MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS MÉDICAS

HOLGUÍN

TÍTULO: Metodología del proceso de planeación estratégica para cuadros y reservas. Universidad de Ciencias Médicas. Holguín. Mayo 2013-Junio 2014

Autora: Dra. Aleida Esther Pérez Araujo
Tutora: Dra. Elizabeth Leyva Sánchez
Asesor: Dr. Pedro Augusto Díaz Rojas

Memoria escrita para optar por el título de Máster en Educación Médica

2014

-¿Me podría decir cuál es el camino que debo seguir?- preguntó Alicia.
-Eso depende de dónde quieras ir - respondió el gato.
-Es que no sé donde quiero ir.
-Entonces da igual el camino que cojas.

"Alicia en el País de las Maravillas"
Lewis Carrol 1865

RESUMEN

Se realizó una investigación de desarrollo organizacional aplicada a los cuadros y reservas de la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, en el período comprendido de mayo 2013 hasta junio 2014 con el objetivo de diseñar una metodología sobre planeación estratégica. La muestra estuvo constituida por 16 cuadros y 28 reservas, además de 11 cuadros de experiencia y 5 especialistas del Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública considerados informantes claves, se aplicó también la técnica tormenta de ideas a 10 cuadros de más de 10 años de experiencia en el sector. Se utilizaron métodos teóricos, empíricos y procedimientos estadísticos para identificar las necesidades de aprendizaje y obtener criterios para la elaboración de la metodología propuesta. Dentro de los resultados más relevantes de la investigación encontramos que existen dificultades en la realización del proceso de planeación estratégica en la Universidad de Ciencias Médicas, se evidencian dificultades en la utilización de los trazados estratégicos como herramienta de trabajo y se diagnostican necesidades de aprendizaje con relación al tema; por lo que se diseña una propuesta metodológica para modificar los conocimientos sobre planificación estratégica dirigida a cuadros y reservas de la Universidad de Ciencias Médicas, de esta forma contribuir al fortalecimiento del proceso de dirección y al logro el cambio organizacional necesario.

A mi hijita querida por ser fuente de inspiración y amor
A mis padres por su incondicionalidad
A mi hermano por su ayuda constante
A mi esposo, principal impulsor para la terminación de esta investigación

Mi gratitud eterna para:

Todos los profesores del Comité Académico de la Maestría.

El profesor Pedro Díaz Rojas quien constituye para mí un paradigma.

Mi tutora, Dra. Elizabeth Leyva Sánchez, quien a pesar de su responsabilidad encontró el tiempo para compartir sus conocimientos.

Dra. Flor Elen González Vera, por su colaboración e incondicionalidad.

Dra. María Elena Pereda Rojas, por su fraternidad y complicidad.

Dra. Blanca Tang Rodríguez por su amistad y apoyo.

Rosario Cruz González por siempre estar cuando la necesito.

Dra. Marylú Torres Batista quien con su acertado juicio contribuyó a la realización de este trabajo.

Dra. Gisela Gallegos, por sus señalamientos oportunos.

Lic. Beatriz Quintana por siempre estar dispuesta a ayudarme.

A Todos los que de una forma u otra me han apoyado para la realización de este trabajo, Muchas gracias.

INDICE

Contenido	**Página**
Introducción	1
Marco teórico	11
Objetivos	32
Material y método	33
Resultados y discusión	39
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
Referencias bibliográficas	82

INTRODUCCIÓN

Cuando Aníbal planeó conquistar Roma, comenzó por la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente, los combinó y comparó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir, eso representa un proceso de planeación estratégica.[1]

El término de estrategia es de origen griego, estrategeia, estrategos (arte del general en la guerra) que proviene de la fusión de dos palabras: estratos (ejército) y agein (conducir, guiar). Fue utilizado en un primer momento en el ámbito militar de donde provienen algunas de las principales acepciones: Karl Von Klausewitz (1780-1831), general prusiano y teórico de la guerra, definió estrategia estableciendo su relación con la táctica señalando que la primera corresponde al "uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate".[2]

Otro de los autores de esta área que hizo alusión a la idea de estrategia fue Sun Tzu, quien enfatizaba el carácter prescriptivo del concepto al señalar que: "Los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un estado sin operaciones prolongadas".[3] Además reconocía que el conocimiento previo del enemigo era fundamental para prevenirse de sus fortalezas y atacar sus debilidades.

El término fue tomando otras dimensiones más allá del escenario militar, en 1944 cuando es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgestern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica era la competición.

La planeación estratégica en la administración así como su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente los administradores se las arreglaban bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 60 y el entorno se volvió inestable y cambiante, hubo una sucesión de crisis: los precios del petróleo se dispararon como

consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas; algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios de salud, leyes, y contabilidad. En estas nuevas condiciones se hizo imposible proponerse resultados y alcanzarlos sin tener en cuenta el entorno, sus cambios y necesidades, surge así un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de la inestabilidad y cambio del entorno.

En el año 1962 se introduce el término de planeación estratégica en el campo de la teoría de management por Alfred Chander considerado su progenitor y Kennet Andrews, quienes lo definen como la determinación conjunta de los objetivos de las organizaciones y las líneas de acción para alcanzarlos. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos como son la solidaridad, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y que deben tenerse en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

En el año 1976 H.Igor Ansofff define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entrono, este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes y plantea la superioridad de la dirección estratégica con respecto a la planeación.[1]

K.J.Halten en 1987 define la planeación estratégica como el proceso a través del cual una organización formula sus objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos o sea concibe a la estrategia como el medio, la vía, el cómo para el logro de los objetivos.

Según Menguzzatto y Renau la estrategia empresarial explícita, los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales.[4]

El autor H.Koontz en su libro Estrategia, planificación y control define la estrategia como programas generales de acción que llevan consigo compromiso de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica, son patrones de objetivos los cuales se han concebido con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. [5]

En el año 1991 por G.A.Steiner conceptualiza la planificación estratégica como el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de los recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos.[6]

Reyes por su parte plantea : “Planear es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización".[7]

Más cercano en el tiempo el autor Ivancevich dice: “Planear, en el mejor de los casos, significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultado sutiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización".[8]

Al realizar un análisis de los diferentes conceptos nos percatamos que existen puntos coincidentes como son la determinación de los objetivos de las organizaciones para el logro de la misión y las vías para alcanzar los objetivos propuestos.

Es por ello que la dirección por objetivos no la podemos ver separada de la planificación estratégica y a su vez la planificación estratégica separada de la dirección estratégica; la planificación estratégica es un momento de la dirección estratégica ,es la parte inicial del proceso de dirección, la base que define los aspectos esenciales del funcionamiento de la organización al establecer los objetivos de ésta y la labor que deberán desarrollar cada una de sus partes integrantes para concretarlos.

La dirección estratégica de hecho contiene la planeación estratégica dentro de sí misma y es concebida como una estructura teórica para la reflexión, fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no

se trata de escapar de las dificultades traídas por el entorno turbulento, sino salir a su encuentro, donde lo analítico debe sustituir lo improvisado.

Haciendo un análisis de la evolución en el tiempo del proceso de dirección encontramos:

A principios del siglo XX, fue conceptualizada teóricamente la dirección por instrucciones. Representaba la época en la que se podía lograr el éxito manejando los recursos organizativos externos como el control, la disciplina y el cumplimiento de la jornada, entre otros. Tradicionalmente la dirección por Instrucciones se manifiesta en situaciones repetitivas de baja complejidad, donde es necesario dar respuestas simples y automáticas.

La dirección por instrucciones basada en jerarquías y funciones dio lugar a la dirección por objetivos a partir de la década de los sesenta, como un movimiento que va de la disciplina férrea al compromiso consciente con las tareas para lograr el éxito, constituye un sistema administrativo, dirigido hacia el logro eficaz y eficiente de objetivos organizacionales e individuales.

En la práctica sucede que a veces la dirección por objetivos (DpO) deja de ser todo lo eficiente y motivadora que debería ser y se rechaza porque no se aplica de forma suficientemente participativa. Se necesita entonces transitar de la dirección por objetivos a una dirección participativa por objetivos (DPpO). Al ofrecer participación plena a los miembros de una organización en los procesos crece la complejidad organizativa, y no es una tarea fácil reducir estos niveles de conflictos.

En las últimas décadas (alrededor de los años 1990) y como consecuencia del aumento de la complejidad organizativa, aparece la dirección por valores (DpV) como un nuevo estilo de gestión, basado en los valores como inspiradores e impulsores de fundamentales y trascendentales cambios. La DpV desarrolla una nueva forma de influir positivamente en la vida de los individuos haciendo más humana la actividad de dirección.[9]

Para llevar a cabo los procesos de DpO y DpV, la planeación estratégica es imprescindible, sobre todo cuando los objetivos o fines existenciales de la organización necesitan ser trazados a largo, mediano y corto plazo y ser conocidos, asimilados y compartidos entre los miembros de la organización, como valores. Es

necesaria entonces, la participación de los trabajadores en la determinación de estos objetivos y en el resumen final de los valores ético-morales compartidos entre los miembros de la organización como elementos de la cultura que determinan el comportamiento organizacional.

La dirección en nuestro país ha transitado por diferentes etapas desde la dirección por instrucciones hasta la dirección por objetivos y la dirección por objetivos basada en valores.

Un mundo exigente como el actual requiere de directivos competentes y la dirección universitaria debe ser una actividad de excelencia en el ámbito de la Educación Superior. Sin embargo, lo más significativo es que en el recorrido histórico del pensamiento teórico de la dirección se evidencia que la dirección educacional, y su interpretación en el área universitaria en particular, no han recibido un amplio tratamiento en las principales obras ni en la creación científica de autores destacados en este campo. Varios autores han reparado implícitamente en esta dificultad. La dirección como disciplina científica recientemente ha definido un campo particular, el de las instituciones educativas, ha señalado Javier Tolentino (1994). Por lo tanto hoy existe la imperiosa necesidad de conducir la escuela a la luz de los aportes de las diferentes ciencias. Y más adelante subraya: “Las instituciones educativas deben ser conducidas a la luz de los aportes de las ciencias administrativas”.[10]

No obstante ideas como estas no niegan que en el proceso de construcción del conocimiento de la dirección universitaria exista hoy una cantidad de planteamientos epistemológicos que sugieren la existencia de una creciente actividad científica en este terreno. Varios autores e instituciones de reconocido prestigio nacional e internacional vienen estructurando el conocimiento sobre la dirección universitaria fundamentalmente por vía de las experiencias acumuladas y las prácticas más elementales que pueden llegar hasta la formulación de teorías científicas. En Cuba se observa en los últimos años un crecimiento de la producción de artículos, monografías y textos sobre varios aspectos de la dirección universitaria, provenientes de determinados círculos de actividad científica relacionados con este objeto, tales como los Centros de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) y de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana (CETED), el

Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES (CCED), el Departamento de Dirección Educacional del Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona” y otros.

La propia actividad práctica no se detiene. Bajo la guía del Ministerio de Educación Superior (MES) conjuntamente con sus entidades adscritas se trabaja desde 1988 en la consolidación de los procesos de dirección universitaria, cuyas experiencias se sistematizan permanentemente. Basta recordar que en este mismo año se incentiva el proceso de perfeccionamiento de la dirección con la introducción de los planes de estudios C, que destacaban el papel rector de los objetivos, la sistematización de los procesos universitarios, el mayor peso de las habilidades prácticas y profesionales, así como el perfil amplio del egresado.

Más tarde, en 1990 surgió el programa general de administración por objetivos (APO) para los centros de educación superior, el cual pretendía superar un conjunto de deficiencias que lastraban el normal desenvolvimiento y desarrollo de algunas instituciones universitarias cubanas, entre las cuales se señalan ciertas tendencias al “burocratismo” de profesores y directivos, insuficiente capacidad de solución de problemas específicos, barreras a la innovación educativa, dificultades en el dominio de habilidades prácticas y profesionales en los egresados, en el dominio del idioma extranjero y la formación cultural integral general, críticas que había realizado el compañero Fidel Castro en el marco del 3er Congreso PCC celebrado en 1985.[11]

Desde la creación de la Facultad de Ciencias Médicas de Holguín devenida posteriormente en Universidad, los métodos tradicionales de dirección marcaron el quehacer en la gestión universitaria. No se hacía uso consciente de la categoría objetivo, como rectora de la dirección y se dirigía mediante planes de trabajo mensuales y anuales, rígidos y con alto nivel de exigencia en su cumplimiento. Los planes lo integraban tareas que se entendían que eran las necesarias para lograr los resultados esperados, sin conocerse hacia dónde conducían en el futuro. Se dirigía por instrucciones.

Se iniciaba la década del 90 y se abandonan los métodos tradicionales de dirección para incursionar en la administración por objetivos, se establecen proyectos a corto plazo para mejorar los resultados organizacionales y evaluar el desempeño con

efectividad. Se comienza a utilizar conscientemente la categoría objetivo como rectora de la dirección y se adquiere una cultura de trabajo basada en la dirección por objetivos.

Al necesitarse trabajar con una estrategia de mayor alcance proyectada a más largo plazo, se inicia la integración de la administración por objetivo con la planeación estratégica, donde los objetivos a corto plazo siguieron formando parte y concretando resultados de la estrategia, como expresión de una visión, al fijarse un estado deseado en el futuro que permitió dar direccionamiento estratégico a los objetivos anuales.

Surge entonces el proceso de planeación estratégica acorde a las necesidades y particularidades de la Facultad que permitió superar las anteriores limitaciones, lográndose una mejor preparación, sensibilización y participación de los implicados en el diseño de mecanismos que permitiera una relación directa entre la visión, los objetivos y las acciones, lo cual constituyó un importante paso de avance en el perfeccionamiento de la dirección.

En el año 2002 se introduce una nueva herramienta, la dirección por valores, donde las personas son el centro de la organización, en estos momentos en la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín se lleva a cabo una dirección estratégica por objetivos basada en valores.

Sobre el tema de nuestra investigación encontramos escasa referencia, hallamos trabajos acerca de propuestas metodológicas del proceso de planeación estratégica como por ejemplo: Metodología de planificación estratégica para instituciones de salud a partir de valores compartidos realizado por la Dra. Yulay Ponce perteneciente al Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública en Guantánamo.[12] Sin embrago este no parte de la identificación de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas acerca del tema.

El autor José A. Brigas Linares en su tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas diseñó una propuesta de un modelo de Planificación Estratégica Universitaria basado fundamentalmente en el incremento de las exigencias internas y externas de las universidades en los tiempos modernos que demandan la aplicación de modelos directivos que permitan solucionar los

conflictos que brotan de las necesidades y exigencias de las instituciones de Educación Superior.[13]

En nuestra universidad en el año 2006 el Dr. Alcides Abad Ochoa realizó una Intervención gerencial para perfeccionar la dirección en el departamento docente de Medicina General Integral (MGI) partiendo de una evaluación previa del proceso de dirección del departamento de MGI, realizó el proyecto de intervención gerencial el cual se centró en la planeación estratégica y evalúo la implementación de su proyecto.[14]

Justificación

Las Instituciones de Educación Superior y en especial las universidades, desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de conocimientos, de manera que lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna, constituye un imperativo estratégico para el desarrollo nacional.[15]

Las universidades son reconocidas cada vez más como un instrumento de desarrollo de la sociedad, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida.

Entre los métodos de dirección que se aplican en estas instituciones para dar respuestas a las condiciones en que desarrollan su actividad, están la dirección por objetivos y por valores, para lo cual es necesario desarrollar un planteamiento estratégico sólido, donde queden establecidas las metas a alcanzar en el mediano y largo plazo.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que todos los cuadros deberían tener conocimientos básicos tanto de su concepto como de la puesta en práctica, algunos administradores tienen una visión muy distorsionada de ésta y rechazan la idea de su aplicación, algunos están tan confundidos que lo consideran sin ningún beneficio y otros ignoran las potencialidades de este proceso tanto para ellos como para las organizaciones, existen quienes tienen cierto conocimiento pero no lo suficiente como para su correcta aplicación ,algunos hacen observaciones exageradas sobre el

carácter burocrático de la planificación porque necesariamente entraña documentación, pero deja de ser un proceso burocrático cuando se lleva a la práctica, o sea cuando se implementa lo planificado y se controla.

Sin planes los administradores no pueden saber cómo administrar a la gente y los recursos, puede que no tengan la idea clara de qué es lo que necesitan organizar, sin un plan no se puede dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan y tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente puede controlar su destino.

En los Organismos de la Administración Central del Estado se ha avanzado incluso hasta la elaboración de objetivos estratégicos. No obstante, en el balance nacional realizado sobre este proceso se reconoce que: “a nivel de las empresas, instituciones y organizaciones de base se precisa continuar profundizando en la preparación de los cuadros y sobre todo en la adecuación de las orientaciones y en el diagnóstico concreto que cada entidad realice de su situación para la correcta aplicación en cada una de ellas”.[16]

El proceso de planificación estratégica como primera etapa de la dirección estratégica es sin duda un proceso complejo para cualquier profesional, ya sea en el ámbito de la dirección general, la dirección universitaria o la dirección en Salud Pública, pero si tenemos en cuenta que en el ámbito universitario y de Salud Pública es común que el mismo profesional tenga que desarrollarse como asistencial, como docente, investigador y gerente entonces se torna aún más complejo.

Es una realidad que existe una brecha de conocimientos entre los trabajadores de la salud y aquellos que por formación están calificados para gestionar, sin embargo teniendo en cuenta que el Sistema Nacional de Salud y en particular las Universidades de Ciencias Médicas son sistemas sui géneris donde los cuadros invariablemente deben poseer conocimiento de salud es necesario que estos profesionales tengan conocimientos de gerencia.

Nuestro estudio se realizó en la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, institución encargada de la formación del recurso humano en salud que necesita la provincia, partimos de la identificación de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas acerca de planeación estratégica y diseñamos una propuesta metodológica que pretende proporcionarles un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla.

Atendiendo a estos criterios se pretende con esta investigación dar respuesta al siguiente problema científico:

¿Cómo desarrollar una propuesta metodológica sobre planeación estratégica que sea útil a los cuadros y reservas de la Universidad de Ciencias Médicas?

MARCO TEÓRICO

Análisis de conceptos:

Planificación.

El término planificación es empleado en el lenguaje coloquial cuando alguien se quiere referir a la definición previa de las actividades a realizar para el logro de un objetivo, estableciendo plazos y responsables para cada una de ellas. De esta manera, es posible definir los pasos para el desarrollo de las más diversas acciones, desde las más cotidianas hasta las más extraordinarias. Así, a partir de esta programación se definen opciones y se elige un curso determinado, entre las múltiples alternativas, para llegar al destino deseado.

En el ámbito organizacional la planificación constituye una función básica y punto de partida de la gerencia. Se concibe como "un proceso continuo y sistemático en el que las personas toman decisiones sobre acciones futuras, sobre el respaldo que deben tener dichas acciones futuras y cómo evaluar y medir el éxito".[17]

Mintzberg la define sucintamente: "como un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones", y explica además, que "la planificación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados". Por consiguiente, como el propio autor asevera, "la planificación está asociada de esta manera a un análisis racional ".[18]

En opinión de Cuervo y Vázquez, este proceso debe caracterizarse entonces por: exactitud, necesidad y suficiencia, flexibilidad para adaptarse al entorno, racionalidad con respecto a los hechos analizados, posibilidad, facilidad de ejecución, así como ciertos aspectos cuantitativos y cualitativos.[19]

Según Charles R. McClure, la planificación se divide en cuatro pasos esenciales:

- Identificar las necesidades de la comunidad.
- Desarrollar la misión, metas y objetivos de la organización.
- Diseñar programas y actividades para cumplir los objetivos.
- Evaluar el éxito de dichas actividades.[20]

La planificación, como se ha observado, requiere la capacidad de determinar, definir y estructurar el conjunto de acciones estratégicas, tácticas y operativas para el

desempeño de la organización en el presente y en el futuro, en concordancia con su entorno, lo que obligatoriamente exige un examen continuo de los resultados obtenidos.

Su estrecha relación con los tipos de acciones antes mencionadas y su alcance condujo a clasificar la planificación en:

- Estratégica: Es la planificación de tipo general proyectada al logro de los objetivos organizacionales y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción. Por tanto, una planificación será estratégica si se refiere a toda la organización.
- Táctica: Parte de los lineamientos sugeridos por la planificación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la organización y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. La planificación será táctica, si se refiere a gran parte de la planificación de un producto o de publicidad.
- Operativa: Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.[21]

En otras bibliografías al establecer las diferencias encontramos.
Planificación Estratégica:

- Largo plazo.
- Qué hacer y cómo hacer en el plazo largo.
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo.
- Grandes lineamientos (general).
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas.

Planificación Operativa:

- Corto y mediano plazo.
- Qué, cómo, cuándo, quién, dónde y con qué.
- Énfasis en los aspectos del "día a día."

- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos especifico incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables.[7]

A partir del análisis de los múltiples conceptos revisados es posible entender tanto el significado de planificación como la utilidad que puede tener como herramienta que apoya la formulación y el logro de los objetivos. Su éxito depende de la realización completa e ininterrumpida del ciclo gerencial por lo que no concluye con la confección de un plan, sino que ofrece una metodología específica y la secuencia lógica de eventos donde se exponen las vías para lograr los deseos de la organización ,su sistematicidad debe ser un elemento distintivo y no sólo constituye guía del accionar, sino que ha de permitir la evaluación cuantitativa y cualitativa de la organización en el transitar de la situación actual a la deseada.

Estrategia

Estrategia es una palabra que constantemente se está usando en el lenguaje cotidiano, generalmente, para referirse a cómo se logrará un determinado objetivo o bien a cuál será el camino que se seguirá para conseguirlo. También es un concepto que, en el ámbito militar, se ha asociado al desarrollo de la guerra, a partir de la definición de los pasos necesarios para el logro de la victoria en la misma.

En el diccionario Larouse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir.

La adaptación de la organización a su entorno sólo es posible a partir de la definición de una estrategia congruente que proporcione un marco de orientación para delimitar las decisiones y acciones a desarrollar durante un período de tiempo específico; para esto, deben considerarse los siguientes factores críticos:

- El estado del sistema (organización) en relación con su entorno.
- Los posibles cambios en el estado del sistema (organización).
- Los efectos que las decisiones pueden tener en el sistema (organización).[22]

En este sentido, como bien apunta Morin, la estrategia “elabora un escenario de acción a partir del examen de las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades y las improbabilidades a corto o mediano plazo. Porque dicho escenario puede y debe modificarse según las informaciones recogidas, los azares,

los contratiempos y las oportunidades encontradas en el curso del camino".[23] En concordancia, la organización debe asumir una posición activa, anticipadora, abierta al cambio y fundamentalmente, una actitud crítica.

Una acotación que resulta importante es la que presenta Choo en su obra "La organización inteligente", en la que se refiere explícitamente al nivel de concientización y compromiso que debe lograrse en la organización al asumir una determinada estrategia. El autor advierte, en este sentido, que "cuando la organización tiene la comprensión y el conocimiento para actuar, debe escoger entre las opciones o capacidades disponibles y comprometerse con una sola estrategia".[24]

Consecuentemente, la correcta puesta en práctica de la estrategia seleccionada exige que se proporcionen las condiciones estructurales e instrumentales, y el aseguramiento del control de la ejecución y de su validez. En opinión de Aguirre, en ello radica el objetivo de la fase de implementación de la estrategia, segunda fase del proceso estratégico que sucede a la fase de formulación.[25]

Después de realizar el análisis de los diferentes conceptos podemos resumir que estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Planeación estratégica

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".[26]

De acuerdo con Ander-Egg, en la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular, es la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta.[27]

De este modo, el diagnóstico inicial que implica el proceso, que considera tanto factores internos (de la organización) como externos (ambiente en el que se

desenvuelve la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, permite generar un plan acorde con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea. Sin embargo a pesar que el diagnóstico involucra variados factores, éstos nunca son suficientes ni absolutos, por lo que la incertidumbre es el ambiente base en el que el plan se debe realizar, lo que lo obliga a ser flexible y adaptable.

Otros autores, Hax y Majluf, hacen énfasis en la importancia que tiene el contar con el apoyo de las diversas partes que se verán involucradas en el proceso de generación e implementación del plan; razón por la cual la planificación estratégica recalca la importancia de la participación en todo momento como método de involucramiento y de generación de identificación, compromisos y voluntades que en su conjunto permitirán el éxito de la iniciativa.[28]

Estos autores señalan que "el proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución"[28] .Lo que indica el carácter central que tiene la planificación como eje de la estrategia que se implementará, ya que es ésta la que entrega los lineamientos fundamentales para la definición de la misión, visión y objetivos que la institución, dentro del esquema señalado, pretende lograr.

Cynthia Bendlin la define como la focalización y administración eficientemente de los recursos de una empresa/ institución, apuntando a la eficacia. Es decir, al logro de objetivos a largo, mediano y corto plazos, con una visión sistémica y la participación de los actores involucrados.[29]

Otra definición es la que señala que la planificación estratégica es "un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias".[30]

Como se puede ver, ambos conceptos reflejan el origen privado del desarrollo que tiene la planificación estratégica, lo que se manifiesta en el énfasis que se hacen en elementos tales como la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos de la

empresa. Sin embargo, en la medida en que este modelo se ha ido utilizando en otros ámbitos, ha ido incorporando otros factores relacionados, principalmente, con la importancia de diversos actores sociales como agentes que influyen y se ven influidos por la planificación. Así, se le ha definido como "un planteamiento no normativo, basado en la participación de los agentes económicos y sociales, que tienen como denominador común dar una respuesta adecuada a los nuevos elementos socioeconómicos y de los que se prevén que generen cambios sustanciales en el futuro inmediato".[31]

La incorporación progresiva de estos elementos ha permitido entender la planificación estratégica como una herramienta de múltiples aplicaciones. Los procesos a los cuales se le ha incorporado enriquecen su definición, justificando su incorporación en ellos. Un ejemplo claro al respecto es el que plantea la Dirección de Presupuestos, DIPRES, al definirla como "una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones".[32]

Otra definición que apoya este enfoque más integral y simplificado que se ha ido desarrollando en la planificación estratégica es la que la explica, simplemente, como "un ejercicio que consiste en aclarar lo que una organización trata de conseguir y cómo se propone conseguirlo".[33]

Víctor Barzán entrega una base al describir la planificación estratégica a partir de las siguientes características:

- Proceso de definir una situación final a largo plazo y decidir sobre cómo alcanzarla.
- Es un enfoque de sistemas para guiar una organización durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr los propósitos deseados.
- Conjuga la noción de futuro con la efectividad.
- Es planeamiento de una situación final con la mayor seguridad de alcanzarla.
- Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar

planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr objetivos y propósitos básicos de la organización".[34]

A pesar de esta multiplicidad de conceptualizaciones que se hacen sobre el tema, es importante tener presente una que sirva como guía para entender las implicaciones y utilidades que presenta esta herramienta para, posteriormente, tener los conocimientos necesarios que permitan formular una propia.

La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. Es el instrumento de excelencia de la gerencia estratégica, no existen modelos de planeación estratégica, ésta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio y de los recursos disponibles ,con participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.

Consideramos importante hacer la diferenciación entre el concepto de la planificación estratégica como proceso y la planificación estratégica como instrumento:

La Planificación Estratégica como proceso constituye un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización. El proceso de planificación estratégica supone además, el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita alcanzar su propósito planteado en el largo plazo. Según la definición de Peter Drucker, la planificación estratégica:

"Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada".[35]

El proceso de planificación estratégica será característico de cada organización en particular y depende mucho de la participación y compromiso de los miembros de la organización para lograr mejores resultados, así como de la conducción o liderazgo de los responsables del proceso mismo. Es importante destacar que son las personas que conforman la organización quienes idean, estructuran y dirigen los procesos de planificación estratégica

La planificación estratégica como instrumento, constituye un marco conceptual o referente, que orienta a la gestión institucional de la organización con el objeto de llegar a realizar la visión y misión, la cual se plasma en un plan estratégico. Así, se convierte en una especie de "carta de navegación", una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, que es donde se hace explícita la misión, visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas y que se traduce finalmente en los planes y proyectos.

Una de las falencias más importantes que se le atribuyó a la planificación tradicional o normativa es la falta de consideración de los actores afectados por la planificación (intereses, opiniones, etc.), ya que los que generaban los planes, lo hacían desde afuera de las realidades a afectar y con un carácter jerárquico que los reconocía como los únicos capacitados para realizarlo.

En cambio, la planificación estratégica considera y reeleva la participación de todos los actores que se verán afectados, tanto de manera directa como indirecta por el plan. Para esto es necesario, básicamente, generar las instancias que permitan facilitar la participación durante todas las etapas del plan. De esta manera, será posible su legitimación y apoyo, lo que generará las condiciones que facilitarán su éxito.

Etapas de la Planeación estratégica

Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

Implantación de Estrategias: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción. **Evaluación de Estrategias**: en esta etapa se revisan los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; se mide el desempeño, y se toman acciones correctivas teniendo en cuenta que todas las estrategias están sujetas a cambio.

Beneficios de la planificación estratégica

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redunda en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Dentro de los beneficios declarados por algunos autores encontramos:

Mejora el desempeño de la institución: el solo hecho de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. Propicia pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones: la planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas, una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

Beneficios financieros: Investigaciones realizadas indican que las organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen más altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo[4].

La autora considera de vital importancia para el funcionamiento de las organizaciones la realización de la planeación estratégica ya que permite la identificación y aprovechamiento de las oportunidades así como el entendimiento de las amenazas ,conocer las debilidades y fortalezas para trazar las estrategias, a través de este proceso permite la asignación más efectiva de los recursos a partir de las oportunidades identificadas, ayuda a integrar el comportamiento de los miembros de la organización en un esfuerzo común y un mayor entendimiento de la relación existente entre el desempeño y los resultados, mejorando el rendimiento de los trabajadores y disminuyendo la resistencia al cambio, prevé además las bases para clarificar responsabilidades individuales y formaliza la administración.

Lo que no es la planeación estratégica.

Si se define lo que es planificación estratégica, es necesario aclarar también lo que no es o para lo que no es útil esta herramienta.

Es importante recalcar que la planificación no constituye un fin en sí mismo, sino que es un medio a través del cual es posible encausar los esfuerzos organizacionales en el logro de los propósitos que en ella se han definido.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

El autor Evoli plantea:

"La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.
La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores".[1]
Otra distinción a considerar es la que entrega Eduardo Araya cuando, haciendo énfasis en el carácter de herramienta, señala que la planificación estratégica no es: "Una receta o un molde, la solución a todos los problemas, una toma de decisiones futuras, no sustituye la intuición, ni es una camisa de fuerza".[36]

Características:

Son variadas las características que tiene la planificación estratégica, desde las básicas adquiridas en su primer desarrollo en el sector privado hasta las más recientes, adquiridas a partir de su perfeccionamiento en dicho sector y de su incorporación al sector público.
Para tener una mayor claridad al respecto, Cynthia Bendlin plantea que las principales características que distinguen a esta herramienta son:

- "La visión holista. Constituye la visión de conjunto, donde se ven las partes en función al todo. Esto permite un análisis mucho más enriquecedor y una herramienta fundamental para la priorización adecuada de objetivos y actividades. Además, el trabajo de equipo pasa por el concepto de cuerpo y las partes no funcionan adecuadamente si no tienen una visión compartida.
- La visión a largo plazo. Constituye una de las principales características de la planificación estratégica. Define todos los objetivos específicos necesarios para el logro de un objetivo general. Si se tiene un problema central que resolver, se analizan todas las causas, eliminando la idea que existe una sola causa sino una suma de ellas, y por lo tanto la solución pasa por la suma de soluciones. Esto echa por tierra la idea de las panaceas.
- Permite lograr objetivos de mayor impacto y duraderos en el tiempo.

- Consolidación de la empresa y la aproximación a objetivos superiores y no limitados como son las metas u objetivos a corto plazo, si bien está compuesta de ellas.
- Contribuye a la aproximación de la visión, es decir, a la proyección que se tiene de la empresa a largo plazo.
- La interrelación con el contexto es sumamente importante a través de la definición de vasos comunicantes con el mismo.
- Gracias a la evaluación y seguimiento continuos, se pueden identificar los cambios a ser introducidos en el plan, respondiendo a la nueva realidad".[29]

Además, es posible distinguir otras características relacionadas con los elementos que conforman el proceso de planificación, tales como:

- Coherencia, tanto entre los niveles de la empresa como dentro de cada una de ellos, en lo que respecta a sus propios objetivos y funciones y, además, los recursos de que se dispone deben ser adecuados para implementarlo.
- Pertinencia, lo que implica que el plan está de acuerdo con los objetivos que la organización pretende lograr.
- Sistematicidad, que entiende la necesidad de que los distintos niveles de la organización estén articulados a través de los planes, de tal manera que sus actividades constituyan reales aportes a los objetivos de la institución.[35]

Objetivos.

Tal como se ha señalado a lo largo de este documento, el contar con una herramienta capaz de orientar el curso de las acciones organizacionales tendientes al logro de sus objetivos, constituye el principal objetivo que persigue la planificación. Sin embargo, es posible definir con más claridad los alcances que la misma tiene. La planificación estratégica permite:

- Afirmar la organización: El simple acto de reunir a sus colegas para debatir el futuro de la organización constituye una herramienta poderosa. Le permite compartir criterios e ideas acerca de las razones por las que existe la organización y examinar atentamente sus aspiraciones y valores. El proceso de planificación puede promover un compromiso compartido para su

organización y afirmar las razones por las que cada uno de los miembros opta por formar parte de ella.

- Descubrir lo mejor de la organización: La planificación constructiva hará participar a las personas en la valoración de las cosas que la organización hace mejor y en la determinación de cuándo se ha desempeñado óptimamente. A medida que usted y sus colegas, compartiendo ideas, descubren cuándo vivieron la organización en sus momentos más dinámicos y eficaces, las posibilidades de planificar su futuro aumentan. Si las personas en una organización saben cuándo se han desempeñado con éxito, es probable que deseen repetir esos momentos en el futuro, debido a su importancia.
- Aclarar ideas futuras: Es común para los organizadores verse tan inmersos y abrumados por las cuestiones cotidianas que pierden la idea de adónde se dirigen. La planificación estratégica proporciona una pausa para que su organización se examine a sí misma y determine si está todavía encaminada hacia el futuro que desea alcanzar. Al propio tiempo, la planificación estratégica es una cuestión para generar ideas creativas, considerar alternativas, suscitar nuevas preguntas y volver a analizar la visión de su organización.
- Transformar la visión en acción: La planificación estratégica representa una oportunidad para trazar un mapa de su organización, un mapa que exponga los pasos que hay que dar para alcanzar su visión. El desarrollo de un plan de acción es la forma en que su organización construye su futuro y transforma un sueño en realidad. Los procesos de planificación estratégica ayudan a convertir los proyectos en acción".[33]

Además, existen otros objetivos asociados a los anteriores, que se refieren a los elementos que introduce la planificación estratégica al funcionamiento de la organización y que generan un nuevo comportamiento basado en la capacidad de cambio, adaptación y reformulación permanente de los planes que lleva a cabo. De esta manera, Hax y Majluf señalan que:

- El proceso de planificación ayuda a unificar las directrices de la organización.

- La segmentación de la institución mejora notoriamente (diversos focos de atención estratégicos).
- El proceso de planificación introduce una disciplina en el pensamiento de largo plazo de la organización.
- El proceso de planificación es un recurso educacional y una oportunidad para llevar a cabo interacciones personales múltiples y negociaciones a todo nivel".[28]

Finalmente la DIPRES, dentro del enfoque que le ha dado el sector público a la planificación estratégica, señala que ésta:

- "Mejora el desempeño de la institución. Muchos estudios han demostrado consistentemente que establecer una visión, definir una misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución.
- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones. Las instituciones públicas enfrentan una variedad de problemas que resultan difíciles de resolver por separado. Están generalmente sujetas a restricciones presupuestarias, lo que implica tomar decisiones para privilegiar unas líneas de acción sobre otras, buscar formas de financiamiento anexo, reducir gastos, reordenar procesos, etc.
- Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas. Una buena planificación exige conocer más a la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, mejorar las habilidades de administración, entre otras".[32]

Además, enfatiza la utilidad que tiene para enfrentar de una manera más racional las características en las que se deben desenvolver las organizaciones hoy en día, al señalar que la planificación estratégica les ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a las reglas y estímulos externos.

Obstáculos que se presentan en la planificación estratégica.

El motivo más frecuente del fracaso en cualquier organización según el autor Rubén Darío es la falta de planes apropiados, esto quiere decir que los dirigentes no se

preocupan por anticiparse al futuro ni por estimular esta actitud en las demás personas que también ocupan cargos directivos.[37]

La ausencia de planes puede atribuirse a varios obstáculos que es posible prever y eliminar. Uno de los peores obstáculos es que normalmente nos inclinamos por el trabajo operativo y, en consecuencia, relegamos la planificación estratégica a segundo plano. En otras palabras, cuanto más ocupados estemos apagando incendios, tanto menor será el tiempo disponible para pensar en la forma de prevenirlo. Como resultado nos encontramos dentro de un círculo vicioso que nos impulsa a ocuparnos exclusivamente de las labores operativas y que sólo podremos destruir por medio de una acción decisiva.

A consideración de otros autores en ocasiones los planes se dejan a un lado simplemente porque existe incertidumbre con respecto al futuro y creemos que anticiparnos a él es como tratar de mirar en una bola de cristal. Como no sabemos lo que puede ocurrir en un momento determinado, nos parece inútil ocuparnos del futuro. Sin embargo, los planes que hagamos ahora constituyen el medio más seguro para dominarle.[16]

Otra causa de este descuido es que la planificación exige un trabajo mental minucioso y analítico. El plan es algo intangible y que debe desarrollarse en nuestra mente, donde se puede perfeccionar solamente si hacemos uso de nuestra inteligencia y de nuestra imaginación. Como el director prepara aquellos planes que otros deben llevar a la práctica, rara vez se tiene la satisfacción de ver sus resultados concretos, pues tiene que contentarse con el éxito que los demás pueden haber alcanzado.

Otro obstáculo al que se hace mención lo encontramos en la falta de conocimiento. Contamos con muy pocos principios o técnicas sobre planificación estratégica.

Es indudable que un director deba aprender a planificar si desea pasar por un verdadero profesional. El dirigente que no se ha preocupado por aprender y que no comprende que un gramo de reflexiones vale más que una tonelada de actividad, por lo general se sumerge en ese mar desconocido que es el futuro, sin detenerse a trazar el camino y ni siquiera en decidir hasta dónde se ha de llegar.
Es posible que la empresa no tropiece con dificultades durante algún tiempo, pero

esta buena suerte no es duradera y en consecuencia, no asegura la supervivencia de la organización.

Por qué fracasan las planificaciones estratégicas.

De acuerdo a algunas fuentes bibliográficas revisadas. En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación.[38, 39]

La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- Recolección inapropiada de información.
- No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema.
- Es incapaz de obtener el objetivo deseado.
- No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

- Sobreestimación de los recursos y habilidades.
- Fracaso de coordinación.
- Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros.
- Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios.
- Fracaso en seguir el plan establecido.

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sea un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. De acuerdo a este método interactivo:

- La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo.
- La misión no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período.
- La planificación estratégica se debe hacer periódicamente y no anual como en tiempos pasados, ya que las empresas cambian constantemente.[38]

Análisis de propuestas metodológicas

Como fundamento teórico-metodológico para la intervención, se realizó una amplia revisión bibliográfica sobre modelos o propuestas metodológicas de planeación estratégica, seleccionando y analizando aquellos que más se acercan a la concepción de nuestra propuesta:

Stoner en su obra "Administración", presenta un modelo que consta de nueve pasos. Parte de la formulación de metas, las que, sin declararse en el modelo, implican tanto a la misión como a la visión. Continúa con la definición de los objetivos y luego el análisis del ambiente externo y de los recursos organizacionales, para con ello analizar las brechas o posibilidades de buscar opciones estratégicas y decidir cuáles son implantadas a través de la toma de decisiones estratégicas, con su correspondiente puesta en marcha, medición y control. En este modelo, el análisis externo e interno se realiza después de haber definido las metas y objetivos, lo que no permite tomar en consideración la realidad interna y externa de la organización para definir su dirección o rumbo, partiendo de la realidad actual.[40]

J. P. Sallenave, en su libro "Gerencia y Planeación Estratégica", parte de la misión y posteriormente realiza el análisis interno y externo y con ello, el diagnóstico estratégico. Con estos elementos se plantean los objetivos y se determinan las estrategias, y haciendo un reanálisis profundo de los elementos internos y externos se establecen las decisiones estratégicas y las acciones que le darán cumplimiento. Este modelo, si bien parte de la misión, enfatiza en el análisis interno y externo del sistema para declarar los objetivos y en el proceso de determinación de las estrategias.[26]

J. L. Almunias, autor cubano, en su trabajo "Administración y planeación estratégica", parte del análisis del marco normativo y la realidad social que rigen en las instituciones universitarias, tomando en consideración su realidad y encargo social y el marco contextual donde se encuentran ubicadas, así como de los estudios de su visión del pasado y del presente. Con todo ello se realiza un análisis estratégico que permite definir su situación actual y, luego, determina los problemas y posibles soluciones tentativas. A partir de estos elementos, el autor determina la visión de futuro que la institución debe proyectar y concreta las tendencias deseadas

probables, los escenarios y las estrategias, a través de las que se definen las prioridades, políticas, objetivos, metas, programas y proyectos. Al final, plantea el seguimiento y la evaluación. Este modelo es amplio y abarcador de la actividad de planeación estratégica en la universidad, parte del estudio y aplicación de las regulaciones, políticas y documentos normativos, lo que constituye un elemento muy importante a destacar en cualquier proyección estratégica que se realice en el ámbito universitario. Hace un estudio científico de la determinación de problemas y define la visión, aspecto en el que se considera centra su modelo. No deja explícita la misión. Llega al seguimiento y la evaluación sin identificar el paso del largo al corto plazo, no profundiza en los elementos de la implementación.[41]

G. A. Steiner en "Planeación estratégica", parte de la experiencia pasada, la situación actual y los pronósticos. Con estos elementos identifica, según los términos empleados, las oportunidades, los peligros, las potencialidades y las debilidades. Después de tener todos estos criterios es que define la misión, los objetivos, las estrategias, las políticas a seguir y los programas o cursos estratégicos que darán cumplimiento a los objetivos y estrategias planteadas, a través de la elaboración de planes a corto plazo. Steiner reconoce que la planeación estratégica es un proceso que debe iniciarse y desarrollarse en las formas de pensar de los hombres, con un pensamiento flexible y de futuro, viendo la organización con un enfoque sistémico, al considerar la importancia de ésta y su entorno. Su modelo, que aporta elementos importantes al partir de la realidad de la organización, su diagnóstico y pronóstico para proyectar la misión y otros componentes de la estrategia, logra interrelacionar las concepciones del proyecto a largo plazo con los planes a corto plazo.[42]

R. Pérez Llanes en su propuesta logra interrelacionar los implicados internos y externos y de forma iterativa con el análisis estratégico, determina la misión y los objetivos estratégicos. Apoyándose en dicho análisis y la matriz DAFO, determina estrategias genéricas, políticas, planes de contingencia y estrategias por esfera. Además, establece los planes de acción e incorpora el control como elemento que retroalimenta la misión. El modelo no establece sistemas a mediano y corto plazo, que hagan cumplir la misión, los objetivos estratégicos y las estrategias.[43]

G. Morrisey en su libro “Pensamiento estratégico. Construye los cimientos de su planeación”, enfatiza que la planeación estratégica debe sustentarse sobre valores estratégicos que la organización debe definir, y que servirán de base a toda la actividad de dirección. Este aporte es destacable, ya que los valores constituyen una base filosófica de la dirección que se proyecte desarrollar; y además, son parte importante de la cultura institucional, en especial en los centros educacionales.[44]

H. Serna Gómez, en su obra “Gerencia Estratégica”, parte de considerar los principios corporativos como la primera etapa en su propuesta de gerencia estratégica, y a partir de ellos establece el diagnóstico estratégico, para determinar dónde se encuentra la organización. Establece una estrecha relación entre la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Con estas premisas plantea la proyección estratégica para determinar el cómo se va a lograr, a través de un plan operativo de estrategias y acciones. Serna aporta elementos de integración del largo y el corto plazo y parte del principio, como filosofía de la dirección, de que es necesario poner al hombre en el lugar que le corresponde en cualquier actividad de dirección, lo que resulta básico para orientar la proyección estratégica de cualquier organización. Al final plantea la monitoría estratégica para medir los resultados del proceso.[45]

F. R. David, en su libro “La Gerencia Estratégica”, parte del análisis de la situación actual de la organización, de la misión, objetivos y estrategias que se han estado ejecutando y propone un reanálisis estratégico del diagnóstico interno y externo, con los que determina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas actuales y fija la nueva misión que se debe plantear la organización, después determina los objetivos y estrategias que conforman su nueva proyección estratégica. Este modelo, aunque cumple la lógica del proceso y supera algunas de las deficiencias que presentan los anteriores, no deja explícita la visión, como elemento orientador para la proyección de la organización, no toma en cuenta de manera explícita los valores, ni enfatiza en el carácter participativo del proceso.[46]

Michael Doyle: Propone una metodología para un proceso estratégico de cambio, compuesta por nueve elementos básicos: misión, visión, valores compartidos, diagnóstico estratégico mediante la Matriz DAFO, escenarios, áreas de resultados

claves, objetivos estratégicos, estrategias, sistema de control y evaluación de los objetivos.[47]

En general los modelos estudiados, si bien aportan herramientas importantes para el trabajo de dirección, la autora considera que en su formulación teórica presentan limitantes como: no enfatizar suficientemente en el carácter participativo al formular los objetivos, la mayoría de ellos no trabajan de manera explícita con los valores, no contemplan la evaluación individual y colectiva a partir de los resultados obtenidos en su consecución, no hacen alusión a la preparación para el proceso de planeación; etapa que consideramos de gran importancia para garantizar un proceso de calidad . En la mayoría de las propuestas analizadas no se hace alusión al marco normativo, no se hace un análisis de las necesidades de aprendizaje como punto de partida para desarrollar las propuestas metodológicas.

Desde 1995 la dirección del gobierno cubano indicó a todos los organismos de la Administración Central del Estado ,a los Consejos de la Administración territorial y a las entidades la introducción y generalización de la dirección por objetivos ,a lo que se sumó la planificación estratégica en 1998 y más recientemente el trabajo con los valores en la dirección como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del estado y del gobierno con la finalidad de avanzar hacia la dirección estratégica y conformar una cultura organizacional socialista ,ajustada a nuestra sociedad y a nuestros propósitos .

En el año 2011 el Presidente de los Consejo de Estado y de Ministro emitió la Instrucción I para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la administración central del estado ,entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular con el objetivo de estandarizar el proceso de planificación en todas las instituciones del estado, además de simplificar el proceso de planificación, que para nada niega la planificación estratégica, sino que es una herramienta para la realización del trazado estratégico de las organizaciones.

La planificación estratégica en Cuba es un modo consciente, racional, organizado y planificado de asegurar que las grandes políticas de la Revolución se conviertan en realidades concretas.

La autora considera como elemento clave el análisis y la interpretación de todos los conceptos y postulados sobre el tema además del análisis de propuestas metodológicas sobre planeación estratégica para la confección de una metodología que sin ser una camisa de fuerza oriente acerca la realización de este proceso.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

- Diseñar una propuesta metodológica sobre planeación estratégica dirigida a cuadros y reservas de la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín.

Específicos

- Identificar las necesidades de aprendizaje de cuadros y reservas de la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín en relación a planeación estratégica.
- Elaborar una metodología sobre planeación estratégica dirigido a cuadros y reservas.

METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS

Se realizó una investigación de desarrollo organizacional aplicada a los cuadros y reservas de la Universidad de Ciencias Medicas de Holguín, en el período comprendido de mayo 2013 hasta junio 2014.Con el objetivo de diseñar una propuesta metodológica sobre planeación estratégica.

Campo de la ciencia: Gerencia universitaria.

Campo de investigación: Posgrado.

Objeto de Investigación: Necesidades de aprendizaje en la gerencia universitaria.

Universo: 41 cuadros y 79 reservas de la Universidad de Ciencias Médicas.

Muestra: 16 cuadros y 28 reservas .Según la clasificación de los cuadros estos se dividen en: directivos superiores, directivos y ejecutivos, (en nuestro trabajo incluimos solamente directivos y ejecutivos)

Consideramos necesario hacer mención a dicha clasificación.

Directivos superiores: son los que dirigen, aprueban y controlan las políticas, por su alcance ocupan los cargos de dirección del más alto rango en los órganos superiores y demás órganos estatales, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales, consejos de la administración de los órganos locales del Poder Popular y organizaciones superiores de dirección del sistema empresarial y su designación correspondiente a la nomenclatura superior a ellos.

Directivos: son los que elaboran, orientan, controlan, guían y despliegan las políticas, por su alcance ocupan los cargos de dirección del nivel intermedio, y su designación corresponde generalmente a la nomenclatura de los jefes de los órganos superiores y demás órganos estatales, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales, Consejos de la administración de los órganos locales del Poder Popular y el Sistema Empresarial, y por excepción, algunos cargos pertenecientes a la nomenclatura superior.

Ejecutivos: Es la categoría de cuadros más amplia, son los que participan en la elaboración, dirigen, ejecutan y controlan el cumplimiento de las políticas en lo que le corresponde, por su alcance ocupan cargos de dirección u otros, en los órganos superiores y demás órganos estatales, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial y

su designación corresponde a la nomenclatura inmediata superior de la entidad, o a su jefe , según corresponda.

Encuestamos también a funcionarios que no están incluidos en la categoría de cuadros, son trabajadores que pertenecen a la categoría ocupacional de técnicos, por la naturaleza de sus funciones, una parte de ellos se encuentran próximos a la categoría de cuadros y constituyen la principal cantera de la reserva de los cuadros ejecutivos.

Realizamos entrevistas individuales a 5 profesores del Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública (CPENSAP) y a 6 cuadros de experiencia en la dirección universitaria, aplicamos la técnica de tormenta de ideas a 10 cuadros con más de 10 años de experiencia en el sector.

Para cumplir con los objetivos propuestos la investigación se enmarcó en tres momentos:

1. La caracterización de los antecedentes y evolución histórica.
2. La evaluación de los conocimientos de cuadros y reservas acerca del tema.
3. El diseño de la propuesta metodológica.

Entre los métodos teóricos que sustentaron la investigación están:

El histórico lógico: que permitió realizar la caracterización de los antecedentes del tema de la investigación, así como la evolución histórica de los mismos, el estudio de las principales tendencias y establecer los pasos a seguir en la investigación.

Análisis documental: donde se revisó la bibliografía acerca de planeación estratégica, sus conceptos, historia, importancia, características, se hizo una revisión de los trazados estratégicos de las diferentes instituciones y se analizó el informe de una comisión creada a nivel provincial con el objetivo de evaluar sistema de trabajo y planeación estratégica de los cuadros de las unidades provinciales y cuadros de los municipios compuesta por profesores del Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública (CPENSAP), cuadros de experiencia de la universidad y especialistas en organización y planificación del trabajo.

El análisis, síntesis y la inducción deducción: se utilizó para estudiar la problemática que se aborda en la investigación y proponer su posible solución, sistematizar los referentes teóricos y metodológicos que sustentan la metodología propuesta, así

como para hacer inferencias y elaborar conclusiones que ayudaron a comprender el objeto de investigación y solucionar el problema planteado. También, facilitaron el procesamiento e interpretación de los resultados del diagnóstico realizado para posicionar el estado actual del problema científico.

La modelación y el enfoque sistémico: que permitió la determinación de los componentes de la metodología que fue diseñada y sus interrelaciones.

Métodos de medición: para el procesamiento de los datos obtenidos como resultado de la aplicación de los instrumentos, entre ellos de estadística descriptiva como el cálculo porcentual, la frecuencia absoluta y relativa.

Dentro de los métodos empíricos que fueron utilizados encontramos:

La encuesta: se aplicó un cuestionario dirigido a los cuadros y sus reservas. (Anexo 1).

Conformado por 11 preguntas, de ellas 8 cerradas y 3 abiertas. La aplicación de este instrumento nos permitió obtener información acerca de experiencia de los cuadros, la práctica de los mismos en el proceso de planeación, la importancia y utilidad que le confieren al proceso, la autoevaluación que los cuadros y las reservas hacen de sus conocimientos, conocer a través de qué vía han adquirido la información en relación al tema, conocer a juicio de los encuestados cuales son los factores que atentan contra la planeación estratégica y se les dio la posibilidad que dieran sugerencias para el perfeccionamiento de la planeación. Con las preguntas 7 y 8 se evalúan el nivel de conocimiento que poseen los cuadros y las reservas sobre la planeación estratégica.

Clave de calificación

Pregunta 7

Si contesta 5 correctamente obtiene 5puntos.

Si contesta 4 correctamente obtiene 4 puntos.

Si contesta 3 correctamente obtiene 3 puntos.

Si contesta 2 correctamente obtiene 2 puntos.

Si contesta 1 correctamente obtiene 1 punto.

Si no contesta ninguno correctamente 0 punto.

Pregunta 8

Si menciona 5 pasos 5 puntos.

Si menciona 4 pasos 4 puntos.

Si menciona 3 pasos 3 puntos.

Si menciona 2 pasos 2 puntos.

Si menciona 1 paso 1punto.

Si no menciona ninguno 0 puntos.

Para obtener la calificación final se saca el promedio de las dos preguntas y se lleva a una escala cuantitativa para su análisis:

5 puntos- Excelente

4 puntos- Muy bien

3 puntos -Bien

2 puntos -Regular

1 punto -Mal

La entrevista dirigida e individual a expertos (Anexo2): que se le realizó a 5 profesores del CPENSAP y 6 cuadros de experiencia en el sector para hacer un diagnóstico de las principales debilidades que existían acerca del tema de nuestra investigación y se le solicitó que emitieran sus criterios para la elaboración de la metodología. El cuestionario utilizado contó con 6 preguntas abiertas, teniendo como objetivo conocer sus criterios sobre la realización de los procesos de planeación estratégica en la Universidad, la preparación de los cuadros y las reservas para realizar la planeación, las principales dificultades y debilidades que a su juicio existen y atentan contra la realización de este proceso, así como conocer sus sugerencias para mejorar el proceso de planeación estratégica y la creación de una propuesta metodológica. Fue realizada por la autora de manera individual en el período octubre 2013-enero 2014.

La observación: aportó datos para diagnosticar el problema de la investigación a partir de la oportunidad de compartir con los miembros de las organización y mirar de manera desprevenida e imparcial los procesos, el clima organizacional, las relaciones interpersonales, los satisfacciones, las frustraciones, los errores gerenciales vistos desde la base, pretendimos que las personas no se sintieran observadas para que no cambiaran su modo de actuación.

Se utilizó además como técnica propia de la gerencia para identificar las dificultades sobre el tema: la tormenta de ideas realizada con 10 cuadros de más de 10 años de experiencia, se seleccionó esta técnica por ser una técnica fácil de aplicar y que genera en breve tiempo gran número de ideas .

Pasos:

- Esclarecimiento: se explica el objetivo de la técnica.
- Calentamiento: el facilitador realizó una pregunta que se relacione con el tema y todos contestaron (10-15 minutos)
- Preparación: se seleccionara un relator, el cual escribió las ideas de los participantes sin modificaciones
- Generación de ideas: el facilitador realizó las rondas necesarias para obtener todas las opiniones del tema.
- Selección de ideas comunes: el facilitador y el relator revisaron en la pizarra y agruparon las ideas comunes.
- Identificación de problemas: los problemas identificados se redactaron con claridad y se sometieron a la aprobación de los participantes.

Todos tuvieron igual derecho de participación, todas las ideas fueron válidas, se unieron las ideas por su similitud.

Los instrumentos fueron aplicados por la autora, precedidos de un texto explicativo que caracterizó el consentimiento informado, y el anonimato en la información brindada en caso de la encuesta. Se cumplió durante la investigación con las normas éticas plasmadas en la Declaración de Helsinki, advirtiendo a los participantes sobre la no utilización de los datos obtenidos con fines ajenos al estudio. Nuestro trabajo cumple con los 5 principios éticos requeridos, el respeto a las personas, la beneficencia, la no-maleficencia, la justicia y la autonomía.

A partir de la información obtenida por los diferentes métodos se procedió a la triangulación de la información, para apreciar integradamente la información recolectada en diversas fuentes, lo cual facilitó los argumentos necesarios para cumplir el objetivo de la presente investigación.

El procesamiento estadístico de la información recogida a partir de la aplicación de los instrumentos se realizó con el empleo del análisis de frecuencia absoluta y relativa.

Los resultados se muestran en tablas y gráficos, utilizando la base de datos Microsoft Excel para dicho análisis. Se empleó una microcomputadora Pentium 4 y sistema operativo Windows XP. Los textos se procesaron con Microsoft Word XP y las tablas y los gráficos se realizaron con Microsoft Excel XP.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

I. Resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario

Damos comienzo a esta etapa exponiendo los resultados obtenidos de la evaluación que hacen los cuadros y reservas del proceso de planeación estratégica de su institución.

Cuadro 1.Evaluación del proceso de planeación estratégica de las instituciones realizada por cuadros y reservas.

	Cuadros	%	Reservas	%
Excelente	0	0	0	0
Muy Bien	2	12.5	4	14.3
Bien	4	25	5	17.8
Regular	6	37.5	6	21.4
Mal	4	25	13	46.2
Total	16	100	28	100

Fuente: Fuente: Encuesta a cuadros y reservas.

En el cuadro 1 se recoge la evaluación que sobre el proceso de planeación estratégica hicieron los cuadros y las reservas a las que se les aplicó el cuestionario, en ninguno de los casos el proceso fue evaluado de excelente y el predominio estuvo en la categoría de regular representado por un 37.5% en los cuadros y en la categoría de mal a criterio de las reservas con un 46.2% lo que nos induce a pensar que existen serias dificultades en el proceso cuando a través de la autoevaluación obtenemos esos resultados. Somos del criterio que muchos de los problemas que enfrentan nuestras instituciones son consecuencia de la falta de una adecuada y acertada planificación estratégica lo que da lugar a que los directivos improvisen permanentemente y administren en forma reactiva y no proactiva. Similares consideraciones hace el autor Rubén Darío López en su trabajo quien plantea que el motivo más frecuente del fracaso en cualquier organización es la falta de planes apropiados, esto quiere decir que los dirigentes no se preocupan por anticiparse al futuro ni por estimular esta actitud en las demás personas que también ocupan cargos directivos.[37]

Hicimos una revisión de 5 informes de la comisión creada a nivel provincial con el objetivo de evaluar sistema de trabajo y planeación estratégica de los cuadros de las unidades provinciales y cuadros de los municipios compuesta por profesores del Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública (CPENSAP), cuadros de experiencia de la universidad y especialistas en organización y planificación del trabajo, donde también se recoge la evaluación a los cuadros docentes de dichas instituciones y en solo 1 se encontró un trazado estratégico de calidad coincidiendo totalmente con los resultados de nuestra investigación.

Cuadro 2. Frecuencia con la que es utilizado el trazado estratégico como herramienta de trabajo.

	Cuadros	%	Reservas	%
Siempre	2	12.5	1	3.5
Casi siempre	3	18.7	2	7.1
A veces	7	43.7	4	14.3
Casi nunca	3	18.7	13	46.4
Nunca	1	6.2	8	28.6
Total	16	100	28	100

Fuente: Encuesta a cuadros y reservas.

Al realizar la interpretación del cuadro 2 el mayor número de encuestados respondieron que utilizan el trazado estratégico como herramienta de trabajo a veces representando un 43.7%, mientras que el mayor número de reservas respondieron casi nunca para un 46.4%, nos llama la atención que el 28.6% de las reservas de cuadro respondieron que nunca usan el trazado estratégico como herramienta de trabajo.

El promedio de los años de experiencia de los encuestados en nuestro trabajo es de 5 años, sin embargo han participado como promedio en dos ocasiones en el proceso de planeación estratégica lo que nos lleva a pensar que no se utilizan los trazados estratégicos como herramienta para el trabajo.

La autora considera que el trazado estratégico como instrumento de la planificación estratégica debe convertirse en una guía a seguir para lograr la concreción de los objetivos propuestos. El proceso de planeación debe verse como una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección, no es un documento más que se realiza para cumplir o mostrar, es una herramienta para la acción y el control de gran valor.

Ha sido reconocido por diversos autores como una de las principales debilidades del proceso de planeación la falta de concreción que tienen los planes, haciendo de estos sólo una declaración de buenas intenciones que después pasan a engrosar los archivos.[16, 37]

La autora Amalia Navarro en su trabajo plantea que ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará.[4]

Por su parte Jeftee Evoli en su trabajo Planificación estratégica. Métodos y técnicas .DAFO. Plantea: “Todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer”.[1]

Cuadro 3. Autoevaluación realizada por cuadros y reservas acerca de los conocimientos sobre planeación estratégica.

	Cuadros	%	Reservas	%
Suficiente	2	12.5	1	3.6
Medianamente suficiente	9	56.2	9	32.1
Insuficiente	5	31.2	18	64.3
Total	16	100	28	100

Fuente: Encuesta a cuadros y reservas.

Al realizar el análisis del cuadro 3 sobre los conocimientos que tienen los cuadros y reservas acerca del proceso de planeación estratégica encontramos que el mayor por ciento de los cuadros lo consideran medianamente suficiente para un 56.2% y las reservas lo consideran mayoritariamente insuficiente para un 64.3% encontrándose diferencias significativas entre ambos grupos, lo que nos hace pensar que aunque debemos seguir trabajando este tema con todos los encargados de su realización se debe intencionalizar nuestro trabajo a la capacitación de las reservas. Somos del criterio que el dirigente que no tienen conocimientos sobre planeación por lo general se sumerge en un mar desconocido que es el futuro, sin detenerse a trazar el camino y ni siquiera en decidir hasta dónde se ha de llegar, cada vez más se hace necesario el empleo de la planificación estratégica como herramienta de excelencia en la gerencia estratégica y guía para la realización efectiva de la misión de una organización, el logro de los objetivos así como para la conformación de una idea más o menos precisa sobre cómo deberán proyectarse en el futuro.

Autores como Rubén Darío encontraron la falta de conocimiento como uno de los obstáculos fundamentales que impiden la correcta realización de la planeación estratégica, debido a que hay desconocimiento de principios y técnicas, la terminología también es un problema según consideraciones del autor porque no se dominan términos como presupuesto, pronóstico, programa, proyecto, entre otros .[37]

Cuadro 4.Evaluación de los conocimientos sobre Planificación Estratégica.

	Cuadros	%	Reservas	%
Excelente	3	18.7	1	3.6
Muy Bien	2	12.5	5	17.8
Bien	7	43.7	5	17.8
Regular	3	18.7	10	35.7
Mal	1	6.2	7	25
Total	16	100	28	100

Fuente: Encuesta a cuadros y reservas.

En la evaluación realizada para comprobar los conocimientos que tenían los participantes en la investigación sobre la planeación estratégica predominó la categoría de Bien en los cuadros, en las reservas hubo un predominio de la categoría de regular seguida de la categoría mal o sea en la evaluación de los conocimientos al igual que en la autoevaluación hubo diferencias significativas en ambos grupos demostrándose mayores dificultades en la preparación de las reservas. De manera general creemos que hay que intensificar el trabajo debido a que solamente 4 compañeros recibieron evaluación de excelente de un total de 44 lo que demuestra que la labor de capacitación realizada hasta el momento es insufiente.

Por su parte Carlos Barthelmess Vargas al referirse a la preparación de los dirigentes para desarrollar el proceso de planeación estratégica plantea que sin el conocimiento de la planeación estratégica los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores, tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.[48]

Si realizamos un análisis de los resultados obtenidos tanto de la autoevaluación como de la evaluación de los conocimientos que poseen los cuadros y reservas sobre el tema de planeación estratégica y lo comparamos con los resultados que obtuvimos en el primer y segundo cuadro o sea en la evaluación que hacen los cuadros y las reservas del proceso de planeación en sus instituciones y la frecuencia con que ambos grupos utilizan el trazado estratégico como herramienta de trabajo nos percatamos que hay correspondencia directa entre ellos y creemos que es la falta de conocimiento el factor que más influye en la realización de procesos de planeación estratégica sin calidad y que como resultado se obtengan trazados estratégicos que no constituyen guías para la acción.

Cuadro 5. Vías por las cuales han obtenido los conocimientos que poseen en relación a este tema.

Vías de adquisición de conocimientos	Cuadros		Reservas	
	n	%	n	%
Diplomados de Dirección	6	37.5	5	17.8
Maestría de Educación Médica	2	12.5	1	3.6
Capacitaciones	8	50	10	35.7
Visitas de asesoría	5	31.2	2	7.1
Autodidacta	3	18.7	6	21.4
Ninguna	0	0	7	25

Fuente: Encuesta a cuadros y reservas

Cuadros (n) = 16, Reservas (n) = 28

Al analizar las vías por las cuales los dirigentes habían obtenido los conocimientos sobre el tema vemos un predominio de las capacitaciones en el caso de los cuadros seguido por los diplomados de dirección, en el caso de las reservas también hay predominio de las capacitaciones como vías para la adquisición de los conocimientos, pero nos llama la atención que 7 reservas no han recibido información sobre el tema por ninguna vía, reforzándonos el pensamiento de la necesidad de intensificar el trabajo con este grupo.

Cuadro 6. Factores que atentan contra la realización de los trazados estratégicos.

Factores	Cuadros y Reservas	%
Los directivos lo ven como un documento más.	8	18.1
Se realiza y no se usa porque se trabaja por contingencia.	6	13.6
No hay conciencia de la necesidad de su realización por	6	13.6

parte de los directivos.		
Poco conocimiento por parte de las personas encargadas de guiar el proceso.	4	9.1
Poco tiempo para realizarlos	3	6.8
No se involucra a los trabajadores.	3	6.8
Pocas actividades de capacitación.	3	6.8
No se cumple con todas las etapas en su realización.	2	4.5
Delegar la función de planeación a un planificador.	1	2.3

Fuente: Encuesta a cuadros y reservas. n=44

En el cuadro número 6 se recogen las principales consideraciones emitidas por los cuadros y reservas acerca de los factores que según su apreciación entorpecen la realización de los trazados estratégicos, las primeras causas versaron alrededor de que el trazado estratégico es considerado un trámite burocrático con poco valor de uso porque se trabaja de forma reactiva o por contingencia, no usándose como herramienta de trabajo, otros criterios fueron la falta de concientización de los cuadros de la importancia del proceso y la falta de conocimientos. Coincidiendo lo obtenido en nuestra investigación con otros estudios que plantean que la exageración del carácter burocrático de la planeación estratégica por algunos cuadros debido a que necesariamente se requiere de documentación entorpece el proceso de planeación.[49] Por su parte Robert Waterman en su libro “Cómo Mantener la Excelencia” dice que los ejecutivos aprenden cuando desarrollan el plan de la Empresa, pero una vez que han hecho el plan, pueden botarlo a la basura, ya que lo importante es la gestión y no el plan en sí.[50]

Cuadro 7.Recomendaciones para perfeccionar el proceso de planeación estratégica.

Factores	Cuadros y Reservas	%
Realizar más actividades de capacitación.	36	81.8
Distribuir una guía o manual únicos para el proceso	24	54.5
Realizar más visitas de asesoramiento.	11	25
La presencia de personal capacitado como asesores en el proceso de planeación en las unidades.	8	18.2
Incrementar el conocimiento sobre el tema de las personas que van a realizar visitas de control.	3	6.8
Realizar un cronograma único para llevar a cabo el proceso de planeación en todas las unidades.	3	6.8

Fuente: Encuesta a cuadros y reservas. n=44

Las recomendaciones emitidas por los participantes en la investigación para perfeccionar el proceso de planeación estratégica se recogen en el cuadro 7 predominando la realización de más actividades de capacitación sobre el tema, seguida de la realización de un manual para la guía del proceso e incrementar las visitas de asesoría, otras recomendaciones fueron la participación en el proceso de planeación de las unidades de profesionales capacitados sobre el tema como asesores y la realización de un cronograma único, todas estas sugerencias se han tenido en cuenta a la hora de elaborar nuestra propuesta metodológica.

II. Resultados de la entrevista a informantes clave. (anexo2)

1. En relación a la preparación de los cuadros para la realización del proceso de planeación estratégica los entrevistados opinan que a pesar que se ha trabajado en los diplomados de dirección y en capacitaciones todavía existen deficiencias que se traducen en procesos de planeación sin calidad, planes

estratégicos que no son objetivos y son del criterio que el problema radica mayoritariamente en la falta de percepción que tienen los cuadros de la importancia del proceso de planeación y como consecuencia una deficiente autopreparación para desarrollar estos procesos.

2. Los entrevistados evalúan el proceso de planeación en los diferentes centros como deficiente, en la mayoría de los casos no existe el trazado estratégico, lo que se encuentra en algunas unidades son los documentos establecidos en la instrucción I, en ocasiones incompletos; los trabajadores no participan en el proceso de planeación, por lo que no hay compromiso de los trabajadores en el logro de los objetivos, en algunos casos los trabajadores no tienen dominio de cuáles son los objetivos que se propone alcanzar la institución, la apreciación de algunos especialistas es que el trazado estratégico se hace para mostrar el documento y no como guía de trabajo que le permita trazar estrategias para el logro de la visión.
3. Ante la pregunta de cuáles consideraban los mayores errores y debilidades del proceso de planeación estratégica en la provincia se obtuvieron respuestas como: en nuestros cuadros no existe todavía suficiente conciencia de la importancia del proceso de planificación, los directivos hacen resistencia a realizar la planificación por considerarlo un trámite burocrático, lo consideran en ocasiones otro documento más, en ocasiones se tiene que dejar a un lado lo planificado o modificar lo que ya se planificó por orientaciones de organismos superiores. Sabemos que debe existir un margen de modificaciones porque las circunstancias y el medio cambian y el futuro es incierto, pero mientras más nos acerquemos a lo planificado mejor estará la planificación, al directivo lo absorben tanto los problemas emergentes que dedica insuficiente tiempo a la planificación. Se sigue considerando la planificación como inherente al cuadro y en el peor de los casos a una persona designada sin involucrar a los trabajadores en el proceso. En los planes estratégicos no se ponen fecha a las acciones, no se coloca los responsables, ni los recursos que se necesitan para garantizar la actividad, hay dificultades al establecer los objetivos, en ocasiones son el espejo de los

niveles superiores, persisten deficiencias en el establecimiento de los criterios de medidas y los indicadores.

4. Al responder acerca de algunas recomendaciones para la elaboración de una metodología sobre el proceso de planeación estratégica los entrevistados respondieron:
    - Se debe comenzar con la motivación y concientización de la importancia del proceso de planificación, para que se deje de ver como una documentación que se debe tener y sea una herramienta imprescindible de trabajo.
    - Incluir en la metodología la Instrucción I del Presidente de los Consejo de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos en los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular; hacer énfasis en que una no niega a la otra, por el contrario son complementos, debido que existen ideas erradas en nuestros cuadros con relación a este tema.
    - La metodología debe responder a las necesidades de la Universidad y debe hacerse extensiva a las unidades de salud de la provincia.
    - Debe ser una metodología simplificada y fácil de aplicar si tenemos en cuenta que nuestros directivos son médicos y no tienen los conocimientos de otros profesionales preparados para gerenciar.
5. Entre las sugerencias para mejorar el proceso de planeación emitidas por el grupo de informantes claves encontramos:
    - Se debe diseñar una metodología única para llevar a cabo el proceso de planeación y la realización de los trazados estratégicos, la que sin ser una camisa de fuerza oriente sobre los pasos imprescindibles para realizar el proceso.
    - Es de vital importancia la realización de las reuniones de puntualización mensual y trimestral, no solo para modificar los planes sino para evaluar el cumplimiento de los planes.

- La evaluación del proceso de planificación de los cuadros debe incluirse en la evaluación de los cuadros.
- Se deben realizar con mayor frecuencia las visitas de asesoramiento a las unidades.
- En el proceso de planeación de las unidades deben participar asesores con conocimiento sobre planeación estratégica.

III. Resultados de la tormenta de ideas.

Ante la pregunta ¿Cuáles consideran las principales dificultades en la realización del proceso de planeación estratégica por parte de nuestros cuadros? Se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Los cuadros todavía no han incorporado la planeación estratégica como instrumento de trabajo.
- Tienen los trazados estratégicos por compromiso o para mostrarlo y rechazan su realización por considerarlo un documento más dentro del sistema de trabajo.
- Los cuadros están acostumbrados a trabajar por contingencia.
- Se modifica demasiado lo planeado por afectaciones de organismos superiores.
- Algunos cuadros no tienen los conocimientos necesarios para la realización del proceso.
- El proceso de selección de los cuadros en ocasiones falla y estos no son los más idóneos.
- Nuestros cuadros están formados en las ciencias médicas, con pocos conocimientos gerenciales.
- Se realizan pocas actividades de capacitación y actualización para los cuadros.
- La planeación se realiza por un equipo reducido, en ocasiones solo por el cuadro o por una persona designada para realizarlo. No se involucra a los trabajadores en el proceso.
- Se dedica poco tiempo a revisar y evaluar la planeación estratégica.

Ante la solicitud de sugerencias y recomendaciones para la elaboración de una metodología se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Incluir en la metodología una etapa de preparación para la planificación.
- Realizar talleres previos con el objetivo de demostrar la importancia de la planeación estratégica como instrumento de trabajo.
- Incluir en la metodología la Instrucción I del Presidente de los Consejo de Estado y de Ministros.
- La metodología debe ser sencilla y adecuada a nuestro sector.
- Hacer énfasis en la declaración de los objetivos.
- Abordar en la propuesta metodológica el trabajo con los criterios de medidas e indicadores.

Principales resultados:

- Todos los instrumentos aplicados en nuestra investigación diagnosticaron dificultades en la realización de los trazados estratégicos, esto fue corroborado con la revisión de los informes de las visitas realizadas por la comisión provincial.
- Existen dificultades en la utilización de los trazados estratégicos como herramienta de trabajo, planteamiento común tanto en cuadros y reservas como en informantes claves y en la aplicación de la técnica tormenta de ideas.
- Se identificaron necesidades de aprendizaje en cuadros y en mayor grado en las reservas, a través de la autoevaluación y de la evaluación además del criterio de los informantes claves.
- A partir del estudio de las principales dificultades y debilidades del proceso y de las sugerencias emitidas tanto por los cuadros y reservas como por el grupo de especialistas con el cual se trabajó, proponemos una metodología para la realización del proceso de planeación estratégica.

Metodología para la realización del proceso de planeación estratégica

Generalidades

Objetivo

Incrementar los conocimientos sobre planificación estratégica en cuadros y reservas de la Universidad de Ciencias Médicas.

Bases teórico - conceptuales

Las bases conceptuales de la metodología provienen de:

- La dirección estratégica como nuevo estilo de gestión.
- La planeación estratégica como elemento clave de la dirección estratégica
- La dirección por objetivos como método de dirección.
- La dirección por valores como herramienta para legitimar el cambio.
- La instrucción I como documento rector en el proceso de planificación en el país.

Esta metodología se sustenta en el análisis crítico de la literatura publicada sobre el tema, en el diagnóstico previo de las necesidades de aprendizaje de los directivos de la Universidad de Ciencias Médicas y en las recomendaciones brindadas por los cuadros de experiencia encuestados y profesores del CPENSAP.

Aspectos teóricos y metodológicos

En nuestra propuesta metodológica dividiremos el proceso de planeación estratégica en tres grandes etapas:

I. Formulación de la estrategia

II. Implementación o implantación de la estrategia

III. Evaluación de la estrategia

A su vez la formulación de la estrategia, a la que algunos autores prefieren llamar plan estratégico o trazado estratégico la dividiremos en ocho pasos:

1. Organización del proceso de planificación.
2. Análisis del marco normativo y prioridades de gobierno.
3. Definición de misión, visión y valores.
4. Diagnóstico estratégico.
5. Áreas de resultado clave.
6. Objetivos estratégicos.
7. Estrategia.
8. Formulación del plan de acción.

A continuación desarrollaremos cada uno de los pasos, para proporcionar una guía asequible y simplificada para la realización del proceso de planificación. (Ver anexo III)

ETAPA I: Formulación de la estrategia

I.- Organización del proceso de planificación.

El proceso de planificación debe fundamentarse en la participación activa y comprometida del equipo de trabajo, es necesario que exista claridad acerca de las personas que serán parte del equipo base del proceso, por cuanto ellos serán los responsables de conducirlo de manera adecuada. Será tarea de ese equipo reducido abordar los temas relacionados con la organización y preparación del proceso de planificación. Es importante considerar dentro de los que conformarán este equipo, a representantes de todos los sectores de la organización, es decir, a directivos, funcionarios, trabajadores y factores del centro. De esta manera, se facilitará la consideración de la mayor cantidad de variables que inciden en la organización y la inclusión de la mayor cantidad de información y opiniones.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, gracias a la participación, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Se deben tener en cuenta una serie de factores como: recursos disponibles (humanos, financieros, materiales), viabilidad del proceso, voluntades existentes, tiempo disponible para su realización, establecer los resultados esperados, decidir quién participa y cómo, e ir armando la estructura del proceso.

Es necesario considerar también la participación de asesores o sea profesionales con conocimientos metodológicos de planificación sobre todo en instituciones que se inicien en el tema o que no cuenten con funcionarios capacitados por cuanto permite, además de orientar el desarrollo del plan, facilitar el proceso de aprendizaje sobre el mismo, con lo que se genera una base para entender y participar en procesos posteriores. Este profesional puede entregar una visión más objetiva sobre la realidad de la institución y, con ello, evitar los sesgos y conflictos asociados a los distintos intereses que los actores de la misma persiguen alcanzar.

Sugerimos establecer un cronograma de trabajo, al respecto Shapiro hace una serie de recomendaciones:

- Saber lo que quieres conseguir y tener claro los resultados del proceso.
- Saber lo que hay que cubrir para lograr esos resultados y saber los pasos a seguir.
- Saber con qué asuntos adicionales necesitas trabajar en el tiempo disponible.
- Dar prioridad por ejemplo: no permitas que se discutan durante sólo media hora los valores y objetivos del proceso y dos horas para discutir si se necesita personal administrativo adicional.
- Sé flexible, pero comprométete dentro del tiempo establecido".[51]

Además, agrega que a partir de lo anterior el equipo debería:

- Trazar una agenda para todo el proceso.
- Dividirla por día: por ejemplo, día uno, día dos, etc.
- Localizar las responsabilidades.
- Hacer circular la agenda para comentarios".[51]

Proponemos la realización de una o dos reuniones donde se traten los temas aquí señalados.

Una vez definidos todos estos elementos, es recomendable organizar una reunión masiva con todos los miembros de la organización que en algún momento participarán en el proceso de planificación estratégica (grupo ampliado).El objetivo de este plenario es poner a todos en conocimiento del proceso que se va a llevar adelante, cuáles son sus objetivos, en qué consiste, etc., y comunicarles que a cada uno se le solicitará participar en distintas etapas del mismo.

II.- Análisis del marco normativo y prioridades de gobierno.

Para un adecuado proceso de planificación estratégica, es importante considerar el marco de referencia general y el contexto global en el que se desenvuelve la organización.

Este paso consiste en analizar las políticas de estado y gobierno: los Lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba , las leyes, decretos, y demás normativa en las cuales la unidad se basa para trabajar, por lo que sugerimos que los jurídicos de las instituciones estén presentes en el equipo reducido que organizará el proceso, además se realizará un estudio detallado de la Instrucción I del Presidente de los Consejo de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos en los órganos, organismos de la Administración Central del Estado ,entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular. La que tiene como objetivo establecer el procedimiento para llevar a cabo el proceso de planificación del Gobierno .La indicación I no niega el proceso de planeación estratégica por el contrario lo complementa y estandariza a nivel nacional el proceso.

III.- Definición de la misión, visión y valores.

Misión

El término misión proviene del latín mittere que significa arrojar, soltar o enviar y tiene una connotación religiosa y militar, es por ello que en algunas literaturas es sustituido por propósito que se deriva de un vocablo latín proponere que significa declarar.

Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo el trabajo y la planificación estratégica. No obstante lo anterior, la misión debe enfocarse hacia el exterior: el cliente (entiéndase por cliente los estudiantes en el caso de la Universidad o los pacientes en el caso de las unidades de salud) y la sociedad en general, cuyos intereses supremos determinan todo el accionar de las organizaciones socialistas.

En las entidades de carácter no lucrativo como los organismos de la Administración Central del Estado (OACE), los consejos de la administración territorial (CAP y CAM) y otras de carácter no empresarial se toman como referencia el ámbito de actuación que les está definido por las funciones y encargos sociales establecidos en los documentos

legales que rigen su labor. En las empresas ello se deriva del objeto social aprobado por la instancia que las crea.

La misión debe singularizar a la organización, hacerla diferente de otras entidades de manera que pueda identificarse adecuadamente dentro del entorno por expresar los valores que dan coherencia a su forma de actuación para alcanzar sus propósitos o fines. Debe estar bien definida, conocida y aceptada por todos.

Entre las dificultades más frecuentes a la hora de declarar la misión encontramos:

-No reflejan un enfoque del ámbito de actuación o negocio, pues resaltan básicamente sus funciones y servicios o productos directos que ofertan.

-Carecen de originalidad, lo que impide que identifique de forma única a la organización.

-Ignoran tanto a los clientes externos como a los internos.

-Descripciones largas y tediosas que en nada motivan a los trabajadores y menos aún al público objetivo.

-Ignoran su más importante activo, los trabajadores.

No existe una guía única para su formulación pero proponemos algunas consideraciones que no deben ser pasadas por alto.

Recomendaciones:

- Es importante que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso.
- Que utilices técnicas como la lluvia de ideas u otras de participación colectiva.
- La formulación final debe responder a las siguientes preguntas:

-¿Cuál es nuestra razón de ser?

-¿Cuál es nuestro ámbito de actuación?

-¿Qué pensamos de nuestros clientes? (En el caso que nos ocupa son los estudiantes o pacientes).

-¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?

-¿Qué valores nos mueven?

-¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

- Una buena misión debe:

-Ser compartida por los miembros de la organización.
-Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo.
-Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
-Ser motivadora para el colectivo.
-Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
-Tener credibilidad para los usuarios y clientes (Externos e Internos).
-Ser original, única.
-Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan y hagan suya.

Visión

Una vez definida la Misión se determina la Visión .El término procede del latín vidire que significa ver a lo lejos, una declaración de visión describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. Refleja cómo la organización o el equipo ven que se van a desplegar los acontecimientos en 15 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar. La visión nos refiere a la situación deseada ¿A dónde se quiere llegar? ¿Qué se quiere ser? Nos indicará cuáles son los ideales que desea alcanzar la unidad, a mediano y largo plazo, como resultado de su trabajo al administrar las ventajas competitivas. Es un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

En términos teóricos la visión es inalcanzable por cuanto al acercarse de manera práctica al ideal delineado, toda organización debe reformular nuevamente su visión planteándose retos superiores.

En ocasiones se identifica la visión con un sueño descrito en presente. Si bien es cierto que los sueños son la causa de que las cosas grandes se hagan realidad, al mismo tiempo, hay que ser realistas y soñar con los pies en la tierra, porque de lo contrario, la visión puede devenir en pura quimera o entelequia, no creíble ni siquiera por los que la construyen.

Al igual que la misión, tiene que elaborarse con una amplia participación de los trabajadores, para que realmente sea compartida por la gran mayoría, así como,

también, estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como internos.

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad. Es responsabilidad del líder comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión.

Entre las dificultades más frecuentes a la hora de declarar la visión encontramos:

-Son sueños o aspiraciones imposibles de alcanzar, lo que les resta toda la credibilidad incluso al proceso mismo de planificación estratégica.

-No expresan ningún tipo de cambio cualitativo para la entidad, son “más de lo mismo”.

-No precisan el horizonte de su elaboración o éste es tan corto que a simple vista se reconoce su falta de viabilidad.

-Prima una orientación interna, obviando el entorno.

-No brindan una dirección que exprese una aspiración de cambios para el futuro.

Proponemos algunas consideraciones que no se deben pasar por alto en su formulación**.**

Recomendaciones:

- Es importante al igual que en la misión se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso.
- Es recomendable que la visión responda al menos a las preguntas que siguen:

-¿A dónde queremos llegar en el año X?

-¿Cómo queremos ser dentro de X años?

-¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?

-¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?

-¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

- Una buena visión debe:

-Ser compartida por los miembros de la organización.

-Clara y alejada de la ambigüedad.

-Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.

-Orientada a las necesidades del cliente.
-Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.
-En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores.
-Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse.
-Que incluya aspiraciones que sean realistas.
-Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
-Fomentar el compromiso con el futuro.
-Ser motivadora y retadora para el colectivo.
-Ser punto de partida en la determinación de los objetivos estratégicos.
La declaración de visión tiende a ser más gráfica y abstracta que las declaraciones de misión (que son más concretas y prospectivas) Una declaración de visión "pinta una escena" de realizaciones ideales en el futuro. Mientras que la declaración de misión proporciona guía inmediata, una declaración de visión inspira.

Valores

Los valores representan aquello en lo que las gentes creen, son cruciales para el éxito de una organización .Los valores de una persona responden a la pregunta. ¿Qué es lo que me importa? Son estándares persistentes profundamente arraigados que influyen en casi todos los aspectos de nuestras vidas: Nuestros juicios morales, nuestras respuestas a los demás, nuestros compromisos con las metas personales y de la organización.
Los valores son fuente de fortaleza, son la esencia de la filosofía de una organización para lograr el éxito, son el cimiento de su cultura, proporciona a los trabajadores un sentido de dirección común y lineamientos para una conducta diaria.
Una de las cosas vitales que buscan las personas en su trabajo es el sentido de lo que están haciendo, al darles mayor autoridad, responsabilidad y autonomía a los colaboradores, estos necesitan cada vez menos guiarse por las reglas o las supervisiones debido a que comparten valores que sostienen a la organización, si

una decisión tomada por ellos está en correspondencia con los valores entonces su acción es correcta.

Los valores constituyen uno de los niveles de la Cultura, por ello, el análisis y conceptualización de los valores en las organizaciones es correcto realizarlo en su nexo con la cultura organizacional. Este enfoque es clave para una adecuada operativización de los valores.

Existen múltiples definiciones de Cultura Organizacional pero nos parece más adecuada la presentada por Edgard Schein (1885) cuando expresa: "Llamaré Cultura a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas".[52]

Este mismo autor define tres niveles de la cultura: presunciones básicas, valores, producciones y conductas.

Presunciones básicas: son creencias, cosas que se tienen como verdad y por tanto verdades que no necesitan ser demostradas porque son entendidas como lo cierto, por el grupo humano de que se trate.

Producciones y Conductas: los mitos, los rituales, las ceremonias, etc., son producciones generadas a partir de los valores culturales de que son portadores los grupos humanos. Pero desde el punto de vista de este documento se trabajará particularmente con las conductas como manifestación también que son de los valores. Por lo que, para lograr la deseada operativización de los valores, es imprescindible detectar las manifestaciones de conducta que se dan en el grupo bajo estudio. Luego, es necesario analizar con qué valor específico, está asociado cada una de las manifestaciones de conducta.

Valores: son el núcleo de una cultura, y como la misma está referida al conjunto de presunciones de un grupo humano, los valores vienen a ser la expresión de dichas presunciones. Los valores son fundamentos, principios o credos que guían el esfuerzo de la organización. Se relacionan con el comportamiento ético de cualquier

creencia o postulado filosófico que guía la organización. Generalmente se les denomina como credo, principios o guías.

Los valores en la dirección son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Los valores compartidos de una organización son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Son los pocos valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la misión y la visión de la organización, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

Recomendaciones:

A fin de poder llegar a identificar aquellos pocos valores que se deben jerarquizar dentro de la organización se puede, en principio, utilizar algún criterio de clasificación como: “valores éticos”, son los que definen cómo nos relacionamos con los demás y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar a ser los que somos?; “valores prácticos”, son los que definen cómo actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy?; “valores de desarrollo”, son los que definen cómo generamos o creamos y responde a la pregunta ¿qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr?

De esta forma, el gran listado inicial de valores puede ser dividido en tres grupos: los que son éticos, los que son prácticos y los que son de desarrollo. Con estos tres listados de valores el equipo directivo puede seleccionar mediante consenso uno o dos por cada grupo, que se convierten en centrales y que son jerarquizados porque a su vez se convierten en promotores que halan al resto de los valores cotidianos para provocar el cambio.

Algunos criterios que deben cumplir los valores compartidos son:

- No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
- No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
- No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
- Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
- Deben ser definidos en primera persona del plural.
- Deben ser potenciables mediante capacitación.
- Deben servir como criterios para la selección, evaluación y democión de personal.
- Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
- Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.
- Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

IV.- Diagnóstico estratégico.

El paso siguiente en el proceso de planificación estratégica es el análisis de la situación en que se encuentra la organización, tanto con respecto al ambiente en que se desenvuelve como en relación con su propio funcionamiento.

Para la realización del diagnóstico estratégico es necesario partir de la misión, la visión y los valores compartidos.

La matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias o sea es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del ambiente interno y del ambiente externo, y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis.

La lectura de la matriz es de gran importancia, ya que de esa lectura se obtiene el problema estratégico general y la solución estratégica general.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

Ambiente externo: Hoy en día, las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, lo que implica que están en permanente contacto con su alrededor y que ésta es una variable importante que inevitablemente influye en el funcionamiento de la organización que condiciona, con ello, el logro de sus objetivos. Es por eso necesario la realización de un análisis del entorno en el que la institución se desempeña.

- **Las oportunidades** son situaciones o factores socio-económicos políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización. Se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si se actúa en esa dirección.
- **Las amenazas** son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la organización. Son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización.

Ambiente interno: las condiciones en la que las organizaciones se encuentran, tanto para aprovechar las oportunidades como para enfrentar las amenazas, busca detectar

tanto las fortalezas como las debilidades que tiene la institución con el fin de determinar la capacidad de las instituciones para lograr los objetivos.

- **Las fortalezas** son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas. Son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar y aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenazas, para el cumplimiento de la misión.
- **Las debilidades** son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas. Principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles necesarios superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.

Para conformar la matriz se plasman las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es necesario determinar cuáles son las combinaciones de fila y columna que inciden con más fuerza sobre la organización y marcarlas con una X. Para ello es necesario ir considerando los elementos que aparecen en cada fila y su interrelación con cada una de las columnas. A continuación te proponemos una tabla para realizar el análisis.

MATRIZ DAFO		Oportunidades					Amenazas					Total
		1	2	3	.	n	1	2	3	.	n	
Fortalezas	1.											
	2.											
	3.											
	n											
Debilidades												

	n											
Total												

Aquellas combinaciones de fila y columna que inciden con más fuerza sobre la organización, se marcan, como ya se dijo, con una X y las restantes se dejan en blanco o se señalan con una pleca (-). Al finalizar este análisis se totalizan para cada fila y cada columna el número de X o combinaciones fuertes correspondientes.

Para la obtención del Problema Estratégico General, se procede de la siguiente manera:

Si se materializan las amenazas, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades. Las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que se detallan, son las que recibieron la mayor cantidad de X en la matriz DAFO. En este caso se plantea una situación casi imposible de solucionar.

Para la obtención de la solución estratégica general se procede de la siguiente forma:

Si utilizamos plenamente nuestras fortalezas sobre las oportunidades que se presentan, minimizaremos el efecto de las amenazas que existen y superaremos nuestras debilidades. Aquí también, las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se detallan, son las que recibieron la mayor cantidad de X en la matriz DAFO.

La matriz DAFO también ofrece una primera aproximación a la elaboración de las opciones estratégicas a partir del análisis de sus cuatro cuadrantes:

Estrategia FO

El cuadrante en el que coinciden las fortalezas y las oportunidades, resulta el área de mayor impacto para la elaboración de las estrategias, ya que allí confluyen las fortalezas de la organización con las oportunidades del entorno. Combinando unas y otras, es posible trazar estrategias ofensivas, para llevar la organización a planos más destacados.

Estrategia DA

A partir del cuadrante en el cual confluyen las amenazas y las debilidades, la organización puede trazar estrategias defensivas o de supervivencia, que permitan la subsistencia de la organización hasta llegar a un momento más favorable en el cual pueda ejecutar estrategias más ventajosas Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

Estrategia DO

Tiene la finalidad de mitigar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Estrategia FA

En este cuadrante confluyen fortalezas con amenazas y se trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

En estos dos cuadrantes o sea DO y FA constituyen la base para el trazado de estrategias adaptativas, es decir, estrategias mediante las cuales la organización realiza avances discretos, y se prepara para la ejecución de estrategias más ventajosas.

Cuando se trata de una unidad demasiado grande o compleja puede ser útil estudiar las fortalezas y debilidades dividiéndose por áreas, entre las que generalmente se incluyen: recursos humanos, recursos materiales y financieros; y procesos o áreas claves.

V.- Áreas de resultado clave

Se entiende por ARC aquellos ámbitos de la acción que, de ser exitosos, conducen al éxito de la organización en su conjunto y, de fallar, pueden llevarla al fracaso. Es por eso que resulta extremadamente importante identificarlas correctamente, porque ellas serán objeto de las principales prioridades.

Las ARC son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su misión y para que cumpla con las expectativas generadas."[53]

A diferencia de las ARC, que se definen según los principales componentes de la misión y la visión de la organización y son, por tanto, células de base actualizadas y alineadas con estos propósitos, las áreas funcionales o tradicionales son una herencia estructural y legal impuesta por la historia de la organización, que garantiza una parte de su funcionamiento pero que no tienen porqué estar en correspondencia con su mirada estratégica.

La convivencia armónica de estos dos componentes básicos se alcanza sólo si se entiende la necesidad de integrar el trabajo de las áreas funcionales en las ARC, de manera que los objetivos asociados con estas últimas se convierten en grandes proyectos alrededor de los cuales se muevan todos los miembros de la organización que hagan falta, independientemente de su área funcional de origen.

Las ARC deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos. Esto a la vez que nos permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada área de resultado clave.

Algunos criterios a tener en cuenta para identificar las áreas clave:

- Elementos de salida de la organización.
- Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento mismo de la institución.
- Vinculadas a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.
- Son ámbitos de acción en los que la organización necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito.

- Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos.
- Son aspectos de la gestión en los cuales, si la empresa actúa bien, se garantiza el éxito.
- No son objetivos en sí mismos, pero posibilitan orientarse en qué deben obtenerse resultados.
- Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.
- Su redacción podemos expresarla en dos o tres palabras.
- Un criterio básico para validar la existencia de un área de resultado clave consiste en evaluar la medida en que la todas o la inmensa mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a sus resultados.

VI.- Objetivos estratégicos.

En esta etapa se establecen los objetivos estratégicos por áreas de resultados clave teniendo en cuenta que los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, los objetivos representan la operacionalización de las definiciones formuladas en la misión y visión organizacional. Establecer objetivos es fácil. Establecer buenos objetivos, sin embargo, es una tarea compleja y de enormes repercusiones en la evolución de una organización.

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

En la bibliografía existen varios conceptos de objetivos estratégicos:

De acuerdo con Castillo, los objetivos estratégicos “son los resultados específicos de mediano plazo (más de un año) que la Organización busca lograr, a través del esfuerzo intencionado y en el contexto de los desafíos que plantea la Visión”.[54]

Otra definición es la que entrega la DIPRES. Se entienden como objetivos estratégicos a "la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo". [32]

Por su parte David plantea que los objetivos estratégicos "[…] representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos […]. El período considerado debe concordar para los objetivos y estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años".[55]

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la institución como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social. El segundo nivel está conformado por los objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión/visión. Están referidos a los logros que se pretenden alcanzar por el sistema en su conjunto, en un periodo determinado, y es común que se formulen, conjuntamente con las políticas, estrategias, en el nivel superior del sistema dado. Los objetivos particulares se refieren a aquellos que deben alcanzarlos diferentes subsistemas de la organización siempre y cuando estén en función de los objetivos generales, comunes o institucionales. Responden generalmente al nivel táctico. Los objetivos específicos al igual que los anteriores tienen un carácter institucional, pero con un mayor grado de concreción al estar referidos a aquellos que deben materializar la finalidad del sistema dado y que suelen llamarse objetivos de las unidades de base y responden generalmente al nivel operativo.

Criterios que debe cumplir un objetivo:

Conveniente: Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

Mensurable a través del tiempo: Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse. Deben generar resultados medibles, lo que se hace a través del establecimiento de indicadores.

Factible: No se deberán establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse con vista a lo que los directivos consideran que pasará, las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a los trabajadores, recursos disponibles y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso especificado.

Aceptable: Los objetivos pueden lograse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores compartidos de una institución no podrá alcanzarse con facilidad. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto a que la empresa está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino también el tiempo de los directivos y del personal.

Flexible: Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

Motivador: En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente.

Comprensible: Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Deben ser comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros.

Obligación: Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

Participación de las personas: Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo. Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas ya que éstas tienen que usar sus capacidades para promover los intereses, tanto los propios como los del colectivo.

Relación: Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la institución deben examinarse para que sean consistentes y satisfagan los objetivos de la dirección.

Componentes del Objetivo.

Acción: Corresponde al conjunto de términos lingüísticos que definen o trazan expresamente el borde de las intenciones del actor y excluyen implícitamente lo que está fuera de su espacio de intenciones y capacidades. A tales efectos, el enunciado de la acción debe ser semánticamente preciso y gramaticalmente bien construido (estará bien redactado si los actores del plan interpretan o entienden con el mismo significado el conjunto de términos lingüísticos). Esto es fundamental para conducir, pedir y rendir cuentas.

El enunciado de acción expresa la tarea a desarrollar por lo que en su construcción se manifiesta a través de un verbo en infinitivo. Para su formulación el autor de planificación puede asumir como referencia su relación con los efectos, resultados, costos o productos deseados, los mismos atributos constituyen el fundamento de la definición de la acción.

El objetivo contienen en su elaboración el qué, el cómo, el cuándo y el dónde.

Recomendaciones:

- Identificar las áreas de resultados claves como se explicó en la etapa anterior es imprescindible para garantizar el éxito de la actividad.
- Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización.
- Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización. A veces se discuten actividades o resultados concretos cuyo valor final es muy discutible. Estos deben reflejar la orientación principal o direccionalidad básica que se persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas.
- Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados.
- Fijar los objetivos por escrito aunque parezca trivial esta observación, no está de más destacarla. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.
- Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número. Presentar varias direcciones para encauzar las acciones de la organización respecto a un área de resultado clave específica, lejos de favorecer la ejecución y el control, los debilita. Los objetivos estratégicos, por tanto, deben fijarse de forma racional en función de las áreas de principal impacto de la organización.

Un objetivo bien formulado debe:

- Comenzar con un verbo de acción afirmativa: (Desarrollar un programa..., Reducir costos…., Mejorar capacidades….etc.)
- Especificar un solo resultado clave a lograrse
- Especificar la fecha o el plazo a completarse
- Aportar realmente a la consecución de la meta pertinente.

Existen riesgos que deben evitarse en la fijación de objetivos.

- Falta de concreción.
- Falta de realismo.
- Falta de consenso y compromiso.

Estos deben neutralizarse desarrollando las siguientes competencias.

- Capacidad de síntesis.
- Capacidad de redacción.
- Capacidad de escucha y espíritu participativo y de consenso.

Para medir el cumplimiento de los objetivos se utilizan los criterios de medidas.

Los criterios de medida:

- Permiten la precisión y evaluación de los objetivos.
- Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos.
- Su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación.
- No son los objetivos.

Recomendaciones:

- Expresarse de modo que puedan ser medibles y verificables.
- Deben ser claros y precisos.
- Debe concretarse el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- Debe estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- Se subordina al objetivo, no es el objetivo en sí.
- No deben incluirse las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado.
- Se redactan en presente y hasta en pasado, de forma sustantivada. Nunca en infinitivo como el objetivo.

Indicador.

El indicador de Gestión es una referencia que permite determinar en qué medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él. En términos sencillos son señales para saber si se van logrando los resultados propuestos, los índices de gestión son unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación a sus metas, objetivos y las

responsabilidades con los grupos de referencia. En este sentido, el indicador de gestión debe:

- Expresar un resultado
- Ser simple
- Ser significativo
- Ser coherente
- Ser relativo a un responsable.

Recomendaciones:

- Relevancia: deben aportar información imprescindible para la toma de decisiones, contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Objetividad: los datos deben ser auditables, es decir, debe existir la posibilidad de ser verificados independientemente de forma externa.
- Ser inequívocos: su análisis no debería permitir interpretaciones ambiguas o contrapuestas.
- Completitud: idealmente un buen conjunto de indicadores debería capturar todas las posibles conductas o acciones relevantes vinculadas al suceso que se intenta captar.
- Sensibilidad: deben ser capaces de reflejar las acciones y esfuerzos del individuo o la unidad que realiza la gestión, es decir, deben basarse sobre variables que la unidad pueda controlar.
- Accesibilidad: su obtención debe tener un costo razonable en relación a los beneficios que reporta la información que brindan.

Grado de consecución.

El grado de consecución establece los niveles de cumplimiento de los objetivos en una etapa determinada, o sea, hasta qué punto debe llegar la magnitud del indicador en ese momento. Permite tener en cuenta las condiciones objetivas existentes para alcanzar el cumplimiento de los objetivos mediante su dosificación, considerando así mismo la acción progresiva de transformación de esas condiciones. Facilita el

proceso de autocontrol y autoevaluación. Permite un mejor seguimiento de los objetivos y realizar los ajustes necesarios para garantizar su cumplimiento.

Recomendaciones:

- Deben ser diseñados como parte del proceso de planificación estratégica.
- Se debe tener en cuenta los períodos críticos y las condiciones objetivas previstas para cada etapa.
- Su diseño se puede apoyar en la Matriz DAFO

VII.- Estrategia.

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Las estrategias son las que establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos.

Las estrategias establecen cursos de acción determinados, caminos definidos para obtener los resultados esperados, llamados por lo general objetivos estratégicos; por tanto, las estrategias constituyen los medios o caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

No existe una única metodología para diseñar las estrategias lo que sí está definido es que el objetivo que se desea es la referencia metodológica de la que un estratega dispone como fuente de información para realizar su difícil tarea, esto unido a el compromiso y la participación de los principales decidores son los factores principales para el éxito de la estrategia.

Recomendaciones:

- Definir con claridad y precisión los objetivos a lograr. Mirar los contextos internos y externos en sus diferentes dimensiones.
- Mirar los diferentes grupos de actores externos e internos que pueden incidir.
- Evaluar los factores externos e internos que resulten útiles para el logro del objetivo.
- Pensar en acciones a corto, mediano y largo plazo. Los pasos lógicos de la estrategia y su secuencia para combinar actores, factores y acciones.

La técnica empleada con más frecuencia para construir las estrategias es la matriz DAFO, se emplea interpretando en cada uno de los cuadrantes los diferentes tipos de

estrategias o sea en dependencia de la ubicación en los cuadrantes se establecerán estrategias ofensivas, defensivas, de adaptación o de subsistencia como se explicó en la etapa de Diagnóstico estratégico. (Ver paso IV Diagnóstico estratégico)

En la elaboración de una estrategia debes considerar ciertos elementos que permitirán comparar entre sí a las diferentes estrategias y seleccionar entre ellas las que resulten más factibles y ventajosas.

- Descripción de la estrategia: lo más simple que sea posible, en términos que permita tener una clara idea de las acciones que de ella se desprenden.
- Objetivos: indicar el objetivo al que ella está dirigida, así como el resto de los objetivos con el cual está relacionada.
- Factores relacionados: se describen los factores externos en términos de oportunidades y amenazas, así como lo internos (fortalezas y debilidades) que están relacionados con la estrategia propuesta.
- Orientación estratégica del riesgo: indicar si la orientación estratégica se encamina a la sostenibilidad de la organización, la adaptación a las condiciones futuras o a los cambios organizacionales (innovación). Es posible que tenga una o varias orientaciones simultáneamente.
- Demanda estimada de recursos: estimar la demanda de los recursos financieros, clasificados en moneda nacional y divisas.
- Resultados esperados: estimar la contribución al logro del objetivo y el plazo previsto.

VIII.- Formulación del plan de acción.

El plan de acción es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas. Debe existir un plan de acción para cada estrategia diseñada.

El plan de acción describe qué es lo que debe ocurrir, quién lo debe hacer y cuándo debe completarse. Traduce las acciones estratégicas en un plan de implementación anual. El plan de acción vincula los objetivos estratégicos y las metas con su operativa diaria, describe operaciones, procesos y procedimientos necesarios, establece quiénes serán los responsables de ejecutarlos y cuándo deberán implementarse.

Este plan también actúa como una herramienta para medir el avance hacia el logro del plan estratégico y guía a la organización en su conjunto hacia la dirección escogida. Así mismo, al traducir el plan estratégico en acciones concretas, el plan operativo posibilita a la organización estimar los recursos necesarios para llevar adelante la operativa propuesta, discute los costos y recursos necesarios para la acción, y permite el monitoreo del progreso alcanzado, posibilita la aplicación de acciones correctivas donde se necesite.

Diseño del plan de acción:

En el plan de acción debe reflejarse:

- Tarea o acción.
- Responsable
- Participantes en la ejecución.
- Período de cumplimiento.
- Recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.

ETAPA II: Implementación o Implantación de la estrategia.

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por esta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir no solo las estrategias básicas, sino que deberán también precisar la estrategia de implantación, llamada también secundaria, pues tan importante es la una como la otra.

Son variadas las recomendaciones que hacen los autores para facilitar la implementación de un plan estratégico, por lo que intentaremos hacer una síntesis de ellas. En primer lugar, Bendlin enfatiza en la importancia del liderazgo, como elemento clave para el encauzamiento adecuado del plan. De acuerdo con esta autora, el principal motivo para contar con un liderazgo claro y fuerte está dado por la necesidad de tener agentes en el interior de la organización que faciliten la adaptación a los cambios que implicará la adopción del plan, ya que muchos de éstos pueden resultar traumáticos para importantes segmentos de la organización, lo que perjudica los resultados que de él se puedan obtener.[29]Por esta razón es necesario un liderazgo que sepa conciliar intereses individuales y colectivos, crear un

ambiente de confianza mutua y trabajo positivo mediante una adecuada y fluida comunicación , la delegación necesaria de responsabilidades y recursos, considerar tan importante la labor de apoyo como la de control y desarrollar un fuerte sentido de trabajo en equipo.

Shapiro en lo que respecta al manejo del cambio, hace las siguientes recomendaciones:

1. "Asegurarse de que todo el mundo entiende el cambio y por qué es necesario. Incluso si la gente ha formado parte del proceso de planificación estratégica, puede que necesiten una explicación. Cuando el cambio afecta a las personas fuera de la organización, hay que explicárselo también a los interesados directos.
2. Reaccionar ante las ideas de las personas y sus sentimientos. Deja que expresen sus preocupaciones y respóndeles. Si no puedes estar de acuerdo, por lo menos identifícate con sus sentimientos generados por el cambio.
3. Desarrolla un proceso planificado de cambio y compártelo con todo el mundo de la organización o proyecto para que puedan saber lo que pueden esperar y cuándo.
4. Consultar, apoyar, propiciar un intercambio de información durante el proceso del cambio.
5. Confirmar y celebrar el cambio con éxito.[51]

ETAPA III: Evaluación de resultados.

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos evaluativos. El control nace con la planeación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van parejos, durante el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro.

Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido. De esta manera, preguntas como ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias?, ¿Qué ajustes son necesarios? Así podremos saber la efectividad de la estrategia que se eligió y en estas condiciones los administradores estarán en capacidad de tomar las mejores decisiones.

Durante el proceso de planificación es muy posible que ocurran hechos no previstos que cambien las condiciones iniciales y con ello, las definiciones formuladas en el plan. Para detectar estas anomalías, es necesario contar con sistemas que provean permanentemente información sobre el estado de evolución del plan en las distintas áreas de la organización. Es necesario establecer un sistema de control para obtener estos antecedentes con el fin de implementar las medidas que permitan corregirlas para que, de esta manera, se logren los resultados deseados. Por otro lado, es importante generar mecanismos de evaluación que permitan verificar el cumplimento de los resultados previstos, establecer en caso contrario, las causas por las cuales no se lograron, detectando responsables y los distintos costos que ello significa, sobre todo en relación con el logro de los objetivos definidos en el plan. Por ello, es importante realizar evaluaciones y controles de manera permanente, ya que a medida que suceden cambios internos y externos en la institución, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas.

Para que la evaluación sea eficaz debe considerar una serie de factores, de modo que los resultados que de ella se obtengan, sean de utilidad para la organización y no generen resentimientos entre los trabajadores o sensaciones de fracaso e incapacidad que afecten su desempeño. En ese sentido, es conveniente hacer las siguientes consideraciones:

- Tal como se ha enfatizado la participación también es un elemento esencial dentro del proceso de evaluación, ya que legitima los resultados que de ella se obtengan.
- Debe permitirse la auto-evaluación de los participantes en el proceso, con el fin de enriquecer la información obtenida y facilitar el éxito de acciones futuras, además de fortalecer el comportamiento proactivo de éstos.
- También debe considerarse la importancia de contar con la mayor cantidad de información posible para así posibilitar evaluaciones correctas y objetivas.
- Finalmente, la evaluación no debe buscar culpabilidades ni acusaciones, sino que de ella deben extraerse las lecciones que permitan tomar las medidas necesarias para evitar los errores cometidos.

Los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos decisivos que los administradores de una institución deben tomar en cuenta cuando se enfrentan a la necesidad de pensar estratégicamente y de otorgar planes de largo plazo para sus organizaciones. Será necesario puntualizar que la planeación, como la organización y el control, son ciertamente sistemáticos e iterativos, y esto significa que una parte está contenida en la otra de modo infinito. Se planea la organización pero también se organiza la planeación. Por otra parte, toda planeación es necesariamente dinámica, cambiante, tanto como el entorno también lo sea.

La planificación implica, entonces, la concepción de un ciclo permanente de formulación, implementación y evaluación de planes, los cuales responden a la evolución permanente en que se encuentra la organización a partir de los cambios que producen los planes ya implementados y los que originan las variaciones en elementos externos. Tal como señala Castillo: “Debemos entender la planificación como una dinámica de cálculo que precede y preside la acción, que no cesa nunca, que es un proceso continuo que acompaña la realidad cambiante”[54]

CONCLUSIONES

- Existen dificultades en los procesos de planeación estratégica en las instituciones pertenecientes a la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín.
- Se evidencian dificultades en la utilización de los trazados estratégicos como herramienta de trabajo**.**
- Se diagnostican necesidades de aprendizaje acerca de planeación estratégica por parte de los cuadros y las reservas, siendo más evidente en las reservas.
- Se diseña una metodología con el objetivo de incrementar los conocimientos sobre planificación estratégica en cuadros y reservas.

RECOMENDACIONES

Implementar la metodología para la realización del proceso de planeación estratégica en la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, experiencia que se puede extender a todas las unidades de salud de la provincia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Jeftee Evoli. Planificación estratégica. Modelos técnicas y procesos; 2006[citada 24 de abril del 2007] Disponible en: http://www.monografias.com.
2. H. Minztberg, J.B. Quinn. El Proceso Estratégico; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México; 1993.
3. Hax, y N. Majluf .Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. Editorial Dolmen, Chile; 1996.
4. Guillermo A. Ronda Pupo. Estrategia un análisis del concepto.2002
5. H. Koontz. Estrategia. Planificación y Control; 1991.
6. G. A. Steiner. Planificación de la alta dirección; 1991.
7. Reyes Ponce Agustín .Administración de empresas. Teoría y práctica. Limusa, México; 2005.
8. Ivancevich John M. Gestión, calidad y competitividad, Mc Graw Hill, México1997; 800 (84).
9. García S, Simón D. La Dirección por Valores. La Habana; 1999.
10. Tolentino, J. Epistemología y paradigmas para la administración de escuelas N°3(.26). México.2013.
11. Castro, F. Informe Central presentado al 3er Congreso PCC. La Habana; 1985
12. Yuslay Ponce Sánchez .Metodología de planificación estratégica para instituciones de salud a partir de valores [tesis]. Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública Camagüey (Cuba); 2008.
13. José A Bringas. Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria. [tesis].Instituto Superior Pedagógico la Habana(Cuba); 1999
14. Alcides Abad Ochoa Alonso. Intervención gerencial para perfeccionar el proceso de dirección en el departamento docente de Medicina General Integral. Facultad de Ciencias Médicas de Holguín(Cuba).2006
15. .American Society Quality Control (ASQC), Quality management to higher education organization. Requirements. Londres; 2009 [citada 2012-02-22]. Disponible en: http://www.asqc.br.

16. Rodríguez González F, Alemañy Ramos S. La DPO, partes débiles, exigencias a los dirigentes e hipótesis sobre el éxito y el fracaso. En: DPO y Dirección Estratégica. La experiencia Cubana. Ciudad de la Habana: CCED. MES, 1998. p: 64-69
17. Performance Strategies Inc. Performance Strategies Glossary. 1996[citada 20 de mayo de 1999]. Disponible en: http://www.perfstrat.com/articles/spgloss.asp
18. Mintzberg H. Rethinking Strategic Planning. Long Range Planning 2006; 27(3): 12-21.
19. Cuervo A, Vázquez C. Introducción a la administración de empresas. 4ta ed. Madrid: Civitas Ediciones; 2001
20. McClure CR. Integrating Performance into the Planning Process: Moving Toward Decisition Support Systems. New Jersey 1990; 17-32.
21. Instituto Tecnológico de la Paz. Proceso administrativos. Planeación estratégica, táctica y operacional.1999 [citada 22 de mayo de 1999]. Disponible en: http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_6.htm
22. Willoughby T. Business systems. Cleveland: Association for Systems Management; 1981.
23. Morin E. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Paris: UNESCO; 1999.
24. Choo Ch. La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México DF: Oxford University Press México; 1999.
25. Aguirre J, Rodríguez M, Tous D. Organización y métodos de trabajo. Madrid: Ediciones Pirámide; 2002.
26. Sallenave, Jean Paul. La Gerencia y la Planeación Estratégica, México;1992
27. E. Ander Egg .Introducción a la Planificación, Buenos Aires; 1995.
28. A. Hax, y N. Majluf . Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. Chile; 2005.

29. C. Bendlin .Curso de Planificación Estratégica; Presentación en Diapositivas.2007. [citada 21 de mayo de 2005]. Disponible en: www.cicoam.org.py.ppt
30. B Josan .Qué se entiende por Planificación Estratégica; 2005 (citada 5 de septiembre de 2005). Disponible en: http://www.tja.entelnet.bo
31. F. Ginaella. De un Plan Director a la Planificación Estratégica; 2005(citada 5 de junio del 2005). Disponible en http://www.monografias.com/trabajos/planifestrat/planif .
32. DIPRES. Guía Metodológica- Planificación Estratégica en los Servicios Públicos.2003 [citada 8 de mayo del 2005].Disponible en: http//www.dipres.cl
33. CEDPA Planificación Estratégica: Un Enfoque de Indagación.2004 [citada 15 de diciembre 2004] Disponible en: www.cedpa.org/publications
34. V. Barzán (2004); Planificación estratégica. [citada21 de septiembre del 2005] Disponible en: www.huascaran.edu.pe
35. Drucker, Peter F. La Gerencia. Argentina; 2001
36. E. Araya. Introducción a la Planificación Estratégica; 2005
37. Rubén Darío López. Planificación estratégica herramienta para el logro de los objetivos organizacionales; 2006
38. A. Díaz y E. Cuéllar .Administración Inteligente. Madrid.2007
39. J. Friedman . Planificación. 2007.
40. Stoner. Administración. El ambiente externo de las organizaciones. V ed; 1996. P: 781.
41. Almuiñas J L. Administración y planeación estratégica. (Ponencia presentada en evento del IPLAC). Ciudad de la Habana. CEPES. Universidad de La Habana; 1994
42. Steiner G. Planeación estratégica: lo que todo directivo debe saber. México: Editorial Continental S.A 1996; P: 105.
43. Pérez Llanes R. La Planificación estratégica: España. Rev Economía Desarrollo 1996; 14 (1): 16 – 33.
44. Morrisey G. Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. México. 1996; P: 110.

45. Serna Gómez H. Gerencia estratégica. Bogotá 1997; P: 180.
46. David R F. La Gerencia Estratégica. 9 ed. Colombia: Ed. Legis, 1994. P: 371.
47. Michael Doyle Planificación Estrategica.Mexico.1997.
48. Carlos Barthelmess Vargas la planeación estratégica en las organizaciones. 2008[citada 5 de febrero del 2010] Disponible en: barthelmess1@hotmail.com.
49. Gandarilla Bermejo Ángel y Ferriol Sánchez Fermín. Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios; 2003
50. Waterman, Robert: Cómo mantener la Excelencia. . Barcelona; 1988.
51. Shapiro. Herramientas de Planificación Estratégica.2004 [citada 5 de septiembre de 2005]. Disponible en www.civicus.org.
52. .Chiavenato I., Introducción a la Teoría General del Administración, 4ª Edición, Colombia, 1995.
53. Carballal del Río Esperanza. ¿Cómo medir los resultados? Definición de los Objetivos en términos de resultados. Una forma de documentar los sueños. Revista Folletos Gerenciales del año 2001. CCED Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba; 2001
54. E. Castillo .Planificación Estratégica y Control de Gestión. Documento elaborado para Cátedra Planificación. Escuela de Gobierno y Gestión Pública; Universidad de Chile; 2005.
55. F. David, Conceptos de Administración Estratégica; Ed Pearson-Prentice Hall, México.2003.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Arguin G. La Planeación Estratégica, sus principales características y su proceso En: La planeación estratégica en la universidad; 1998. p: 12-18.
- Agüero Torres M. El cambio estratégico, el liderazgo y la cultura organizacional: Su papel en la competitividad de la organización; 2004[Citada 30 abril 2004). Disponible en: http://www.calidad.org/public/arti2003/1059597526_mariat.htm.
- Aguirre Miguel A. Un acercamiento al concepto de Benchmarking.2000 [citada

15 de marzo 2002] Disponible en: www.empresarios-as.com.

- Augier Escalona A. “Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la secundaria básica”. (Tesis presentada en opción al título de Master en educación con mención en dirección educacional). Instituto Superior Pedagógico, Holguín. 2000
- Alfonso, D.Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa, [tesis doctoral], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Facultad de Ingeniería Industrial, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), 2007.
- Bechet, T. P. Strategic staffing A comprehensive system for effective workforce planning. New York: American Management Association, 2008.
- Bonales, J. Planeación Estratégica en la Administración Municipal. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008.
- Blanchard K, O´Connor M. Dirección por Valores. Como lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y valores compartidos. España: Ed. Gestión 2000, 1997.
- Carnota Lauzán O. El camino hacia el alto desempeño, un enfoque gerencial. En:
- Gerencia en Salud: Selección de Temas. La Habana: ENSAP, 1997. T1. P.12.
- Carnota Lauzán O. Habilidades Gerenciales. Técnicas básicas. Formato digital. En
- Biblioteca Virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP, 2004.
- Carnota Lauzán O. Tecnologías Gerenciales. Una Oportunidad Para Los Sistemas de Salud. Ciudad de la Habana: Ed. Palcograf., 2005 P: 113.
- Codina Jiménez A. ¿Porqué el cambio? Tendencias en el entorno de la organización que impactan en los enfoques gerenciales. (En línea) www.calidad.org/public/articles/2003 (consulta: 31 jul 2004)
- Cuba. Ministerio de Salud Pública. Proyección estratégica en ciencia e innovación

- tecnológica del MINSAP hasta el 2015. La Habana, 2005.
- Díaz Llorca C. Criterios para la aplicación de los valores en la dirección. (En línea)
- http://www.calidad.org/public/arti2003/1063912738_carlos.htm(consulta: 21 nov 2004).
- Díaz Rojas P A. Técnicas grupales para la obtención de información y herramientas para el proceso de dirección (En línea)
- http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/26_tecnicas_grupales_para_la_planificacion_estrategica.doc (consulta: Nov 2004)
- Diferentes etapas de la dirección estratégica. En: Temas de dirección VI. La Habana: Ed. JR. 2004.
- Fernández Caballero E. La DPO en el sector salud. En: Gerencia en salud. Selección de Temas. La Habana: ENSAP, 1997; T1. P: 140.
- Guerrero Ramos R. La planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Algunos criterios.2004; [Citada 30 marzo 2006] Disponible en: www.calidad.org/public/articles.
- Guerrero Ramos R. ¿Porqué el enfoque sistémico? Un punto de vista.2002 [citada: 10 noviembre 2004] Disponible en:www.calidad.org/public/articles
- Herrera Lemus K C. Actuaciones eficaces que nos llevan de la dirección por objetivos a la dirección por valores.2005; [citada 15 jul 2006] Disponible en www.calidad.org/public/articles.
- Iglesias Morell A. De la dirección por objetivos a la planificación y dirección estratégicas; 2005[citada15 jul 2006] Disponible en: www.calidad.org/public/articles.
- Izaguirre Remón R. Perfil del directivo ideal; 2006[citada 12 ago 2006] Disponible en: www. sld.cu/ galerías /doc/sitios/infodir.
- Izaguirre Remón R, Vargas Machirán E. Los colectivos morales de la salud y la dirección estratégica de los servicios: un problema del trabajo político ideológico. 2006; [citada12 ago 2006] Disponible en: www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir.
- La gestión universitaria.

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/libros/Literatura/Univer_Peru/cap2_2.htm /2002 (consulta: 20 ago 2004).

- Lizarzabal M. Propuesta de modelo de Gerencia Estratégica. Venezuela, Servicio de Gastroenterología del Hospital Universitario de Maracaibo, 2003. www.gerenciasalud.com/art330.htm (consulta: 30 oct 2004).
- Lance, D. Diagnostico estratégico. Análisis del entorno. Gestión estratégica. Julio 2009. Disponible en: http://www.scribd.com/doc/23150493/Gestion-estrategica.
- León, L. & Rodríguez M. Pensamiento estratégico, Planeación y Dirección Estratégica. Grupo de Estudio de Gerencia Organizacional. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Julio 2008.
- Martin, *S.* Estrategia y Dirección estratégica. La Habana, Cuba. Gestiopolis. 2005
- Michelena, E.; González, A.; Fleitas, M. S.; Alonso, A.; Pérez, M.; Carlos, E.El Sistema de Gestión de la Calidad: Una vía para elevar la eficacia de la gestión de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Cujae», en Universidad 2006, La Habana, 2006, ISBN 959-0282-08-3.
- Mazaira R Z, García L Y. La calidad en la educación, premisa para el desarrollo humano. (En línea)
- http://www.ucf.edu.cu/publicaciones/anuario2002/economicas/articulo(consulta : 20 ago 2004).
- Morrisey G. Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996. P: 110
- Ochoa Alonso A. “Modelo de dirección estratégica para el departamento de Medicina General Integral de la Facultad de Ciencias Médicas de Holguín”. (En línea) http://bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol21_5-6_05/mgisu5-605.htm (consulta: 5 jun 2006)
- Ochoa Alonso A. “Proceso organizacional del departamento de Medicina General Integral de la Facultad de Ciencias Médicas de Holguín”. (En línea)

- http://bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol21_1-2_05/mgisu1-205.htm (consulta: 10 feb 2006)
- Pardo Fernández A. Modelo sostenible para la integración de la universidad con los procesos sociales. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente; 2002. [Centro de Estudio "Manuel F. Gram"].
- Puga García A, Fernández Viñas F. “La Dirección Estratégica. Diagnóstico del clima y la cultura organizacional en función de los RH de enfermería.” (Trabajo para optar al premio anual de la salud). Sancti Spiritus, FCM “Dr. Faustino Pérez Hernández”, 2001. p: 38-40.
- Portuondo A. ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En: Temáticas Gerenciales Cubanas: Cuba: Ministerio de Educación Superior, 1998. P: 23 -32.
- Pérez Betancourt A, Díaz Llorca C. El Directivo y la ideología organizacional cubana. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 2003. p: 120.
- Rodríguez González F, Alemañy Ramos S. Programa de perfeccionamiento de la dirección o implantación de la DPO del MES. En: DPO y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. Ciudad de la Habana: MES. 1998. P: 245-255.
- Rodríguez González F, Alemañy Ramos S. Enfoque, dirección y planificación
- Estratégicos. Conceptos y metodología.(En línea) http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/24_plinificacion_estrategica.doc(consulta: 10 Nov 05)
- Ronda Pupo G A. Los pilares que sostienen la dirección estratégica. (En línea) www.gestiopolis.com/canales6/ger 2003(consulta: 19 ago 2004)
- Ronda Pupo G. “Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto económico cubano”. (Tesis para optar al título de Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana: ISPJAE, 2003.
- Ronda Pupo G A, Marcané Laserra J A. De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. Ciencias Información. 2004; 1: 25 -31.

- Ronda Pupo G A, Oro Martínez JJ. Modelo de dirección estratégica integrada para instituciones de salud en el contexto Latinoamericano. (En línea) www.gerenciasalud.com/2002 (consulta: 22 jul 2004).
- Sallenave J P. Gerencia y planeación estratégica. Colombia: Ed. Norma, 1997. P: 157.
- Serna Gómez H. Gerencia estratégica. Bogotá: Ed. Norma, 1997. P: 180.
- Shein E H. La cultura organizacional y el liderazgo. Barcelona: Ed. Paidós, 1985 P: 82.
- Silva Ramis.M. Aspectos fundamentales de la teoría de sistemas. (En línea)
- www.monografias.com/2001(consulta: 11 abr 2003)
- Sanchez, Y. et al. Metodología de Planificación estratégica para Instituciones de Salud a través de Valores compartidos. La Habana, Cuba. Revista Cubana de Salud Pública. 2009; 35(3).
- Stoner, J. Orientaciones Universitarias: Capitulo 3 Administración. Pontifica Universidad Javeriana. Julio 2007.
- Tallman, S. B. A new generation in international strategic management. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007.
- Tomaselli, L. Administración Estratégica de la "A" a la "Z". Ambato, Ecuador. Zonas y Servicios Productivos CEM. 2005.
- Wittmann, R. G., & Reuter, M. P. Strategic planning How to deliver maximum value through effective business strategy. Philadelphia: Kogan Page Limited, 2008.
- World Health Organization. Métodos de Planificación Sanitaria Nacional 2da parte. Cuadernos de Salud Pública. Junio 2004.

ANEXO I

Encuesta a Directivos.

Estimado Directivo:

Nos encontramos desarrollando una investigación dirigida a proponer una metodología para la enseñanza de la planeación estratégica en gerentes de la Universidad de Ciencias Médicas, por el cargo que usted ocupa y sus conocimientos necesitamos de sus criterios, los cuales serian de valor y utilidad. Le solicitamos su cooperación y estimaremos en alto grado que lo haga con la mayor sinceridad y objetividad posible. Siempre sobre la base de su aceptación. Muchas gracias.

1) Nivel de dirección.
   Directivo____ Ejecutivo____ Funcionario____
   En caso de ser funcionario marque si es reserva o no.
   Si___ No___
2) Años de experiencia en la actividad de dirección:____
3) ¿En cuántas oportunidades ha participado en un proceso de planeación estratégica?:_____

4.- ¿Cómo evalúa el proceso de planeación estratégica en su organización?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	No sé

5.- ¿Con que frecuencia utiliza el trazado estratégico como herramienta para su trabajo?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

6.- ¿Considera usted que posee conocimiento suficiente con respecto a este tema?

Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente

7.- Marque verdadero (V) o falso (F) según corresponda.

__Una buena misión debe ser compartida por los miembros de la organización.

__La visión de una institución son sueños o aspiraciones imposibles de alcanzar.

__Los objetivos constituyen la base para establecer las estrategias.

__Debe existir un plan de acción por cada estrategia diseñada.

__ Los criterios de medida se redactan en infinitivo.

8.-Relacione cinco etapas o pasos de un trazado estratégico.

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.-_____

5.-_____

9.- ¿A través de que vías ha obtenido los conocimientos que posee en relación a este tema?

10.- ¿Cuales son los factores que a su consideración atentan contra la realización de los trazados estratégicos en su institución?

11.- ¿Qué recomendaciones pudiera ofrecer para perfeccionar el proceso de planeación estratégica en su institución?

Sería muy útil conocer si desea añadir algún aspecto que considere importante para la investigación.

ANEXO II

Guía de entrevista estructurada a informantes claves.

Información previa: El proceso de planeación estratégica como componente de la dirección estratégica debe ser del dominio de los cuadros para poder establecer estrategias que le permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Con la finalidad de conocer sus valoraciones acerca del nivel de conocimientos que poseen los cuadros de la Universidad de Ciencias Médicas y sus criterios acerca de la propuesta de un proyecto de intervención gerencial para elevar el conocimiento sobre el tema de planificación estratégica se ha diseñado un grupo de preguntas a realizarse en la entrevista, la cual tendrá duración de una hora.

Sus respuestas serán de gran utilidad para el logro de los objetivos de la investigación. La información será utilizada con fines científicos bajo los principios éticos correspondientes.

Propuesta de Actuación: Realización de entrevistas individuales a profesores del Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública (CPENSAP) y cuadros de experiencia.

Objetivo: Identificar necesidades de aprendizaje de los cuadros acerca de planeación estratégica y validar la propuesta metodológica sobre planeación estratégica.

Actuaciones a Desarrollar: Se realizarán las entrevistas individuales a profesores del Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública (CPENSAP) y cuadros de experiencia.

1.- ¿Considera usted que los cuadros de la Universidad de Ciencias Médicas están preparados para realizar el proceso de planeación estratégica de las unidades que dirigen? Argumente su repuesta.

2.- ¿Como evalúa usted el proceso de planeación estratégica en las unidades que pertenecen a la Universidad de Ciencias Médicas? Justifique su respuesta.

3.- ¿A su juicio cuales son los principales errores y debilidades en la realización de la planificación estratégica?

4.- ¿Que recomendaciones daría para el diseño de una metodología sobre este tema?

5.- Exprese tres sugerencias que contribuyan a mejorar el proceso de planificación.

6.- ¿Considera necesario abordar otro aspecto que crea relevante, aunque sea un aspecto no incluido en la entrevista?

Muchas gracias

ANEXO III

Representación gráfica de los pasos de la metodología que se propone.

