

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS "JOSE MARTÍ PEREZ"  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CENTRO DE ESTUDIO DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



**Título: Diseño e implementación de una estrategia de dirección en la aldea Luisa Cáceres de Arismendi del municipio Ribero.**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

**Autora: Lic. Lisvey López**

**Tutor: Dr. C. Ing. Alejandro Carbonell Duménigo**

2014

## **RESUMEN**

La presente investigación desarrolló una estrategia de dirección para contribuir a mejorar la eficacia organizacional de la aldea Luisa Cáceres de Arismendi. Se llevó a cabo un análisis de la bibliografía relacionada con la estrategia de dirección y la eficacia organizacional, elaborando de esta forma el marco teórico referencial de la investigación. Se realiza el diseño de la Estrategia de Dirección, permitiendo definir cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; lo que facilitó definir los objetivos estratégicos para el período. Finalmente se realiza una valoración sobre la ejecución de las acciones que hasta la fecha se han desarrollado, teniendo en cuenta que para la implementación del procedimiento elegido es indispensable la ejecución de un proceso de cambio participativo donde todos los miembros de la organización estén implicados. Se relacionan los resultados alcanzados en la mejora de los indicadores de eficacia organizacional relacionados con el cumplimiento de los objetivos, la satisfacción de los grupos implicados internos y los externos. Finalmente se relacionan las conclusiones y recomendaciones necesarias.

## **ABSTRACT**

This research developed a management strategy to help improve organizational effectiveness village Luisa Cáceres de Arismendi. They conducted an analysis of the literature related to strategy leadership and organizational effectiveness, thus developing the theoretical framework of the research. The design of the Strategy Steering is performed, allowing the definition of each of the weaknesses, threats, strengths and opportunities, making it easier to define the strategic objectives for the period. Finally a review of the implementation of actions to date have been developed is performed, taking into account that for the implementation of the chosen procedure is essential the implementation of a participatory change process where all members of the organization are involved. The results achieved in improving organizational effectiveness indicators related to the achievement of the objectives, the satisfaction of internal and external groups involved are related. Finally, conclusions and recommendations relate necessary.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1 Introducción al capítulo.....	5
1.2 Conceptualización de la estrategia de dirección .....	5
1.3 Proceso de formación de la estrategia.....	8
1.4 Modelos para el diseño de la estrategia de dirección.....	9
1.5 La implementación de la estrategia.....	15
1.6 La eficacia organizacional.....	16
1.7 La planificación estratégica en la Misión Sucre.....	19
1.8 Conclusiones del capítulo.....	23
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ELEGIDO PARA ELABORAR LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN</b> .....	<b>24</b>
2.1 Introducción al capítulo.....	24
2.2 Elección del procedimiento para el diseño de la estrategia de dirección en las aldeas universitarias.....	24
2.2.1. La capacitación para el cambio.....	25
2.2.2 El enfoque participativo como base de la proyección estratégica.....	26
2.3 Fundamentación del procedimiento elegido.....	27
2.4 Evaluación de la eficacia en las aldeas universitarias.....	45
2.5 Conclusiones del capítulo.....	48
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EN LA ALDEA LUISA CÁCERES DE ARISMENDI</b> .....	<b>49</b>
3.1 Introducción al capítulo.....	49
3.2 Caracterización de la aldea Luisa Cáceres de Arismendi.....	49
3.3 Diseño de la estrategia de dirección en la aldea Luisa Cáceres de Arismendi.....	49
3.4 Evaluación de la incidencia de la implementación de la estrategia en la eficacia organizacional de la aldea.....	57
3.5 Conclusiones del capítulo.....	61
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

Entre los años 1989 y 1998, la educación superior en Venezuela se vio afectada por el estancamiento de la matrícula escolar, producto de la política de recortes presupuestarios realizados por el estado venezolano, enmarcados en la estrategia de privatización progresiva de la educación superior.

Esto permitió la exclusión de los estudiantes provenientes de los sectores más pobres, y sobre todo a aquellos residenciados en municipios distantes de las capitales de los estados donde tenían su sede las universidades públicas.

Dentro de este marco situacional, el Gobierno Bolivariano de la República Bolivariana de Venezuela, en el año 2003, lanza el Plan Extraordinario Mariscal Sucre, denominado Misión Sucre (M.S.). Tal y como lo plantea el documento de los fundamentos conceptuales de la M.S. Esta iniciativa del Estado Venezolano y del Gobierno Bolivariano que tiene por objeto potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres sin cupo y transformar su condición de excluidos del subsistema de educación superior.

En esta Misión se conjuga una visión de justicia social, con el carácter estratégico de la educación superior para el desarrollo humano integral sustentable, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad democrática y participativa, para lo cual es indispensable garantizar la participación de la sociedad toda en la generación, transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres.

Dentro de las directrices de la Misión Sucre se tiene: Movilización Social, Universalización, Diferenciación en las trayectorias formativas, Municipalización, Innovación y Flexibilización Académica, Sentido de Propósito y Trascendencia de la Formación, Construcción de ciudadanía, Transformación institucional.

En la actualidad, la Misión Sucre, en conjunto con las universidades que integran este plan extraordinario de educación superior, ha realizado diversas promociones de nuevos profesionales. Para lograr la concreción de los objetivos y directrices de la Misión Sucre, fundamentalmente la universalización y municipalización de la educación superior, se han aperturado aldeas universitarias en todos los municipios del país, las cuales en su gran mayoría funcionan en las sedes de instituciones educativas (escuelas y liceos bolivarianos). En estas Aldeas se ofrecen diversos programas de formación que son certificados por varias universidades.

Dentro del contexto de Plan Extraordinario de Educación Superior y bajo el esquema necesario de municipalización como mecanismo para dar respuesta a los problemas de

exclusión estudiantil, la labor de dirección en la aldea universitaria está a cargo de un coordinador, sobre quien recae la responsabilidad de tareas de administración de la sede, organización de la matrícula estudiantil y la plantilla de profesores asesores, gestión de documentación académica, trámites de control de estudio, organización de los programas y actividades de formación docente, movilización estudiantil y otras actividades extracurriculares.

Se ha podido constatar mediante la experiencia de trabajo en la aldea Luisa Cáceres de Arismendi del municipio Ribero, estado Sucre, y por la observación realizada, que el exceso de actividades ejecutadas por un solo funcionario (coordinador de aldea), representa una problemática a la hora de realizar de manera efectiva la labor de dirección.

Las situaciones problemáticas que se han generado a partir de esta concepción organizacional basada en el centralismo y ejecución de actividades por un solo funcionario, ha tenido un impacto negativo en el desarrollo de los procesos de dirección y coordinación, a saber se pueden mencionar los siguientes:

- Débil estructura organizacional dentro de la Aldea
- Falta de división de las tareas
- Sobrecarga de trabajo en un solo funcionario
- Imposibilidad de cumplimiento con todas las funciones establecidas en los documentos y normas de la Misión Sucre
- Deficiencia en la supervisión de los procesos
- Liderazgo centralizado y carencia de participación de otros actores dentro de la Aldea
- Desmotivación y ausencia de sentimiento de pertenencia a la institución por parte de profesores.
- No se realiza planificación estratégica a largo plazo.

Toda esta situación origina la contradicción dialéctica entre la necesidad de garantizar una institución de Educación Superior municipalizada que garantice la formación de los profesionales que requiere la Nación, y una realidad organizacional, que después de varios años de funcionamiento, todavía mantiene la misma estructura inicial, la cual no está garantizando que se alcance la eficacia de los procesos en la formación de los profesionales.

En virtud de esta situación se identifica como **problema científico**:

¿Cómo mejorar la planificación estratégica de la aldea Luisa Cáceres de Arismendi en el proceso de municipalización de la educación superior?

**Objeto de estudio:** la planificación estratégica en el proceso de municipalización de la educación superior

**Campo de acción:** la planificación estratégica en la aldea Luisa Cáceres de Arismendi

Para darle solución al problema descrito se propone el siguiente **objetivo general:** desarrollar una estrategia de dirección para contribuir a mejorar la eficacia organizacional de la aldea Luisa Cáceres de Arismendi.

Para alcanzar este objetivo se proponen los siguientes **objetivos específicos:**

1. Analizar los antecedentes teóricos sobre estrategia de dirección y eficacia organizacional.
2. Elegir y fundamentar el procedimiento a seguir para el proceso de diseño de la estrategia de dirección.
3. Diseñar una estrategia de dirección para la aldea Luisa Cáceres de Arismendi.
4. Implementar la estrategia propuesta en la aldea Luisa Cáceres de Arismendi.
5. Evaluar la incidencia de la implementación de la estrategia en la eficacia organizacional de la aldea Luisa Cáceres de Arismendi.

### **Hipótesis**

El diseño e implementación de una estrategia de dirección contribuye a mejorar la eficacia organizacional en la aldea Luisa Cáceres de Arismendi.

**Valor teórico:** el estudio y análisis de la bibliografía permitió apropiarse de conceptos y definiciones relacionadas con la planificación estratégica y la eficacia organizacional. La elección y fundamentación del procedimiento, así como los indicadores para evaluar la eficacia organizacional contribuyen también a la significación teórica de la investigación.

**Valor metodológico:** está dado por el proceder seguido en el diseño y desarrollo de la investigación que sirve como guía a otras investigaciones. También constituye valor metodológico la evaluación de la eficacia y sus indicadores.

**Valor práctico:** se diseña en la práctica la Estrategia de Dirección de la aldea Luisa Cáceres de Arismendi como herramienta de trabajo para la alta dirección y los trabajadores, validándose que la implementación de la misma trae consigo mejor eficacia organizacional.

**Valor social:** la investigación tiene gran significación social pues contribuye a mejorar la eficacia organizacional de la aldea y con esto el beneficio de la comunidad, que incluye a profesores, estudiantes y familiares.

**Métodos**

- Análisis y síntesis.
- Histórico- lógico.
- Observación.

**Técnicas**

- Trabajo en grupo.
- Encuestas.
- Análisis de información.

Para llevar a cabo la investigación la misma se estructuró de la siguiente forma:

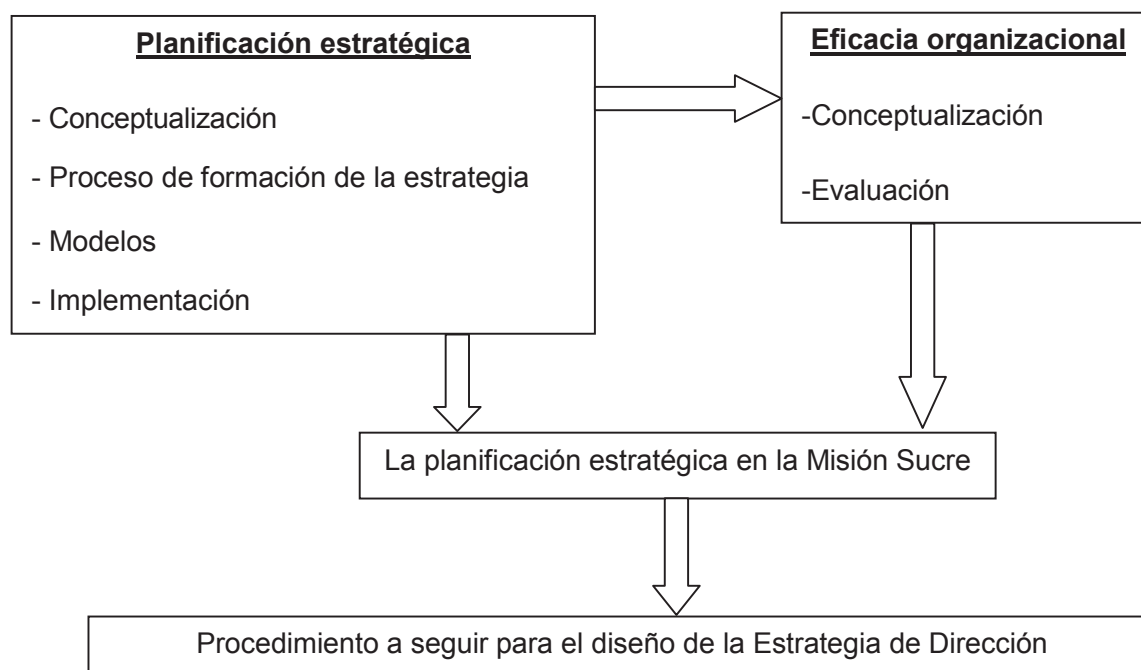
- Marco teórico referencial de la investigación.
- Fundamentación del procedimiento elegido para elaborar la estrategia de dirección.
- Diseño e implementación de la estrategia de dirección de la aldea Luisa Cáceres de Arismendi.



## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Introducción al capítulo

En el presente Capítulo se abordan los fundamentos teóricos sobre la planificación estratégica y eficacia organizacional, así como su manifestación en la Misión Sucre. Es por ello que la revisión y análisis del tema que se trata siguió la estrategia que se sintetiza en la **Figura 1.1**. Los conceptos, enfoques, modelos y aplicaciones predominantes, de la planificación estratégica, conforman el cuerpo principal del marco teórico-referencial de la investigación.



**Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.** Fuente: elaboración propia

### 1.2 Conceptualización de la estrategia de dirección

El centro de atención de la Dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa, la eficiencia, hacia las relaciones empresa- entorno, y la eficacia. Aclaremos que, por supuesto, no se trata aquí de recomendar el olvidarse de la eficiencia, o sea, de renunciar a hacer las cosas lo mejor posible, en cuanto es también una condición necesaria para lograr los objetivos fijados y por lo tanto para asegurar un nivel aceptable de eficacia. Pero si la eficacia y la eficiencia entraran en conflicto en un momento determinado de la vida de la empresa (lo que suele ocurrir cuando se plantea un cambio importante en la actividad

de esta), la prioridad debe darse a la eficacia. Por lo tanto, los dos principios son necesarios y complementarios, con un mayor énfasis en la eficacia.

La eficacia pasa por una visión más amplia del problema empresarial. El directivo debe adoptar una visión más extravertida de la empresa tomando conciencia de la importancia de la evolución del entorno y de sus impactos sobre el desarrollo de la actividad. De alguna forma, el paso de la era de la producción a la era del marketing, señalado por Ansoff (1985), contribuyó a ello, pero el mercado no debe polarizar la atención de la Dirección, pues existen, como hemos visto, otros componentes del entorno que influyen profundamente en la actividad empresarial. Por lo que la Dirección debe cambiar de actitud y desplazar su centro de preocupación a la totalidad de las relaciones empresa- entorno, en su esfuerzo de mejor conocimiento y entendimiento de este, y de constante adaptación de la empresa a unos cambios cada vez más complejos, profundos y novedosos, de un entorno turbulento”.

“La estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos”. (Koontz y O'Donell, 1978).

“La estrategia constituye un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios”. (Koontz y O'Donell, 1987).

“Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos”. (Koontz y Weihrich, 1988).

“En este sentido, podemos decir que la estrategia empresarial “explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de esta en el medio socioeconómico” (Menguzzato y Renal, 1984).

O sea, la estrategia empresarial se propone explicitar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización, y así mismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período temporal.

Pero la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica. Esta intención de dominar y encausar el destino de la empresa, concreta en la estrategia, se puede realizar en el marco de la planificación estratégica definiendo a esta como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso “estratégico”

entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

Las ideas básicas contenidas en el concepto de planificación estratégica son: la de un análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la empresa como de su entorno, en busca de sus aspectos negativos y positivos respectivos; y de una compatibilidad entre ambos. Además, existe una clara conciencia en la empresa de cuál es su aspiración en cuanto al papel que quiere desenvolver en el entorno socioeconómico en el cual está inmersa; y es la alta dirección la que mejor conoce y puede expresar dicha misión y quien se responsabiliza de que se pueda cumplir.

La estrategia de la empresa será, pues, el resultado de este triple análisis, reflexión y expresará cómo la estrategia, enfatizando los puntos fuertes de la empresa y mermando sus puntos débiles, permitirá salir al paso de las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que este ofrece.

La Dirección Estratégica pretende abarcar la totalidad del problema estratégico. Podemos considerar que la Dirección Estratégica cubre las deficiencias de la planificación estratégica antes expuestas y se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación por una parte y la implementación y control por otra.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica. La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro, es el resultado de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones de la alta dirección (para la empresa), las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas de la empresa. La complejidad tanto del análisis previo o diagnóstico estratégico de la empresa, como el diseño de la estrategia, puede hacer conveniente la ayuda de personas expertas en los distintos tipos de análisis, si bien es absolutamente indispensable que la alta dirección se responsabilice de este proceso de formulación y además consigna la participación activa del resto del cuerpo social de la empresa.

La segunda fase del proceso, cuyo objeto es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de su ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las

distintas áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo. La planificación, aquí considerada en su sentido estricto, es decir, como simple elaboración de planes que permitan hacer operativa la estrategia formulada, constituye una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de Dirección Estratégica.

Si bien el sistema de planificación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solo, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de comunicación por los que debe fluir la información, en cuantía y calidad oportunas. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y ejecutar los planes, por lo que la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, así como la forma en la cual se orienta la cultura existente en toda organización, influirá también decisivamente sobre el éxito de la estrategia.

Además, la existencia de un sistema de información y de comunicación que permita, por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como, por otra parte, a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que, junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituye la superestructura de la Dirección Estratégica.

### **1.3 Proceso de formación de la estrategia**

En el proceso estratégico en sí, es importante aceptar, como ya se ha dicho antes, que toda organización desprende su estrategia, con independencia de la calidad que pueda tener la misma.

Ello quiere decir que en realidad el diseño de la estrategia no es un momento en el tiempo, sino que arranca con la revisión de la anterior. El futuro, estratégicamente, está en buena parte contenida en el pasado, sobre todo cuando el pasado es exitoso, luego el comportamiento estratégico histórico, tanto el nuestro como el de nuestros competidores, es una variable básica para la nueva estrategia.

Según Koontz (1990) “el desarrollo y comunicación de estrategias se encuentra entre las actividades más importantes de los altos administradores. Una organización sin estrategia es como un barco sin timón. Ciertamente es posible atribuir la mayoría de los procesos de la empresa a la falta de una estrategia razonablemente buena en la práctica”.

La Planificación Estratégica es un proceso en que los recursos de una empresa han de permitir aprovechar las oportunidades de mercado que les dispone el futuro. En él participa la organización interna y consiste en elaborar un plan a largo plazo para el mañana.

La Planificación Estratégica va más allá del concepto de marketing, pues insiste en que den prioridad a todos los factores externos que puedan afectarlos.

El proceso de Planificación Estratégica comprende:

- Preparar una declaración de Misión de la Empresa.
- Establecer los objetivos para que la Empresa cumpla con sus metas.
- Planificar junto con las unidades estratégicas de negocios y evaluarlas.
- Seleccionar las estrategias que permitirán a la empresa realizar sus metas.

En la Planificación Estratégica no solo influye el ambiente externo de la organización sino también sus recursos internos:

- Instalaciones de producción.
- Necesidades financieras y de tesorería.
- Servicios de Investigación.

Etapas de Planificación Estratégica:

Misión – Objetivo – Plan de Cartera – Estrategia de Crecimiento del Negocio.

#### **1.4 Modelos para el diseño de la estrategia de dirección**

A partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientadas hacia el futuro, la necesidad de un modelo, una metodología que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace necesaria como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución. A continuación se relacionan algunos de ellos.

#### **Modelo Gerald Arguin (1988)**

1. Parte de la formulación de la Filosofía y las orientaciones de la institución:
  - Misión
  - Metas y objetivos.
2. Análisis del medio externo. Mediante las técnicas:
  - La matriz probabilidad – difusión.
  - El perfil de los valores.
  - El método de los escenarios.
  - La técnica Delphi (creada por O. Helmer y N. Dalkey 1963).
3. Análisis del medio interno.
  - La enseñanza universitaria y la investigación.

- La planta docente.
  - Los estudiantes.
  - Infraestructura académica.
  - Imagen y clima institucional.
4. Integración de los elementos de análisis del medio ambiente externo con los del ambiente interno.
  5. Las exigencias de la planeación estratégica.
    - Revisión periódica de la misión y del papel de la institución y de sus unidades constitutivas.
    - Captación de datos internos para destacar puntos fuertes y débiles.
    - Captación de datos sobre el medio externo para identificar oportunidades y limitaciones.
    - Integración de la misión con los elementos fundamentales del funcionamiento interno de la institución.
    - Elección de estrategias congruentes con los valores de la institución justificables en términos académicos y viables, sociales e institucionales.

#### **Modelo propuesto por Stoner J. (1989)**

1. Formulación de metas.
2. Identificación de actuales objetivos y estratégicos.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recurso, fortalezas y debilidades de la organización.
5. Identificación de las oportunidades estratégicas y amenazas.
6. Análisis de brechas, determinar el grado de cambio requerido en la estrategia actual.
7. Toma de decisiones estratégicas.
8. Puesta en práctica de la estrategia.
9. Medición y control del proceso.

#### **Modelo de Eugenio Yañez (1991)**

1. Definición de la misión de la organización.
2. Identificación de los grupos implicados.
3. Determinación de los factores claves.
4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas
5. Construcción y análisis de la matriz D.A.F.O.
6. Definición del problema estratégico general.
7. Definición de soluciones estratégicas. Generales.

8. Descripción de los posibles escenarios de actuación.
9. Determinación de la visión.
10. Generación de las opciones de acción estratégica.
11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
12. Barreras a superar.
13. Programa de acción.

**Modelo propuesto por Besseyre Des Horts (1990)**

1. Definición de la misión.
2. Diagnóstico interno y externo.
3. Formulación de los objetivos.
4. Elección de las estrategias.

**Modelo propuesto por Harold Koontz (1991).**

1. Los diversos insumos organizacionales.
2. El perfil de la Empresa.
3. Orientación de la alta gerencia.
4. Propósitos y objetivos principales.
5. El ambiente externo presente y futuro
6. El ambiente interno presente y futuro.
7. Alternativas estratégicas.
8. Evaluación de las estrategias.
9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.
10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.

**Modelo propuesto por Heinz Weihricht (1990).**

1. Examinar recursos para la planeación estratégica.
2. Definir el perfil de la Empresa.
3. Analizar el ambiente externo: Amenazas y Oportunidades.
4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.
5. Análisis del ambiente interno: Ventajas y Desventajas.
6. Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones.
  - Estrategia de la especificación.
  - Estrategia de integración.
  - Estrategia de diversificación.
  - Estrategia de innovación.
7. Evaluación y elección de estrategia.

8. Prueba de consistencia.
9. Preparación de planes de consistencias.

#### **Modelo propuesto por Stephen Robhins (1987)**

1. Plantear misión.
2. Plantear objetivos.
3. Disponibilidad de recursos.
4. Examinar medio ambiente.
5. Realizar predicciones.
6. Analizar oportunidades y riesgos.
7. Planteamiento y evaluación de alternativas.

#### **Modelo propuesto por Michael Porter (1991)**

1. Evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas en su industria (rivalidad, competencia, compradores, proveedores, nuevos participantes y sustitutos).
2. Señalamiento de los puntos fuertes a las causas fundamentales las fuerzas competitivas de la industria.
3. Plan de acción.
  - Posicionamiento.
  - Influir en las fuerzas competitivas.
  - Anticiparse en los cambios.

#### **Tecnología de Hill Jones (1987)**

1. Misión y metas corporativas.
2. Análisis externo.
3. Análisis interno.
4. Elección de Estrategia.
  - De negocio.
  - Corporativa.
  - Análisis de cartera.
5. Estructura organizativa.
6. Conflictos, políticas y cambios.
7. Control.
8. Integración: estrategia, estructura y control.



### **Modelo propuesto por K. R. Andrews (1980)**

Estrategia Económica:

1. Condiciones y tendencias ambientales.
  - Económicas, técnicas, físicas, políticas, sociales, comunidad, nación y mundo.
2. Oportunidades y riesgos.
3. Competencia y riesgos.
  - Capacidad (financiera, administrativa, funcionamiento organizacional).
  - Reputación.
  - Historia.
4. Recursos corporativos.
  - Fortalezas.
  - Debilidades.
5. Consideraciones de todas las combinaciones.
6. Evaluación para determinar la mejor coincidencia de oportunidades y recursos.
7. Elección de productos y mercados.

### **Tecnología de Mathias Sachse (1990)**

1. Misión muy a largo plazo.
2. Misión a largo plazo.
3. Estrategia de mezcla.
  - Mercadotecnia.
  - Financieros.
  - Producción.
  - Personal (Liderazgo).
4. Factibilidad D.A.F.O.
5. Táctica.
6. Proyectos.
7. Pasos.

### **Tecnología de T.L. Weelan (1983)**

1. Identificar entorno externo.
  - Implicados.
  - Sociales.
2. Identificar en torno interno.
  - Estructura.
  - Cultura.

- Recursos.
3. Formulación de estrategia.
- Misión.
  - Objetivos.
  - Estrategia.
  - Políticos.
4. Implementación.
- Programas.
  - Presupuestos.
  - Procedimientos.
5. Evaluación y control.
- Desempeño.
  - Resultado.

#### **Modelo de Gutiérrez E. (2000)**

##### FASE DE DIAGNÓSTICO

- Definición de la misión de la organización.
- Grupos implicados
- Factores claves de éxito
- Diagnóstico de valores
- Análisis DAFO
- Problema estratégico general
- Solución estratégica general

##### FASE DE PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

- Escenarios
- Visión
- Áreas de resultados claves
- Objetivos estratégicos
- Criterios de medidas

##### FASE DE EJECUCIÓN Y CONTROL

- Plan de acción
- Control y retroalimentación de la estrategia

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada

empresa, en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de una metodología para el desarrollo de la estrategia empresarial:

- a) Misión y propósito de la organización.
- b) Tamaño de la organización.
- c) Estilo directivo.
- d) Complejidad del medio ambiente.
- e) Complejidad de los procesos básicos.
- f) Cultura estratégica de sus actores principales.
- g) Calidad de la información disponible.
- h) Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

Es por lo anterior, que la consulta de la bibliografía especializada, permitió analizar un gran número de tecnologías y modelos, y reconocer que todos persiguen el mismo objetivo: un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno.

### **1.5 La implementación de la estrategia**

La implementación de la planeación estratégica es una parte esencial en la generación y realización del proceso de cambio planeado que se proponen acometer las organizaciones al decidir aplicar la dirección estratégica y proyectarse hacia un futuro mejor, cuyo primer paso o momento es precisamente la formulación de la planeación.

La implementación es justamente el proceso de llevar a la práctica diaria de la gestión de dirección los diferentes elementos que integran la planeación formulada, lo que especialmente se pone de manifiesto con las categorías Objetivos, Estrategias y Plan de Acción, las cuales son decisivas para hacer realidad la Visión y cumplir la Misión. En vínculo con ellos corresponde atender también todo lo relacionado con la consolidación y/o mejoramiento de la Cultura e Identidad Organizacional, el fomento y/o potenciación de los Valores a compartir y de las Habilidades a formar.

Al decir de numerosos estudiosos del tema, la proyección estratégica sólo puede evaluarse como el verdadero traje a la medida de determinada organización una vez que se ejecute, instrumento o implemente de forma sistemática y de manera consecuente con lo planificado, teniendo en cuenta las necesarias modificaciones o perfeccionamientos que impongan los cambios en el entorno y/o hacia el interior de la misma.

Sin embargo, a pesar de la evidente importancia que tiene el no quedarse detenido en la fase de formulación, en un estudio realizado por Ronda y Marcané (2004) a 27 procesos

estratégicos realizados entre los años 1984 y 2002 en diferentes países, se puso en evidencia que la fase a la cual se le ha brindado mayor atención es a la formulación y que las relativas a la implantación y el control, aunque se mencionan como fases, presentan serias insuficiencias, siendo la implantación la de mayor afectación, lo que, por supuesto, influye en la de control y viceversa. Investigaciones más recientes realizadas por Ronda (2008) corroboran estos mismos criterios.

### **1.6 La eficacia organizacional**

Existen dos términos que en muchas ocasiones son frecuentemente confundidos por el público en general y estos son: eficacia y eficiencia.

Según Ponjuán Dante (1998) eficiencia representa la obtención de una salida dada con el mínimo de esfuerzo o costo y la eficacia expresa la proporción de la obtención de resultados útiles derivados de una entrada dada, luego refiere el término productividad que incluye los dos elementos antes expuestos.

La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible. ¿Se puede ser eficiente sin ser eficaz? ¿Qué tal ser eficaz sin ser eficiente? La respuesta a ambas interrogantes es afirmativa.

Eficacia: capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Enciclopedia de Consulta Microsoft Encarta, 2007).

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (Enciclopedia de Consulta Microsoft Encarta, 2007).

Según González (2002), eficiencia: "capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente y eficacia: "capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Sin embargo este criterio es muy limitado.

Por su parte Beas Aranda (2005) argumenta que la eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtienen más resultados de un esfuerzo determinado, habrá incrementado la eficiencia. Así mismo, si se puede obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, se habrá incrementado la eficiencia. En otras palabras, eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace y sobre la eficacia plantea que cuando un departamento alcanza las metas u objetivos que le impone la institución, decimos que es eficaz. Entonces, la

eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que debe de asegurarse que lo que se haga valga la pena y conduzca a un fin.

Luego se puede apreciar que la eficiencia y la eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que sea esta, ya que no hay nada más inútil que hacer eficientemente, algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la organización. Por eso es necesario preguntarse si lo que se hace vale para algo. Es necesario precisar que en la actualidad las empresas y particularmente organizaciones del estado pasan por una serie de problemas por la falta de recursos. De igual forma, todas quieren ofrecer un buen producto o un buen servicio a bajo costo, por eso una vez definida la meta a la cual se quiere llegar, posteriormente se debe buscar la mejora en eficiencia.

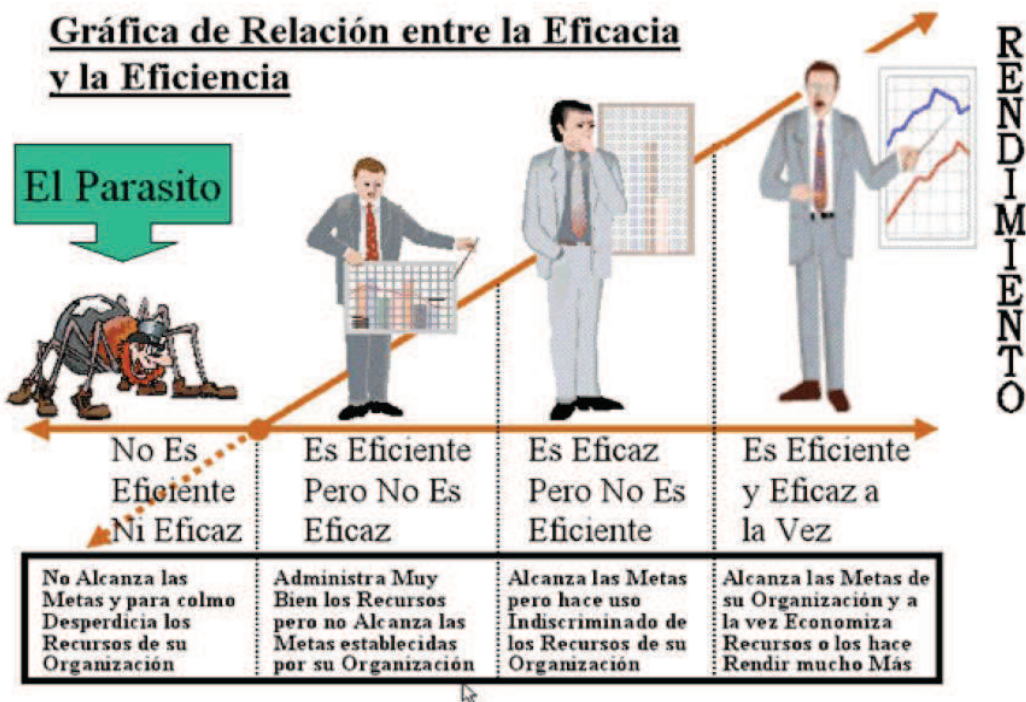
Haciendo un análisis más profundo de estos dos términos se puede afirmar que se puede ser eficiente sin ser eficaz o sea se pueden emplear bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos, y esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas.

En la Figura 1.1 se puede ver claramente la relación entre los términos estudiados. García Fleites (1997) define la eficiencia, como: “la calidad de la eficacia, competencia y capacidad de producción (...) el concepto que caracteriza la existencia de una buena dirección y una realización adecuada del trabajo; el cumplimiento de ambas funciones de forma armónica y combinada.”

Concepto que suple las insuficiencias intrínsecas en las definiciones existentes en la literatura cuando abordan indistintamente eficiencia y eficacia en la dirección como conceptos aislados y en aparente contradicción.

Es criterio de Manosalva Salvador (2008) que eficacia es lograr un buen resultado. Hacer las cosas bien; es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.

Este concepto está muy interrelacionado con el de eficacia, ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, etc., estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.



**Figura 1.1: Relación entre eficacia y eficiencia.** Fuente: Beas Aranda (2005).

Según este mismo autor, eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a " insumo-productos".

Rodda Romero (2008) propone como eficacia la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera; hay que trabajar para lograrla con el rigor que se exige y para el término eficiencia como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado; preguntarse si se sigue ese camino, pues resulta trascendente para el trabajador bancario.

Después de hacer un estudio de la bibliografía se concluye que se puede hacer un aumento de la eficiencia cuando:

- Se logra incrementar la cantidad de producto obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- Se mantiene constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recursos empleados.

En la **Tabla 1.1** se puede realizar una comparación entre los dos términos.

**Tabla 1.1: Comparación de los términos Eficiencia vs. Eficacia.**

<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>
<b>Énfasis en los medios</b>	<b>Énfasis en los resultados</b>
<b>Hacer las cosas correctamente</b>	<b>Hacer las cosas correctas</b>
<b>Resolver problemas</b>	<b>Lograr objetivos</b>
<b>Ahorrar gastos</b>	<b>Aumentar creación de valores</b>
<b>Cumplir tareas y obligaciones</b>	<b>Obtener resultados</b>
<b>Capacitar a los subordinados</b>	<b>Proporcionar eficacia a subordinados</b>
<b>Asistir al templo (iglesia)</b>	<b>Practicar los valores religiosos</b>
<b>Enfoque reactivo</b>	<b>Enfoque proactivo</b>
<b>(Del pasado al presente)</b>	<b>(Del futuro al presente)</b>
<b>Pregunta principal</b>	
<b>¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?</b>	<b>¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?</b>

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar los términos de eficacia y eficiencia están estrechamente relacionados, pues se debe trabajar para ser eficaces de la forma más eficiente posible.

### **1.7 La planificación estratégica en la Misión Sucre**

La planificación estratégica representa, pues, un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias, mientras hasta entonces en la planificación a largo plazo se elaboraba un plan para la situación futura más probable, basándose en una extrapolación del pasado; además, esta tarea se encargaba normalmente a un analista, o un staff, por lo que la utilidad del plan se veía a menudo mermada por unos directivos ajenos a su diseño.

El 08 de Septiembre de 2003, nace el Plan Extraordinario Gran Mariscal Antonio José de Sucre, denominado "Misión Sucre", como iniciativa del Estado Venezolano y del Gobierno Bolivariano, creado mediante Decreto Presidencial N° 2.601, surgiendo como iniciativa de carácter estratégico, para la prosecución de la educación universitaria pública, permanente, integral, gratuita y en igualdad de oportunidades de todas las y los bachilleres que así lo demanden.

Uno de los elementos básicos de la Misión en la Fundación Misión Sucre es desarrollar y fortalecer el sistema administrativo, proceso fundamental de toda organización que consiste en lo que Henri Fayol en la segunda década del siglo XX, señalaba como prever, escrutar el futuro y articular programas de acción, es decir: Administrar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Este proceso organizacional administrativo que la Misión Sucre debe transitar implica, formular, implementar, evaluar y tomar decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos; lo cual es una necesidad en todas las aldeas del País.

La "Misión Sucre", es una iniciativa del Estado Venezolano y del Gobierno Bolivariano que tiene por objeto potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres sin cupo y transformar la condición de excluidos del subsistema de educación superior.

En esta Misión se conjuga una visión de justicia social, con el carácter estratégico de la educación superior para el desarrollo humano integral sustentable, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad democrática y participativa, para lo cual es indispensable garantizar la participación de la sociedad toda en la generación, transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres.

En las últimas décadas del siglo pasado, el Estado fue reduciendo progresivamente sus responsabilidades en materia educativa y específicamente en lo que se refiere al nivel de educación superior. De hecho, la inversión realizada en educación superior en Venezuela desde 1989 hasta 1998, evidenció una tendencia descendente, afectada por la propensión a realizar recortes presupuestarios en todos los sectores del ámbito social y, en especial, como una estrategia para construir la viabilidad del proyecto de privatización de la educación superior.

Esto trajo como consecuencia una amplia deuda social acumulada, pues la matrícula universitaria sufrió un estancamiento, favoreciendo la exclusión de los estudiantes provenientes de los sectores más pobres.

En efecto, diversos estudios concuerdan en afirmar que el ingreso a la educación superior favoreció a los sectores con mayores ingresos, a la población de las grandes ciudades y a los estudiantes provenientes de planteles privados. A la par de este fenómeno, la educación superior de gestión oficial disminuyó sensiblemente su participación en favor de la educación de gestión privada.

Desde 1999, el Gobierno Bolivariano ha dedicado sus mejores esfuerzos a fortalecer todo el sistema educativo venezolano y hacer realidad el ejercicio de la educación como derecho



humano, para lo cual ha sido indispensable rescatar la iniciativa del Estado como garante de oportunidades educativas de calidad para todos, tal y como lo señala el artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que refiere:

"La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad..."

La prioridad otorgada a la educación como proceso fundamental para el cumplimiento de los fines esenciales de la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en la Constitución.

Con respecto al acceso a la educación superior, el Gobierno Nacional ha logrado la expansión de la matrícula de los Institutos y Colegios Universitarios y en buena parte de las Universidades Nacionales Experimentales, en una labor conjunta con las autoridades y las comunidades de estas instituciones.

Estas instituciones son nuevas oportunidades de estudio para el gran número de bachilleres que egresan de la educación media, y además responden a la necesidad de transformar el sistema de educación superior, en términos de cobertura geográfica, en función de la construcción del Equilibrio Territorial diseñado en los lineamientos del Plan Económico y Social de Desarrollo.

Estos ejemplos son una muestra de la decisión y de la acción estratégica del Estado para cancelar y superar la deuda social y garantizar el acceso a la educación superior de todas y todos. Sin embargo, este esfuerzo resulta aún insuficiente, toda vez que la deuda social acumulada es de enormes proporciones.

La Misión Sucre pretende:

- El desarrollo de competencias y actitudes para el ejercicio pleno de una ciudadanía responsable; comprometida con los problemas, necesidades y exigencias del país.
- La elevación del nivel educativo del venezolano y su acceso a la formación integral y a lo largo de toda la vida, como forma de empoderamiento de la población que le permite ganar y abrir nuevas opciones de crecimiento personal y de participación social, económica, cultural y política
- La disminución de las desigualdades sociales en el área educativa, y su impacto favorable en la disminución de las brechas de desigualdad en otras áreas.
- El fortalecimiento de las capacidades nacionales, regionales y locales para la producción

económica con sentido social y responsabilidad ambiental; para la garantía de los derechos a la participación, la libre expresión, la salud, la educación y, en general, a una vida digna; para la gestión social participativa y la gobernabilidad; para la comprensión del país, sus regiones y localidades en su diversidad; para la conservación, rescate y enriquecimiento de nuestro patrimonio cultural y ambiental; así como para nuestra participación en el mundo desde una posición de soberanía nacional, integración latinoamericana y caribeña, defensa de la paz y solidaridad entre los pueblos.

Por tanto, al masificar la educación superior a través de la desconcentración del sistema y la creación de nuevas modalidades, alternativas y oportunidades de estudio en todo el territorio nacional se generará un gran impacto, que en términos generales puede delimitarse de la siguiente manera:

En el plano personal: la incorporación a los estudios superiores de cada uno de los participantes está asociada a la adquisición de nuevos conocimientos y la participación en la cultura, a la ampliación de horizontes y al desarrollo personal, al conocimiento de nuevas personas, el reconocimiento de sí mismo y el encuentro humano; a la valoración positiva de la familia y la generación de referentes para las nuevas generaciones, al desarrollo de capacidades para pensarse y repensarse a sí mismo y a su entorno, para idear y realizar proyectos y ser útil a los demás.

La incorporación de la educación superior al ámbito local y cotidiano, deberá fortalecer las relaciones de solidaridad de la comunidad y la capacidad protectora de la familia; fortalecer actitudes positivas para la convivencia, desarrollar capacidades para la organización y la acción colectiva, incidir favorablemente sobre otros procesos educativos; impactar positivamente en la salud y actuar como factor preventivo en relación al riesgo social.

En el plano social: las relaciones que se establecen desde el empoderamiento (derivado del acceso al conocimiento) de la persona sobre sus potencialidades y fortalezas, le permite unirse con otros para el logro de objetivos colectivos en diferentes ámbitos.

En el plano político: el incremento del nivel educativo fomenta la participación y el ejercicio de los derechos ciudadanos, así como mayor participación en los servicios sociales, a la vez, que permite la creación de una nueva cultura política y de los nuevos ciudadanos republicanos.

En el plano económico: el acceso al conocimiento abre oportunidades para actividades productivas más allá del empleo, la creación y recreación de formas de vida y relaciones productivas desde la solidaridad y el cooperativismo, formas asociativas de distinta naturaleza en donde las ganancias generadas por la fuerza de trabajo sean distribuidas de

forma justa entre los trabajadores.

En el plano transectorial: la estructura de las Misiones Sucre, Robinson y Ribas desarrolladas por el Estado, intenta dar mayor flexibilidad y efectividad a la acción del Estado, impulsando la transectorialidad y la capacidad de reorganizarse conforme a las necesidades y prioridades nacionales, para dar respuesta a los nuevos retos de participación e inclusión que se establecen en las disposiciones constitucionales y el plan de desarrollo de la nueva república.

La educación superior es un factor estratégico para la transformación social, la consolidación de la soberanía nacional y la construcción de una sociedad mejor. El acceso al conocimiento y la información, la participación en los circuitos de difusión y transformación de los saberes, la creación intelectual, el desarrollo tecnológico y su aprovechamiento creativo son claves para el desarrollo humano integral y sustentable; el reconocimiento, la comprensión y el conocimiento de nuestra diversidad y potencialidades como país; la búsqueda de la justicia social, el combate de la pobreza y de todas las formas de exclusión social; la consolidación de la participación protagónica del pueblo venezolano, de la democracia participativa y de la ciudadanía democrática; la expansión y la democratización de las capacidades educativas, científicas, tecnológicas y económicas de la nación; la seguridad alimentaria; la conservación y enriquecimiento del patrimonio cultural; la garantía universal e indivisible de los derechos humanos; la democratización de la sociedad internacional; el equilibrio ecológico; la integración latinoamericana; el fortalecimiento de la condición humana y los procesos que faciliten la paz, la comprensión y la colaboración entre los pueblos de todo el mundo. En cada uno de estos campos la educación superior tiene compromisos que cumplir y aparece como necesidad ineludible.

### **1.8 Conclusiones del capítulo**

1. Se analizó conceptualmente el proceso de Planificación Estratégica. Dentro del mismo se estudiaron la evolución del concepto de estrategia y se identificó la importancia de utilizar modelos para su implementación.
2. La dirección estratégica requiere un cambio radical del concepto tradicional de organización y exige asumir nuevos elementos que le proporcionan un contenido más social y orientado a su entorno.
3. Los directivos deben ser capaces de coordinar una serie de elementos humanos y técnicos, encauzando todos ellos de una manera eficaz para que se logren los resultados que se pretenden.

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ELEGIDO PARA ELABORAR LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN**

### **2.1 Introducción al capítulo**

En el presente capítulo se exponen los elementos básicos que fundamentan la necesidad de dirigir estratégicamente las organizaciones. Se elige y fundamenta un procedimiento para diseñar la estrategia de dirección en las aldeas universitarias y las fases para su conformación, destacándose el soporte metodológico que sirve de base a todo el proceso en la organización: un proceso de capacitación y aplicación del enfoque participativo como condiciones claves en la creación y potenciación de la cultura empresarial para el cambio propuesto. Por último, se fundamenta y da tratamiento metodológico a los pasos del procedimiento elegido.

### **2.2 Elección del procedimiento para el diseño de la estrategia de dirección en las aldeas universitarias**

Para abrir el proceso de elaboración de la estrategia de dirección en una organización existen tres preguntas que resultan claves responder. Aparentemente son de gran simplicidad, pero un análisis profundo de ellas permite conocer lo difícil que resultan:

- ¿Qué es y en qué lugar está la organización en este momento?
- ¿Qué será y en qué lugar estará la organización en un futuro determinado si se mantiene su desarrollo actual?
- ¿Qué debe ser y en qué lugar debe estar la organización en un futuro determinado?

En una organización que no cuente con la estrategia elaborada, a los miembros de la dirección les resultará muy difícil encontrar las respuestas acertadas a las anteriores interrogantes. Existirán grandes diferencias de criterios, la duda y la incertidumbre inundarán el local donde se está realizando el análisis. Si los directivos de la organización están conscientes de la necesidad de encontrar respuestas acertadas a dichas preguntas, y que requieren modificar el rumbo de la organización, entonces la elección de un procedimiento de proyección estratégica se convierte en el requerimiento básico para satisfacer esas necesidades.

El procedimiento elegido es el de Venegas (2006), por ser lo suficientemente general y de fácil comprensión para ser implementado en las aldeas universitarias de la Misión Sucre, y contempla las fases siguientes (**Figura 2.1**):

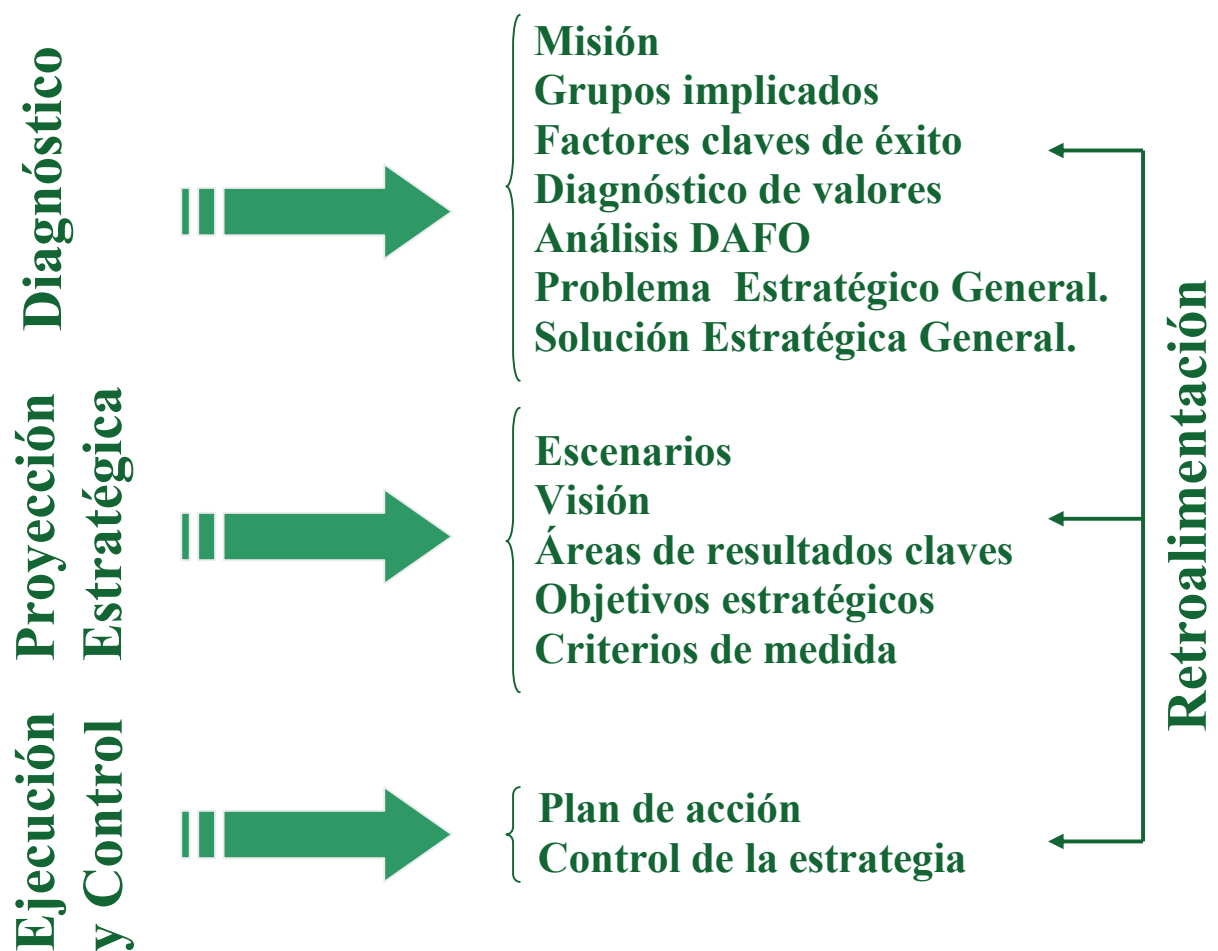


Figura 2.1: Procedimiento elegido para el diseño de la estrategia de dirección. Fuente: Venegas (2006).

### 2.2.1. La capacitación para el cambio

La capacitación dirigida hacia el cambio no tiene como finalidad solamente aportar conocimientos, sino la de conseguir el cambio, o sea, conseguir cambiar a las personas (sus comportamientos, sus actitudes, sus sentimientos) de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en las empresas.

Si las organizaciones están abocadas al cambio, si han de cambiar para dar respuesta a la realidad de su entorno, en ellas todo ha de cambiar, ya que no cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder. Sin embargo, las organizaciones no pueden cambiar por sí solas, necesitan a un agente que las impulse. Ese agente que mueve a las organizaciones hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en las mismas. En una

organización en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea de cambio. Pero el hombre no es una máquina y posee sentimientos, actitudes personales y valores individuales: qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la organización, sobre la organización de la misma, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras, interrogantes a las que no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes.

Una buena comunicación, un buen diálogo y correctas relaciones interpersonales pueden contribuir mucho más, a veces no se tienen suficientes argumentos para poder convencer a las personas para que cambien sus sentimientos, su visión de las cosas. Cambiar actitudes es difícil. Existen diferentes sistemas y acciones de intervención en un proceso de cambio, pero uno de los mejores por su efectividad en el cambio de actitudes personales es la capacitación, naturalmente la capacitación encaminada a lograr ese cambio.

La capacitación para el cambio es mucho más que impartir un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupos, etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su forma de ver las cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización. Una cuestión debe estar bien clara: un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas vayan interiorizando, a veces sin darse cuenta, una nueva manera de ver las cosas. Esto les permite variar su forma de observar, de analizar y de interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional. Les va preparando poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí, son capaces de ver la necesidad del cambio por sí mismos y no como algo impuesto.

En tal sentido la organización debe desarrollar un importante plan de capacitación dirigido a reforzar sus diferentes direcciones de trabajo para propiciar la interrelación de trabajo entre los profesores, estudiantes y directivos que mantiene un flujo de información permanente en temas como: necesidad de cambio, estrategias, objetivos de trabajo, etc.

### **2.2.2 El enfoque participativo como base de la proyección estratégica**

Todo el proceso de diseño e implementación de la estrategia de dirección debe efectuarse con la participación del coordinador de la aldea, los responsables de cada Área de Resultados Claves, profesores y trabajadores de la organización y sometido a reiterados análisis, lo que permite el compromiso real y consciente de todas las áreas de la organización con los objetivos propuestos.

Además esto posibilita la implicación de un gran número de profesores por lo que existe una responsabilidad de los mismos con los resultados obtenidos.

Todo el proceso participativo que se desarrolle, y que tiene un fuerte componente de trabajo en grupo, se caracteriza por una comunicación abierta entre jefes y subordinados y una alta cooperación entre todos los miembros de los equipos con el personal encargado de la investigación.

## **2.3 Fundamentación del procedimiento elegido**

### ***FASE DE DIAGNÓSTICO***

#### ***Definición de la misión de la organización***

En el trabajo de elaboración de la estrategia de dirección de una organización, la definición de su misión constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Se parte de que los términos misión y razón de ser de la organización se admiten como similares, siempre que se comprenda que se refiere a la finalidad global de la organización, a aquello que no puede dejar de hacerse porque de lo contrario sería otra, lo que la identifica y la diferencia de las demás.

La misión, como se expresó anteriormente, constituye la razón de ser de la organización, es decir, para qué existe, cuál es su función social, qué hace o debe hacer. Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integridad a la organización. La misión interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

Objetivos de la misión:

- Prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre la organización.
- Brindar a directivos, profesores y otros, una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento.
- Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.

En la bibliografía consultada se define la misión como:

“Expresión general de lo que quiere ser la organización, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad” (Menguzzato, 1995).

“Es una afirmación que describe el concepto de la organización, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar” (Morrisey, 1995).

Una declaración de la misión comprende los siguientes elementos (Morrisey, 1995):

- El concepto de su organización.
- La naturaleza de su organización.
- La razón para que exista su organización.

- La gente a la que usted sirve.
- Los principios y valores bajo los que usted pretende operar.

La experiencia y la práctica han demostrado que existe un grupo de preguntas que se deben responder con exactitud por los implicados en la definición de la misión de la organización. Entre otras, se evalúan las interrogantes siguientes:

¿Qué hace la organización?

¿Con qué criterios orientadores? ¿Cómo hay que hacer para lograrlo, qué requisitos debe cumplir, qué parámetros condicionan el logro de la misión, pues no basta con saber qué hay que hacer, es necesario tomar en cuenta de qué forma hay que hacerlo, para hacerlo bien?

¿Para qué lo hace? Es importante conocer el objetivo que se persigue para poder evaluar si se cumple o no. En este aspecto se integra el esfuerzo de los miembros del colectivo para cumplir con la razón de ser de la organización, o se integra el cumplimiento de la razón de ser de la organización con el de otras organizaciones para lograr objetivos superiores.

Estas tres primeras interrogantes se conocen como la metodología para definir la Razón de Ser enriquecida de una organización. Además de estas, los implicados en la definición de la misión deben hacerse y responderse las siguientes preguntas:

- ¿Por qué y para qué existe la organización?
- ¿Quiénes son y qué representan los beneficiarios para la organización?
- ¿Cuáles son los valores e ideales de la organización?
- ¿Qué imagen la empresa quiere generar, tanto interna como externa?

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia de dirección se realiza con un enfoque participativo, es necesario que en la definición y formulación de la misión se tengan en cuenta, al menos, dos cuestiones básicas:

**Primero**, los grupos que trabajan en este paso deben tener bien claro que la misión es lo que la organización debe estar haciendo, y no lo que está haciendo. Preguntas tales como: ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A quiénes atendemos?, ¿Cómo nos ven?, y ¿Con quiénes contamos?, apuntan a definir la condición actual de la organización. Sin embargo, las preguntas: ¿Qué queremos ser?, ¿Qué queremos hacer?, ¿A quiénes queremos atender?, ¿Cómo queremos ser vistos?, y ¿Con quiénes queremos contar?, apuntan a la definición de la misión de la organización.

**Segundo**, una vez definida la misión se debe garantizar:

- Que todos los miembros de la organización conozcan la razón de ser o misión de su organización.



- Que cada uno sepa en qué forma su esfuerzo individual se combina e integra con el esfuerzo de los demás a fin de contribuir al logro de la misión.

Es recomendable para la determinación de la misión tener en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

Revisión, estudio y análisis de los documentos normativos que posea la organización.

Dar respuesta a grupos de interrogantes que orientan la definición correcta de la misión.

Que en el trabajo práctico se divida al grupo en dos o tres equipos y que cada uno, una vez que haya determinado la misión que considera, la presente a la plenaria para su análisis.

Que el proyecto de misión definido por todo el grupo en la plenaria, se circule entre el resto de los trabajadores y clientes principales buscando retroalimentación permanente, a partir de sus respuestas a un grupo de preguntas que se le formulan.

Una vez determinada la misión, esta debe presidir el resto de las actividades de desarrollo del modelo, así como situarse en un lugar visible para todos en la organización.

La formulación y establecimiento de la misión de la organización es la tarea más importante, posiblemente la más difícil de todo el proceso de planificación estratégica. Se trata nada menos que de clasificar y condensar en una breve declaración, sus objetivos y propósitos duraderos, lo que es esencial para orientar las decisiones y acciones.

La misión es un enunciado claro y preciso que declara las justificaciones o razón de ser de la organización y significados de la gestión organizacional. Sin una declaración de misión es virtualmente imposible dirigir cualquier organización porque se desconoce el rumbo, la orientación, el sendero guía, las decisiones y acciones importantes.

La determinación de la misión es un elemento desencadenante no sólo del proceso de planificación estratégica, sino también de todo el trabajo de la organización, de que este funcione como un sistema integrado y que cada miembro sepa cómo se coordina e integra su esfuerzo en el cumplimiento de la misma.

En los momentos actuales donde la inestabilidad y el cambio se han incorporado a lo cotidiano, la misión no se formula de una vez y para siempre, el tiempo de vigencia de la misma estará muy dependiente de los cambios que se produzcan en la organización, en su interacción con el entorno; por tanto, la misión es un elemento dinámico en la organización que requerirá de revisión y ajuste periódico.

### ***Grupos implicados***

Se ha venido analizando que la organización recibe hoy tanto empuje desde adentro como desde afuera, por tanto, analizar el entorno es una necesidad que se le impone a cada organización enfrascada en la proyección estratégica.

Toda organización para trabajar necesita relacionarse, establecer vínculos, acercarse a personas, grupos de personas u organizaciones que están directamente conectadas con el cumplimiento de su misión.

El concepto de implicados es fundamental y necesario para determinar cómo debe moverse la organización y los procesos de dirección estratégica, sobre todo para determinar las acciones estratégicas y barreras a superar.

En el proceso de identificar los implicados, no se trata de buscar aquellas personas, grupos y organizaciones que puedan tener una relación lejana, sino aquellos grupos implicados que sean indispensables en su actuación y estrategia, que pueden o no favorecerla.

No todos los implicados constituyen fuerzas favorables para el grupo de la misión, ni se encuentran en condiciones de apoyo y refuerzo con la fuerza y sostén que se requiere. Por ello es recomendable que la organización reflexione a través de las siguientes preguntas:

- ¿Por qué los implicados desconocen nuestra misión?
- ¿Por qué no se han establecido vínculos estratégicos con ellos?
- ¿Por qué son desconocidos por la organización?
- ¿Por qué pueden sentirse amenazados?

Al final de todo este proceso se agrupa a los implicados siguiendo el criterio que se acuerde por el grupo, que pueden ser por categoría de importancia o por afinidad de la actividad entre ellos o por territorialidad, etc., para una provechosa utilización de esta información en el proceso.

Además se puede plantear que estos grupos implicados pueden ser internos y externos.

**Internos:** Son personas, grupos y organizaciones que se encuentran dentro de la organización y que con su actuación pueden influir en el cumplimiento de la misión de esta.

**Externos:** Son personas, grupos y organizaciones del entorno que tienen relación con la organización y que con su actuación pueden influir en el cumplimiento de la misión de esta.

### ***Factores claves de éxito***

El concepto de factores claves del éxito (FCE) incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles.

Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad es un momento crítico del proceso de formulación estratégica. Los factores claves del éxito deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, y el estado actual de la organización respecto a dicho factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que estos resulten pertinentes.

La identificación de los factores claves de éxito y asignar recursos para reforzar y mejorar la situación de la organización respecto a los mismos, puede proporcionar la posibilidad de orientar dichos recursos en función de lo determinante y con ello mejorar los resultados con una relativamente menor inversión de los mismos.

Se trata entonces no solo de identificar los factores en cuestión sino de asignar recursos para elevar la eficacia en su funcionamiento con resolución y perseverancia, y evaluar sistemáticamente su comportamiento y posible transformación producto de la dinámica del entorno.

Sobre el concepto de FCE, hay que decir que en varios trabajos y aplicaciones sobre dirección estratégica, el mismo se omite o se maneja inadecuadamente, confundiéndose con los denominados acontecimientos críticos o sucesos externos sobre los cuales la entidad no tiene poder decisorio y por ende escapan a su ámbito de control.

Una vez definidas las áreas de resultados claves para la formación de los objetivos, determinar (o validar, si ya se tiene una definición de procesos anteriores) para cada una de dichas áreas, cuáles serían estos factores, considerando como sus características principales:

- Su especificidad e impacto en relación con el sector de actividad de la organización.
- Su número es relativamente pequeño.
- Con posterioridad a este listado inicial, proceder a su reducción y validación para una definición más acabada.
- En el diagnóstico estratégico los FCE ya validados deben utilizarse como punto de referencia para delimitar debilidades y fortalezas de la organización respecto a los mismos. En aquellos casos en que sea pertinente y posible, este análisis debe incluir una comparación con organizaciones similares respecto a dichos factores.

En la etapa de evaluación de las opciones estratégicas, considerar entre los criterios evaluativos la contribución de la opción evaluada a formar o mejorar la posición de la organización en estos factores.

### ***Diagnóstico de valores***

Para trabajar los valores en la dirección es necesario comprender que estos 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.

Al trabajar en el rediseño continuo de la cultura organizacional se debe considerar que la cultura viene determinada por el conjunto de creencias y valores que se desarrolla en cada grupo humano para adaptarse a un entorno tecnológico, económico, político y sobre todo, socialmente

determinado e integrarse internamente. En todo grupo humano existe una cultura que es juzgada válida y por tanto, es enseñada a los nuevos miembros.

Lo que se trata ahora no es dejar que esa cultura sea cualquier cultura, sino aquella que se rediseñe, para que el trabajo de cada persona y cada grupo tenga un sentido nuevo e ilusionante para alcanzar los objetivos y estrategias que la organización se ha propuesto.

Mientras las creencias son las estructuras de pensamientos que sirven para explicarnos la realidad, los valores orientan las formas de actuar que cada persona y grupo considera mejor a su opuesto para lograr sus fines y vienen derivados de un aprendizaje en el tiempo.

De esta forma los “Valores Compartidos” son aquellos pocos “valores” que están presentes en los procesos cotidianos y con cuyos enunciados las organizaciones deben comprometer todas sus energías. Forman parte del “Sistema de Valores” de una organización. La Identidad, la Misión y la Visión Global o Propósito son reconocidos como “Valores Estratégicos”. Los “Valores Compartidos” unidos a los “Valores Estratégicos” son la base para el desarrollo e implantación de los “Valores en la Dirección”.

Los “Valores Compartidos” son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos “valores básicos” que deben “guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización”. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los “procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión.

Son el “complemento de los objetivos” de cualquier organización, porque mientras los “Valores Compartidos” sirven para atribuir sentido a la acción de dirigentes y trabajadores en el logro de objetivos y estrategias, los objetivos sirven para traducir la acción en resultados específicos.

Los “Valores Compartidos” no sólo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada organización una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.

En todo grupo humano existen creencias y valores, lo que se trata ahora es buscar “compartir” con todos los trabajadores de cada organización, aquellos valores que necesitan ser jerarquizados para impulsarlos en virtud de lograr más y mejores resultados: eficiencia, eficacia y efectividad.

### ¿Cómo diseñarlos?

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los “Valores Compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir de “eje” en el funcionamiento de cada organización. Pero, sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque

si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “Valores Compartidos” 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.

Para poder jerarquizar los “pocos valores” que deben ser compartidos en las organizaciones, es necesario partir de un diagnóstico del conjunto de los valores en que se mueve dicha organización.

La realización de tal diagnóstico puede llevarse a cabo a partir de que el grupo directivo principal identifique el conjunto de valores con los que trabaja una organización. Regularmente se identifica una lista grande de valores, todos de carácter positivo. Sin embargo, es recomendable también, identificar aquellos de carácter negativo que puedan existir, porque sólo identificándolos, estos pueden ser neutralizados con el efecto de los valores de carácter positivo. Complementariamente pueden agregarse a la lista otros valores que pueden resultar deseados, pero que no están presentes en ese grupo humano en particular.

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 el siguiente:

- “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 lo 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?

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 necesario.

Estos valores jerarquizados pasan a engrosar la fila de los “pocos valores” que deben ser compartidos con todos los trabajadores y que requieren que su enunciado sea aplicado consecuentemente, o lo que es lo mismo, que el discurso sea igual a la acción y por tanto el cambio se haga evidente con el logro de mayores resultados.

Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:

- Deben ser sometidos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.

- No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, los términos deben ser precisos y puntuales.
- Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
- Deben ser definidos en primera persona del plural.
- Deben ser potenciados mediante capacitación.
- Deben servir como criterios para la selección, evaluación y promoción de personal.
- Deben tener la posibilidad de ser sometidos a un proceso de medición periódica.

Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de directivos y profesores, 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.

Los “Valores Compartidos”, como forma de actuación, deben ser acompañados por aquellas “Normas” que caracterizan qué significan para una organización en particular aquellos valores que se han decidido jerarquizar. Los teatros de operaciones son cambiantes y los actores también, por lo que las “reglas de conductas” difieren y hay que definirlos como tal.

En el **anexo 1** aparece la encuesta propuesta para identificar los valores en la organización.

### **Análisis DAFO**

El análisis estratégico debe estar dirigido a los siguientes elementos claves:

**Análisis interno de la organización:** el análisis interno se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización.

**Las fortalezas:** representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor? ¿En qué somos muy buenos? ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿Qué hacer para potenciarlas? Son preguntas claves para analizarlas.

**Las debilidades:** se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva, la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos? ¿Qué no hacemos bien? ¿Qué hacer para eliminarlas? Constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo y en él debe descubrirse las verdaderas causas de los problemas y no sólo sus efectos, que por lo general son los que se encuentran más a la vista, estudiar los problemas de

abajo hacia arriba y desde diferentes ángulos; actuar de modo que se atenúe la resistencia a lo nuevo; lograr una amplia participación que permita hablar del plan como labor colectiva y cuestionárselo todo.

Para el análisis interno se deben revisar los documentos institucionales. También es útil usar técnicas de trabajo en grupo y técnicas creativas, como la Tormenta de Ideas, para que el grupo genere tantas fortalezas y debilidades como sea capaz de identificar. Luego en un proceso de análisis y reducción se llegará a cifras manejables sobre esas categorías. En este último caso es imprescindible usar instrumentos para lograr consenso que guíen al grupo en este sentido (Votación ponderada, Valoración de criterios, Reducción de la lista, Comparaciones pareadas, etc.).

**Análisis externo:** Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos, los entornos, tanto generales como específicos, y la evolución futura de éstos. El análisis externo se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.

**Las oportunidades:** se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente.

**Las amenazas:** son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización.

¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacernos daños o frenarnos? ¿Qué hechos nos son desfavorables? ¿Qué hacer para contrarrestarlos?, Son criterios esenciales que se deben considerar.

El entorno tiene tantos elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés que influyen directamente en una organización, forman su entorno de acción directa. Los elementos de acción indirecta están formados por el comportamiento de un grupo de variables que influyen en el trabajo de la organización: variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales, demográficas, etc.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar los planes vigentes en los diferentes niveles del sistema y otros afines, obtener información sobre clientes, usuarios, competidores, sobre la forma en que son percibidos los nuevos retos y las posibilidades de responder a ellos, correcciones que deben hacerse para lograr una labor de excelencia y amplio reconocimiento, nivel de satisfacción de las necesidades actuales y futuras, forma en que producen, tecnologías utilizadas, así como otras informaciones de interés para la organización. Se debe determinar el marco legal en que la organización desarrolla su labor. Se recomienda

utilizar también técnicas grupales creativas que propicien la generación de la mayor cantidad de ideas sobre las amenazas y oportunidades que presenta la organización y en un proceso de análisis posterior dejar aquellas que mayor impacto provocan. Esto último exige también la aplicación de instrumentos que guíen al grupo hacia el logro del consenso.

La fase estratégica se empieza necesariamente por una etapa de definición de la vocación de la organización de sus proyectos y finalidades. Esta fase continúa con una etapa de diagnóstico externo, destinado a separar las amenazas y oportunidades que emanen del entorno estratégico, y con otra etapa de diagnóstico interno que tiene como objetivo descubrir las fuerzas y las debilidades de los aspectos humanos, técnicos, comerciales y financieros de las raíces del tronco y las ramas del árbol de competencia.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente a una organización, es el contexto en el cual se inserta cualquier organización. Como las organizaciones no funcionan en un vacío social, mantienen relaciones de intercambio o realizan transacciones de todo tipo con otras organizaciones para asegurar su sobrevivencia. Precisamente, el análisis del ambiente externo permite recoger y evaluar información sobre las tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas que provienen del mismo, lo cual nos permitirá identificar las oportunidades o amenazas claves a las que se enfrentan.

Después que se haya definido estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) en plenaria, con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la matriz DAFO. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo. La Matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿Con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad?

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: ¿Con qué Fortalezas puedo atenuar esta Amenaza? (Atenuar las amenazas apoyándose en las fortalezas).

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá con la siguiente interrogante: ¿Qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades).

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Qué debilidades me impiden atenuar esta Amenaza?



Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayores incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo, por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso se tiene:

**La estrategia DA.** El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.

**La estrategia DO.** La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.

**La estrategia FA.** Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.

**La estrategia FO.** A cualquier organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Como el análisis DAFO exige comparar y cruzar cada elemento por categoría con el resto de los elementos y viceversa, sería engorroso trabajar para cada entrada con un número muy grande de fuerzas, lo que haría sumamente laborioso el proceso. Por ello la experiencia recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre que en ellas se concentren aquellos aspectos que resultan decisivos para el funcionamiento de la organización.

Posteriormente se procede a determinar el problema y la solución estratégica general de la empresa.

### ***Problema estratégico general***

Si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades. La organización y sus principales directivos tienen que tener presente los problemas estratégicos que pueden sucederse en su desarrollo futuro y para ello buscar vías y soluciones estratégicas que puedan dar respuesta a las mismas. El problema estratégico depende del resultado de la técnica utilizada donde se señala que debilidades y amenazas fundamentales que tiene la organización.

Es evidente que al analizar cada uno de los objetivos estratégicos, se encontrará una larga lista de problemas por resolver, lo cual conducirá inevitablemente a un proceso que permita darles un orden de importancia, tanto a ellos como a las soluciones que se planteen, es por ello que se tendrá que considerar que no es posible atender todo al mismo tiempo, sino que es necesario establecer un grado de prioridades.

### ***Solución estratégica general***

Utilizar las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan para minimizar el efecto de las amenazas y superar las debilidades. Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir la organización y la estrategia, define como llegar hasta allí. Cada aldea debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos, que posteriormente debe convertirse en programas específicos a efectuar de manera eficiente y ser corregidos si se falla en la consecución de los objetivos. Las soluciones estratégicas se basan en los problemas estratégicos previamente identificados que puedan afectar a la organización, trazando vías, formas, posiciones, alternativas, basadas en las situaciones positivas actuales y previendo soluciones futuras a los problemas que puedan presentarse. En éste aspecto hay que apoyarse de las fortalezas y oportunidades que presenta la organización.

## **FASE DE PROYECCIÓN ESTRATÉGICA**

### ***Escenarios***

Un elemento que resulta de importancia estratégica, y que se deriva del análisis del entorno externo de la organización, radica en que estas fuerzas externas deben definirse, no sólo valorando su comportamiento actual, sino, y es lo más importante, valorando su comportamiento futuro. Por eso resulta necesario que la empresa defina los posibles escenarios de actuación en los que se verá involucrada, de acuerdo con la evolución futura de los factores identificados en su entorno externo.

Un escenario se define como "... una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves..." (Kahn y Wiener, citados por Menguzzato, 1995). También puede definirse como "... la descripción de los posibles marcos en que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento..." (Eugenio Yáñez, 1987).

Los escenarios son instrumentos de simulación que permiten "...mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo, de las tendencias de políticas existentes o potenciales, y sus interacciones...". (Kahn y Wiener, 1967).

Por tanto, el método de escenario “tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente), e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura.” (Saint Paul y Ténier – Buchot, 1974).

La práctica aconseja la utilización de tres versiones de escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno: un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo).

La utilidad del método de escenario en la dirección estratégica no se limita a un entendimiento del entorno y de sus relaciones con la empresa, así como de la evolución de estas, sino que es un instrumento muy valioso en cuanto proporciona la flexibilidad tan necesaria en la dirección de la empresa actual. También se señala cómo el conocimiento del escenario más favorable ayuda a desarrollar una actitud estratégica, puesto que muestra a qué situación convendría llegar, tomando las decisiones y llevando a cabo las acciones que permitan influir en las variables esenciales adecuadas, así como en su evolución, y en los actores cuyo comportamiento es clave, dando así más realidad al carácter de anticipación inherente a toda estrategia empresarial.

En la construcción de los probables escenarios resulta vital que el grupo desarrolle su poder imaginativo, por lo que se hace necesario la utilización de técnicas de creatividad que propicien esa imaginación. El grupo debe ser capaz de trasladarse al futuro en que la organización se moverá y definir con qué contexto se encontrará. La tormenta de ideas, puede ser ideal para estos propósitos.

### **Visión**

#### Definición de la visión de la organización.

Si todos los pasos en el proceso de proyección estratégica son muy importantes, la determinación de la visión lo es en superlativo. La visión es una imagen posible del estado futuro deseado:

- Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.
- Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear.
- Es algo que vale la pena alcanzar.
- Aporta el significado al trabajo que hace la gente en la organización.
- Por su definición es algo grandioso.
- Es simple.
- Es un documento vivo al que siempre se le hacen adiciones.
- Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.
- Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.

“Una declaración de visión bien formulada: es breve, es fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, sirve como punto de consenso de todas las personas, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su organización, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución” (Morrisey, 1995).

Las organizaciones con éxito gozan de un acuerdo de todos sus miembros acerca de las metas finales que se han adoptado. La más brillante estrategia administrativa fallará si se omite este acuerdo.

Lamentablemente, la visión de muchas organizaciones está desenfocada y carece de coherencia. Las causas de esta opacidad son múltiples. Todo esto tiende a causar un vértigo organizacional y lleva a la miopía. Al mismo tiempo, todo lo anterior tiende a hacer más imperativa la necesidad de una visión para el éxito funcional de la organización, ya que sin una visión coherente del futuro, todas las fuerzas del entorno de la organización conspirarán para destrozarse por completo la organización.

La tarea de sintetizar un rumbo apropiado para la organización se complica por el crecido número de dimensiones de la visión que se requiere. Los líderes necesitan: previsión, de manera que puedan juzgar cómo calza la visión en el modo en que el entorno de la organización pueda evolucionar; visión histórica, de manera que puedan respetar las tradiciones y cultura de la organización; visión planetaria, de manera que puedan interpretar el impacto de cualquiera tendencia nueva; visión de profundidad, de manera que puedan ver la totalidad del panorama en detalle y perspectiva; visión periférica, de manera que puedan percibir las reacciones de los competidores ante la nueva dirección; y revisión, de manera que puedan examinar constantemente lo realizado a la luz de los nuevos cambios ambientales.

La visión no se ofrece una sola vez para que luego se esfume. Se debe repetir sistemáticamente. Tiene que ser incorporada a la cultura de la organización y reforzada mediante una estrategia y un decidido programa. Debe ser constantemente evaluada para posibles cambios que traigan las nuevas circunstancias.

Es importante destacar que en la elaboración de la visión, desde el punto de vista metodológico se presentan tres momentos importantes (Yáñez, 1987):

#### El momento de elaboración de la visión

Este es un momento trascendental y, por supuesto, como se ha avanzado en la determinación de elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años. Por supuesto, se trata de construir una organización que no sea idílica, tiene que ser una organización humana y factible. Este constituye un paso trascendental, pues el grupo debe dejar definida la visión de su organización. La aplicación de un enfoque

participativo en el que se empleen técnicas grupales y creativas, constituye la clave para el éxito en este momento.

#### Retroalimentación Visión – Misión.

A partir de este momento, es necesario regresar a la misión y comprobar si la organización que se desea tener es compatible con la misión definida. Si al respecto existieran dificultades entonces se debe ajustar la visión aún más, incluso se puede repetir el proceso o preguntarse si con las propias fuerzas es posible alcanzar la misión.

Se debe incluir otra etapa en el tratamiento metodológico de la visión y convertirse así en el siguiente paso:

#### Comunicación de la visión

El líder puede generar la visión del futuro de su organización y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente comunicada a toda la organización y efectivamente institucionalizada como principio orientador. No se puede establecer una visión por decreto, o por el ejercicio del poder, o por coerción, esta se impone por persuasión, por la creación de un compromiso abnegado y entusiasta a la visión, porque se ha hecho en el tiempo oportuno, porque es beneficioso para la organización y para la gente que en ella trabaja, porque se implicó a todos en su definición y reinó en todo momento un enfoque participativo para su formulación.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores.

#### **Áreas de resultados claves**

Se trata de saber dónde la organización debe colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mayores resultados. Por tanto, las áreas de resultados claves son aquellos lugares donde se encuentran los factores críticos de éxito, entendiéndose por estos últimos, los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Por tanto, las áreas de resultados claves constituyen el conjunto de actividades que mayor impacto provoca en el cumplimiento de la misión de la organización, son aquellas actividades que determinan ese cumplimiento y el alcance de la visión. Resulta importante aclarar que estas áreas de resultados claves no deben confundirse con la estructura de la organización, aunque puedan tener repercusión en la modificación o no de la estructura cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado. Ellas pueden dirigirse independientemente de la estructura organizativa.

Es interesante y provechoso en este momento tener presente un principio de organización conocido como Agrupación Sistémica que plantea:

En una organización no todos hacen de todo, sino que funciones similares o interrelacionadas se agrupan formando sistemas y subsistemas.

La agrupación sistémica jerarquiza funciones, no individuos, lo que representa que para definir quién integra cada grupo hay que tener muy clara la misión de la organización y que la importancia de cada cual no viene dada exclusivamente por su calificación, sino por su participación en la consecución de dicha misión.

En el proceso de definir las áreas de resultados claves se recomienda revisar los resultados de los pasos anteriores, haciendo énfasis en la definición de la misión y la visión de la organización y utilizar técnicas que permitan al grupo generar la mayor cantidad de ideas posibles. Posteriormente, en un proceso de análisis y reducción de listado se reducen las mismas hasta un número manejable. La práctica ha demostrado la conveniencia de que las áreas de resultados claves identificadas no sean tan numerosas para no complicar innecesariamente el trabajo posterior.

### **Objetivos estratégicos y criterios de medidas**

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado y deben guardar coherencia con la misión, la visión y con el diagnóstico estratégico de la empresa. Una vez que se hayan definido la misión y visión de la empresa, en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobras que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Si se ha logrado una buena lista de las debilidades y fortalezas de la organización, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama para determinar los objetivos estratégicos utilizando el análisis DAFO.

La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

Las potencialidades surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por sus correspondientes

combinaciones de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras. Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo?

Ahora bien, cuando se habla de objetivos la posibilidad de verificación de su cumplimiento es la clave. Por tanto, como se planteó en el primer capítulo, los objetivos tienen que ser ante todo medibles. En este sentido juegan un papel muy importante los criterios de medida: indicadores objetivamente verificables que miden cambios o resultados específicos. Deben ser observables y mensurables. En otras palabras, los criterios de medida son los parámetros utilizados para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos.

En el caso del procedimiento para la estrategia de dirección elegido, los objetivos estratégicos y sus criterios de medida se determinan para cada una de las áreas de resultados claves que se definieron en el paso anterior.

Para llegar a definir los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas, el grupo debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en la definición de la misión y visión de la organización, así como en el estudio del diagnóstico estratégico. Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada Área de Resultado Clave y sus criterios de medida.

Este es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo, por lo que su dirección eficaz es sumamente importante en este momento. El papel del facilitador es esencial.

## ***FASE DE EJECUSIÓN Y CONTROL***

### ***Plan de acción***

Los resultados de las etapas anteriores aportan los elementos necesarios para elaborar los planes. Los planes de acción, como su nombre indica, son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. Los planes de acción contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, así como dejan claramente definidos; tanto el plazo en que deben cumplirse, como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas.

Para la elaboración del plan de acción el grupo debe trabajar en plenaria, y bajo la dirección del facilitador, discutir todas las acciones que se deben realizar para poner en práctica la estrategia,

así como lograr unidad de criterios acerca de quiénes serán los responsables de cada tarea, cuándo se efectuará y dónde.

### **Control y retroalimentación de la estrategia**

El control y la retroalimentación es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno y en consecuencia también del sistema empresarial. La principal misión del control y la retroalimentación es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo.

A través de los planes de acción se implementa la estrategia, no obstante, la planificación sin el correspondiente sistema de control y retroalimentación es totalmente inútil porque mediante el mismo se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctivas. El control y la retroalimentación estratégica suponen la adaptación del sistema a los requerimientos de la dirección estratégica, y se centra en dos puntos (Schendel y Hofer, 1979) citados por Menguzzato (1995):

- Si la estrategia se está implementando como se planificó.
- Si los resultados producidos por la estrategia son los esperados.

Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de retroalimentación que origina el reciclaje del proceso.

El control y la retroalimentación estratégica implican la posibilidad de emprender acciones correctoras debidas a cambios en el entorno, a problemas en el mismo diseño de la estrategia y en la ejecución de la misma.

La función de control y retroalimentación aplicada a la dirección estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?

¿En qué somos buenos? ¿Con quién me puedo comparar?

¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?

¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?

¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?

¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿Todos en la empresa tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento



de su misión y al logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del procedimiento elegido son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control y la retroalimentación empiezan a desempeñar su papel.

El grupo bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control y la retroalimentación de la estrategia. En este proceso juega un papel muy importante la dirección de la organización, estableciendo las políticas de control al respecto.

## 2.4 Evaluación de la eficacia en las aldeas universitarias

La eficacia de la gestión es fundamental para establecer acciones correctivas y programas de mejora continua. Se propone el procedimiento desarrollado por Pérez (2010) para evaluar la misma (tabla 2.1).

**Tabla 2.1: Indicadores para medir la eficacia**

Indicadores de medición de la eficacia.	SI	NO
1- Lograr una evaluación superior a 4 en el cumplimiento de los objetivos.		
2- Lograr calificación superior a 3.5 en la evaluación de la satisfacción de los grupos implicados internos.		
3- Lograr calificación superior a 3.5 en la evaluación de la satisfacción de los grupos implicados externos.		

Fuente: elaboración propia

CRITERIOS DE EVALUACIÓN: de estos aspectos debe cumplirse el primero para más del 80% de los indicadores y los otros dos criterios, para darle evaluación de eficaz al proceso de gestión.

Para la evaluación del cumplimiento de los indicadores se le otorga una calificación de 1 al 5 con el siguiente significado (tabla 2.2).

**Tabla 2.2: Calificación del indicador de cumplimiento de los objetivos**

Calificación	Significado
5	Excelente
4	Muy Bueno
3	Satisfactorio
2	Deficiente
1	Mal

Fuente: elaboración propia

La calificación para evaluar la satisfacción de los grupos implicados se determina según el procedimiento siguiente:

- 1- Determinar los atributos que se van a considerar.
  - 2- Método a utilizar para evaluar estos atributos.
  - 3- A quienes se le realizará y tamaño de la muestra.
    - Se debe definir a qué tipo de personal se le va a realizar la encuesta.
    - Definir el personal total
    - Del total de la población realizarle la medición como mínimo al 25% de los mismos.
  - 4- Realizar la confección del cuestionario: preguntas que caracterizarán el atributo
- Estas preguntas deben ser cortas, simples y llevar a una sola interpretación.

5- Análisis de Datos.

- Para facilitar el análisis de los resultados que son de carácter cualitativo se ha establecido una escala de 5,4,3,2 y 1 que equivale a la valoración de Muy Bueno, Bueno, Satisfactorio, Regular y Deficiente, con lo cual se permite el análisis cuantitativo de la información.
- Calcular el índice de satisfacción por atributos, como media aritmética de los valores medios obtenidos en cada pregunta del atributo.

$$S_a = \frac{\sum Sp_n}{n}$$

n - Numero de preguntas realizadas en cada atributo.

Sp - Satisfacción de cada pregunta

Sa - Satisfacción del atributo

$$S_p = \frac{\sum N_n V_n}{\sum N}$$

N - Numero de encuestas procesadas por pregunta a realizar.

V - Evaluación otorgada a cada pregunta

Sp - Satisfacción de cada pregunta

- **Calcular el índice de satisfacción global**

$$ISG = \frac{\sum \text{Indice\_de\_satisfacción\_de\_cada\_atributo}}{\text{Número\_de\_atributo\_medidos}}$$

Una vez calculado el índice de satisfacción global se evalúa basándose en el estándar que se presenta a continuación (tabla 2.3).

**Tabla 2.3: Calificación del indicador de satisfacción.**

<b>Calificación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Significado</b>
Mayor 4.5	Excelente	Continuar y mantener las actividades que dieron ese resultado. Descubrir oportunidades para la mejora continua.
De 3.5 a 4.49	Satisfactorio	Bien: Continuar y mantener las actividades que dieron ese resultado y analizar cómo mejorarlo.
De 2.5 a 3.49	Regular	Preventivo: Las cosas no van bien, analizar las causas y establecer mecanismo para mejorarlo.
Menor 2.49	Mal	Urgente de atención: Establecer medidas correctivas urgentes identificando sus causas y responsables.

Fuente: elaboración propia

#### **Indicadores para evaluar los objetivos**

1. Cumplimiento de los objetivos de la estrategia.
2. Cumplimiento de las acciones de la estrategia.
3. Eficiencia de las acciones realizadas.
4. Correcta ejecución del presupuesto.
5. Coherencia entre lo comunicado y la labor de la organización.

Para evaluar los objetivos se utilizara la encuesta que aparece en el Anexo 2.

#### **Indicadores para evaluar la satisfacción de los grupos implicados internos**

1. Legitimidad de las estructuras de dirección de la organización.
2. Reconocimiento de los espacios, mecanismos y vías de comunicación.
3. Posibilidad de alcanzar las metas propuestas.
4. Propuestas de solución por los trabajadores a los problemas de la organización.
5. Asignación de presupuesto para realizar las acciones.
6. Compromiso de los directivos con la organización.

Se utilizara para evaluar los indicadores de satisfacción de los grupos implicados internos el Anexo 3.

#### **Indicadores para evaluar la satisfacción de los grupos implicados externos**

1. Estados de opinión sobre la organización.
2. Nivel de solución de los planteamientos de la comunidad.
3. Quejas y denuncias de la comunidad.
4. Conocimiento de las normas y resoluciones de la organización.

5. Conocimiento de los lineamientos de los programas educativos.
6. Conocimiento de los diversos programas que presta la organización, sus procedimientos y términos.

Para evaluar los indicadores de satisfacción del cliente externo se utilizará el Anexo 4.

### **2.5 Conclusiones del capítulo**

1. La dirección estratégica va más allá de la existencia y aplicación de un procedimiento o tecnología de proyección, es un proceso de pensamiento y actitud estratégica, que demanda implicación, participación y responsabilidad de todos los miembros de la organización.
2. Es importante considerar los momentos de diagnóstico, planificación, ejecución y control en el proceso de planeación estratégica.
3. Para la implementación del procedimiento elegido es indispensable la ejecución de un proceso de cambio participativo donde todos los miembros de la organización estén implicados.
4. La eficacia organizacional puede medirse considerando el nivel de cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los grupos implicados internos y externos.

## **CAPÍTULO III: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EN LA ALDEA LUISA CÁCERES DE ARISMENDI**

### **3.1 Introducción al capítulo**

En el presente capítulo se expone el desarrollo del procedimiento de Estrategia de Dirección escogido. Se realiza el diagnóstico estratégico de la aldea que permite definir el problema estratégico general y en función de este realizar la proyección estratégica de los objetivos. Seguidamente se muestra la incidencia de la implementación de la estrategia en la eficacia organizacional.

### **3.2 Caracterización de la aldea Luisa Cáceres de Arismendi**

La aldea universitaria Luisa Cáceres de Arismendi está situada en Cariaco, municipio Ribero, estado Sucre. La institución cuenta con una población escolar proveniente de muchos sectores del Municipio.

La aldea cuenta con 1 coordinador de aldea, 8 coordinadores de programas, 31 docentes de colaboradores y 4 operarios. Cuenta con una matrícula de 183 estudiantes realizando diferentes actividades.

En la aldea se imparten los Programas Nacionales de Formación siguientes:

- EDUCACIÓN SIN MENCIÓN
- EDUCACIÓN ESPECIAL
- EDUCACIÓN INICIAL
- EDUCACIÓN FÍSICA
- ESTUDIOS JURÍDICOS
- GESTIÓN SOCIAL
- GESTIÓN AMBIENTAL
- TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN AGROALIMENTARIA

Con estos programas se pretende brindar una educación integral a los triunfadores con práctica pedagógica abierta, reflexiva y constructiva; estableciendo una relación amplia con la comunidad signada con la participación activa y protagónica, para un cambio efectivo del sistema educativo acorde con los propósitos de construir una nueva ciudadanía.

### **3.3 Diseño de la estrategia de dirección en la aldea Luisa Cáceres de Arismendi**

Para el diseño de la estrategia se constituye un grupo de trabajo liderado por el coordinador de la aldea y profesores de experiencia, así como otros trabajadores representantes de todos los niveles de la estructura y mediante técnicas de trabajo en grupo se estructuró todo el diseño de la planeación estratégica según el procedimiento escogido cuyos resultados se muestran a continuación:

## **MISIÓN**

Desarrollar y fortalecer la sinergia institucional y la participación comunitaria, así como el soporte académico, la infraestructura y la calidad de vida de los triunfadores, en articulación con las instituciones de educación universitaria que participan en la Misión Sucre, para garantizar el acceso universal a la educación universitaria de todas y todos los venezolanos del municipio Ribero.

## **GRUPOS IMPLICADOS**

### Grupos implicados internos:

Asesores, triunfadores, voceros

### Grupos implicados externos:

Juntas comunales, alcaldía, partidos políticos

## **FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

1. Incremento de la capacitación del coordinador, asesores y voceros.
2. Incremento notable de la calidad del graduado.
3. Modernización de las tecnologías.
4. Desarrollo de la malla curricular.
5. Mantener la estabilidad del coordinador, asesores y voceros.
6. Mejorar las condiciones de trabajo y motivación de los asesores y voceros.

## **DIAGNÓSTICO DE VALORES**

La encuesta de valores se aplicó al coordinador, asesores y voceros arrojando el siguiente resultado:

Los valores con más baja puntuación, entre 5 y 6, fueron los siguientes, por lo que se deben buscar las causas que provocan tan baja puntuación y trabajar de forma urgente para erradicarlas para iniciar su desarrollo.

- Responsabilidad
- Compromiso
- Participación
- Solidaridad

Otros valores con los que se hace necesario trabajar sostenida y sistemáticamente por impulsar su desarrollo y que obtuvieron puntuación entre 7 y 8 son:

- Desarrollo individual
- Consagración
- Compromiso
- Honradez

- Calidad
- Correspondencia social
- Eficacia
- Mejora continua
- Disciplina
- Humanismo
- Trabajo en equipo
- Sentido de pertenencia

Los valores con mejor puntuación, entre 9 y 10, y que se debe continuar con su perfeccionamiento y mantenimiento son:

- Acción proactiva
- Eficiencia
- Comunicación eficiente
- Confianza en el éxito
- Liderazgo
- Innovación
- Inclusión
- Creatividad
- Planificación estratégica
- Profesionalidad
- Eficiencia económica
- Transparencia
- Motivación
- Cultura de servicio

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### FORTALEZAS

1. Buena preparación académica de los docentes que laboran en la institución.
2. Planta física en buenas condiciones.
3. Espíritu de colaboración por parte de todo el personal.
4. Compromiso con el proyecto revolucionario bolivariano.
5. Capacidad de respuesta al cambio.

### DEBILIDADES

1. Deterioro del mobiliario escolar, estantes, sillas, escritorios, etc.
2. Carencia de recursos de audio y video, ventilación y transporte escolar.
3. Ausencia de un laboratorio de computación o CBIT.
4. Carencia de bibliotecas y espacios para el análisis documental.
5. Falta de matrícula estudiantil en algunos programas.

### OPORTUNIDADES

1. Apoyo de los consejos comunales para gestionar recursos en pro del mejoramiento y funcionamiento de la institución.
2. Participación y elaboración por parte de los estudiantes de proyectos sencillos en beneficio de la institución, conjuntamente con la colaboración de los docentes de la institución.
3. Existencia de organizaciones benéficas que desarrollan actividades dentro y fuera de la escuela.
4. La inclusión por parte de los entes gubernamentales, locales, regionales y nacionales en los planes de rehabilitación, crecimiento y adaptación al nuevo Sistema Educativo Bolivariano.
5. Conexión a Internet, con suficiente banda para el funcionamiento de un CBIT.

### AMENAZAS

1. Exposición permanente a la inseguridad.
2. Un porcentaje considerable de estudiantes pueden llegar a estar expuestos al contacto con Drogas, Alcohol, Prostitución y otros problemas de tipo social.
3. Éxodo de personal por condiciones de trabajo más atractivas en otros sectores.
4. Escasa aprobación de presupuesto para inversiones en infraestructura y tecnología.
5. Sectores de oposición al gobierno contrarios a los programas sociales de la revolución bolivariana.



**Tabla 3.1: Matriz DAFO de la aldea Luisa Cáceres de Arismendi**

		Oportunidades					Amenazas					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas	1	2	3	2	3	3	2	2	1	3	3	24
	2	1	1	3	3	2	1	1	2	2	3	19
	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	<u>25</u>
	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	<u>28</u>
	5	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	24
					<u>63</u>						57	
Debilidades	1	1	1	3	2	2	1	2	2	3	2	19
	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	<u>26</u>
	3	2	3	1	2	3	1	1	3	3	2	21
	4	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	19
	5	3	3	2	3	1	1	3	3	2	3	<u>24</u>
					55						54	
		21	<u>25</u>	24	<u>27</u>	21	15	20	24	<u>25</u>	<u>27</u>	

Fuente: elaboración propia

Del análisis de la matriz DAFO podemos ver que la organización se encuentra en el primer cuadrante de fortalezas y oportunidades lo que le permite acrecentar al máximo las fortalezas y aprovechar las oportunidades. La aldea debe movilizar los recursos aprovechando las oportunidades. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

#### **PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL**

Si se mantiene la escasa aprobación de presupuesto para inversiones en infraestructura y tecnología y los sectores de oposición al gobierno contrarios a los programas sociales de la revolución bolivariana, y continúa la carencia de recursos de audio y video, ventilación y transporte escolar, sí como la falta de matrícula estudiantil en algunos programas, entonces esto traerá como consecuencia que no se pueda hacer valer el espíritu de colaboración por parte de todo el personal y el compromiso con el proyecto revolucionario bolivariano, por lo que no se podrá aprovechar la participación y elaboración por parte de los estudiantes de proyectos sencillos en beneficio de la institución, conjuntamente con la colaboración de los docentes de la institución y la inclusión por parte de los entes gubernamentales, locales, regionales y nacionales en los planes de rehabilitación, crecimiento y adaptación al nuevo Sistema Educativo Bolivariano.

## **SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL**

Para disminuir el efecto del problema estratégico general es necesario aprovechar al máximo la participación y elaboración por parte de los estudiantes de proyectos sencillos en beneficio de la institución, conjuntamente con la colaboración de los docentes de la institución y la inclusión por parte de los entes gubernamentales, locales, regionales y nacionales en los planes de rehabilitación, crecimiento y adaptación al nuevo Sistema Educativo Bolivariano, mediante la potenciación del espíritu de colaboración por parte de todo el personal y el compromiso con el proyecto revolucionario bolivariano y de esta forma poder atenuar la escasa aprobación de presupuesto para inversiones en infraestructura y tecnología y los sectores de oposición al gobierno contrarios a los programas sociales de la revolución bolivariana, y a la vez minimizar los efectos de la carencia de recursos de audio y video, ventilación y transporte escolar, sí como la falta de matrícula estudiantil en algunos programas.

## **ESCENARIO MÁS PROBABLE**

- Se mantienen los convenios con el ALBA.
- Política del país para el impulso de la universalización de la educación superior.
- Asignación de presupuesto para la Misión Sucre por parte del Ministerio de Educación Superior Universitaria.
- Reconocimiento de la comunidad a las acciones de la Misión Sucre
- Mejora la infraestructura de las aldeas universitarias.
- Tendencia a la fusión entre la UBV y la Misión Sucre.
- Carencia de matrícula estudiantil en algunos programas.

## **VISIÓN**

Se logra una educación democrática, participativa y protagónica que permite formar integralmente a los triunfadores sin ningún tipo de discriminación, rescatando el ideario Bolivariano y materializando el tránsito consecuente del nivel educativo universitario al laboral para transformar a la comunidad.

## **ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES**

1. Trabajo metodológico
2. Trabajo político ideológico
3. Superación

**Tabla 3.2: Objetivo estratégico y acciones para el área de resultados clave de trabajo metodológico.**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Mejorar la calidad del proceso docente educativo.</b>	
<b>CRITERIO DE MEDIDA</b>	<b>ACCIONES</b>
1. 1 Satisfacción de más del 90% de los vencedores con la calidad de la docencia.	<p>1.1.1 Realizar acciones de preparación pedagógica de los directivos, docentes y tutores de la aldea “Luisa Cáceres de Arismendi”.</p> <p>1.1.2 Realizar acciones de preparación científico investigativa de los directivos, docentes y tutores de la aldea “Luisa Cáceres de Arismendi”.</p> <p>1.1.3 Desarrollar talleres metodológicos como vía para la preparación de los docentes.</p>

**Tabla 3.3: Objetivo estratégico y acciones para el área de resultados clave de trabajo político ideológico**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Contribuir al compromiso de los docentes y vencedores con la Misión Sucre</b>	
<b>CRITERIO DE MEDIDA</b>	<b>ACCIONES</b>
2. 1 Se reconoce por medio de encuestas el compromiso político de los docentes y vencedores.	<p>2.1.1 Realizar estudios de la información contenida en los discursos de los principales dirigentes del país y sus leyes.</p> <p>2.1.2 Diagnosticar el nivel de preparación política ideológica que muestran los actores de la Misión Sucre.</p> <p>2.1.3 Realizar una caracterización de las perspectivas de desarrollo socioeconómico y político del municipio para precisar la necesidad de formación de profesionales universitarios.</p> <p>2.1.4 Realizar una caracterización geopolítica y socioeconómica del municipio Ribero y la aldea “Luisa Cáceres de Arismendi”.</p>

**Tabla 3.4: Objetivo estratégico y acciones para el área de resultados clave de superación**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Lograr una preparación integral de los docentes que intervienen en la Misión Sucre.</b>	
<b>CRITERIO DE MEDIDA</b>	<b>ACCIONES</b>
3. 1 Mejoran los indicadores de evaluación del desempeño.	<p>3.1.1 Diagnosticar las necesidades de capacitación.</p> <p>Desarrollar acciones de postgrado encaminadas a satisfacer las necesidades de superación.</p>

## SISTEMA DE CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN

Se desarrolla el sistema de control a través de las siguientes vías:

- Despachos del coordinador con sus colaboradores directos y de estos con los suyos, según plan de trabajo mensual.
- Administración itinerante del coordinador según sus recorridos por las diferentes áreas de trabajo.
- Las reuniones semanales donde se juntan y chequean las acciones más inmediatas a desarrollar en la semana.
- Según el cronograma de reuniones de los órganos colectivos de dirección, se propone la siguiente tabla para ordenar los puntos de los Consejos de Dirección.

**Tabla 3.5: Programación de la rendición de cuentas por áreas de resultados clave.**

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES	RENDICIÓN DE CUENTAS POR MESES EN CADA AÑO											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Trabajo metodológico		x		x		x		x		x		x
Trabajo político ideológico	x		x		x		x		x		x	
Superación			x			x		x		x		x

### 3.4 Evaluación de la incidencia de la implementación de la estrategia en la eficacia organizacional de la aldea

Para evaluar la incidencia de la implementación de la estrategia en la eficacia organizacional se aplicaron las encuestas que aparecen en los anexos 2, 3 y 4.

En la tabla 3.6 se muestran los resultados de la evaluación de los indicadores relacionados con los objetivos.

**Tabla 3.6: Resultados de la evaluación de los indicadores relacionados con los objetivos**

Criterios	Antes	Después
Cumplimiento de los objetivos de la estrategia	4.5	4.7
Cumplimiento de las acciones de la estrategia	4	4.5
Eficiencia de las acciones realizadas	5	5
Correcta ejecución del presupuesto	4	4.2
Coherencia entre lo comunicado y la labor de la organización	4.5	4.6

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los indicadores de evaluación del cumplimiento de los objetivos se puede apreciar que la aldea no presentaba una situación desfavorable. Los indicadores con menor evaluación eran el cumplimiento de las acciones de la estrategia y la correcta evaluación del presupuesto. Con la implementación de la estrategia se logran mejorar los indicadores evaluados.

En la tabla 3.7 se relacionan los resultados de la evaluación de los indicadores de satisfacción de los grupos implicados internos.

**Tabla 3.7: Resultados de la evaluación de los indicadores de satisfacción de los grupos implicados internos**

<b>Criterios</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Legitimidad de las estructuras de dirección de la organización	2.5	2.8
Reconocimiento de los espacios, mecanismos y vías de comunicación.	2.5	3.5
Posibilidad de alcanzar las metas propuestas	2.7	3.3
Propuestas de solución por los trabajadores a los problemas del Sistema	2.5	2.8
Asignación de presupuesto para realizar las acciones	5	5
Compromiso de los directivos con la organización	2	4.2

Fuente: elaboración propia

Del análisis de la tabla anterior se puede decir que la aldea no presentaba una situación favorable en cuanto a los indicadores de satisfacción de los grupos implicados internos ya que solo la asignación de presupuesto para realizar las acciones fue valorado como positivo. En cuanto al indicador de la legitimidad de las estructuras de dirección de la organización fue evaluado de regular y su avance no fue relevante debido a que en la aldea como estructura tiene un solo coordinador y las mejoras en este sentido se deben en función de mecanismos de colaboración pero no de estructura formal.

El indicador de reconocimiento de los espacios, mecanismos y vías de comunicación fue evaluado de regular debido a que la coordinación de la aldea no cuenta con un espacio físico que vaya en correspondencia con las actividades académicas y administrativas esto conlleva a la falta de mecanismo y vía de comunicación para que la información sea eficiente,

posteriormente pasó a satisfactorio una vez aplicado el instrumento que pone en evidencia los resultados del mismo luego de la implementación de la estrategia.

En cuanto al indicador que representa la posibilidad de alcanzar las metas propuestas, esto se explica por la carencia de mecanismo de orientación dirigido a todo el personal que labora en la institución educativa, con la intención de lograr una eficiente estructura organizacional en la aldea universitaria Luisa Cáceres de Arismendi. Una vez aplicada la estrategia se observa que el resultado no revela el compromiso y responsabilidad que deben tener los actores del proceso en cuanto a la organización y estructura del cuerpo docente y administrativo de la institución antes mencionada. El indicador se mantiene como regular pero mejora desde el punto de vista cuantitativo.

Al analizar el indicador de propuestas de solución por los trabajadores a los problemas del sistema se puede determinar que los mismos no se identifican con los problemas existentes por la carencia de una estructura organizativa de la aldea universitaria Luisa Cáceres de Arismendi que cumpla con sus funciones específicas y no se toman en cuenta sus criterios ni se crean espacios para esto. El indicador aunque mejora cuantitativamente se mantiene como regular.

Así mismo se observa que la asignación del presupuesto no explica la satisfacción del personal en cuanto a la distribución de esos recursos y que sea directamente proporcional con las necesidades de la institución educativa. Este indicador se mantiene con evaluación de excelente.

Según lo que refleja el indicador compromiso de los directivos con la organización en el antes y el ahora demuestra que existe la disponibilidad de lograr las metas propuestas en cuanto al cumplimiento de la conformación de una figura organizativa para lo cual debe establecerse un sentido de corresponsabilidad con la aldea universitaria Luisa Cáceres de Arismendi. Este indicador fue evaluado de mal inicialmente y posteriormente pasó a la categoría de satisfactorio.

En la tabla 3.8 aparecen los resultados de la evaluación de los indicadores de satisfacción de los grupos implicados externos.

**Tabla 3.8: Resultados de la evaluación de los indicadores de satisfacción de los grupos implicados externos**

<b>Criterios</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Estados de opinión sobre la organización	3.3	4.3
Nivel de solución de los planteamientos de la comunidad	4.3	4.4
Quejas y denuncias de la comunidad	1.7	2
Conocimiento de las normas y resoluciones de la organización	4.3	4.5
Conocimiento de los lineamientos de los programas educativos	3.7	4.2
Conocimiento de los diversos programas que presta la organización, sus procedimientos y términos	3.3	4.5

Fuente: elaboración propia

El indicador relacionado con los estados de opinión sobre la organización tenía una evaluación de regular y con la implementación de la estrategia se logra una evolución favorable hacia satisfactorio. Cada vez más se fue logrando un reconocimiento por parte de la comunidad a las acciones que establece la aldea universitaria cuando se integra a la institución bien sea por iniciativa propia o motivado por la comunidad donde reside.

El resultado de este indicador refleja una mejoría aparente en cuanto a la propuesta de solución que plantea la comunidad, no obstante la misma no se involucra desde el punto de vista del compromiso y responsabilidad a formar parte de la estructura organizativa de la aldea universitaria.

Así mismo se señala que la participación de la comunidad para lograr mejoras en la institución no es significativa.



**Tabla 3.9: Indicadores para medir la eficacia**

<b>Indicadores de medición de la eficacia.</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>
1- Lograr una evaluación superior a 4 en el cumplimiento de los objetivos.	<b>4,4</b>	<b>4.6</b>
2- Lograr calificación superior a 3.5 en la evaluación de la satisfacción de los grupos implicados internos.	<b>2.9</b>	<b>3.6</b>
3- Lograr calificación superior a 3.5 en la evaluación de la satisfacción de los grupos implicados externos.	<b>3.4</b>	<b>3.9</b>

Fuente: elaboración propia

Con la implementación de la estrategia se han obtenido otra serie de **beneficios**, los cuales se relacionan a continuación:

1. La aldea se distingue por una mayor participación en la toma de decisiones, así como mejor comunicación entre los diversos niveles, aunque se necesita de más creatividad e iniciativas.
2. Por parte del personal de la aldea existe una aceptación de la planificación estratégica como un instrumento de trabajo necesario para la consolidación de los resultados futuros, ya que estos dependen del cumplimiento que se logre de cada acción de los objetivos estratégicos.
3. Se utilizan métodos de motivación para que los participantes adquieran una cultura de dirección estratégica por diferentes medios y canales de comunicación.
4. Se desarrolla la búsqueda de soluciones, dentro de la gestión, a problemáticas de la aldea.
5. Se realiza un análisis de los indicadores de eficacia organizacional para observar el comportamiento de los mismos y obtener mejores resultados.

### **3.5 Conclusiones del capítulo**

1. La implementación del procedimiento elegido permitió no solo definir la estrategia de dirección, sino identificar un grupo de problemas relacionados con la dirección que hacen vulnerable su gestión.
2. Se contribuyó de forma positiva a la mejora de la eficacia organizacional en la aldea.
3. Mejoró la cultura de dirección estratégica en los directivos y trabajadores en general.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

1. El análisis bibliográfico proporcionó la información necesaria para elaborar el marco teórico referencial de la investigación en función del proceso de dirección estratégica, los procedimientos de estrategia de dirección y la eficacia organizacional.
2. Se eligió y fundamentó el procedimiento para el diseño de la estrategia de dirección, teniendo en cuenta los resultados del análisis de la bibliografía consultada, el cual incluye los momentos de diagnóstico, proyección estratégica y ejecución y control.
3. Se diseñó la estrategia de dirección en la aldea “Luisa Cáseres de Arismendi”, según el procedimiento elegido, teniendo en cuenta las características de la organización y con la participación del coordinador y representantes de los trabajadores por área.
4. La implementación del procedimiento demostró su factibilidad y oportuna utilización del mismo para la aceptación y motivación de los directivos y trabajadores en la búsqueda de soluciones a los problemas en la gestión, fomentándose una cultura de dirección estratégica en la organización.
5. La puesta en marcha de la estrategia ha contribuido a resultados positivos, tangibles e intangibles en la organización, y que se traducen en una mayor eficacia organizacional, avalada por la mejora en indicadores relacionados con el cumplimiento de los objetivos, la satisfacción de los grupos implicados internos y los externos.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar la evaluación de la eficacia organizacional con la inclusión de nuevos indicadores.
2. Continuar perfeccionando el trabajo en equipo y la participación de todos los trabajadores para contribuir a la mejora de la eficacia organizacional a través de programas de capacitación.
3. Implementar el procedimiento elegido en otras aldeas de la Misión Sucre del estado para generalizar la experiencia.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, R. (1983). Planificación de la empresa del futuro. Editorial Limusa. México.
2. Acle Tomasini. A. (1989). Planeación estratégica y control total de la calidad. Un caso real hecho en México. Editorial Grijalbo.
3. Alabart Pino, Y. (1999). La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo, Ciudad de la Habana, Cuba.
4. Applegate, Lynda M. (1989). Perspectivas de la dirección para el año 2000. Harvard-Deusto Business Review. 2do trimestre.
5. Arias G. F. (1990). Capacitación para la excelencia. Editorial Argus. México.
6. Arias Rivera, M. L. (1990). La Planificación Estratégica. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana,
7. Arquín. G. (1988). La planeación estratégica en la Universidad.
8. Beas Aranda, José Luis (2005). Eficiencia vs. Eficacia. En: <http://www.rrhmagazine.com>.
9. Bowman, C. (1996). La esencia de la administración estratégica. Ediciones Prentice Hall.
10. Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México.
11. Díaz Llorca, C. (1990). Métodos para el perfeccionamiento de la dirección. La Habana, Editorial Ciencias Sociales.
12. García Echevarría, S. (1993). Estrategia Empresarial. Editorial Díaz Santos. España.
13. García Fleites A. O. (1997). Procedimientos para la Evaluación de la Eficiencia de la Dirección y el Desempeño Profesional de los Cuadros en los Complejos Agroindustriales Azucareros Cubanos. Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas.
14. García, S. (1997). La dirección por valores. Editorial Mc Graw Hill.
15. González M., Juan Carlos (2002). La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad. En: <http://www.monografias.com>.
16. Gutiérrez Casas, G. (1988). Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico. Revista Alta Dirección Número 140.
17. Gutiérrez Castillo, O. (1990). El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajos efectivos. Ponencia presentada al Evento Científico "Las Ciencias Sociales de Cara al 2000", Escuela Superior del Partido, La Habana.
18. Gutiérrez Morales, E. P. (1999). "Estrategia para la dirección de una organización de nuevo tipo en la red de universidades cubanas". Tesis Doctoral, Santiago de Cuba.

19. Hermida, J. (1989). Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. Ediciones Macchi. Argentina.
20. Hernández, M. (2000). La brecha entre el control de gestión y la estrategia. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre, Ciudad de La Habana, Cuba.
21. Informe Central al IV Congreso del PCC. (1990). Editora Política. La Habana, Cuba.
22. Ishikawa, K. (1998). ¿Qué es el C.T.C?: Modalidad Japonesa. C. Habana. Ediciones Revolucionarias.
23. Jarrillo, J. C. (1987). Dirección y Estrategia. Editorial Mc Graw Hill. México.
24. Kahn H., and Wiener, A. (1967). The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years', Macmillan, New York.
25. Kenneth, J. A. (1994). Manual de Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill. México.
26. Koontz, H. (1978). Elaborando la Planeación Estratégica. Revista Business Horizons: 8-10.
27. Koontz, H. (1988). Elementos de Administración. 3ra Edición.
28. Kotter, Jonh P. (1997). Escogiendo estrategias para el cambio. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril, Ciudad de La Habana, Cuba.
29. Llanes Delgado, W. (2000). La Dirección por valores. ¿Es realmente nueva?/ Wilde Llanes Delgado. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre, Ciudad de La Habana, Cuba.
30. Manosalva Salvador, J. J. (2008). La eficacia, eficiencia, productividad, competitividad, rentabilidad, economicidad, racionalidad y calidad. <http://www.monografias.com>.
31. Maslow, Abraham. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review. New York, Vol. 50.
32. Maslow, Abraham. (1954). Motivation and personality. New York, Harper & Row.
33. Méndez Alvarez, J. (1994). Los Residuos Industriales: Políticas Medioambientales y Modelos de Gestión. Economía Industrial (Madrid) (297): 7-15.
34. Menguzzato, M. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. /s.e/.
35. Microsoft corporation (2007). Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta. 1993-2007 Microsoft.
36. Mintzberg, H. (1984). Diseño de organizaciones eficientes. Barcelona, Editorial Ariel, S.A.

37. Mintzberg, H. (1995). El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. Editorial Prentice Hall. México.
38. Morrisey, George L. (1995). Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. Ediciones Prentice Hall.
39. Pedreira De Pinho, S. M. (2000). ¿Cambiarán los patrones de eficacia del directivo? Socios Directores de Berndtson International, S.A.
40. Perelló Barredo J. L. (1999). Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero, Ciudad de La Habana, Cuba.
41. Portuondo Vélez, A. L. (1997). ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril, Ciudad de La Habana, Cuba.
42. Porter, M. (1980). Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores. New York: Frec. Press.\_p. 69-85.
43. Reyes Ponce, A. (1996). Administración por objetivos. Editorial Limusa. México.
44. Robbins, S. (1987). Administración, teoría y práctica. Hispanoamericana S.A.
45. Rodda Romero, J. L. (2008). "Más control y eficiencia bancaria" en Revista del Banco Central de Cuba. Año 11. No.4. Ciudad de la Habana, Centro de Información Bancaria Económica.
46. Rodríguez García, J. L. (1999). Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. Revista Cuba Socialista, Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC. La Habana.
47. Ronda, P. G. y Marcané, J. (2004). Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>. p. 7-34
48. Ronda, P. G. (2008). Estado del arte de la investigación en dirección estratégica: Un estudio empírico. Folletos Gerenciales. (XII): (11). 5-19. Noviembre.
49. Schein, Edgar H, (2002). La Cultura Empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. H. /s. /s.n, p. 19- 42.
50. Smith, A. (1979). Estrategia, dinámica de los negocios. Una dimensión faltante. México D.F.; Ediciones Mc Graw-Hill.
51. Stoner, H. (1987). Administración. . En su: Planeación Estrategica. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.

52. Thompson, A.A. (1994). Dirección y Administración Estratégica. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU.
53. Wall, S. J. (1996). Estrategias innovadoras. Ediciones Prentice Hall.
54. Yañez González, E. (1982). Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación. 270 p.





## Anexo 2: Cuestionario de valoración de indicadores de cumplimiento de los objetivos

Quisiéramos conocer su criterio respecto a los indicadores siguientes.

Por favor, marque con una X el grado en que coincida con las propuestas, según la siguiente escala:

TA: total acuerdo; A: de acuerdo; N: ni de acuerdo ni en desacuerdo; D: desacuerdo; TD: total desacuerdo

Criterios	Valoración				
	TA	A	N	D	TD
	5	4	3	2	1
Cumplimiento de los objetivos de la estrategia					
Cumplimiento de las acciones de la estrategia					
Eficiencia de las acciones realizadas					
Correcta ejecución del presupuesto					
Coherencia entre lo comunicado y la labor de la organización					

**¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!**

**Anexo 3: Cuestionario de valoración de indicadores de satisfacción de los grupos implicados internos**

Quisiéramos conocer su criterio respecto a los indicadores siguientes.

Por favor, marque con una X el grado en que coincida con las propuestas, según la siguiente escala:

TA: total acuerdo; A: de acuerdo; N: ni de acuerdo ni en desacuerdo; D: desacuerdo; TD: total desacuerdo

Criterios	Valoración				
	TA	A	N	D	TD
	5	4	3	2	1
Legitimidad de las estructuras de dirección de la organización					
Reconocimiento de los espacios, mecanismos y vías de comunicación.					
Posibilidad de alcanzar las metas propuestas					
Propuestas de solución por los trabajadores a los problemas del Sistema					
Asignación de presupuesto para realizar las acciones					
Compromiso de los directivos con la organización					

**¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!**

**Anexo 4: Cuestionario de valoración de indicadores de satisfacción de los grupos implicados externos**

**Quisiéramos conocer su criterio respecto a los indicadores siguientes.**

**Por favor, marque con una X el grado en que coincida con las propuestas, según la siguiente escala:**

**TA: total acuerdo; A: de acuerdo; N: ni de acuerdo ni en desacuerdo; D: desacuerdo; TD: total desacuerdo**

Criterios	Valoración				
	TA	A	N	D	TD
	5	4	3	2	1
Estados de opinión sobre la organización					
Nivel de solución de los planteamientos de la comunidad					
Quejas y denuncias de la comunidad					
Conocimiento de las normas y resoluciones de la organización					
Conocimiento de los lineamientos de los programas educativos					
Conocimiento de los diversos programas que presta la organización, sus procedimientos y términos					

**¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!**