propuesto.

Organigrama propuesto para la OCET.



Fundamentación de la estructura propuesta.

Tiene en cuenta la diversificación de las actividades que realizan los especialistas que actualmente integran la organización, así como la importancia que para garantizar el cumplimiento de la legislación vigente en el país en materia de suelos, representa el incremento de la calidad en su desempeño. La misma permite:

1. Se delimiten las funciones o actividades de la OCET, con respecto a las que se realizan en el sistema provincial de Suelos.
2. Establecer un ordenamiento funcional con mayor agilidad en la satisfacción de las demandas recibidas, garantizando el desarrollo Socio – Económico del territorio donde se involucre el uso de Suelos.
3. Condicionar capacidades humanas, materiales y financieras capaces de realizar una satisfactoria gestión.

Funciones de la OCET.

- Asesorar a los decisores del MINAGRI con relación a los cambios de uso de suelo.
- Aplicar las tarifas aprobadas por el MFP para resarcir al Estado por el cambio de uso de suelos agrícolas y forestales para otros objetivos.
- Hacer cumplir por los usuarios de suelo, con independencia del régimen de tenencia, todo lo dispuesto en el Decreto 179 y demás disposiciones vigentes, contando además con un cuerpo de inspección que forme parte del sistema regulatorio Provincial.

- Asesorar, fiscalizar y controlar la rehabilitación de las áreas afectadas en el territorio, así como, su puesta en explotación.
- Elaborar y gerenciar proyectos de I+D+I encaminados a la recuperación de áreas degradadas o potencialmente degradables.
- Coordinar con el CITMA y con los centros aportadores de conocimiento, incluir en los temas de educación Ambiental, todo lo relacionado con el Uso, Manejo, Protección de los Suelos y la legislación vigente al respecto.

Funciones de los frentes.

Jefe OCET:

1. Representa al Director de la actividad de Suelos ante los órganos y organismo de la administración Provincial del territorio.
2. Planifica, organiza, distribuye y fiscaliza el cumplimiento de las tareas de la OCET.
3. Revisa y certifica los servicios brindados.
4. Controla el cumplimiento de las actividades planificadas por los especialistas, así como evalúa su calidad.
5. Gestiona y garantiza los recursos materiales y financieros necesarios para el normal funcionamiento de la OCET.
6. Capacita y prepara al personal en relación con todo lo concerniente a sus funciones.
7. Participa en las reuniones nacionales y regionales inherentes a su actividad.

Cambio de Uso, Ordenamiento Territorial y Utilización de Sustratos.

1. Estudia y analiza las solicitudes de cambio de uso de los suelos para proponer su autorización o no.
2. Participa y asesora en la aprobación de los Planes de Ordenamiento Territorial elaborados por IPF.
3. Estudia, define y autoriza las áreas a utilizar para la extracción de capa vegetal para su utilización como sustrato.
4. Asesora a los organismos en el uso y rehabilitación de las áreas destinados a obras constructivas y otros usos
5. Realiza actividades de educación Ambiental en materia de Suelos y Legislación.

Actividad Regulatoria y Medio Ambiental.

1. Fiscaliza y controla el cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto 179 y demás disposiciones legales vigentes.

2. Inspecciona las áreas autorizadas a cambiar de uso para fiscalizar el cumplimiento de las regulaciones establecidas en la autorización emitida.
3. Participa de conjunto con el CITMA en la evaluación y otorgamiento de las Licencias Ambientales y Estudios de Impacto Ambiental.
4. Participa en las inspecciones Medioambientales realizadas por el CITMA.
5. Participa en los controles realizados de conjunto con los restantes organismos regulatorios de la provincia.

I+D+I

1. Elabora y controla el cumplimiento de la política científica de la OCET, en sintonía con la del Instituto de Suelos.
2. Estudia y caracteriza las áreas degradadas o potencialmente degradables.
3. Elabora proyectos de Ciencia e Innovación Tecnológica para la recuperación de las áreas degradadas o potencialmente degradables.
4. Gerencia los proyectos de CIT aprobados para la recuperación de las áreas afectadas en el territorio.
5. Controla los logros de la ciencia y la técnica desarrollados tanto dentro como fuera de la organización, así como, contribuye a su generalización y control de esta.
6. Participa y organiza eventos de ciencia y técnica sobre el tema Suelos.
7. Gestiona vías de financiamiento para el desarrollo de la investigación.
8. Participa con otras organizaciones en Proyectos de I+D+I donde se trate el tema Suelos y Legislación vigente al respecto.

Gestión de los Talentos Humanos:

1. Realiza el inventario de los talentos humanos existentes y elabora la propuesta de las necesidades en función de la estrategia de desarrollo de la organización, participando en el proceso de selección del personal.
2. Realiza el diagnóstico para determinar las necesidades de conocimiento de los especialistas que la integran.
3. Elabora y controla el programa anual de capacitación y formación de talentos humanos, coordinándolo con los centros aportadores de conocimiento y supervisa la participación de los especialistas en él.
4. De conjunto con el jefe de la oficina, participa en la evaluación de los técnicos, donde se destaque la evaluación del desempeño.

5. Realiza encuestas y aplica otras herramientas que permitan conocer las opiniones sobre la motivación, satisfacción laboral, etc de los especialistas de la organización.
6. Evalúa la situación del clima organizacional de la actividad.
7. Valida la implementación de la estructura organizacional y la estrategia de desarrollo propuesta.

III.3.2.9 Sistema Integrado de Planificación, Seguimiento y Evaluación.

La implantación del modelo Estratégico formulado se completa con la etapa del sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación (SIPS y E), donde se reflejan las figuras programáticas, en el caso de la estrategia que se diseña, las figuras que considera son: el Plan Estratégico, Plan Anual, los Programas de Desarrollo y los Proyectos con cada uno de sus indicadores de Seguimiento y Evaluación.

Este SIPS y E se refiere a un sistema centrado en el entorno con un enfoque estratégico que permitió entre otras cosas:

- Orientar el proceso de PS y E a partir de las demandas, problemas, desafíos actuales y futuros del entorno.
- Lograr tanto la coherencia entre la planificación Estratégica, Táctica y Operativa como la articulación entre los niveles de planificación, con los procesos de seguimiento y evaluación correspondiente a la actividad que desempeña la OCET.
- Mejorar los contenidos y flujos de información y difundirlos de manera adecuada y oportuna para que sea útil al proceso de toma de decisiones en los distintos niveles en cuanto el uso, manejo y protección de los suelos.
- Estructurar el sistema para el registro documental que permita la consulta oportuna del desempeño de la organización en el tiempo, para el diseño de nuevas acciones.

En la actualidad, se desarrollan en la OCET, actividades de PS y E, sin embargo, estas no constituyen un sistema al no estar integradas, generalmente no mantienen una coherencia interna, por lo que lograr reunir estas actividades bajo un enfoque estratégico es un gran desafío, ya que en este proceso se involucran principios, enfoques, normas, procedimientos, comportamientos y actitudes que no son parte de la cultura organizacional que ha prevalecido en organización. El mismo representa una herramienta imprescindible para su gestión, porque se convierte en el sistema

organizativo del control estratégico para el período comprendido en el alcance de la táctica diseñada.

La **planificación** establece de forma clara los objetivos, los criterios y el plan de acción a desarrollar por la OCET.

El **seguimiento** permite la observación y supervisión de las actividades, estableciendo la relación entre los planes, y los resultados tanto en el cumplimiento de la legislación vigente como en los ingresos alcanzados por concepto de la prestación de servicios, con los insumos utilizados en cada período evaluado.

La **evaluación** permite valorar y medir la efectividad con que se han logrado los objetivos trazados.

Para definir los límites del SIPS y E se considera lo siguiente:

- a. Amplitud institucional / política: estableciendo en este caso que la organización que va a ser usuaria del sistema es la OCET de la provincia de Cienfuegos.
- b. Amplitud en relación con las funciones organizacionales: en este aspecto se definieron las funciones de la organización objeto de estudio.
- c. Amplitud Geográfica: se definió que el sistema va a tener amplitud provincial a corto plazo y puede ser generalizado en largo plazo al país.

Desarrollo del SIPS y E adoptado:

1. Plan Estratégico Provincial (Nivel Estratégico):

Tiene una duración establecida de 5 años con una revisión anual, lo cual es una responsabilidad del Consejo de Dirección del Instituto de Suelos.

En la planificación se tiene en cuenta: a) Justificación: Objetivos del Plan y Organización del mismo, b) Diagnóstico del Ambiente, c) Premisas e implicaciones para el Sistema Suelos derivados del análisis del ambiente, d) Misión, objetivos y políticas para la OCET, e) Estrategias para implantar cambios y cumplir la misión, f) Criterios de medidas e indicadores de logros, g) Planes de Acción.

En el seguimiento se analiza los aspectos siguientes: a) Grado de sintonía con el entorno, b) Grado de cumplimiento de objetivos y acciones estratégicas, c) Grado de adecuación de la estructura organizacional y funcionamiento del sistema para el cumplimiento de la misión y los objetivos trazados, d) Grado de adecuación de las políticas para el cumplimiento de la misión y los objetivos, e) Recomendaciones de ajustes del plan Estratégico de la organización.

En la evaluación se valoran los elementos: a) Contribución a la sostenibilidad institucional (capacidad / credibilidad) de la OCET, b) Grado de alcance de los objetivos estratégicos trazados, c) Adecuación de políticas, estrategias, modelo institucional (estructura organizacional y funcionamiento), d) Respuestas a las demandas del entorno, e) Impacto producido tanto en el desempeño de la OCET como en el Uso, Manejo y Conservación de los suelos de la provincia y el control del cambio de uso.

2. Programa (Nivel Táctico):

Establece las líneas de trabajo en determinadas áreas o temas priorizados para el recurso suelo, en función de las tendencias del entorno, de los avances del conocimiento y de las demandas existentes por parte de los usuarios. Su contenido cubre temas amplios y relevantes para el desarrollo económico- social del territorio o para la gestión de la OCET, contiene objetivos claros, medibles, alcanzables a mediano o largo plazo, por lo que la duración es indeterminada debiendo ser revisados anualmente.

Planificación: los aspectos que se valoran son: a) Programa de trabajo, b) Fecha de elaboración, c) Objetivos, d) Indicadores de logros de las Estrategias de desarrollo diseñadas, e) Impactos esperados y f) lineamientos normativos o normas legales vigentes.

Seguimiento: contempla los aspectos: a) Análisis crítico entre el avance de los resultados alcanzados y su relación con los objetivos estratégicos trazados por el sistema Suelos en la provincia, b) Acciones programadas VS ejecutadas (Técnicas y Administrativas), c) Resultados parciales y finales obtenidos y su relación con los objetivos de la actividad específica de la OCET dentro del sistema en la provincia, d) Tecnologías, productos, servicios y conocimientos obtenidos y su relación con los objetivos de la organización, e) Limitaciones y acciones correctivas a los objetivos trazados.

Evaluación: los aspectos que contempla son: a) Resultados alcanzados y su relación con los objetivos trazados, b) Impactos socio- económicos y ambientales alcanzados, c) Principales limitaciones y acciones correctivas adoptadas durante el período evaluado, d) Recomendaciones para el futuro.

El modo en que se controlan las acciones en la OCET se repiten, pero con las adecuaciones necesarias para las acciones estratégicas que se corresponden específicamente con las funciones directas que desarrolla.

3. Servicios que se brindan (Nivel Operativo):

Este aspecto constituye un instrumento gerencial- operativo que concentra recursos y procedimientos, bajo la orientación del Plan Estratégico y la demanda de un programa de trabajo, busca resolver un problema relevante del entorno, tiene duración limitada y producto definido, sus productos pueden ser destinados a satisfacer las necesidades de los usuarios de los suelos en un determinado plazo. Es la unidad básica de articulación con el entorno y de gestión de la OCET.

El nivel de responsabilidad está definido entre: Usuario del suelo y la OCET

Planificación: en este aspecto se valoran los aspectos: a) Especialista técnico responsable del servicio a brindar, b) Justificación para realizar el servicio: Identificación del problema / demanda, revisión de la oferta de conocimiento disponible y Aplicabilidad de los resultados (Estudios de Factibilidad en el caso que sea requerido); c) Objetivos (con sus indicadores verificables en términos de calidad, cantidad y tiempo), d) Impactos previstos, e) Método de trabajo e información científico técnica, f) Estrategia de acción, g) Plazo y cronograma de actividades, h) Recursos: Ficha de Costo del servicio o tarifa de precio y transporte y combustible necesario.

Seguimiento: elementos que valora: a) Estado de avance del servicio, b) Relación servicio programado vs. ejecutado, c) Calidad técnica de los resultados, d) Reprogramación (acciones futuras y ajustes de acuerdo con limitaciones, experiencias y medidas correctivas adoptadas), e) Fecha y responsable del seguimiento, f) Calidad de gestión administrativa según indicadores definidos, g) Soluciones alternativas (en caso requerido).

Evaluación: contempla: a) Contribución al logro de los objetivos estratégicos trazados en el plan Estratégico, b) Impactos sociales, económicos, y ambientales de los servicios generados por la OCET (pueden revisarse Avals de los usuarios demandantes del servicio, c) Recomendaciones.

La figura No.12 de los anexos muestra un ejemplo de estructura de un SIPS y E.

CONCLUSIONES

1. Estructura Organizacional no adecuada a las funciones que realiza la Oficina.
2. La estructura actual limita el correcto funcionamiento de la organización en función del cumplimiento de su objeto social.
3. El trabajo nos permite proyectar la estrategia de desarrollo funcional de la OCET.
4. Los Factores Críticos Externos posibilitan identificar las Brechas Organizacionales, las cuales le permitirán a la organización visualizar el camino a seguir reforzando el desarrollo estratégico de su gestión para el cumplimiento de la legislación vigente en materia de Suelos.
5. La investigación permite visualizar la Estrategia de desarrollo de la organización.
6. El Plan Estratégico (PEI) que se diseñó es de gran utilidad para emprender una primera etapa de organización del desempeño de la organización en el cumplimiento de su misión y las metas trazadas.

RECOMENDACIONES

1. Utilizar los elementos aportados por el presente proyecto de investigación como base para desarrollar la gestión de la OCET, tanto en la provincia como en el Sistema Suelos.
2. Validar y evaluar anualmente el cumplimiento del Plan Estratégico diseñado, determinando el impacto de la gestión de la organización en el uso, manejo y protección de los Suelos de la provincia de Cienfuegos.
3. Gestionar los recursos financieros necesarios para lograr la introducción de las nuevas tecnologías, que permitirán el incremento de la calidad en la satisfacción de las demandas del servicio que brinda la actividad.
4. Insertar en el Sistema de Fiscalización y control de la Delegación del MINAGRI, el control y desempeño de la OCET a partir del diseño propuesto.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. Alonso, J. 2003. Artículo: Proyecto "Formación en Inteligencia Tecnológica Ambiental". No. 18 – Agosto – Septiembre. Conocimiento e Innovación. (en línea) Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista18/tribuna/tribuna3.asp>.
2. Ardila, J. 1997. Transformación Institucional de la Investigación Agropecuaria en América Latina. San José, Costa Rica: IICA.
3. ACTAF. 2001. Transformando el Campo Cubano. Avances de la Agricultura Sostenible. La Habana, Cuba. 283 p.
4. Bermúdez, E. 1997. Esquema nacional de ordenamiento territorial: Vulnerabilidad de la población en los territorios ante los procesos de cambio. IPF, 32 p.
5. Bolívar, H; Gomes de Castro, A; Hernández Sánchez, A; Ovelar, M; Sarmiento, E. 1997. Sistemas de Información Gerencial (SIG). Fascículo 6 de la serie Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria. Edit. ISNAR. Quito, Ecuador.
6. Caraballo, L. G. 1988. Metodología en Técnicas de Escenarios. Edit. Planeta Venezolana S.A.
7. Castells, M. 1998. The Information Age: Economy, *Society and Culture*. Volumen III. End of Millenium. Oxford: Blackwell Publishers.
8. Castro, A. M; Páez, M; Goedert, W; Valle, S; Freitas, A; Campos, F. y Vasconcelos, J. 1998. "Prospecção de demandas tecnológicas no Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuaria (SNPA)".
9. Castro, A; Valle, S; Freitas, A. 1999. Metodología para a Prospecção Tecnológica de Cadeias Produtivas. EMBRAPA, Brasília (Trabajo en progreso).
10. Castro, F. 1999. Capitalismo Actual. Neoliberalismo y Globalización. Selección temática. Editora política. Ciudad de La Habana, Cuba. 329 p.
11. Castro, F. 1999. Globalización Neoliberal y crisis económica global. Discursos y declaraciones. Selección temática. Oficina de publicaciones del Consejo de Estado. La Habana, Cuba. 326 p.
12. Castro, F. 1999. Palabras de clausura del encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y problemas del desarrollo. *Economía y Desarrollo* Vol. 124: No. 1, Facultad de Economía de la Universidad de La Habana en colaboración con la Asociación.

13. Castro, F. 2000. Intervención en la sesión inaugural de la Cumbre Sur. Palacio de las Convenciones, La Habana, Cuba. Abril 12 del 2000.
14. CITMA. 1995. Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica. Documentos Básicos. La Habana, Cuba.
15. EMBRAPA. 1991. Documento de referencia para o planejamento estratégico nas unidades descentralizadas da EMBRAPA. Edit. Secretaria de Administração Estratégica. Brasília, Brasil.
16. EMBRAPA. 1993. Plano Director do Centro Nacional de Pesquisa de Recursos Genéticos e Biotecnologia. Edit. CENARGEN. Brasília, Brasil.
17. EMBRAPA. 1995. Traduciendo objetivos estratégicos. Plan Operativo: el sistema EMBRAPA de Planeamiento SEP. Brasília DF, Brasil.
18. EMBRAPA. 1996. Revisao de planos directores das unidades descentralizadas. Manual de referencia metodológica. Brasília. EMBRAPA-SEA.
19. EMBRAPA. 1997. Anais do Seminario Nacional sobre Prospeccção Tecnológica. Brasília. 25-27 nov. 177 p.
20. Faloh, R; Díaz, S; García, J. L; Trueba, G; Ham, A; Castro Díaz-Balart, F. 1997. Gestión Tecnológica y Economía Cubana. Seminario Iberoamericano sobre tendencias modernas en gerencia de la ciencia y la gestión tecnológica. IBERGECIT 97. *Tecnológica y Economía Cubana*.
21. Fuentes, A. y col. 2004. Conservación, Mejoramiento y Fertilización de Suelos. Edit. Agrinfor. La Habana, Cuba. 64 p.
22. Gálvez, S; Novoa, B; De Souza Silva, J; Villegas, M. 1995. El Enfoque Estratégico en la administración de la investigación Agropecuaria. Fascículo 2 de la Serie Capacitación en PS y E de la administración de la investigación Agropecuaria. Edit. ISNAR. Cali, Colombia.
23. García, F. 1999. El cambio Tecnológico y la concepción de los Núcleos duros en la inserción internacional de la economía cubana. *Economía y Desarrollo* Vol. 123: No. 2, Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.
24. Gómez de Castro, A. M; Valle, S; Maestrey, A; Trujillo, V; Alfaro, O; Mengo, O; Medina, M. 2001. Proyecto "Nuevo Paradigma". La dimensión de "Futuro" en la construcción de la Sostenibilidad institucional. Edit. ISNAR. Quito, Ecuador. 98 p.

25. González, B. 1995. La Agricultura cubana. Un balance crítico. *Economía y Desarrollo*. Vol. 118: No.2. La Habana, Cuba. 65 p.
26. González, F. R. 1996. Cuba: Tendencias demográficas y de la población en edad laboral. *Economía y Desarrollo*. Vol. 119: No. 1: 25-37.
27. Gorostiaga, X. 1996. La civilización de la Copa de Champagne, *Economía y Humanismo*. Quito, Ecuador. Año 1, cuarto semestre: No 1: 107-116.
28. Huerta, A. 1999. La globalización y su impacto sobre las variables macroeconómicas. *Economía y Desarrollo* Vol. 124: No. 1, Facultad de Economía de la Universidad de La Habana en colaboración con la Asociación.
29. IDIAP. 1998. Informe del Taller de auto análisis del proceso de cambio institucional. Octubre. La Habana, Cuba. 55 p.
30. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. 1996. Modernización de la Institucionalidad Pública y Privada para el Desarrollo de la Agricultura y el Medio Rural. San José, Costa Rica.
31. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. 1997. Innovación Tecnológica y Producción Competitiva en América Latina y el Caribe. San José, Costa Rica.
32. Jaguaribe, H. 1999. El proceso de globalización y el rol de MERCOSUR. *Economía y Desarrollo* Vol. 124: No 1, Facultad de Economía de la Universidad de La Habana en colaboración con la Asociación.
33. Katzenbach, J. R. 1998. El mito del equipo gerencial. *Harvard Business Review*. Summa, marzo, edición 46: 40 - 48
34. Kumar, S. 1997. Human potential management: time to move beyond the concept oh human resource management? *Journal of European Industrial Training* Vol. 21: No. 5: 176 -180.
35. Lage, C. 1999. Conclusiones IX sesión del Comité cubano-español de cooperación empresarial. Granma (CU), octubre 2, :6.
36. MINAGRI. 2004. Indicaciones prácticas de Conservación de Suelos para los agricultores. Ingeniería Medio Ambiental. Edit. Agrinfor. La Habana, Cuba. 76 p.
37. Nova, A. 1997. Hacia una agricultura sustentable. Conferencia III. Encuentro Nacional de Agricultura Urbana. UCLV. Villa Clara. Cuba. p. 4 - 8.
38. Palomino, J. y Cabezas, L. 1995. Plan Estratégico del INIAP. Quito, Ecuador. 46 p.

39. Pena, J. y Castellanos, N. 1996. Factores degradantes de los suelos y sus consecuencias en el contexto del impacto ambiental hasta el siglo XXI. Dirección de Suelos. Edit. MINAG. La Habana, Cuba. 70 p.
40. Rodríguez, J. L. 1999. Cuba: el camino de la recuperación económica 1995-1999. *Revista Cuba Socialista*, No. 16: 2-15
41. Röling, N. G. 1998. Extension Science: Information System in Agricultural Development. Cambridge: Cambridge University press.
42. Romero, A. 1999. Notas sobre Globalización y la integración latinoamericana. *Economía y Desarrollo*. Vol. 118. No. 2. La Habana, Cuba: 139-147.
43. Rosett, P. y Altieri, M. 1997. Agroecology Versus Input Substitution: A fundamental contradiction of sustainable. *Society & Natural Resources*: 283 - 295.
44. Servicio Estatal Forestal. 1999. Ley Forestal, su Reglamento y Contravenciones. Edit. Servigraf. La Habana, Cuba. 93 p.
45. Simeón R. 1997. La Ciencia y la Tecnología en Cuba. Conferencia inaugural del VII Seminario Iberoamericano sobre tendencias modernas en gerencia de la ciencia y la gestión tecnológica. IBERGECIT 97. *Tecnológica y Economía Cubana*.
46. Thurow, L. 1997. Cambiando la naturaleza del Capitalismo. Repensando el futuro. Edit. Norma. Quito, Ecuador.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

47. Borges-Andrade, J. E; De Souza Silva, J; Fernández, M; Mato, M. 1996. Planificación, Seguimiento y Evaluación del Sistema Nacional de Investigación Agropecuaria de Cuba. Proyecto "Fortalecimiento de PSE en América Latina y el Caribe". : Edit. ISNAR. La Haya y Quito, Ecuador.
48. Borges- Andrade, J. E; Escobar, M; Palomino, J; Saldaña, R; De Souza Silva, J. 1995. Planificación Estratégica en la Administración de la Investigación Agropecuaria. Cali, Colombia. Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional. Fascículo 2 de la serie "Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria". Edit. ISNAR. Quito, Ecuador.
49. Capote, E. G. 1996. Surgimiento, Evolución y Perspectivas de la Política de Ciencia y Tecnología en Cuba. (Material Mecanografiado). La Habana, Cuba. 35 p.

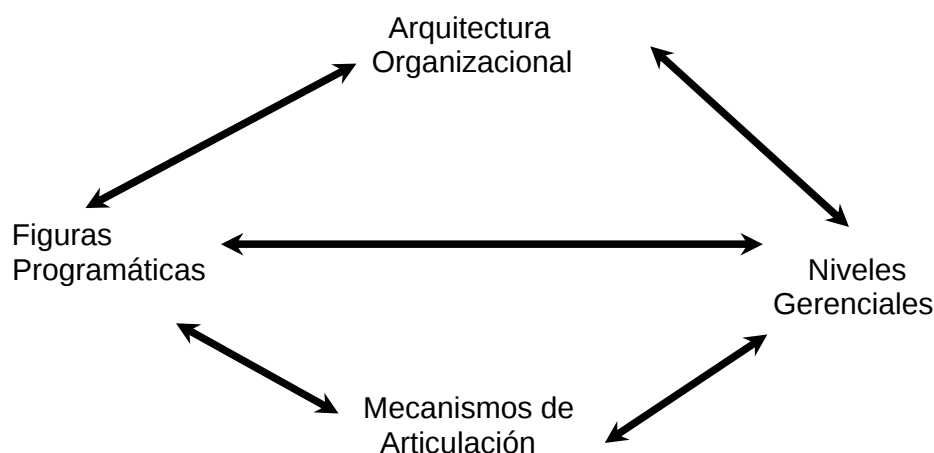
50. Cárdenas, A. 1996. Proyecto "Agricultura 2010". Hacia un Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba. La Habana, Cuba.
51. Castro, A; Valle, S. y Carvalho, J. R. 1999. Planejamento de C&T: Sistemas de Informação Gerencial. EMBRAPA/DPD, Brasília. 308 p.
52. CITMA. 1999. Estrategia Nacional Ambiental. Reimpresión. Edit. CIEN. La Habana, Cuba. 54 p.
53. CITMA. 1997. Ley 81 de Medio Ambiente. Edit. CIEN. La Habana, Cuba. 539 p.
54. CITMA. 2002. Estrategia Nacional de Medio Ambiente. Edit. CIEN. La Habana, Cuba. 14 p.
55. Companioni, N; Rodríguez, A; Carrión, M; Alonso, R; Ojeda, Y. y Peña, Y. 1997. La Agricultura Urbana en Cuba. Su participación en la seguridad alimentaria. Conferencia III. Encuentro Nacional de Agricultura Urbana. UCLV. Villa Clara. Cuba: p. 9 – 13.
56. Constitución de la República de Cuba de 1976 con las reformas de 1992 (en línea) disponible en: <http://www.georgetown.edu/pdba/Constitutions/Cuba/cuba1992.html>.
57. Cuesta, A. 2001. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los Recursos Humanos. Edit. Academia. La Habana, Cuba. 105 p.
58. Cubeiro, J. y Fernández, G. 1998. "Competencias 4.0", *revista Capital Humano*, No.11. Edit. Capital Humano. Madrid, España: 48-50.
59. Davis, S y col. 1999. La velocidad de los cambios en la Economía Interconectada. Barcelona: Paidós.
60. De la Cruz, J; Herrera, M. y Ramis, E. 2001. Manual de Procedimientos, disposiciones legales y control Estatal. Oficina de Control y Evaluación de la Tierra. Versión I. Instituto Nacional de Suelos. Edit. MINAGRI. La Habana, Cuba. (Material Mecanografiado) 40 h.
61. De la Cruz, J; Herrera, M. y Ramis, E. 2003. Manual de Procedimientos, disposiciones legales y control Estatal. Oficina de Control y Evaluación de la Tierra. Versión II. Instituto Nacional de Suelos. Edit. MINAGRI. La Habana, Cuba. (Material Mecanografiado) 40 h.
62. De Souza, J. 1988. The contradictions of the Biorevolution for the Development of Agriculture in the Third World: Biotechnology and Capitalist Interest. *Agriculture and Human Values* Vol. 51. No. 3: 61-70.

63. De Souza, J. 1999. De la vulnerabilidad Institucional a la sostenibilidad Institucional bajo el "Enfoque Estratégico" del Proyecto ISNAR Nuevo Paradigma. San José, Costa Rica.
64. De Souza, J; Cheaz, J. y Calderón, J. 1999. La Cuestión Institucional: De la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del cambio de época. (Trabajo en progreso).
65. De Souza, J; Cheaz, J; Santamaría, J; Mato, M. y León, A. 2001. La Dimensión Institucional del Desarrollo Sostenible. De las "reglas de la vulnerabilidad" a las "premisas de la sostenibilidad" en el contexto del cambio de época. Proyecto "Nuevo Paradigma". Edit. ISNAR. San José, Costa Rica. 103 p.
66. Díaz, N; Fernández, M; López, J; Mato, M; Oliva, R; Santamaría, J. y De Souza, J. 1997. Gestión estratégica del cambio institucional (GECI). Fascículo 5 de la serie Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria. Edit. ISNAR. Quito, Ecuador. 105 p
67. Diego, P y Marimon, F. 1998. "Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias". *Revista Capital Humano* No. 108, año XXI. Edit. Capital Humano. Madrid, España. p 30 -34.
68. Dirección Provincial de Estadística. 2004. Informe de cierre estadístico poblacional de Cienfuegos en el año 2003. (Material Mecanografiado). Cienfuegos, Cuba. 4 h.
69. Funes, F. 2001. El movimiento cubano de Agricultura Orgánica. En ACTAF. Transformando el Campo cubano. Avances de la Agricultura Sostenible. Edit. ACTAF. La Habana, Cuba. p 15- 38.
70. GEOCUBA. 2004. Sistema Informativo del Catastro Nacional. (Material Mecanografiado). Cienfuegos, Cuba. 5 h.
71. Godet, M. y col. 1996. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Prospectiker. España. 60 p.
72. Gómez, D. 2004. Propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento. Un caso de estudio, Centro Meteorológico Provincial de Cienfuegos. Cienfuegos. 95 h..Tesis (en opción al título de Master en Dirección)-- Universidad de Cienfuegos.
73. Grimá, J. y Tena, J. 1991. Análisis y formulación de Estrategia empresarial. Edit. Hispano Europea. Barcelona, España. 65 p.

74. Ianni, O. 1996. "O mundo do trabalho", en A reinvenção do futuro (M. Cezar de Freitas, organizador). Edit. Cortez. São Paulo, Brasil.
75. Instituto Nacional de Suelos. 1995. Resolución 28/95 del Ministro de la Agricultura (Material Mecanografiado). La Habana, Cuba. 2 h.
76. Instituto Nacional de Suelos. 2001. Resolución 22/01 del Director del INS (Material Mecanografiado). La Habana, Cuba. 1 h.
77. Instituto Nacional de Suelos. 2002. Resolución 40/02 del Director del INS (Material Mecanografiado). La Habana, Cuba. 1 h.
78. Johnson, B. 1994. Uses and Applications of Technology Futures in National Development: The Brazilian Experience. *Technological Forecasting and Social Change* Vol. 45: 1-30.
79. Linstone, H. y Turoff, M. 1975. The Delphi Method. Techniques and application readings. Addison Weley Pub. Co. Massachussets.
80. Mato, M. y col. 2001. Metodología para la elaboración del Plan Estratégico de las Organizaciones de Ciencia y Técnica del MINAGRI. (Material Mecanografiado). La Habana, Cuba. 10 h.
81. Menguzzato, M. 1991. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Managerent. Edit. Ariel. Barcelona, España. 65 p.
82. Menguzzato, M. 1991. Estrategia de Empresas y teoría de los Costes de Transacción. *Información comercial española*. No. 746. 25 p.
83. Ministerio de Finanzas y Precios. 2000. Instrucción 40/2000 del Ministro de Finanzas y Precios. (Material Mecanografiado). La Habana, Cuba. 3 h.
84. Ministerio de Finanzas y Precios. 2001. Resolución 380/01 del Ministro de Finanzas y Precios. (Material Mecanografiado). La Habana, Cuba. 2 h.
85. MINAGRI. 1994. Decreto 179 "Protección, Uso y Conservación de los Suelos y Contravenciones. La Habana, Cuba. 35 p.
86. MINAGRI. 1999. Datos Básicos del Ministerio de la Agricultura. (Material Mecanografiado). La Habana, Cuba. 15 h.
87. Mintzberg, H. 1987. "El arte de moldear la Estrategia" en Folletos Gerenciales, 1998. Año II, No. 6. Edit. CCED. La Habana, Cuba. p 18 - 31.
88. Mintzberg, H. 1994. "La caída y el ascenso de la Planificación Estratégica" en Folletos Gerenciales, 1998. Año II, No. 5. Edit. CCED. La Habana, Cuba. p 4 - 14.

89. Mojica Sastoque, F. 1991. La prospective: Técnicas para visualizar el futuro. Bogotá: Colombia. 45 p.
90. Nadler, D; Shaw, B. y Walton, E. (y Asociados). 1995. Discontinuous Change: recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas. San Francisco, C. A., U. S.: Josey – Bass Publisher.
91. Nadler, D; Shaw, B. y Walton, E. (y Asociados). 1998. Discontinuous Change: leading organizacional transformation. San Francisco, C.A., U. S.: Josey – Bass Publisher.
92. Navas, J. E; Guerras, L. A; Sainz, A. 1996. La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Edit. Civitas. Madrid, España. 332 p.
93. Porter, M. 1997. Qué es Estrategia? en Folletos Gerenciales, 1998. Año II, No. 8. Edit. CCED. La Habana, Cuba. 31 p.
94. Quirino, T; Yrias, L; Wright, Y. 1999. Impacto Agroambiental, Perspectivas, Problemas, Prioridades. Sao Paulo, Brasil. 75 p.
95. Rajadel, O. N. 2001. Gestión del Cambio Institucional en la Estación de Pastos y Forrajes Escambray. Cienfuegos. 102 h.. Tesis (en opción al título de Master en Dirección) -- Universidad de Cienfuegos.
96. Ramis, E; Herrera, M; Rosario, J. 1995. Inventario de Suelos Alterados por diferentes Conceptos. (Material Mecanografiado). La Habana, Cuba. 20 p.
97. Rodríguez, J. L. 1996. Intervención en “Seminario de Construcción de Escenarios del país”. Edit. MEP. La Habana, Cuba. 55 p
98. Thurow, L. 1992. La Guerra del siglo XXI. Edit. Vergara. Madrid, España. 65 p.
99. Valle, S; Díaz, N; Fernández, M. 1999. La dimensión de “entorno” en la sostenibilidad institucional. Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”. (Trabajo en progreso).
100. Van Der Heijden. 1997. Scenarios: the art of strategic conversation. Edit. John Wiley and Sons. New York.
101. Vieira, L. F. 1999. El Método de Escenarios para definir el Rol de los INIA en la Investigación Agroindustrial. Edit. ISNAR, La Haya, Países Bajos. 55 p.

Figura No. 12 Estructura de un SIPS y E.



Arquitectura organizacional: Está definida por la Misión y los Objetivos Institucionales. Son una consecuencia o parte de la planificación estratégica.

Figuras programáticas: Son formas de organización de las actividades que responden a la división del trabajo establecida dentro de las organizaciones de Ciencia y Técnica a distintos niveles de decisión (estratégico, táctico y operativo).

Niveles gerenciales: Son instancias de atribuciones y responsabilidades en la toma de decisiones.

Mecanismos de articulación: Son acciones viables para implementar el sistema, a través de las Figuras Programáticas, Arquitectura del Sistema y los Gerentes.

Perfil Estratégico de la organización en el entorno.

Dimensiones	Calificación de la influencia en el desempeño de la OCET			
	MN	N	MP	P
Socio- cultural				
▪ Reforma Agraria.			▣	
▪ Formas de tenencia de la tierra en el país.				▣
▪ Desarrollo rural.				▣
▪ Crecimiento urbano y poblacional.				▣
▪ Voluntad política de alto nivel			▣	
Económica				
▪ Desarrollo de mercados financieros.				▣
▪ Procesos redistributivos.			▣	
▪ Mecanismo económico – financiero de la actividad.				▣
Política				
▪ Unidad Pueblo – Estado.			▣	
▪ Avances en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.				▣
Legal				
▪ Marco legal que ampara las actividades de la oficina.			▣	
▪ Medidas reorganizativas de la situación económico – financiera del país.				▣
▪ Medidas de carácter organizativo y financiero en el MINAGRI.				▣
Tecnológica				
▪ Promoción de tecnologías ambientales adecuadas que combinan con métodos tradicionales para el desarrollo sostenible en la producción agrícola.			▣	
▪ Grado de satisfacción del cliente.				▣
▪ Organización de la actividad de la OCET.	▣			
▪ Disponibilidad de nuevas tecnologías.		▣		
Ambiental				
▪ Estrategia Nacional Ambiental de Cuba.			▣	
▪ Legislación Ambiental.			▣	

MN – Muy Negativo

N – Negativo

MP – Muy Positivo

P – Positivo