



U n i v e r s i d a d d e S a n c t i S p í r i t u s J o s é M a r t í P é r e z

F a c u l t a d d e C o n t a b i l i d a d y F i n a n z a s

T R A B A J O D E D I P L O M A

**T í t u l o : P r o y e c c i ó n E s t r a t é g i c a p a r a l a S e g u r i d a d S o c i a l e n l a
P r o v i n c i a d e S a n c t i S p í r i t u s**

A u t o r a : O d a l m y s G a l l o N á p o l e s

T u t o r a : M S C . M a r í a L u i s a L a r a Z a y a s

M a y o , 2 0 1 2



“... quizás lo más útil de nuestros modestos esfuerzos en la lucha por un mundo mejor será demostrar cuánto se puede hacer con tan poco, si todos los recursos humanos y materiales de la sociedad se ponen al servicio del pueblo.”

Fidel.

A G R A D E C I M I E N T O

Es muy difícil enumerar la lista de personas a las cuales debo agradecer el haber llegado hasta este momento de mi preparación.

Agradezco a todos los que me han aportado ideas, me han apoyado y se han preocupado porque culmine con éxitos estos estudios.

S I N T E S I S

El presente trabajo tuvo como objetivo la elaboración de una estrategia para el sistema de Seguridad Social en la provincia de Sancti Spíritus. En el mismo se realizó una revisión bibliográfica de dos aspectos muy importante; de la Seguridad Social en Cuba desde el triunfo revolucionario hasta los momentos actuales se definen diversos conceptos de Planeación y Dirección estratégica así como las diferentes tecnologías para su realización, contiene además una caracterización de la organización en la que se destaca su estructura de tipo funcional, caracterizada por una composición donde predomina el sexo femenino y personas jóvenes. Se relacionan los grupos con quien interactúa la organización y los retos del entorno a los que se enfrenta; el modelo estratégico diseñado responde a tecnologías ya estudiadas y en su estructura se destacan tres momentos fundamentales; el momento de diagnóstico, el momento de proyección y el momento de ejecución y control. En virtud de ello se diseñaron objetivos estratégicos que respondan a la misión y que se desarrollen a través de un plan de acción que abarca las diferentes áreas claves, se ha demostrado la validez de aplicar la estrategia a la administración pública y en especial a la Seguridad Social que permite hacer un uso más racional de los recursos financieros asignados a esta actividad y orientar nuestro servicio hacia los beneficiarios del Sistema.

INDICE

Introducción	1
Capítulo I. Marco Teórico Referencial	4
1.1 Antecedentes históricos de la Seguridad Social en Cuba	4
1.2 El sistema de Seguridad Social Vigente	6
1.3 Planeación y Dirección Estratégica. Conceptos fundamentales	9
1.4 Principales clases de Estrategias	12
1.5 Requisitos para desarrollar una Estrategia	14
Capítulo II. Diseño de Estrategia de la Seguridad Social en la provincia de Sancti Spíritus	18
2.1 Caracterización de la Organización	18
2.2 Resultados del Diagnóstico	21
2.3 Caracterización del Modelo Seleccionado	22
Capítulo III. Validación de la Estrategia de la Seguridad Social en la Provincia Sancti Spíritus	37
3.1 Desarrollo de la fase de Diagnóstico	37
3.2 Económico-Financiero	39
3.3 Concesión de las Nuevas Pensiones	39
Conclusiones generales	51
Recomendaciones	52
Bibliografía	53
Anexos	
Anexo 1 Entrevista	
Anexo 2 Encuesta	
Anexo 3 Población de 60 años y más	
Anexo 4 Tasa global de Fecundidad y Tasa Bruta de Reproducción	
Anexo 5 Nacidos Vivos	
Anexo 6 Estructura Porcentual	
Anexo 7 Tasa Global Fecundidad (Hijos por mujer)	

Anexo 8 Población de 0 a 14 años y 60 años

Anexo 9 Encuesta Consenso de Valores

INTRODUCCION

La dirección de una organización está sometida constantemente a presiones desde la propia organización así como del exterior, para tener éxito en ello debe asumir con flexibilidad, responsabilidad, agresividad, rapidez y visión una estrategia que permita avanzar hacia los objetivos propuestos y poner en práctica la misión.

En Cuba el desarrollo social ha constituido una de las conquistas revolucionarias, en ello la educación, la salud y la Seguridad Social constituyen los tres pilares fundamentales, es por ello que se ha escogido uno de estos temas para la siguiente investigación, en específico la Seguridad Social, la cual ha sufrido grandes transformaciones desde la época pre-revolucionaria hasta los momentos actuales.

La administración de la Seguridad Social en Cuba ha tenido la característica de ser un proceso centralizado, donde tanto la concesión de las pensiones como el control de la ejecución del presupuesto se realizaba a nivel ministerial; a partir del año 1995 se inició un proceso gradual de desconcentración de funciones desde la Dirección Nacional de Seguridad Social hacia las Direcciones Provinciales y Municipales de Trabajo.

La alta responsabilidad de la organización y las exigencias de los denominados clientes obligan a diseñar una estrategia capaz de hacer funcionar con eficiencia el sistema de Seguridad Social en la provincia de Sancti Spíritus.

El proceso de envejecimiento de la población cubana provoca un incremento sustancial en el número de personas mayores de 60 años y por ende se provoca un crecimiento de los beneficiarios del régimen de Seguridad Social, es por ello que se requiere buscar estrategias que posibiliten una ampliación y eficiencia del servicio que se presta a este grupo poblacional.

Por otra parte los avances alcanzados en la tecnología, fundamentalmente en el desarrollo de la informática y las telecomunicaciones permiten proyectar un proceso de descentralización de funciones hacia los territorios para lo cual se deben buscar estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Situaciones que han dado lugar al siguiente **problema científico** las insuficiencias que presenta el sistema de gestión de la Seguridad Social en la provincia de Sancti Spíritus.

El objeto de estudio de la investigación es el Sistema de la Seguridad Social vigente en Cuba.

El objetivo general consiste en: desarrollar una estrategia de Dirección del Sistema de Seguridad Social en la provincia de Sancti Spíritus.

Los **objetivos específicos** se establecieron en el siguiente orden:

- 1.- Elaborar el marco teórico de la investigación a partir de la bibliografía consultada.
- 2.- Realizar un diagnóstico que posibilite conocer el estado de la organización, así como los aspectos internos y externos que influyen en el desarrollo de las actividades.
- 3.- Seleccionar un modelo de estrategia para la Seguridad Social para la provincia de Sancti Spíritus
- 4.- Validar el modelo seleccionado,

Los **métodos empleados** fueron el histórico lógico, análisis, síntesis, inducción y deducción que permitieron seleccionar la estrategia de Seguridad Social para la provincia de Sancti Spíritus. Se aplicaron **técnicas** de trabajo en grupo y tormentas de ideas.

El **aporte metodológico** del trabajo se expresa en los contenidos que se abordan acorde a la legislación, vigente, pudiendo ser utilizados en la docencia.

El **aporte práctico** se manifiesta en la factibilidad de la estrategia propuesta.

El trabajo se estructura con una introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

Capítulo I. Aborda la fundamentación teórico partiendo de los antecedentes de la Seguridad Social al Triunfo de la Revolución. Se profundiza en el proceso de Planeación Estratégica y en los Modelos de Estrategias considerando el criterio de reconocidos autores.

Capítulo II. Se hace una caracterización de la organización, se exponen los resultados del diagnóstico y se propone la Estrategia para la Seguridad Social en la provincia de Sancti Spíritus.

Capítulo III. Se valida la estrategia propuesta para la Seguridad Social. Se arriba a conclusiones y recomendaciones que dan respuesta a los objetivos propuestos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE LA SEGURIDAD SOCIAL

En el presente capítulo la autora aborda desde el punto de vista teórico-conceptual las características del Sistema Social en Cuba acorde a la legislación vigente. El punto de partida lo constituyen los antecedentes históricos de la Seguridad Social a partir del triunfo de la Revolución.

I.1: Antecedentes históricos de la Seguridad Social en Cuba

En el momento del triunfo revolucionario en enero de 1959, funcionaban 52 instituciones de seguro social, denominadas "Cajas", "Fondos", "Cajas de Retiro" o "Seguros" clasificados por la Junta Nacional de Economía en "Jubilaciones y Pensiones del Estado", "Seguros Profesionales y Seguros de Trabajadores"; éstas instituciones sólo llegaron a cubrir entre el 40% y 50% de los trabajadores asalariados. No existía el seguro de enfermedad; además la mayoría de las instituciones existentes presentaban una crisis financiera, dado fundamentalmente con la instauración del Estado Revolucionario comienza una etapa de transformaciones en los seguros sociales. Se elaboró un programa de medidas que comprendió entre sus objetivos inmediatos la atención financiera de las instituciones existentes para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones sin interrupción y, a más largo plazo, la cobertura de todos los riesgos, la extensión de la protección a todos los trabajadores, la concesión de prestaciones suficientes, la racionalización y unidad administrativas, la gratuidad del sistema y la creación del seguro de enfermedad. Se dotaron de fondos las distintas cajas de retiro para el pago de prestaciones sin prorrateo ni dilación.

Ley N° 1100 de 1963:

En mayo de 1963 se pone en vigor la primera Ley de Seguridad Social, de acuerdo con la política social que correspondiera a la condición socialista que recién comenzaba a construirse en el país; esta ley elaborada posteriormente a la reorganización administrativa y financiera de los Seguros Sociales tiene como principios la solidaridad, universalidad, comprensividad e integridad y a diferencia de los sistemas vigentes en América Latina; no fijaba un período de espera para obtener el derecho a pensión. Todos los trabajadores que en esa fecha acumulaban 25 años de servicio trabajados y

tenían 60 años de edad y 55 las mujeres, podían hacer uso del derecho de jubilarse, se reconocieron los servicios prestados en cualquier sector o actividad de todo tiempo; todo ello motivó que se considerara este sistema de seguridad social como maduro desde su nacimiento.

En el período de 1963-1979 se otorgaron 542 675 nuevas pensiones en las cuales ocupó un lugar importante las pensiones de invalidez total debido a que solo se exigió como requisito la vinculación laboral al momento de enfermarse el trabajador y para el cual se otorgaba como valor de la misma el 50% del salario que equivale a 25 años de servicios aunque el trabajador hubiera laborado un período muy corto.

La aplicación de la ley 1100/63 trajo consigo el crecimiento de la masa de pensionados y de los recursos financieros destinados al pago de las pensiones, lo que usted podrá observar en la presente tabla:

<u>Años</u>	<u>Beneficiarios</u>	<u>Gastos</u>
		<u>Millones pesos</u>
1959	154.4	114.3
1965	241.3	249.8
1979	645.9	523.0

Esta ley garantizó prestaciones monetarias en todos los riesgos y cuando fueran necesarias prestaciones en servicios y especie.

En síntesis, los aspectos fundamentales regulados por la Ley 1100 fueron los siguientes:

- reafirmó la responsabilidad del estado en el cumplimiento de las obligaciones derivadas del sistema de seguridad social y el principio de exoneración de cotizaciones y otras contribuciones por el trabajador y el jubilado,
- amplió la protección al 100% de los trabajadores asalariados incluyendo a los asalariados del campo y a sus familiares,
- estableció un régimen coherente de prestaciones, articulándose para asegurar su disfrute sin interrupción,

- comprendió entre las contingencias cubiertas el accidente de trabajo y la enfermedad profesional, abandonando la antigua teoría del riesgo profesional; adoptando un criterio social en la prevención, asistencia y rehabilitación,
- abarcó la maternidad,
- incluyó en el cuadro de prestaciones a la enfermedad común y el accidente de origen común cuyo seguro social no existía antes en Cuba,
- reconoció a los fines de la Seguridad Social los tiempos de servicios prestado en cualquier actividad laboral en todo tiempo.

I.2: El sistema de Seguridad Social vigente

En el XIII Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba celebrado en el año 1973, se aprobó una resolución que recomendaba la revisión de la legislación de Seguridad Social para así continuar el proceso de perfeccionamiento; se inició un análisis de la legislación de Seguridad Social la cual culminó con la elaboración de una ley; la que fue sometida en su fase de anteproyecto al conocimiento y discusión con los trabajadores y su aprobación por ellos.

La necesidad de la promulgación de esta ley se argumentó en los siguientes términos:

- experiencias adquiridas y cambios operados en el país durante los últimos años en correspondencia con el desarrollo alcanzado por nuestro estado socialista,
- ampliación y perfeccionamiento del sistema de Seguridad Social vigente, reafirmando su proyección progresista,
- incremento de los recursos financieros dedicados a las prestaciones sociales aparejado a una distribución más equitativa de los fondos destinados a estos fines,

Las modificaciones y mejoras que esta ley introduce responden a las directivas sobre Seguridad Social y Asistencia Social trazadas por el Primer Congreso del Partido y según los principios promulgados en la Constitución de la República.

La nueva ley ratificó los principios fundamentales contenido en la Ley 1100.

Solidaridad: se manifiesta en dos aspectos: la que se da entre generaciones, en virtud de lo cual los trabajadores en activo financian el pago de las pensiones de las generaciones anteriores y la solidaridad entre trabajadores con distintas cuantías de

salarios, garantizando un nivel de protección social relativamente mayor a quienes reciben salarios más bajos.

Universalidad: comprende prácticamente a toda la población.

Comprensividad a riesgos cubiertos: protege a todos los trabajadores en los casos de enfermedad y accidentes de origen común o profesional, maternidad, invalidez por vejez y en caso de muerte del trabajador protege a la familia.

Integridad: las cuantías de las prestaciones son proporcionales al aporte social de los trabajadores, cuantificados por el tiempo de servicios prestados y el nivel de los salarios devengados.

En la nueva Ley N° 24 del 1ro. de enero de 1980), se garantiza la protección con la más amplia cobertura para el trabajador y su familia, así como para aquella parte de la población cuyas necesidades esenciales no estuvieran aseguradas, o que por sus condiciones de vida o de salud requieran protección y no pudieran solucionar sus dificultades sin ayuda de la sociedad. Respondiendo a ello, el sistema lo integran dos regímenes: el de Seguridad Social y el de Asistencia Social, que en conjunto forman un armónico capaz de garantizar la protección adecuada al trabajador y así patentizar lo que expresa la Constitución de la República "que no haya persona incapacitada para el trabajo que no tenga medios decorosos de subsistencia."

La integralidad de la protección que se brinda por el Sistema de Seguridad Social, comprende el derecho no solo a prestaciones económicas antes las distintas contingencias, sino prestaciones en especie y también prestaciones de servicios sociales.

Toda la población tiene garantizada la atención gratuita que le ofrece el Sistema Nacional de Salud y la población trabajadora tiene derecho a obtener una pensión por edad al cumplir los requisitos que la legislación establece, y por invalidez o muerte antes las causales que correspondan, a través del sistema de pensiones vigente en el país.

Completan en sistema de Seguridad Social cinco regímenes establecidos para determinados grupo de trabajadores que por las condiciones especiales de sus actividades, han requerido tratamientos diferentes: un determinado número de trabajadores independientes, los miembros de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, y

el Ministerio del Interior, los miembros de las Cooperativas de Producción Agropecuaria y los Artistas.

El régimen de Asistencia Social actúa como complemento del de Seguridad Social y su objetivo es proteger a todas aquellas personas cuyas necesidades esenciales no estén aseguradas o que por sus condiciones de vida o salud requieren protección especial, tiene carácter flexible y descentralizado en los territorios provinciales y municipales; brindan prestaciones en servicios, especies y monetarias. Su aplicación se sustenta por el desarrollo de cinco programas de atención social fundamentales que son:

- 1- Programa de Atención Social al Adulto Mayor;
- 2- Programa de Trabajo Social con Madres Solas;
- 3- Programa de Atención Integral a Menores en Desventaja Social
- 4- Programa de Atención Social en la Comunidad a las personas con discapacidad.
- 5- Programa de Atención a Otros Grupo Vulnerables.

El sistema de Seguridad Social constituye un valioso instrumento de redistribución de la renta nacional, permite extender el ingreso a las personas cuando carecen de éste por haber cesado en el trabajo o por cualquier otra causa, lo cual contribuye a mantener los niveles de consumo y evita la marginalidad social de estas personas, sobre todo en los períodos de recesión económica en que generalmente se reducen las oportunidades de empleo.

La política de Seguridad Social se inserta en la concepción integral del desarrollo que se aplica en el país, entendido como la unión indisoluble de los aspectos económicos y sociales, bajo la dirección estatal y sobre la base de una política social única. Los resultados positivos alcanzados hacen posible la existencia de la voluntad política de mantener el sistema de Seguridad Social, introduciéndole los cambios que resulten necesarios para continuar su permanente proceso de perfeccionamiento.

En dependencia de los escenarios en que deberá desenvolverse la economía cubana en los próximos años y como resultados de esos estudios se podrá disponer de elementos necesarios para definir las modificaciones que han de introducirse en el sistema de Seguridad Social a fin de que preservando los principios en que se sustentan, resulte viable en las condiciones actuales de la nación.

El diagnóstico preliminar permite apreciar el sistema de Seguridad Social enfrenta dos retos fundamentales: el proceso de envejecimiento de la población y el financiamiento,

dada la cantidad de recursos financieros necesarios para garantizar el pago de las pensiones.

A partir del año 1998; el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social inicia un proceso de descentralización de funciones hacia las provincias y municipios; además asume nuevas tareas que anteriormente eran ejecutadas por otras instituciones. Todo ello motiva el desarrollo planificado de un grupo de acciones que se ajusten al entorno y que tengan presente la satisfacción de las necesidades del cliente como vía primordial del sistema.

I.3: Planeación y Dirección Estratégica. Conceptos fundamentales

A partir de la década del 90, toma un gran auge en el país la aplicación de programas de dirección estratégica motivado por los tantos cambios que se producen en la esfera económica y social, además la necesaria reorientación de la economía, capaz de insertarse en el mundo competitivo. La dirección estratégica reviste gran importancia, ya que las organizaciones viven en un entorno poco pronosticable y es ahí precisamente donde la estrategia tiene que actuar. La estrategia viene siendo la guía que dice cuándo, dónde y cómo hay que actuar, quiénes se necesitan para la acción y que recursos utilizarán.

El objetivo de la dirección estratégica reside en el efectivo manejo del cambio y el centro de la planeación es el proceso de asignación de recursos. El punto de interés se encuentra en invertir en estrategias y no solamente en aprobar proyectos de capital. El proceso es tan analítico como cualitativo. Los resultados finales son decisiones estratégicas sobre fecha, prioridades y contextos para desplegar o movilizar los recursos de capital, técnicos y humanos para asegurar que se alcancen los objetivos de crecimiento y utilidades de la corporación.

La dirección estratégica va adquiriendo aceptación como mejor medio para mejorar el desempeño de compañías y complejos.

Es posible por lo tanto que la dirección estratégica cambie y cree una nueva cultura corporativa en muchas organizaciones. La ineficacia se hará cada vez más obvia a medida que las estrategias de las grandes corporaciones y los negocios en general vayan fracasando, tales errores comprometerán más el éxito de las organizaciones. Un recurso para proteger a la estrategia corporativa de los imponderables consiste en

asegurarse que el sistema de planeación indica con claridad los supuestos más relevantes acerca del medio ambiente y la competencia.

En respuesta a estos retos, amenazas, cambios y oportunidades la planeación deberá integrarse cada vez más a lo largo de un espectro analítico de negocios y funciones. Además, la dirección estratégica deberá estar integrada desde un punto de vista temporal. La planeación no solo deberá integrarse sino también descentralizarse.

La amenaza común es el cambio y la respuesta común es la planeación. Al ser más rico el medio ambiente, más estrictas será la competencia y mayor el número de competidores. De igual manera, en un medio ambiente más rico, serán menores las diferencias entre los competidores.

Numerosos autores dan diferentes conceptos de **Planeación Estratégica**, veamos algunos:

El método de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que definen su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa quiere estar y qué clase de organización quiere ser.(Eduardo Bueno Campos. Dirección estrategia de la Empresa. 1987).

Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa. (G.A Steiner. Planificación de la Alta Dirección. 1991).

La Planificación Estratégica_ es elaborada por el nivel superior de la organización en estrecha colaboración con los directivos de primera línea y otro personal de los diferentes niveles escogidos al efecto.

Considera el concepto general de desarrollo de la organización en el futuro y las previsiones y distribución de los recursos totales en correspondencia con el ambiente interno y externo. El fin último es alcanzar los propósitos más totalizantes de la organización con una visión práctica.

Es importante dejar explícito el hecho de que aunque la elaboración de la Planificación Estratégica de una organización sea responsabilidad de los directivos de primera línea

y sus colaboradores más cercanos, es juiciosa y adecuada la participación de otros niveles de la organización que puedan aportar en su elaboración.

La Planificación Estratégica permite a las organizaciones llegar a precisar los aspectos siguientes:

- una imagen precisa de la situación a la que se espera llegar en el futuro,
- la situación actual en relación con la futura,
- los objetivos y las iniciativas fundamentales que eliminarán la disparidad entre la situación actual y la futura, a la que se aspira.

El término "Estrategia" (derivado del vocablo griego *strategos*, que significa "general") tiene muchos usos y los expertos difieren en al menos un aspecto primordial al momento de definirla, debemos ilustrar las diferentes definiciones que realizan los autores de los textos consultados.

Estrategia es la suma de objetivos, políticos y planes de acción (Iarnolla, 1992)

Estrategia es un plan unificado, completo e integrado diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean desarrollados.

Estrategia "Programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios" (Koontz y O' Donnell, 1992)

Estrategia es el conjunto de criterios de decisiones y acciones que orientan a las actividades y configuran la empresa, asignando recursos (Javier Cantera 1994).

Estrategia es el conjunto de objetivos políticos y planes de acción de una organización, entendiéndose como objetivos las grandes metas, como políticas, los caminos para alcanzarlos y como planes de acción la adecuación de los recursos a los objetivos y políticas (Chadier, Andrews, Lecnad, 1994).

"Estrategia 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" (Harold Koontz 11na. Edición 1998)

"Estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo" (James A. F. Stoner 1998 6ta. Edición)

"Estrategia es el conjunto de métodos y procedimientos que permiten definir y alcanzar objetivos a largo plazo de carácter trascendentes inspirado en una visión proactiva y

que tiene premisas y requisitos a partir de los cuales se desarrolla el proceso que permite alcanzar la visión desarrollando la misión". (Gutiérrez E. 1999)

Haciendo un análisis de los diversos conceptos que abordan distintos autores sobre el término estratégico se puede concluir diciendo que el concepto estrategia se define desde e puntos de vistas:

- de acuerdo a lo que la organización pretende hacer o de acuerdo a lo que finalmente hace, en dichas perspectivas se aborda en primer lugar el programa general para definir y alcanzar los objetivos y poner en práctica la misión y en segundo lugar se analiza el término estratégico en función de las respuestas que obtienen una vez puesto en función los recursos humanos, materiales y financieros.

De ahí se puede resumir como **estrategia** las siguientes definiciones:

- modelo o plan que pone de manera conjunta los objetivos más importantes de la organización, las políticas más importantes de la organización, las políticas más importantes y las secuencias de acción,
- programas generales de acción y distribución de esfuerzos y recursos para lograr objetivos amplios,
- programa de objetivos de una organización,
- la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr esos objetivos.

1.4: Principales clases de estrategias

Entre las principales clases de estrategias figuran las siguientes:

- productos o servicios: una empresa existe para propiciar productos o servicios, las utilidades son simplemente una medida muy importante de que también usted atiende al cliente,
- estrategia de mercadotecnia: ¿Cómo hacer que la producción y o los servicios lleguen a los clientes?, ¿Cómo alertar a mis clientes para que consuman más productos o servicio?,
- crecimiento: ¿Cuál debe ser el crecimiento de mi organización?,
- financiera: ¿Cómo voy a financiar mi organización?,

- de organización: ¿Qué tipo de patrón de organización de diseño debe tener mi empresa para responder a la estrategia,
- de personal o recursos humanos: Qué relación laboral, selección, capacitación, etc, debo adoptar para lograr mis objetivos.

Formas de llevar a cabo una estrategia:

Entre las formas de llevar a cabo una estrategia se señalan las siguientes:

- modo empresarial: un dirigente con atributos y voluntad de acción, con mucha autoridad, lanza una estrategia y empieza a trabajar por ello,
- modo adaptativo: se va adaptando a la situación. La empresa se mantiene de acuerdo a los pasos lentos,
- modo planificado: planificación estratégica es el modo de llevar a cabo la estrategia de forma planificada.

Fuentes de estrategias y políticas :

En una organización típica las estrategias y políticas pueden surgir de cuatro formas:

- formales: impuestas desde el cúspide de la organización,
- consultadas: se va estableciendo un diálogo constante entre jefes y subordinados,
- implícitas en las acciones de los superiores,
- impuestas desde el exterior de la organización.

Características de las estrategias

1- Horizonte temporal:

Las estrategias actúan en un tiempo específico, pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Las estrategias no son vitalicias.

2- Impactos:

Este elemento está relacionado con los resultados finales.

3- Concentración de esfuerzos:

Esta relacionado con las áreas de resultados claves, donde debe obtener resultados y hacia donde debo volcar los recursos; son patrones de decisiones.

4- Patrón de decisión:

Dice cuando, donde y cómo debe actuar.

5- Capacidad de penetración.

I.5: Requisitos para desarrollar una estrategia

Según un grupo de autores una estrategia debe cumplir con los siguientes requisitos:

- núcleo vital de conocimiento (conocer el negocio),
- capacidad para integrar conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico integrado (interactivo) (integrar factores internos y externos),
- análisis en sistema para comprender la racionalidad, periodicidad, posibilidades y consecuencias mediata e inmediata (enfoque de sistema no ve la entidad como una organización cerrada),
- imaginación lógica para elegir entre alternativas específicas,
- control de los recursos más allá de las necesidades inmediatas,
- voluntad para privarse de beneficio actuales con el objetivo de invertir en el potencial futuro.

Para lograr el éxito en la planeación estratégica debemos tomar diversas medidas para ponerla en práctica; las cuales enuncio a continuación:

- comunicar las estrategias a todos los dirigentes de la organización,
- elaborar y comunicar las premisas de planificación,
- lograr que los planes de acción contribuyan a los principales objetivos y estrategias y que reflejen los mismos,
- revisión constante de las estrategias,
- considerar el desarrollo de los programas y estrategias para enfrentar contingencias,
- hacer que las estructuras organizativas se adecuen a la estrategia,
- continuar haciendo hincapié en la planificación y puesta en práctica de las estrategias,
- caer un clima en la organización que obligue a planificarse.

El proceso de proyección y puesta en práctica de una estrategia debe ser dirigida con el dinamismo, visión amplia y creatividad. Con el pleno conocimiento de que cada vez habrá que desarrollar no solo la capacidad de influir en los demás, sino ser influido por los demás.

Reglas de la estrategia:

- 1- De su carácter indicativo de un sentido concreto: las estrategias deben señalar la forma concreta, clara, global y orientada en un sentido particular, de cómo deben combinarse los recursos, tomando en cuenta las dificultades o elementos negativos presentes en el momento de fijar los planes.
- 2- De la posibilidad de adaptarlas a las circunstancias tácticas concretas: la estrategia tiene que señalar los caminos concretos que deben adoptarse para lograr el cumplimiento de los planes, teniendo en cuenta todos los factores negativos que podrían presentarse, pero a la vez tiene que ser de tal manera concebidas que quien va a aplicarlas pueda, en cualquier cambio de condiciones, adoptar una táctica concreta que responda a las necesidades particulares que se presenten.
- 3- De las necesidades de formularlas por escrito: ya que las estrategias son en realidad un conjunto complejo, que a la vez debe ser preciso, de varios elementos de la planeación, requieren ser fijados en especial por escrito. El hecho de que la estrategia está más expuesta a ser cambiada implica tan sólo que la nueva que se formule debe también ser fijada rápidamente por escrito.

Para lograr implantar una estrategia se hace necesario decidir un modelo a aplicar el cual esté acorde a la institución o sistema de que se trate.

A continuación relacionaremos varios tipos de modelos que han sido concebidos por los diferentes autores:

Modelo propuesto por Stephan Robidns (1987):

- 1- Plantear la 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
- 8- Selección de alternativas

Instrumento de aplicación de alternativas

Modelo propuesto por Stoner James A.F (1989):

- 1- Formulación de las metas.

- 2- Identificación de actuales objetivos y estrategia.
- 3- Análisis ambiental
- 4- Análisis de recursos, fortalezas y debilidades de la organización.
- 5- Análisis de brechas: determinar el grado del cambio requerido en la estrategia actual.
- 6- Toma de decisiones estratégicas
- 7- Puesta en práctica de la estrategia.
- 8- 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 la solución estratégica general.
- 8- Descripción de los posibles escenarios de actuación.
- 9- Determinación de la visión.
- 10- Generación de las acciones de acción estratégica
- 11- Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
- 12- Barreras a superar
- 13- Programas de acción

Modelo propuesto por Heinz Welhrich (1990):

- 1- Examinar recursos para la planeación estratégica
- 2- Definir el papel 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 especialización,
 - estrategia de integración,
 - estrategia de diversificación,

- estrategia de innovación.
- 7- Evaluación y elección de estrategia
 - 8- Prueba de consistencia
 - 9- Preparación de planes de contingencias

Modelo propuesto por Harold Koontz (1991):

- 1- Los diversos insumos organizacionales
- 2- El perfil de la empresa
- 3- Orientación de alta gerencia
- 4- Propósito 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.

En el presente capítulo la autora ha profundizado en la planeación estratégica considerando el criterio de diferentes autores y expone sus propias concepciones. Así mismo define la estrategia como un modelo o plan que pone de manera conjunta los objetivos y políticas más importantes de la organización, y las secuencias de acción. Expone los requisitos a considerar en la estrategia y hace referencia a diferentes modelos expuestos por reconocidos autores. En el próximo capítulo se propone un modelo para la estrategia de Seguridad Social en la provincia de Sancti Spiritus.

CAPÍTULO II. MODELO TEÓRICO PARA LA CONFECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SEGURIDAD SOCIAL EN LA PROVINCIA DE SANCTI SPÍRITUS

En el presente capítulo la autora elige el modelo teórico a utilizar en la estrategia de Seguridad Social en la provincia de Sancti Spíritus, así como su ejecución y control.

II.1 - Caracterización de la Organización

Para lograr el funcionamiento del sistema de Seguridad Social en nuestro país, se asignó al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, las funciones de dirección y ejecución del régimen de Seguridad Social, por medio de la Dirección de Seguridad Social en el nivel nacional y a través de sus oficinas provinciales y municipales con los territorios.

A la Dirección de Seguridad Social en el nivel nacional, le están subordinados los departamentos siguientes:

- departamento de trámite y ejecución,
- departamento de informática,
- departamento de control del presupuesto,
- departamento de análisis y proyección,
- grupo de supervisión.

La gestión de Seguridad Social se materializa en las 14 provincias y los 169 municipios del país, a través de los departamentos provinciales y municipales de Seguridad Social. En nuestra provincia el colectivo de trabajadores del sistema lo componen 8 departamentos municipales y un departamento provincial, lo integran 44 trabajadores, de ellos 36 mujeres y 8 hombres, según su calificación son técnicos medios 29 y 15 universitarios.

Del total de trabajadores, 36 pertenecen a los municipios 8 al departamento provincial, por puestos de trabajo se agrupan en 4 áreas fundamentales:

- grupo de prestaciones,
- grupo de ejecución,
- grupo de control del presupuesto,
- grupo informática.

Grupo de Prestaciones: En este grupo laboran 14 técnicos los cuales tienen entre sus funciones las siguientes:

- 1- Tramitar y calcular expedientes de pensión en todas sus figuras y validar los resultados en la computadora.
- 2- Responder o canalizar las inquietudes que en materia de Seguridad Social pueden presentar las entidades o población en general.
- 3- Impartir seminarios de Seguridad Social a las entidades del territorio.
- 4- Controlar, autorizar y conciliar los reintegros a que tienen derecho las entidades en materia de Seguridad Social.
- 5- Participar en la comisión de peritaje médico.
- 6- Realizar coordinaciones con instituciones implicadas en el cumplimiento de la misión.
- 7- Realizar visitas de inspección a las entidades con vistas a comprobar el cumplimiento de lo establecido en materia de Seguridad Social.

Grupo de Ejecución: En esta área de trabajo laboran 10 técnicos y dentro de sus funciones fundamentales realizan las siguientes:

- 1- Ejecutan trámites con la población referidos al control y ejecución de los medios de pago.
- 2- Realizan coordinaciones con inmigración, comunales, registro civil, etc.
- 3- Proponer medidas y planes emergentes para mejorar la gestión con los medios de pago.

Grupo de Control del Presupuesto: En este grupo laboran 9 técnicos y dentro de las funciones fundamentales que realizan se encuentran las siguientes:

- 1- Controlar la ejecución del presupuesto asignado a la Seguridad Social.
- 2- Revisar y consolidar los estados financieros y realizar las reclamaciones donde correspondan.
- 3- Participar en los análisis y estudios referentes a los gastos presupuestarios de la Seguridad Social.
- 4- Controlar el trabajo referente a las impropiedades que se generan en el procesamiento de los cupones pagados.
- 5- Realizar estudios para la planificación del presupuesto de gastos para próximos períodos, utilizando series históricas y otras técnicas.

Grupo Informática: Este grupo lo conforman 8 técnicos, los cuales poseen las siguientes funciones:

- 1- Cumplen con los procedimientos establecidos en los manuales para cada proceso en explotación.
- 2- Analizan y solucionan los problemas que pueden surgir durante la explotación de los sistemas.
- 3- Dominan a cabalidad los sistemas informáticos vigentes en la gestión de Seguridad Social.

Según las funciones que realiza cada grupo de trabajo se puede decir, que en los departamentos municipales se ejecutan las tareas que tienen que ver directamente con las entidades laborales y las personas beneficiarias del régimen de Seguridad Social y al Departamento Provincial le corresponde la culminación del proceso de tramitación de las nuevas pensiones y la consolidación del balance económico que se deriva de las operaciones realizadas en cada municipio, así como un papel de orientador supervisor y control del cumplimiento de la política trazada por el organismo superior.

En los momentos actuales constituyen beneficiarios del régimen de Seguridad Social en Sancti Spíritus 60 134 personas. Las cuales poseen pensiones en las diferentes figuras existentes y para los cuales la pensión media por chequeras es de 101.27 pesos.

Clasificación por tipo de pensión (Chequeras vigentes).

Por edad -	35 451	- 59,4%
Por invalidez -	10 857	- 18,3%
Por muerte -	13 327	- 22,3%
Total	59 648	

Todos los beneficiarios requieren de de los servicios por lo menos una vez al año y es en el momento de renovar su medio de pago y en los que se requiera realizar trámites .relacionados con cambios de agencias, autorización para cobrar por cuenta ajena, salidas temporales del país, etc.

II.2: Resultados del Diagnóstico

Para la realización del diagnóstico se aplicaron diferentes técnicas tales como: trabajo en grupo, obteniéndose los siguientes resultados:

- mantiene relaciones de trabajo con 895 entidades que incluyen a 144 empresas, 96 unidades presupuestadas, 144 unidades básicas de producción cooperativa, 52 cooperativas de producción agropecuaria y 459 establecimientos, todos acuden a nuestras instalaciones para realizar tramites de pensiones, solicitar reintegros sobre los gastos en materia de Seguridad Social y recibir asesoramiento en relación a la legislación vigente,
- conserva relaciones con un grupo de organismos que denominan grupos implicados, los que sin su participación sería imposible el cumplimiento de la misión.

En el capítulo No. I la autora se ha referido a los 2 retos fundamentales a los que se enfrenta el sistema de Seguridad Social, **el envejecimiento poblacional y el financiamiento.**

El envejecimiento de la población es el resultado de un proceso de aumento de la proporción de personas de edad avanzada y disminución de la proporción de jóvenes en una población (Anexo No 8.)

A pesar de que el envejecimiento es uno de los problemas más agudos de los países desarrollados, podemos decir que en Cuba más del 13% de la población es mayor de 60 años que en términos absolutos representa 1.5 millones de personas. En Sancti Spiritus Spíritus la cantidad de personas con edades superiores a los 60 años superan el 15,5% , por lo que para nuestro territorio este proceso se presenta más agudo.

En lo referido al **financiamiento** e cada año se utiliza para los fines de la Seguridad Social cifras que oscilan alrededor de los 75 millones de pesos y de ellos solo se asume como contribución de las empresas el 65% y el resto debe ser asumido por el presupuesto central, indicador que crece en dependencia de los cambios que ocurren en la economía nacional.

Por todo lo anterior, la organización se ve comprometida y tiene que desarrollar una estrategia que le permita desarrollar las transformaciones que el sistema necesite para

dar un salto cualitativamente superior acorde a los momentos actuales y que se corresponda con el cumplimiento de la misión.

II.3 Caracterización del modelo seleccionado

Las decisiones estratégicas suponen transformaciones de carácter cualitativo en todo el Sistema, por ello es la necesidad de desarrollar un proceso complejo y de profundo análisis en la organización. De esta afirmación se desprende que en este proceso se involucren a todos los miembros de la organización y principalmente la alta dirección.

En general hay tres preguntas obligadas para abrir el proceso de proyección estratégica en una organización, que aparentemente son de gran simplicidad. Un análisis a fondo nos permitirá comprender lo difícil que resultan y sobre todo para un proceso conclusivo.

Las preguntas son:

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

Si con las preguntas anteriores se detectan diferencias y los cuadros de la organización están consciente de que requieren modificar el rumbo de la organización, tienen la voluntad y la energía suficiente para comprender el cambio difícil y complejo que supone el trabajo de proyección estratégica; si están dispuestos a conocer con claridad las respuestas a las tres preguntas anteriores, entonces la principal batallas está ganada.

A continuación se explica el procedimiento seguido para desarrollar el modelo escogido para este trabajo, el cual estará compuesto de las siguientes partes:

- definición de la misión de la organización,
- diagnóstico estratégico y escenarios de actuación,
- determinación de la visión,
- determinación de las áreas de resultados claves,
- determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas,
- elaboración del plan de acción,
- programa de control y retroalimentación de la estrategia.

Dicho modelo contará con tres fases, las que señalamos a continuación:

- fase de diagnóstico: En ella se determina la misión de la organización, analizaremos los factores internos incluidos los valores que comparten los miembros de la organización, los factores externos; todo ellos nos permite desarrollar el Diagnóstico valorando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; posteriormente enunciaremos la visión al hacer un análisis de lo que queremos ser en el futuro y los posibles escenarios donde se desarrollará la organización.
- fase de Proyección: en esta se determina las áreas donde debemos concentrar nuestros esfuerzos y dirigir los recursos con que contamos, o sea las áreas de resultados claves y en función de esas áreas determinaremos los objetivos de proyección estratégica y sus criterios de medidas.
- fase de Ejecución y Control: A partir de los objetivos y criterios de medidas determinadas en la fase anterior, se elabora un plan de acción que responda a los mismos y planteándose un sistema de seguimiento y retroalimentación que posibilite realizar los ajustes pertinentes en los momentos que se requiera.

Misión

La definición de la misión viene a ser el punto desencadenante de todo el proceso de proyección estratégica.

Partimos de que el término misión se refiere a la finalidad global de la organización, a aquellos que no pueden dejar de hacer porque de lo contrario sería otra cosa.

Misión es:

- la respuesta a la pregunta: ¿quienes somos?,
- fuente de identidad, propósito y valores,
- lo que nos distingue de nuestros competidores,
- la guía para nuestros líderes,
- la fuente de fuerza y confianza en cómo tratar a la gente con la que no estamos de acuerdo,
- la fuente de unidad y propósito en cuanto a la forma como nos interrelacionamos internamente,
- la definición global más allá de las fronteras geográficas,
- el mandato para una conducta social.

La experiencia ha demostrado que esta tarea no es nada fácil si se comprende con suficiente claridad que de su formación depende todo el pensamiento y acciones posteriores que se van a realizar.

Finalmente en los momentos actuales donde la inestabilidad y el cambio se han incorporado a lo cotidiano, la misión no se formula 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 lo tanto la misión es un elemento dinámico en la organización que requerirá de revisión y ajuste periódico.

La presente misión fue determinada a partir de las siguientes actividades:

- revisión de los documentos que norman la labor de la Seguridad Social en el país,
- la participación de especialistas de la materia que laboran en las Direcciones Municipales y Provincial de Trabajo; que divididos en dos pequeños grupos y donde cada uno redactó una misión sobre la base de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué hace la organización?

2. ¿Para qué lo hace?

En plenaria fueron analizados las dos proposiciones y se acordó la formulación de una misión final.

Análisis Estratégico. Matriz DAFO

En el diagnóstico se aborda un elemento de mucha importancia en el proceso, que consiste en precisar los factores estratégicos de actuación a los cuales se llega identificando las fuerzas favorables y desfavorables con que habrá de enfrentarse la organización en los próximos años, tanto en el orden interno como externo y las vías para eliminarlas, contrarrestarlas, potenciarlas y aprovecharlas.

En el orden interno se identifican:

Fortalezas: Son aquellos factores internos, propios de la organización que se consideran puntos fuertes en los cuales se apoya 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?

Debilidades: Factores internos que constituyen aspectos débiles que es necesario atenuar o superar.

¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones?

¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos?

¿Qué nos hacemos bien?

¿QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?

En el orden externo se identifican:

Oportunidades: Factores que están manifestándose en el entorno sin que sea incidir en su ocurrencia o no y resulta favorable para avanzar en el cumplimiento de la misión.

¿Qué no está haciendo la competencia y que podemos aprovechar?

¿Qué es de máxima demanda por los clientes?

¿Qué necesidades tienen nuestros clientes?

¿QUÉ HACER PARA APROVECHARLAS?

Amenazas: Factores sucesos que se están desarrollando en el entorno sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo en el cumplimiento de la misión.

¿Qué o cuales fuerzas en el entorno pueden hacernos daño o frenarnos?

¿Qué hechos no son desfavorables?

¿Qué hacen nuestros competidores que nos afectan?

¿QUÉ HACER PARA CONTRARRESTARLAS?

La matriz DAFO, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del 1er. Cuadrante se colocan las diferentes oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las fortalezas. Aquí el análisis debe ser ¿La Fortaleza 1, hace que yo pueda aprovechar la oportunidad?. Si es positivo se pone un asterisco para marcarlo y así sucesivamente.

El 2do. Cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será? La Fortaleza 1 me ayuda para resistir la amenaza 1? El procedimiento si es positivo es igual a la anterior. (Resistir las amenazas apoyándonos en las Fortalezas).

El 3er. Cuadrante tendrá por el lado izquierdo las debilidades y aquí se procederá a:
¿Esta debilidad es la que hace que yo no pueda aprovechar la oportunidad tal?
(Eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades?. El procedimiento de marcar con asterisco es similar.

En el 4to. Cuadrante, la pregunta será ¿Esta debilidad es la que hace que esta amenaza me golpee?.

La composición del grupo de especialistas nos permitió trabajar en plenario y mediante tormentas de ideas identificar los factores tanto de orden interno como externo, después de haber realizado la reducción de la lista en cada caso, posteriormente se realizaron las preguntas que corresponde a cada cuadrante, obteniendo así los impactos, los cuales se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayor incidencias hayan tenido.

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 tenemos:

La estrategia DA (Mini- Mini). 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.

1.-La estrategia DO (Mini - Mixi). La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.

2.-La estrategia FA (Maxi - Mini). 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.

3.-La estrategia FO (Maxi- Maxi): A cualquiera 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.

Grupos implicados:

Toda organización para trabajar necesita relacionarse, establecer vínculos con personas, grupos y organizaciones que están directamente implicadas en el

cumplimiento de su misión y que su acción puede contribuir a favorecerlas u obstaculizarlas, se trata de establecer el vínculo esencial con la organización y que de alguna forma su actuación o estrategia pueden o no favorecerla.

Para determinar los grupos implicados trabajamos en plenaria con el grupo de especialistas, el cual fue haciendo proposiciones directas que quedaron recogidas en una pancarta; posteriormente se revisó la lista y se eliminaron las repetidas o aquellas que por su incidencia débil o lejana con la misión no requieren concentrar esfuerzos en ellos. En tal sentido relacionamos los siguientes:

- Central de Trabajadores de Cuba y sus sindicatos.
- Dirección Provincial de Salud y sus dependencias municipales.
- Dirección Provincial de Finanzas y sus dependencias municipales.
- Banco Popular de Ahorro y su red de sucursales.
- Banco de Crédito y Comercio y sus sucursales.
- Empresa Provincial de Correos y sus redes de establecimientos.
- Dirección Provincial de Comercio y sus empresas municipales.

Valores compartidos

Son las aspiraciones, convicciones, modos de actuación de directivos y sus colaboradores que conforman cualidades que en el comportamiento cotidiano describan un cause para el logro del estado actual y estado deseado.

Cuando un directivo desea promover conductas dirigidas al éxito de su organización, debe lograr el desarrollo y a la vez recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos, los valores son herramientas que van dirigidas a fortalecer la capacidad de ilusionar, encausar y cohesionar equipos, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos con el objetivo de introducir realmente a las personas dentro del pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la organización y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos para adaptarse a su entorno y superan tensiones internas. Los valores sirven para atribuir sentido a la acción.

Para este caso se ha evaluado a los miembros de la organización y representantes de grupos implicados con los siguientes valores:

1. Incondicionalidad a la Patria y a la Revolución

2. Creatividad, innovación permanente, visión de futuro.
3. Profesionalidad y elevado espíritu de superación.
4. Contribución a la comunidad.
5. Liderazgo y visión de futuro
6. Mejora continua
7. Planificación estratégica.
8. Trabajo en equipos.
9. Comunicación eficiente
10. Rapidez de respuesta.
11. Logros
12. Proximidad al cliente.
13. Excelencia.
14. Competitividad.
15. Rentabilidad.
16. Compromisos.
17. Bienestar.
18. Desarrollo Individual.
19. Acción proactiva.
20. Calidad.

Para conocer si en realidad estos valores existen y se encuentran verdaderamente compartidos, realizamos una encuesta que le llegó al 100% de los miembros de la organización y al 20% de los funcionarios que representan a nuestros grupos implicados, se estableció una escala de puntos que va desde 1 a 10, teniendo en cuenta que 1 es muy bajo, 5 es cuando están fuerte en la organización pero hay que desarrollarlos y 10 es alto.

Se podían evaluar con 0 aquellos que no estén fuertes.

Determinación de la Visión.

Visión: La visión contiene el estado deseado mínimo indispensable que se plantea la organización, por tanto permite conformar la formulación estratégica de un problema y su solución.

La visión:

- es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear,
- es algo que vale la pena alcanzar,
- aporta significado al trabajo que hace la gente en la organización,
- es un documento vivo al que siempre se le puede hacer adiciones,
- es un punto de partida para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores,
- se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación. (Kenneth Cloke y Joan Goldsmith)

La visión debe contestar las siguientes preguntas:

¿Qué es lo único en nosotros?

¿Cuáles valores constituyen las verdaderas prioridades?

¿Qué es lo que me haría comprometer personalmente mi mente y mi espíritu con esta visión?

¿Qué necesita realmente nuestra organización que nuestro equipo puede y debe aportar?

¿Qué es lo que quiere que mi equipo cumpla de forma tal que yo esté comprometido, alineado y orgulloso de mi asociación con él?

La visión tiene como propósito ofrecer un servicio superior tanto a nuestros clientes internos como externos, exigirnos y exigir a nuestro homólogos un nivel de excelencia, mediante documentos y responsabilidades claramente definidas, explotar al máximo la tecnología existente y asimilar las nuevas tecnologías y métodos para brindar una valoración y revaloración constante u creativa de los procesos de negocios, comunicar informaciones, estrategias y metas que resulten oportunas y relevantes que sean compartidas por todos.

La visión tiene como exigencias las siguientes:

- debe comunicarse a todos,
- debe integrar a la gente en pensamiento y acción,
- debe cultivar un profundo compromiso de logro,
- debe ser motivadora por su imagen.

La visión constituye el paso que cierra el circuito de la conexión abierta con la identificación al inicio del proceso.

El procedimiento seguido estuvo basado en la tormenta de ideas con un grupo de especialistas del sistema los que aportaron valiosas ideas que fueron utilizadas para la formulación de la visión, tomando en cuenta si este es compatible con la misión definida.

Escenario de actuación:

Indudablemente el análisis de la combinación de las fuerzas que interactúan y que se llevan a cabo mediante la utilización de la Matriz DAFO tienen una importancia decisiva y nos ayuda para darnos cuenta no solo de los problemas a los que se enfrenta la organización, sino también para vislumbrar una solución que tenga presente a los principales factores que se enfrentaron al análisis del problema.

Sin embargo la matriz tiene la limitación de no aportar elementos necesarios de evolución de los acontecimientos que deben ser resueltos a través del análisis de escenarios; ya queda claro que las fuerzas no son estáticas sobre todo en nuestros días, en que la constante es el cambio y lo estable es la inestabilidad.

La situación de hoy, no será la de mañana y las fuerzas que fueron analizadas para la situación actual, no tienen que ser necesariamente las que están presentes dentro de un tiempo breve.

Por escenario se entiende la descripción de los posibles marcos en que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento, su definición se realizará partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrirán de determinada manera y no de otra.

Se sobreentiende que la organización tiene que funcionar independientemente de las características del escenario al que deben enfrentarse aunque el resultado de la organización será, como es de suponer.

La práctica aconseja la utilización de tres versiones de escenarios: un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo).

Esto nos lleva a que se prepare las decisiones para tres situaciones diferentes, lo que supone que la organización pueda reducir incertidumbres de su desarrollo.

Objetivos

Expresan lo que se quiere o pretende alcanzarse en toda operación o actividad, sus fines, metas, que determinan el éxito o fracaso final si lo que se puede afirmar que tienen una estrecha relación con los resultados.

En la práctica administrativa es necesario utilizar diferentes categorías que expresen con claridad y un nivel de generalización o especificidad de lo que se quiere obtener como: Políticas, estrategias, objetivos (generales, específicos), tácticas. Así pues el acento debe ponerse en que se trate de objetivos verificables o cuantificables, esto es, al final del período debe ser posible determinar si el objetivo se cumple o no. (Koontz, 1998).

Los objetivos forman una jerarquía que va desde la misión, expresión más general hasta los objetivos individuales y específicos.

Los objetivos tienen varias categorías para su clasificación.

- colectivos – individuales,
- principales – secundarios,
- generales y particulares.
- largo y corto plazo.

La jerarquía indica que cada objetivo debería apoyar a los objetivos del siguiente nivel superior en una organización y cada objetivo del nivel superior es la guía para establecer objetivos en el nivel inferior.

Por regla general, las políticas, estrategias y objetivos generales se formulan en el nivel superior del Sistema dado, los objetivos particulares en el nivel táctico y los específicos en el nivel operativo.

Al hablar de objetivos tendrían que considerarse entre otros aspectos ¿Qué concretamente se quiere alcanzar? ¿Quién o quiénes son los protagonistas? ¿Cuándo y dónde se ejecutarían las acciones para lograrlo? ¿Qué recursos se necesitan?.

Las respuestas a estas interrogantes requieren de un conjunto de requisitos a tomar en consideración en el proceso de formulación de los objetivos. Por lo que deben ser: pertinentes, medibles, factibles, aceptables, flexibles, motivadores, comprensibles y comprometedores) Koontz, 1998).

Pertinentes: Que están en función de la Misión del sistema y apoyan su materialización, así como de las políticas, directivas y estrategias que emanan de la gerencia superior.

Medibles: Siempre que sea posible el objetivo debe expresarse en términos cuantitativos. En tales casos la gerencia puede ir monitoreando y evaluando parcialmente, el cumplimiento de tales objetivos a fin de tomar las decisiones oportunas, en el caso de objetivos cualitativos deben expresar los parámetros que servirán de base de control e impacto correspondiente.

Factibles: Representa el balance adecuado entre necesidad y posibilidad, así como entre tareas y recursos disponibles, constituye un instrumento de gran utilidad para la gerencia, que no debe ni puede soslayarse.

Aceptables: Los objetivos deben satisfacer las expectativas y valores de todo aquello que, de forma directa e indirecta están interesados en la materialización de los resultados que se pretenden alcanzar.

Los objetivos deben ser aceptados por los resultados de su ejecución. Deben ser aprobados en los diferentes niveles y apoyarlos, por último y no menos importante, es la aceptación por los implicados de su ejecución.

Flexibles: En el marco de los objetivos se incluyen normas y metas específicas que, al mismo tiempo, de deben tener un carácter rígido o dogmático, ni tal flexible que cualquiera pueda modificar a su conveniencia. La flexibilidad no debe convertirse en tolerancia ilimitada al cambio de objetivos y metas.

Motivadores: La participación colectiva en la identificación de problemas y en la formulación de los objetivos es en sí un factor motivacional de gran importancia para los actores sociales que intervienen en el proceso, más aún si son ellos los que deben materializar los resultados que se esperan alcanzar. Es necesario que el individuo llegue al convencimiento de que al cumplir con los objetivos institucionales realiza parte de sus aspiraciones como persona, haciéndolo sentir útil y satisfecho con la labor que realiza.

Comprensibles: Su formulación debe ser fácilmente entendible por todos los que estén vinculados a su concepción y ejecución, detectados en forma clave y sencilla.

Comprometedores: El objetivo debe identificarse con una determinada área de responsabilidad e incluso con los propios individuos que deben ejecutar las acciones necesarias para su realización.

Una vez aprobados son de obligatorio cumplimiento y sirven de base para evaluar en términos de resultados a sus ejecutivos

Fase de ejecución y control

Plan de Acción.

Constituye el mapa de ruta para el esfuerzo de cambio, por lo que resulta determinante el que sea realista y efectivo. Las cinco características de un plan eficaz de acción o cambio, se ofrecen a continuación:

- el plan se halla relacionado con las metas que se proponga para el cambio y se cuenta con los recursos para su ejecución,
- las actividades se hallan claramente vinculadas con las metas y prioridades de este último,
- el Plan es específico. Los tipos de actividades están claramente identificadas más que generalizadas abiertamente,
- el plan es integrado. Las partes están estrechamente conectadas,
- el plan está en secuencia de tiempo. Existe una cronología de los eventos,
- el Plan es adaptable. Existen planes de contingencia para adaptarlo a las fuerzas inesperadas.

Los Planes de Acción son:

- descripción concretas de lo que va a pasar,
- centrados en lo específico,
- inmediatos,
- claramente relacionados con la visión y las metas,
- vías detalladas para implementar estrategias y para vencer barreras.

Planes de Contingencia

Son acciones provocadas de acuerdo a:

1. Fuerzas inesperadas;

2. Las experiencias acumuladas con relación a crisis;
3. Oportunidades que se dan en la práctica y que es necesario aprovechar.

Estas acciones deben estar estructuradas y definidas según los recursos disponibles y cumplirlas para estos momentos logrando ser lo suficientemente flexible para su adecuación en el momento preciso.

Control y seguimiento de la estrategia:

El control 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.

A través de los planes de acción se implementa la estrategia, no obstante, la planificación sin el correspondiente sistema de control es totalmente inútil porque mediante el control se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctivas

Es necesario verificar periódicamente si la organización se está moviendo en direcciones de sus objetivos o no, cómo han aterrizado las decisiones, qué obstáculos se han presentado y cómo se han sorteado, qué cambios en el entorno han hecho girar el rumbo aunque se mantengan los objetivos.

1.- ¿Se está ejecutando la estrategia como se planteó?

2.- ¿Está alcanzando la estrategia los resultados que se buscaban?

Sin embargo, el control estratégico tiene en nuestros días una significación y alcance mucho mayor que lo anteriormente explicado. En efecto, el control estratégico está integrado por un conjunto de subsistemas de control (Mewman, Logan y Hegarty, 1989), citados por Menguzzato, 1995, que básicamente son: control de vigilancia, control de premisas, y control de implementación.

El control de vigilancia, tiene como misión escrutar el entorno a fin de detectar aquellos cambios en el comportamiento de los factores componentes del mismo, que sean susceptibles de provocar modificaciones en la estrategia actual. El control de las premisas, tiene por objeto verificar la validez de las hipótesis clave acerca de la evolución de la empresa y su entorno, sobre las que descansa la formulación de la estrategia. Ello entraña también una evaluación de la validez de la estrategia formulada, y de los planes a través de los que la estrategia se desarrolla.

Tanto el control de vigilancia, como los de las premisas *son controles previos, con lo que permitirán anticiparse a las desviaciones y emprender acciones de carácter preventivo.*

El control de implementación, es un control posterior, y permitirá verificar si la puesta en práctica de la estrategia se está haciendo de acuerdo con lo deseado y si están alcanzando los resultados esperados, proporcionando la información necesaria para corregir posibles anomalías, y para preparar la formulación de la futura estrategia.

El control estratégico no se limita a la mera función de verificación de la bondad de la estrategia, de la permanencia de las hipótesis sobre las que ésta se basa y de la correcta ejecución de la estrategia, sino que su cometido es mucho más rico. Al implicar 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, actúa como guía de las decisiones a tomar para llevar a cabo dichas acciones correctoras.

Con la explicación anterior se ha querido demostrar que la función de control 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:

- a) ¿En qué negocio estamos?
- b) ¿Cuáles es nuestra razón de ser? ¿Por qué?
- c) ¿En qué somos buenos? ¿Con quién me puedo comparar?
- d) ¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?
- e) ¿Qué estrategias tienen mis competidores?
- f) ¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?
- g) ¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?
- h) ¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?
- i) ¿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 el logro de su visión. De hecho, todas las

preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico.

En el presente capítulo la autora propone un modelo de estrategia que guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel. El grupo bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control de la estrategia. En este proceso juega un papel muy importante la Alta Gerencia de la organización, estableciendo las políticas de control al respecto. En el próximo capítulo se valida la estrategia propuesta.

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN LA PROVINCIA SANCTI SPÍRITUS

El análisis de documentos normativos, la aplicación de instrumentos que aportaron información y la revisión de las funciones de la organización, posibilitaron obtener información que objetivamente permitió caracterizar la organización, para lo cual nos apoyamos en lo que denominamos áreas de resultados claves los cuales son: Recursos Humanos, Otorgamiento de las Pensiones, Económico Financiero y Atención al Pensionado.

III.1. Desarrollo de la fase de Diagnóstico

Recursos Humanos (RR-HH)

Hasta estos momentos todo lo relacionado con la gestión de los recursos humanos dependía del departamento de personal de la Dirección de Trabajo.

La fuerza de trabajo que ingresaba a la organización era en lo fundamental universitarios recién graduados y trabajadores de las áreas de recursos humanos de otras entidades los que ingresaba por captación directa sin existir un procedimiento para la gestión de los RR HH.

Al hacer una evaluación del instrumento aplicado a los integrantes de la organización se pudo conocer lo siguiente:

- El 42 % de los miembros de la organización poseen más de 10 años en la actividad y en el área de otorgamiento de las pensiones radican las de mayor experiencia.
- El nivel de calificación que prevalece es el medio superior ya que del total, 26 son técnicos medios y 15 universitarios; el área económica posee un nivel profesional a los demás con un 55% de universitarios propios de la rama.
- La edad promedio es de 32 años, donde 18 miembros de la organización están en el rango de 26 a 30 años.
- Del total de trabajadores solo el 17% es de sexo masculino y el 83% femenino; de ahí que la mayor causa de ausencia al trabajo es provocado por la necesidad de atender a sus hijos menores y no existe violación de la disciplina por incumplimiento del Reglamento Interno.

- En análisis efectuado y en comparación con los demás departamentos de la Dirección Provincial de Trabajo y las Direcciones Municipales se observa que nuestra organización la compone una fuerza de trabajo estable con una tasa de fluctuación despreciable, sin embargo los Departamentos de Inspección del Trabajo poseen una tasa del 32% y el Dpto. de Organización del Trabajo y los Salarios, su tasa es del 57.14% .
- La evaluación del personal se realiza anualmente en función de los indicadores previstos al inicio de la etapa evaluativa, los mismos responden al cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medidas, así como al plan de trabajo mensual y disciplina laboral.
- La capacitación del personal se realiza a través del Instituto de Estudios Laborales, fortaleza que posee el sistema de trabajo al poder constar con su propio centro de preparación; no obstante los miembros de la organización requieren aumentar su nivel profesional, a pesar de que dominan en un alto porcentaje la actividad que realizan .
- La estructura de la organización no se corresponde con las nuevas funciones que se asumen de la Dirección Nacional y de otros organismos implicados .
- La estimulación al trabajador es mínima y si comparamos con otros sectores atractivos como el Turismo, Cadenas de Tiendas y otras entidades del Sector Privado, se aprecia que nuestros trabajadores poseen un alto nivel de consagración y amor por la actividad que desempeñan ya que desestiman ofertas de otros organismos .
- Auditoria de valores
Después de haber consultado a todos los miembros de la organización y al 20 de los representantes de los organismos implicados, por consenso se llego a los siguientes valores compartidos .
- Incondicionalidad a la patria y a la revolución .
- Profesionalidad y elevado espíritu de superación .
- Contribución a la comunidad .
- Liderazgo y visión de futuro .
- Planificación estratégica

- Trabajo en equipo
- Comunicación abierta.

III. 2. Económico-Financiero

El sistema cuenta con una base material fuerte que incluye la aplicación de la informática en la provincia y en todos los municipios y modelos de control que se requieren.

Se consolida un sistema contable específico para la seguridad Social que posibilita controlar por cada rubro del presupuesto la ejecución mensual, aspecto que se logra con la revisión diaria de los estados de cuentas. Existe un sistema de conciliación de los cupones pagados a cada pensionado que posibilita identificar a tiempo cualquier impropiedad del pago que ocurra. El personal que realiza esta actividad es en su mayoría profesional y todos cuentan con la preparación adecuada para desempeñar su trabajo.

III. 3. Concesión de las Nuevas Pensiones

Antes del año 1997, todo el personal que laboraba en el sistema era relacionado con esta actividad, ya que el resto de las actividades estaban centralizadas y su nivel de ejecución era en el Ministerio. El 77% de los que se desempeñan en esta labor poseen más de 10 años de experiencia, pero sólo el 15% posee nivel profesional.

Como incidencia negativa hacia el desempeño de esta tarea lo constituye las deficiencias que existen en las entidades con los tiempos de servicios de los trabajadores, aspecto que atenta contra la calidad y rapidez en la respuesta hacia aquellos que solicitan acogerse a los beneficios de la Seguridad Social.

Por otro lado constituye una barrera para el desempeño de la actividad la incompetencia legislativa, ya que los hechos y conductas que se suscitan en estos momentos no son compatibles con las preceptuadas en leyes, Decretos y Resoluciones normativas que tienen su origen desde más de 15 años.

Atención al Pensionado

Durante más de 15 años el Banco Popular de Ahorro y su red de agencias y cajas de ahorro tenían como función la atención directa al pensionado; de ahí que el Sistema de

Seguridad Social, sólo respondía por los mismos hasta el momento de conceder la pensión; no existía una comunicación directa; los trámites que eran necesario realizar los realizaba el Banco directamente con la Dirección de Seguridad Social, por lo que tanto los municipios como la provincia eran desconocedores de estos procedimientos.

A partir de 1998 se inicia un proceso de traspaso de funciones del banco Popular de Ahorro hacia las Direcciones de Trabajo, buscando una plena identificación con el pensionado y agilidad en los trámites; nuestro territorio fue abanderado de esta tarea y en menos de 6 meses creó las condiciones para asumir en cada municipio las funciones que le correspondería.

Análisis Externo

A continuación evaluamos cada uno de los factores enumerados anteriormente.

- **Cambios estructurales en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.**
A partir del año 2000 el Ministerio de Trabajo inicia un proceso de cambio en su estructura organizativa, se proyecta la creación de dos nuevas instituciones dentro del propio organismo; la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT) y el Instituto Nacional de Administración de la Seguridad Social (INASS).
La creación del INASS constituye una oportunidad para el desarrollo del sistema de Seguridad Social en el país con ello se potencia un cambio del sistema que posibilita la homologación con otras instituciones internacionales y permite potenciar las tendencias del mundo actual referido a la organización de los sistemas de administración pública. Se crean además las Filiales Provinciales y Municipales, las que asumen funciones que se descentralizan del organismo central y su fin es lograr un servicio rápido y eficiente.
- **Reordenamiento económico del país.**
El gobierno inició un proceso de reordenamiento económico buscando una mayor vitalidad a los procesos de gestión empresarial y presupuestario, se crearon nuevos ministerios, se dotaron de nuevas funciones a algunos organismos, se crearon las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, se inicio el redimensionamiento empresarial y el Perfeccionamiento Empresarial, además se introdujo las empresas mixtas y otras formas de propiedad, se introdujo el sector emergente, todo ello ha traído consigo que la legislación vigente requieren de una revisión pues aunque se ha adaptado a las nuevas instituciones creadas, constituye una debilidad para el

sistema de Seguridad Social el no poder responder con la legislación vigente en esta materia a las conductas y hechos que realmente se manifiestan.

- **Envejecimiento poblacional (Anexo 3).**

El proceso de envejecimiento de la población cubana es consecuencia, en gran medida, de la política de desarrollo aplicada por la Revolución. Constituye uno de los más importantes logros de la Política Social del país y a su vez origina un incremento en el gasto del sistema.

Como consecuencia de ello cada día crece la masa de pensionados y jubilados de ahí que para nosotros constituye una amenaza que exige de una estrategia para minimizar sus efectos.

En la provincia la tasa de envejecimiento es de 15.5% y se considera junto a Villa Clara y Ciudad de la Habana, las tres provincias más envejecidas del país.

Aún cuando en el país se prevé que para el 2005 la tasa del 15%, ya nuestro territorio la sobrepasa, lo que acentúa que debemos trabajar con más rapidez para garantizar el relevo de trabajadores que se jubilen; así como la utilización de una fuerza de trabajo cuyo empleo en condiciones adecuadas, facilite su aporte al desarrollo social y satisfaga las aspiraciones del trabajador.

Perfeccionamiento Empresarial: Constituye para el sistema una oportunidad, el desarrollo en el país de perfeccionamiento empresarial, ello significará un incremento en la productividad del trabajo y a su vez mayores ingresos al presupuesto, por otro lado constituye una fuente de financiamiento ya que ha sido aprobado el aporte al presupuesto de la Seguridad Social por parte de los trabajadores que integran las empresas en Perfeccionamiento Empresarial. En la provincia 58 entidades están en diferentes pasos del Perfeccionamiento y en 10 de ellas ya está autorizado su aplicación.

Financiamiento

A pesar del crecimiento que se manifiesta en la masa de pensionados, constituye para nuestro sistema una oportunidad el que el estado garantiza los recursos financieros que sostienen el sistema. Cada día se vienen dando pasos en la economía que permiten incrementar las fuentes de financiamiento incluso el haberse aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular y previo acuerdo con los trabajadores la contribución al sistema de Seguridad Social; acuerdo que se ha hecho realidad en solo

aquellas entidades que se incorporan a la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial. No obstante a ello hay que señalar que en los momentos actuales el financiamiento procede del 12% de la nómina que aportan las empresas y el resto se asume por el Presupuesto Central del estado (Anexo No.)

Se realizó una valoración de todos aquellos factores externos que se vinculan directamente con el cumplimiento de la misión, centrando el análisis en los cambios estructurales del Ministerio de Trabajo, Reordenamiento económico en el país, proceso de envejecimiento poblacional, Perfeccionamiento Empresarial y fuentes de financiamiento.

Definición de la misión:

Para llegar a definir la misión se han hecho varias preguntas:

¿Qué es y en que lugar está la organización?

¿Qué será y en que lugar estará en el futuro?

¿Qué debe ser y en qué lugar debe estar al término de los 5 años?

El equipo de trabajo respondió cada una de estas interrogantes y entonces señaló:

La organización es un Departamento de la Dirección Provincial de Trabajo y de las Direcciones Municipales de Trabajo que como un solo sistema se encarga de tramitar las pensiones solicitadas por los trabajadores y el control y aplicación de la política aprobada por el estado en esta materia, ocupa un lugar destacado dentro del sistema del país.

En un futuro será una Filial Provincial con Filiales Municipales que asumirá funciones que se descentralizan o desconcentran del nivel superior.

En un término de 5 años será una Filial líder de reconocido prestigio con una sede confortable capaz de brindar un servicio eficiente.

Posteriormente y por consenso determinó que

Misión

Garantizar la aplicación de la política y el control del presupuesto establecido por el Ministerio del Trabajo en materia de Seguridad Social sobre la base de un servicio orientado a la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios de manera efectiva y eficiente.

Construcción y análisis de la Matriz DAFO

Después de haber evaluado la situación interna de la organización y los factores externos que influyen en el cumplimiento de la misión; el grupo de técnicos y especialistas reunidos en un equipo de trabajo determinarán por consenso que las fortalezas y debilidades de la organización y que las oportunidades y amenazas del entorno son las siguientes:

Fortalezas

1. La aplicación de un sistema informático acorde a las técnicas avanzadas del momento.
2. La consagración demostrada por los trabajadores del sistema en la actividad que desempeñan.
3. El poder contar con trabajadores de basta experiencia en la actividad que posibilite el cumplimiento de la misión.
4. Haber iniciado la aplicación de un sistema contable que permita el control del presupuesto.
5. Tener identificado los principales roles que corresponden a cada eslabón del sistema.
6. La efectividad lograda en el mecanismo de entrega de los medios de pago y tramitación de las pensiones.
7. El establecimiento de mecanismos administrativos que agilicen la solución de las dificultades planteadas por los pensionados.

Debilidades

1. La existencia de una estructura no competente, acorde a las nuevas funciones que se asumen.
2. No contar con un sistema de estimulación a los trabajadores.
3. No contar con fuentes fidedignas que contengan los tiempos de servicios de los trabajadores.
4. No disponer de la facultad necesaria para dar respuesta a todos los reclamos de los trabajadores y pensionados.
5. Imposibilidad para responder a las nuevas organizaciones empresariales y otras situaciones del momento.
6. No disponer de un personal con una preparación amplia y universitaria.

7. Insuficiente relaciones que limita la comunicación con los beneficiarios.

Oportunidades

1. La instalación de un sistema de comunicación por red que permita la conexión con todo el país.
2. Existencia de instituciones que posibiliten la capacitación a los miembros de la organización.
3. Incremento de las exigencias del estado sobre el control del presupuesto del sistema.
4. La aplicación del Perfeccionamiento Empresarial en 58 entidades del territorio.
5. La aplicación de una nueva estructura organizativa al sistema trabajo que convierte la Seguridad Social en una institución independiente.
6. Existencia en el territorio de fuentes de reclutamiento de personal como futuros trabajadores de la organización.
7. Constar con el financiamiento para dar cobertura a las necesidades crecientes de la masa de pensionados y trabajadores.
8. El proceso de descentralización y desconcentración de las funciones en el sistema de Seguridad Social del MTSS hacia las provincias y municipios.

Amenazas

1. Insuficiente control del tiempo de servicio de los trabajadores por parte de las empresas del territorio.
2. La falta de experiencia y preparación de los cuadros y especialistas que atienden la actividad en las entidades.
3. La diversidad de organizaciones empresariales de nuevo tipo surgidas en el último decenio y situaciones no contempladas en la legislación.
4. La adopción de nuevas funciones por los organismos que tradicionalmente eran responsables del pago a los pensionados.
5. Las ofertas de empleo atractivas por sectores emergentes y otros del territorio con mejor remuneración salarial al personal que labora en el sistema
6. Insuficiente asignación de recursos que posibiliten el cumplimiento de las nuevas funciones asignadas (locales de trabajo, mobiliarios, equipos automotores etc.).
7. La existencia de uno de los mayores índices de envejecimiento de la población en el territorio.

Las principales debilidades y amenazas que hoy presenta el sistema de Seguridad Social en la provincia son:

1. No constar con fuentes fidedignas que contengan el control de los tiempos de servicios de los trabajadores.
2. No disponer de la facultad necesaria para dar respuesta a todos los reclamos de trabajadores y pensionados.
3. No disponer de un personal con una preparación amplia y universitaria.
4. Falta de experiencias y preparación de los cuadros y especialistas que atienden la actividad en las entidades.
5. La diversidad de organizaciones empresariales de nuevo tipo surgidas en el último decenio y situaciones no contempladas en la legislación.
6. La existencia de uno de los mayores índices de envejecimiento de la población del territorio.

Objetivo 1

Implantar un sistema de gestión de los recursos humanos, que contribuya a elevar la efectividad en el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y estimulación del personal que integra en las Filiales Provincial y Municipales.

Criterios de medidas

1. Se creó el área de Recursos Humanos en la Filial Provincial.
2. El 100% del personal se seleccionó según los requerimientos convenidos.
3. Se determinó la DNC de todo el personal técnico y de dirección.
4. Se cumplió satisfactoriamente el plan de capacitación.
5. El 95% del personal se sintió satisfecho con la capacitación recibida.
6. El 100% del personal técnico y de dirección fue evaluado anualmente.
7. Se estimularon moral y materialmente los mejores trabajadores y cuadros del Sistema de Seguridad Social

Objetivo 2

Garantizar una situación económica-financiera satisfactoria, tanto en el orden interno como en el control del presupuesto del Sistema de seguridad Social; logrando la obtención de indicadores de eficiencia adecuados que reflejen la eficacia en el uso del presupuesto.

Criterios de Medidas

1. Se alcanzó niveles de conciliación de los cupones pagados superiores al 92% en cada mes.
2. Se solucionó el 100% de los cargos indebidos a las cuentas de Seguridad Social.
3. Se logró que las im procedencias por pagos indebidos se comportaran por debajo de 1.5 por cada 1000 pensionados que cobren su pensión.
4. Se implantó en el 100% de los municipios la automatización del Sistema Contable.
5. Se implantó según programa elaborado al efecto los subsistemas del Sistema Nacional de Contabilidad en la Filial Provincial de Seguridad Social y sus dependencias municipales.
6. El sistema implantado logró categorizarse "con control" según las evaluaciones de auditores y personal especializado.
7. Garantizar la satisfacción plenas de los futuros pensionados, mediante un tratamiento diferenciado a las empresas, que posibilite mayor agilidad en el trámite.

Escenarios Positivos

El bloqueo económico y financiero se ha atenuado, provocando un mejoramiento en la situación económica del país y a su vez de la provincia. Se alcanza un crecimiento del PIB superior al 5% como promedio anual. Esto permite que el número de empresas incorporadas al Perfeccionamiento Empresarial consolide su trabajo e incremente su número; que la tasa de desempleo en el territorio no exceda del 2%. Además se lleva a cabo la reorganización laboral y salarial en el sector presupuestado; Se promulgan normas jurídicas en materia de Seguridad Social acordes al momento y el envejecimiento de la población supera el 15% de la población total.

Lo que posibilita un aseguramiento financiero superior, dado por un mayor aporte empresarial y la introducción del aporte por parte de los trabajadores. La Seguridad Social se adapta mejor a los cambios que se operen en la economía del país y asimila en mejores condiciones la explosión que se produce por el envejecimiento.

Escenarios Intermedios

El bloqueo económico y financiero se mantiene estable lo que limita el desarrollo económico del país y la provincia. Se alcanza un crecimiento mínimo del 5% del P.I.B como promedio anual. Lo que impide que el número de empresas incorporadas al Perfeccionamiento Empresarial progrese con mayor celeridad e incremente su número.

La tasa de desempleo en el territorio se comporta en un 2,5 al 3%. Además la reorganización laboral y salarial en el sector presupuestado a decaído a niveles muy bajos, las normas jurídicas se mantienen en estudios. El envejecimiento de la población se mantiene en los índices alcanzados o sea alrededor del 15%.

Aún cuando se garantiza el funcionamiento por el estado, la Seguridad Social se verá limitada en proyectar una revalorización de las pensiones existentes y asimila discretamente la explosión de las nuevas pensiones que se provocan y otros gastos que se deriven del sistema.

Escenarios Negativos

El bloqueo económico y financiero se ha incrementado, lo que impide el desarrollo económico del país y la provincia. El PIB desciende su crecimiento considerablemente por debajo del 5% como promedio anual; Se detiene la marcha del perfeccionamiento Empresarial; la tasa de desempleo crece por encima del 3%; el Sector presupuestado detiene su reorganización laboral y salarial; se congelan la promulgación de nuevas normas jurídicas que se encuentran en estudios y continua un incremento del envejecimiento de la población.

El estado asegura el financiamiento del sistema de Seguridad Social; pero se detienen los cambios y se deprime las condiciones de trabajo del Sistema.

Plan de Acción

ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
I. Recursos Humanos RR-HH		
1.1 Crear el área de Recursos Humanos en la Filial Provincial	Director Filial	2º Trim este 2012
1.2 Seleccionar el personal de nuevo ingreso a la Institución según los requerimientos establecidos.	J`RR-HH	Permanente
1.3 Determinar las necesidades de capacitación DNC en todo el personal que labora en las Filiales Municipales y Provincial.	J`RR-HH	1er Semestre 2012
1.4 Elaborar un plan de capacitación que de respuesta a las necesidades del	J`RR-HH	Anual

<p>personal.</p> <p>1.5 Realizar al culminar el período la evaluación técnica de cada trabajador según la legislación vigente.</p> <p>1.6 Estimular moral y materialmente a los trabajadores y cuadros destacados.</p>	<p>J`Inmediato</p> <p>Director Filial Provincial y Municipal</p>	<p>A n u a l</p> <p>A n u a l</p>
<p>II. Económico – Financiero</p> <p>2.2 Alcanzar niveles de conciliación de los cupones pagados superior al 92%</p> <p>2.2 Solucionar el 100% de los cargos indebidos a las cuentas de Seguridad Social</p> <p>2.3 Lograr disminuir las im procedencias por pagos indebidos a menos de 1,5 por cada 1000 pensionados.</p> <p>2.4 Implantar a todos los municipios la automatización del sistema contable</p> <p>2.5 Implantar todos los subsistemas del Sistema Nacional de Contabilidad en la Filial Provincial y Filiales Municipales.</p> <p>2.6 Alcanzar la categoría de “con control” en las evaluaciones realizadas por los auditores o personal especializado.</p>	<p>Especialista económico de Filial M cpal y Provincial</p> <p>Especialistas Económico de Filial M cpal y Provincial</p> <p>Especialistas Económico de Filial M cpal y Provincial</p> <p>Informático y Especialista</p> <p>Económico Dpto. Administrativo</p> <p>Directores Filiales Municipales y Provincial.</p>	<p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>1er Semestre 2012</p> <p>1er Semestre 2012</p> <p>1er Semestre 2012</p>
<p>ACCIONES</p> <p>III. Concesión de las nuevas pensiones</p> <p>3.1 Revisar el 100% de los documentos probatorios de tiempo de servicios a los futuros jubilados en un rango de 5 años, en las empresas seleccionadas.</p>	<p>Consultores tramitadores y téc. Seg. Social Municipales y</p>	<p>Año 2013</p>

<p>3.2 Realizar un levantamiento del tiempo de servicios prestados por los trabajadores de empresas que tienen aprobado el Perfeccionamiento Empresarial.</p> <p>3.3 Realizar cursos de Preparación para los técnicos del sistema de Seguridad Social que laboren en el área de las prestaciones</p> <p>3.4. Efectuar encuestas a funcionarios de las entidades donde se realizó el análisis proactivo del tiempo de servicios para conocer sus expectativas.</p>	<p>Provincial</p> <p>Consultores</p> <p>Tramitadores y Grupo Provincial de Prestaciones</p> <p>Dpto. de Recursos Humanos</p> <p>Directores Filiales Municipales y Provincial</p>	<p>Anual</p> <p>En el transcurso del 2012</p> <p>Anual</p>
<p>IV ATENCION AL PENSIONADO</p> <p>4.1 Extender a nivel de comunidades la renovación de las chequeras a los pensionados.</p> <p>4.2 Incrementar el número de establecimientos que ejecutan el pago a los pensionados.</p> <p>4.3. Implantar el 100% de los municipios el Sistema Automático de control del pensionado</p> <p>4.4 Realizar encuestas a los pensionados para conocer el grado de satisfacción por el servicio que se presta.</p>	<p>Director Filial Municipal y Provincial</p> <p>Director Filial Municipal y Provincial</p> <p>Directores Filiales Municipales y Director Provincial</p> <p>Grupo de Ejecución de Filiales Municipales</p>	<p>III Trimestre 2012</p> <p>1er Trimestre 2013</p> <p>III Trimestre 2012</p> <p>Anual</p>

Visión

Denominada Filial Provincial y con dependencias municipales, ambas subordinadas al INASS, contará con un sistema moderno en toda la organización de su gestión, su estructura y tecnología, en el que se conjugan la búsqueda de la eficiencia, una alta profesionalidad, prestación de un servicio público de excelencia y una imagen

adecuada que responda satisfactoriamente a las crecientes demandas del territorio y su entorno.

En el presente capítulo la autora confirma que las características propias de una organización de la administración pública, exige una aplicación creadora de los principios de la Dirección Estratégica dado su diferencia con el Sector Empresarial. Por otra parte se considera que el modelo escogido responde a las características de la organización, que la puede dotar de la flexibilidad necesaria, y de las estrategias requeridas para enfrentar los cambios que en materia de Seguridad Social se operan en Cuba.

CONCLUSIONES

- La bibliografía consultada permitió elaborar el marco teórico conceptual sobre la Seguridad Social en Cuba.
- Un análisis definido de los principales resultados que aportan las fases de diagnóstico y proyección permite considerar con conocimiento de causa que en la situación actual de la organización es posible establecer una estrategia para el desarrollo del sistema de Seguridad Social en la provincia de Sancti Spíritus.
- Mediante la elaboración de la estrategia a sido posible identificar los principales factores que pueden impactar en la misión de la organización tanto de índole interno como externo, así como los que pueden contribuir de manera positiva y que requieren su potenciación para ser más efectiva y eficiente la administración de la Seguridad Social en el Territorio.
- Los resultados que se han ido obteniendo con la validación de esta estrategia en algunos aspectos relacionados con la esfera gerencial y la misión auguran un camino certero en la meta hacia un servicio de excelencia en el sistema de Seguridad Social en la provincia de Sancti Spíritus.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la proyección estratégica presentada sobre la base del modelo diseñado al respecto, como vehículo de alcanzar mayor eficacia y eficiencia en la administración de la Seguridad Social en el territorio.
- Considerar el impacto que tendrá la aplicación de la presente estrategia en otros aspectos del trabajo como: estilo de dirección, comunicación, sistema de control, estructura, relaciones interpersonales fundamentalmente e identificar las posibles barreras que puedan presentarse así como elaborar las distintas estrategias para superarlas.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.

52

1. Arguelles Varcácel Félix (1989). La Seguridad Social en Cuba.
2. Arguin G. (1988). La Planeación estratégica en la Universidad. 2da. Edición.
3. Afanasiev, V. El enfoque sistémico aplicado al conocimiento social. Revista Ciencias Sociales No. 1. 1987.
4. Alpander, G. Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Editorial Norma. Colombia. 1982.
5. Ackoff, R. Planeación de la empresa de futuro. Editorial Limusa. México. 1983.
6. Arias G, Fernando. Capacitación para la excelencia. Editorial Argus. México. 1990.
7. Anzola, S. (1993). "Administración de pequeñas empresas". México: Mac Graw Hill.
8. Arocena, R. (1995). La cuestión del desarrollo vista desde América Latina: una introducción. Montevideo, Uruguay: Eds. Universitarias de Ciencias, Facultad de Ciencias Sociales: pp-50-60.
9. Bueno Eduardo (1996). Dirección de empresas. Direcciones estratégicas.
10. Beal George, M y otros. Conducción y Dinámica de grupos. Editorial Kapeluz. Argentina. 1990.
11. Borrego Díaz, Orlando. La Ciencia de la Dirección. SUPSCER. La Habana. Cuba. 1989.
12. Buckley, Roger. La formación: Teoría y Práctica. Editorial Díaz Santos. Madrid 1991.
13. Cantera Javier (1994). Estrategia de los Recursos Humanos.
14. Castro Ruz Fidel. Informe Central al V Congreso del P.C.C. Editora Política La Habana. Cuba. 1997.

15. Cartwright, Dorwin y Alvin Zonder. Dinámica de grupos: Investigación y Teoría. Editorial Trillas. México. 1990.
16. Consultores asociados, S.A. Inversiones y negocios. Editora Pontón Caribe, S.A. La Habana. Cuba. 1995.
17. Colectivo de autores, Organización científica de la dirección estatal. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. Cuba. 1990.
18. Colectivo de autores. Economía cubana: del trauma a recuperación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. 1998.
19. CITMA (1997): Dirección Estratégica de la Ciencia y la Innovación. Tecnología. Ciudad de la Habana.
20. Cuesta A. (1990) "Organización del trabajo y Psicología Social". La Habana. ISP JAE.
21. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. 3ra edición. México. 1989.
22. Días Pérez Lucía Dra. Tesis para optar por el grado de Máster en Dirección (1996).
23. Días Lorca, Carlos. "Métodos para el perfeccionamiento de la Dirección". Carlos Díaz Lorca. Editorial Ciencias Sociales. La Habana 1989.
24. Díaz, René y Cruz, Raúl. Concepto sobre estrategia empresarial. Documento Escuela "Nico López".
25. Davis, K. (1987) "Comportamiento organizacional" México: Fuentes impresoras.
26. Decreto Ley 82. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado. Editora Política. La Habana. Cuba. 1984.
27. Domenech, Silva. Cuba. Economía en período especial. Editora Política. La Habana. Cuba. 1996.
28. Documento Directivo para la implantación de la capacitación SUPSCER. La Habana. Cuba. 1992.
29. Dirección por objetivos y estrategias. Las experiencias cubanas. Compendio de Artículos. MES. CCED. Habana, Septiembre, 1998.

30. Enfoques y métodos para la capacitación a cuadros de dirección. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. 1992.
31. Hermida, Jorge y Roberto Serra. Administración y estrategia. Un enfoque competitivo y emprendedor. Ediciones Macchi. Argentina. 1989.
22. Hernández S. Roberto. Metodología de la investigación. Editorial Mc. Graw Hill. México. 1995. 54
23. [Http: // aucions. yahoo. com](http://aucions.yahoo.com)
24. [Http://www. cm is. csiro. au](http://www.cmis.csiro.au)
25. Huse, E. (1975) El comportamiento humano en la organización. Bilbao. Deusto.
26. Folletos Gerenciales y notas de clases de la asignatura. Dirección estratégica.
27. Gutiérrez Eberto Lic. Tesis de Doctorado.
28. Gutiérrez Urdeneta Luis y Peñate Rivero Orlando. La Reforma de los Sistemas de Pensiones en América Latina. La Alternativa cubana. Editorial Ciencias Sociales. Habana 2000 Pág. 93-103.
29. García Echevarría, Santiago. Estrategia Empresarial. Editorial Díaz Santos. España. 1993.
30. Guevara, Ernesto. El cuadro: columna vertebral de la Revolución. Casa de las Américas. Obras 1957. La Habana. Cuba.
31. González, F. La personalidad, su educación y desarrollo. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 1985.
32. Jarrillo, José Carlos. Dirección y Estrategia. Editorial Mc. Graw Hill México 1987.
33. Jiménez J. Capacitación y desarrollo de la industria. Su reglamento. México 1995.
34. Koontz H Y O Donell. C. Elementos de Administración Moderna. Pág. 51-130. Editorial Mac Graw.
35. Konntz H. Heinz Wehrich. Administración una perspectiva Global. 1 Ina. Editorial
36. Kenneth J.A. Manual de administración estratégica. Editorial Mc Graw Hill. México. 1994.
37. Menguazzato M. Hacer la dirección estratégica de empresas. Universidad de Alicante 1989 (pág. 163).
38. Mintzberg H. Diseño de organizaciones eficientes, Barcelona Editorial Ariel/S.A 1984. Pág. 60-70.

39. Manso Conrado' F.J. Curso de dirección, Estratégica Empresarial. En su; la necesidad de una asistencia empresarial. España.
40. Marroguín, J. Capacitación a Recursos Humanos Editorial Gernika. México. 1978.
41. Mc Gehee, Wilian., Adiestramiento y formación profesional. Editorial Limusa. México. 1986.
42. Mendoza' Nuñez, Alejandro. La capacitación práctica en las organizaciones: Métodos y Técnica, Editorial Trillas, México. 1995.
43. Mintzberg, Henry y James Brian Quinn. El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. Editorial Prentice Hall. México. 1995.
44. Pinto Hernández Mirelys. Tesis de maestría en Dirección.
45. Pinto Mirelys, Rojaskatiuska. (1998). Trabajo de Diploma: Proyección. Estratégica del Polo Científico de Sancti Spíritus.
46. Pérez A. Gerardo. La formulación de objetivos Revista Educación y Desarrollo. La Habana. Cuba. 1993.
47. Reyes. Ponce Agustín, Administración moderna. Editorial Lisuma. 1998. pág. 243-272.
48. Robins S. (1987). Administración teoría y práctica. Edición Práctica Hall. Hispanoamericana. 560.
49. Remmelt R. Política de negocios y gerencias estratégicas. 3ra. Edición. 1980.
50. Series Monográficas No. 6 y 25. La Seguridad Social en Cuba.
51. Seguridad Social. Revista bimestra 1 enero-febrero 1999 No. 216.
52. Smith A. Estrategias dinámicas de los negocios. México D.F. Ediciones McGraw-Hill Pág. 1-51.
53. Stoner, J (199-) Administración 5^a. Ed.
54. Unidad de Ciencia y Tecnología. Estrategia de Ciencia e innovación Tecnológica. Sancti Spíritus.
55. Yañez González Eugenio Dr. Dirección estratégica, Decisiones Estratégicas. Eugenio Yañez. SN, SC, SA.
56. Yañez González Eugenio (1982). Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana. Editorial Pueblo y Educación 270

ANEXO 1: ENTREVISTA.

56

1- Centro De Trabajo:

2- Cargo:

3- Que tiempo lleva en el cargo:

4- Conoce los servicios que brinda la Filial del INASS:

5- Que acciones considera necesarias para mejorar los servicios en materia de seguridad social:

6- Que otras consideraciones se le ofrecen sobre el Régimen de Seguridad Social:

ANEXO 2: ENCUESTA.

1. Edad :

2. Sexo Femenino: M asculino:

3. Al solicitar su jubilación en que término recibió la chequera.

- Menos de 30 días:
- 31-60 días:
- Más de 60 días:

Nota: Se tomó como fecha de solicitud la formulada a la Entidad.

4. Que problemas presentó al solicitar la pensión.

- A) Falta de documentos de tiempo de servicio:
- B) Errores u omisiones en los documentos de tiempo de servicios:
- C) Otros:
- D) Ninguno:

5. Conoce los servicios que brinda la Seguridad Social en la Comunidad.

- A) Si:
- B) No:

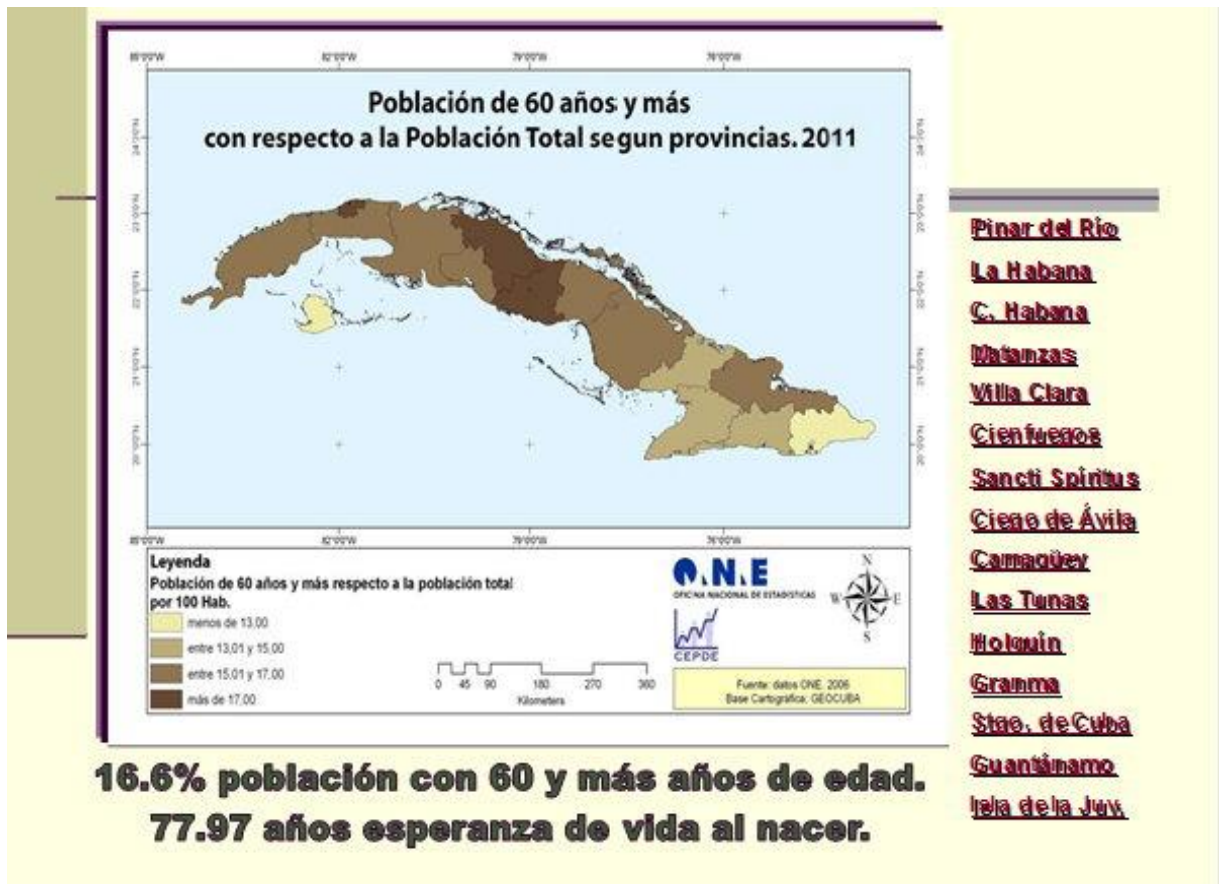
Nota: Se considera como respuesta negativa aquellos casos que plantean como única alternativa la entrega de chequeras.

6. Se siente satisfecho con los servicios que le brinda la Filial de Seguridad Social en la Comunidad.

- A) Si:
- B) No:
- C) ¿Por qué? -----

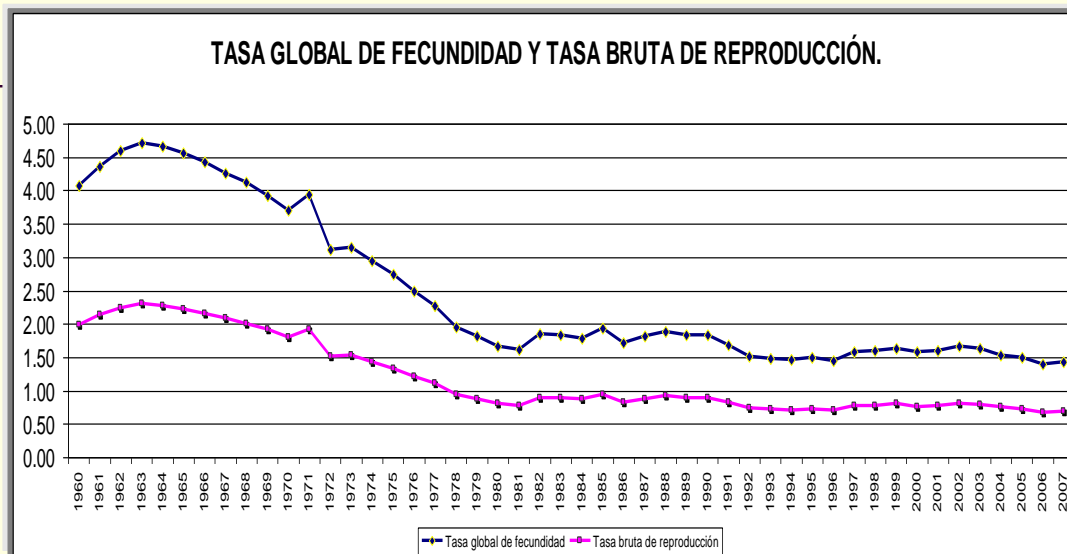
Fuente: Elaborada por el autor.

Anexo 3



Fuente: Oficina Nacional Estadística.

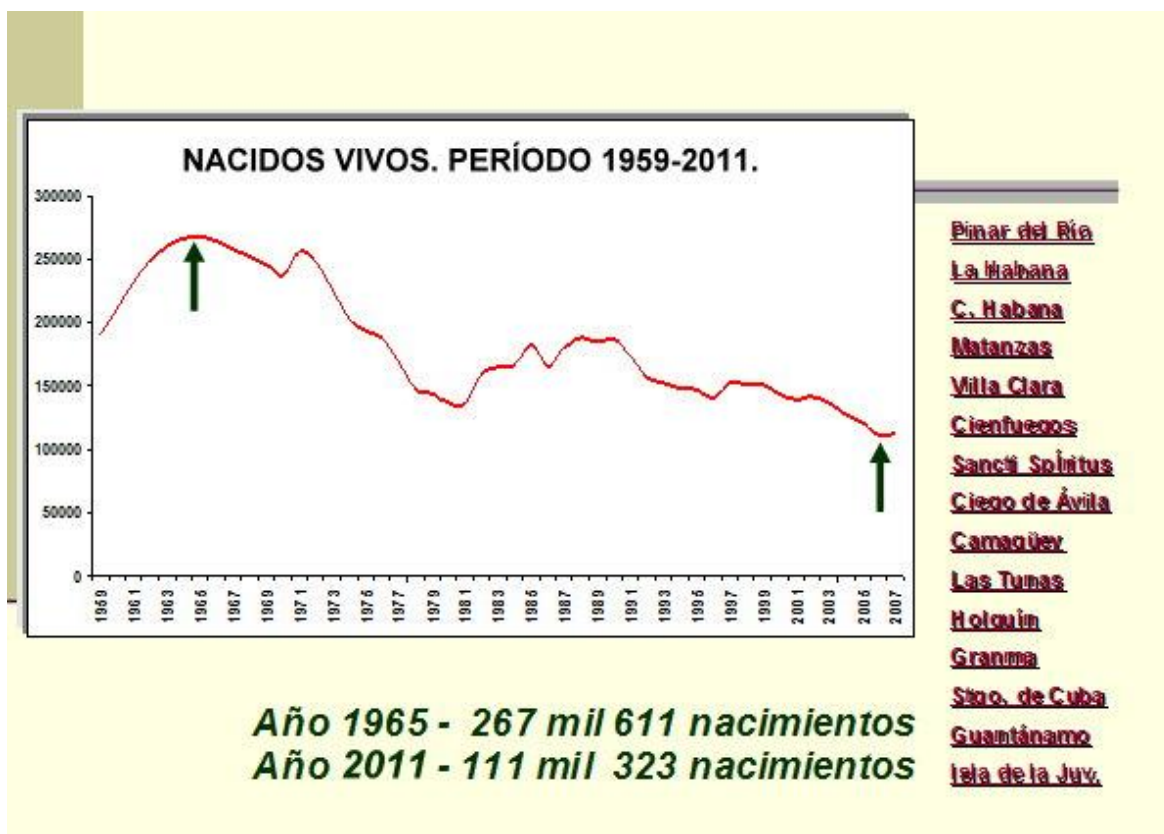
CUBA



TASA GLOBAL DE FECUNDIDAD (Hijos por mujer) - 1.43
TASA BRUTA DE REPRODUCCIÓN (Hijas por mujer)- 0.69

Fuente Oficina Nacional Estadística.

Anexo 5



Fuente: Oficina Nacional Estadística.

Anexo 6

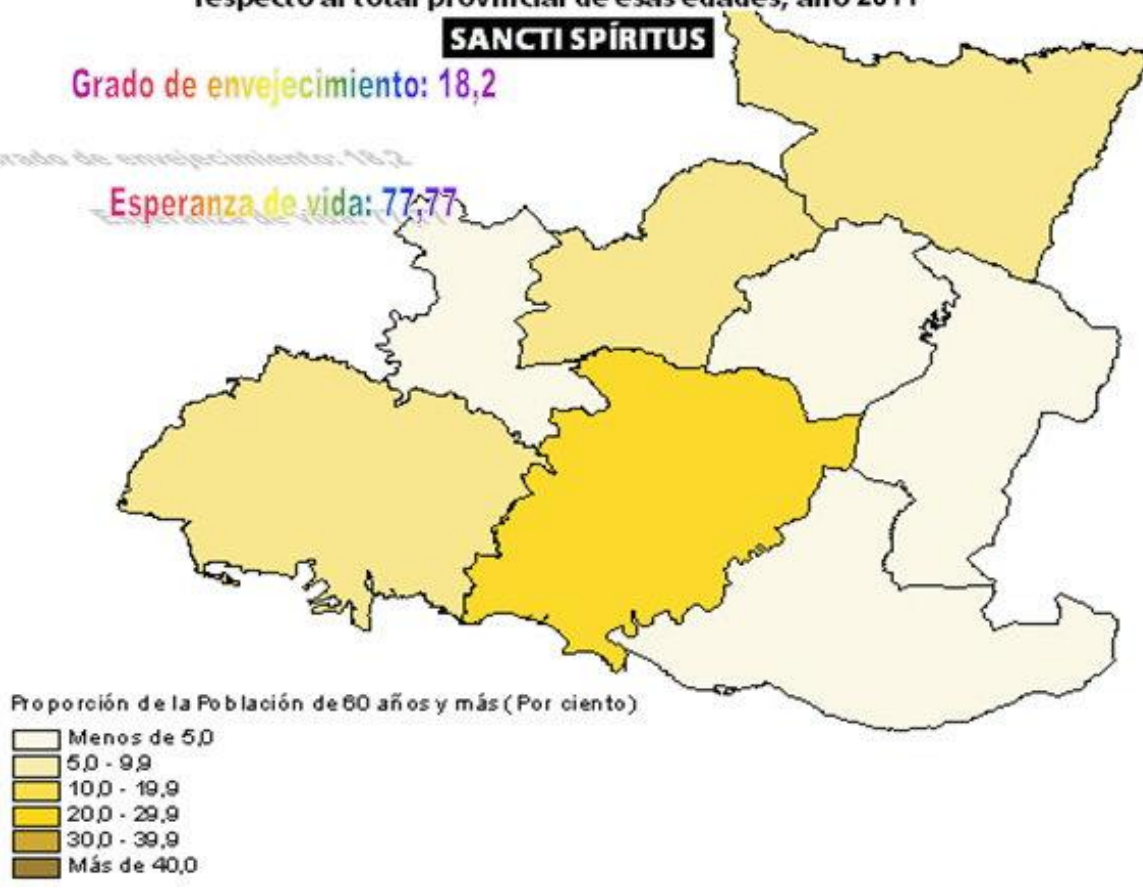
Estructura porcentual de personas de 60 años y más respecto al total provincial de esas edades, año 2011

SANCTI SPÍRITUS

Grado de envejecimiento: 18,2

Grado de envejecimiento: 18,2

Esperanza de vida: 77,77



Fuente: Oficina Nacional Estadística.

Anexo 7

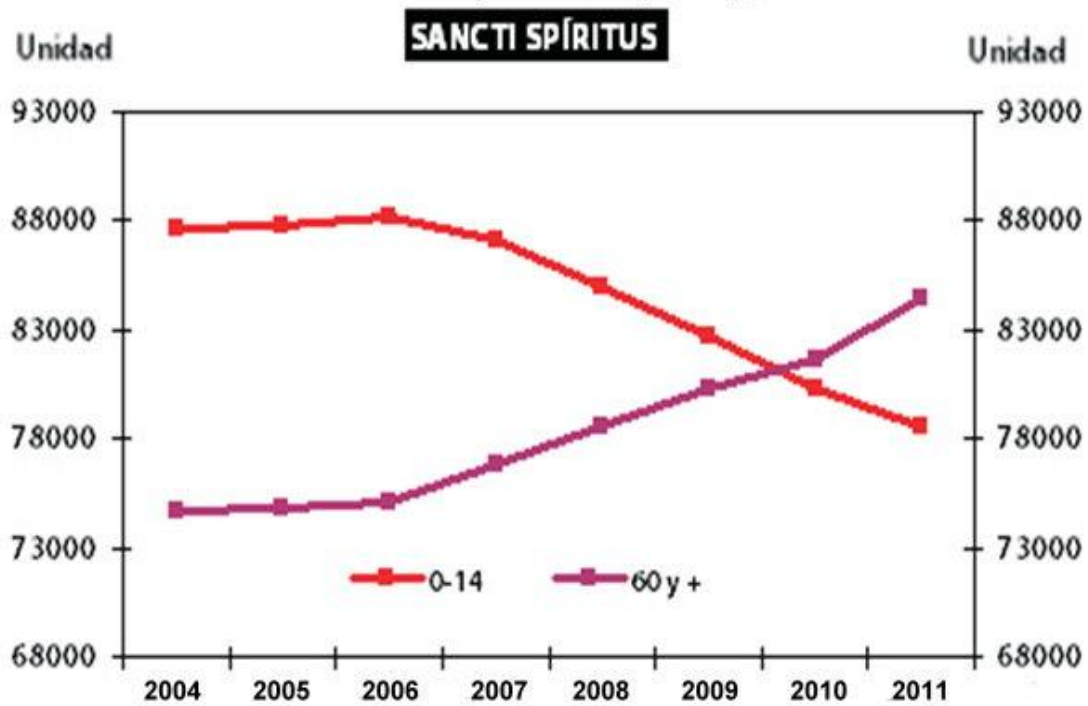
	2010	2011	2010-2011
Tasa global de fecundidad (hijos por mujer)	1,32	1,48	0,16
Tasa bruta de reproducción (hijas por mujer)	0,63	0,70	0,07
Nacidos vivos	4 260	4 649	389



Fuente: Oficina Nacional Estadística.

Anexo 8

Población de 0 a 14 años y 60 años y más, período 2004-2011



Fuente: Oficina Nacional Estadística.

Anexo 9

Encuesta de consenso de valores

De este listado de valores que se te ofrece a continuación, los que consideres que están presentes en su organización, evalúelos en una escala de 1 a 10 puntos. Teniendo en cuenta que 1 es muy bajo, 5 es cuando está presente pero debe desarrollarse más y 10 es alto. Puede evaluar con cero los que consideres no están presentes.

No.	Valores	Puntuación otorgada
1	Incondicionalidad a la patria y a la revolución	
2	Creatividad, innovación permanente	
3	Profesionalidad y elevado espíritu de superación. Contribución a la comunidad	
4	Liderazgo y visión de futuro	
5	Mejora continua	
6	Calidad	
7	Trabajo en equipos	
8	Comunicación abierta	
9	Rapidez de respuesta	
10	Logros	
11	Proximidad de cliente	
12	Excelencia	
13	Competitividad	
14	Rentabilidad	
15	Compromiso	
16	Bienestar	

17	Desarrollo Individual	
18	Acción proactiva	
19	Planificación estratégica	
20		