



FACULTAD
DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL

Universidad de Matanzas

Facultad de Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

**Título: Diseño Estratégico con elementos de Responsabilidad Social en la
Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor: Ariel Alejandro Díaz Martínez

Tutor(es): Dr C. Maylín Marqués León

Matanzas, 2022

“Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”

Fidel Castro Ruz

Agradecimientos

Son muchas las personas a las que quiero agradecer, porque estos más de cinco años de carrera fueron de completo aprendizaje, profesional y personalmente. Y fueron muchos los que aportaron su granito de arena en este crecimiento. Por ello mis más sinceros agradecimientos:

A mi familia, en especial a mi mamá, porque todo lo que soy hoy en día se lo debo a ella.

A mis amigos, a esos que día tras día compartíamos las risas, las angustias, las quejas, los ratos estudiando, pero sobre todo nuestra sincera amistad, a Thalía, Héctor, Susana, Itzandro y al resto de mis compañeros de aula.

A Maylín por su tiempo dedicado y ayuda.

A todos los profesores que durante estos años dejaron algún aprendizaje y alguna huella en mí.

A los trabajadores de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas, en especial a Elayne por su colaboración.

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Diseño Estratégico con elementos de Responsabilidad Social para la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas; fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por el autor Ariel Alejandro Díaz Martínez, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo el estudio de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas (EMPAI), perteneciente al Frente de Proyectos y al Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción (GEDIC), del Ministerio de la Construcción. Este estudio se lleva a cabo para realizar un diagnóstico que permita realizar un ejercicio de planificación estratégica como parte del perfeccionamiento empresarial, en el cual se encuentra enfrascado en los últimos años; para definir la estrategia para el periodo 2022-2026 del EMPAI adecuada en correspondencia a las exigencias que impone el entorno actual que potencie la responsabilidad social empresarial. Para dar cumplimiento a este objetivo se propone un procedimiento que cuenta con un conjunto de técnicas y herramientas para la recopilación, procesamiento y análisis de la información; entre ellas la encuesta, la revisión documental, la observación directa, la tormenta de ideas, el Método de Jerarquías Analíticas (AHP), la Matriz DAFO y el PESTDA para determinar nivel de responsabilidad social. También se utiliza el software Microsoft Visio para elaborar el procedimiento propuesto. Se obtienen como resultados la propuesta de un Modelo de Dirección Estratégica con elementos de Responsabilidad Social para su aplicación en la empresa, además de la realización de un Diagnóstico Estratégico que permitió identificar las principales oportunidades y fortalezas de la organización, establecer su orden de prioridad y elaborar un Plan de Acción de Mejoras para potenciarlas.

Palabras Claves: Ejercicio Estratégico, Dirección Estratégica, Planeación Estratégica, Responsabilidad Social Empresarial, Matriz DAFO, PESTDA.

Abstract

The objective of this research is to study the Matanzas Architecture and Engineering Project Company (EMPAI), belonging to the Projects Front and the Construction Design and Engineering Business Group (GEDIC), of the Ministry of Construction. This study is carried out to make a diagnosis that allows a strategic planning exercise as part of business improvement, in which it has been involved in recent years; to define the appropriate EMPAI strategy for the period 2022-2026 in correspondence to the demands imposed by the current environment that enhances corporate social responsibility. To fulfill this objective, a procedure is proposed that has a set of techniques and tools for the collection, processing and analysis of information; among them the survey, documentary review, direct observation, brainstorming, the Method of Analytical Hierarchies, the SWOT Matrix and the PESTDA to determine the level of social responsibility. Microsoft Visio software is also used to develop the proposed procedure. The results obtained are the proposal of a Strategic Management Model with elements of Social Responsibility for its application in the company, in addition to the realization of a Strategic Diagnosis that allowed identifying the main opportunities and strengths of the organization, establishing its order of priority and develop an Improvement Action Plan to enhance them.

Keywords: strategic exercise, strategic direction, strategic planning, corporate social responsibility, SWOT matrix, PESTDA.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación.....	7
1.1. Dirección Estratégica.....	7
1.1.1. Elementos relacionados con la Dirección Estratégica.....	10
1.2. Planeación Estratégica	12
1.2.1. Conceptos y elementos relacionados con la Planeación Estratégica.	13
1.3. La Dirección Empresarial en Cuba	14
1.4. La Responsabilidad Social en la estrategia empresarial.	16
1.5. Marco legal regulatorio relacionado con la Responsabilidad Social y planeación estratégica, particularidades en empresas de proyectos y arquitectura en Cuba	19
1.5.1. La Responsabilidad Social Empresarial en Cuba.	20
1.5.2. Análisis del marco legal regulatorio relacionado con la planeación estratégica en empresas de proyectos de arquitectura e ingeniería.....	21
1.6. Análisis de los modelos de dirección estratégica con elementos de responsabilidad social.....	23
1.7. Conclusiones parciales.....	24
Capítulo II. Diseño metodológico de la investigación.....	26
2.1. Realización del ejercicio estratégico	26
2.2. Modelo Propuesto para la realización del ejercicio estratégico.....	27
2.3. Herramientas y Técnicas empleadas para el Ejercicio Estratégico.....	37
2.3.1. Matriz DAFO.....	37
2.3.2. Nivel de Responsabilidad Social Empresarial (herramienta PESTDA).....	40
2.3.3. Método del Proceso Analítico Jerárquico.	43
2.4. Conclusiones parciales.	48
Capítulo III: Análisis del diseño estratégico con elementos de responsabilidad social en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.....	49

3.1. Caracterización de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.....	50
3.2. Análisis del modelo propuesto para la realización del Ejercicio Estratégico.	53
3.2.1. Análisis de la herramienta PESTDA.	53
3.2.2. Matriz DAFO	55
3.2.3. Evaluación del nivel de responsabilidad social empresarial.	59
3.2.4. Diseño Estratégico.....	61
3.3. Conclusiones parciales.	64
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Referencias bibliográficas.....	68
Anexos.....	75

Introducción

La arquitectura y la construcción son actividades que contribuyen al desarrollo social y económico de un país. Problemas como el de la vivienda, el hábitat y la recuperación del patrimonio edilicio construido, son característicos de la contribución que estas actividades pueden dar a la sociedad. La necesidad de atender e intentar resolver los problemas que afectan la calidad de vida de los habitantes del planeta, sin comprometer la posibilidad de que las futuras generaciones puedan disponer de recursos para enfrentar los suyos, es una referencia directa a la modificación del medio ambiente natural, actividad inherente a los arquitectos e ingenieros (Acosta & Dearq, 2009).

Las organizaciones se enfrentan a grandes retos y cambios que incluyen una competencia global y consumidores con demandas cada vez más difíciles de cumplir, el progreso es posible si es propiciado el cambio. En este proceso tan dinámico se deben aprovechar las oportunidades, fortalezas, debilidades y adoptar los retos del entorno. Ante esta perspectiva, es urgente que las organizaciones comiencen un proceso de cambio enfocado a la gestión y mejora continua, a partir de una filosofía que como objetivo principal tenga satisfacer las necesidades del entorno de una manera eficaz y eficiente con bienes y servicios competitivos y de alta calidad (Galán López, 2013).

La finalidad de un proyecto se traduce en un sistema de objetivos a conseguir referidos a la propia funcionalidad y calidad de lo que se quiere realizar, al plazo en que es necesario disponer de ese “algo” y al coste en que se puede incurrir. Los tres objetivos están entrelazados y por ello constituyen un sistema, cuya dirección se realiza a través de un proceso de optimización de todos los recursos, humanos y no humanos, de que se dispone para la realización del proyecto (de Heredia, 1995).

Lo anterior convierte en necesidad el incremento de la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos que dan vida a la prestación de los servicios en las empresas. Para asumir todos estos cambios se impone una evolución de las organizaciones, empresas con una cultura diferente, preparadas para reaccionar rápidamente a las transformaciones y obtener mejores y mayores resultados (Alonso et al., 2017).

La planeación estratégica es función de todo gerente/director a cualquier nivel de una organización o empresa, pues actualmente la gerencia y planeación estratégica son vitales

en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas (Jama-Zambrano, 2019).

Las empresas del primer mundo identifican que no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios, no solo tiene que ver con las decisiones futuras, no elimina el riesgo, sino es proporcionar el marco teórico para la acción y consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización y anticiparse a las jugadas del oponente (Salazar, 2014).

Los procesos de dirección con un alto impacto económico social deben contar con un enfoque estratégico, debido a la gran necesidad de tener bien definido el hacia donde van a estar orientados los esfuerzos del Sistema de Dirección en el cumplimiento de la misión y los objetivos, en interacción con su entorno (Ronda Pupo, 2012).

Cuba, en la actualidad se proyecta hacia la búsqueda de nuevas formas de gestionar la producción y los servicios. El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características del país y basadas en las mejores y avanzadas prácticas contemporáneas, debe constituir una prioridad a fin de garantizar la mayor eficacia en la gestión y los procesos (Alonso et al., 2017).

En las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial se expresa la necesidad de que las empresas cubanas respondan con resultados exitosos al reto que representa hoy lograr eficiencia y eficacia, lo cual determina que se alcance un desempeño que se ajuste a las actuales exigencias del entorno, tanto nacional como internacional (Alonso et al., 2017).

La responsabilidad social de la empresa (RSE), también denominada responsabilidad social corporativa (RSC) es esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Se basa en la idea de que el funcionamiento general de una empresa debe evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la sociedad en la que se integra. Pretende buscar la excelencia en la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos con la incorporación de las tres facetas del desarrollo sostenible: la económica, la social y la medioambiental, lo cual favorece la consolidación de la empresa, promueve su éxito económico y afianza su proyección de futuro (García & Llorente, 2009).

En los últimos años han surgido diferentes iniciativas mundiales que han impulsado la incorporación de la Responsabilidad Social en la estrategia empresarial. Diferentes instituciones y organizaciones, formadas por multitud de Estados, han desarrollado iniciativas para promover y fomentar el comportamiento socialmente responsable de las empresas mundialmente. Generalmente todas estas iniciativas o proyectos incluyen una serie de normas o recomendaciones que, si bien no son de obligado cumplimiento, sí incorporan un compromiso por parte de los Estados adheridos para fomentar su desempeño en el entramado empresarial de sus respectivos países (García & Llorente, 2009).

Tal como reza en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el año 2017, uno de los puntos claves del perfeccionamiento de la actividad empresarial se encuentra en la elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas donde debe fortalecerse su sistema de control interno, en pos de lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad. Precisamente en el Decreto No. 335 de fecha cinco de septiembre de dos mil diecisiete, parte como argumento sostenido la actualización del modelo económico y dentro de ello el sistema empresarial en el que se extiende las funciones, facultades, conceptos y principios del perfeccionamiento empresarial a todo el sistema empresarial estatal (Galbán, 2019).

Al analizar las consideraciones planteadas, es visible que el sector empresarial está destinado a sufrir cambios en su enfoque de procesos, sus estructuras organizativas y su dirección empresarial. Esta tarea trae consigo un profundo estudio de las entidades del país. Toda esta problemática justifica al autor a realizar un estudio en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería, ubicada en la calle 138, no. 27406, entre 274 y 276, Pueblo Nuevo, del municipio cabecera de la provincia de Matanzas; perteneciente al Frente de Proyectos y al Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción (GEDIC), del Ministerio de la Construcción (MICONS), que brindan servicios de diseño e ingenieros.

En el año 1977 como parte del proceso de reconstitución y reorganización del sistema empresarial cubano, se crea la EMPAI según la Resolución No. 61/76 del Ministerio de la Construcción (MICONS), con el objetivo de satisfacer la demanda de proyectos para el avance acelerado del proceso inversionista y dar respuesta a los planes de desarrollo constructivo de la provincia de Matanzas, fundamentalmente relacionados en esos primeros

años con programas agropecuarios, educacionales, de salud, viviendas, viales, puentes y los desarrollos de infraestructura que llevaban implícitos (Alonso et al., 2017).

Hasta inicios de la década del 90, la actividad principal de la EMPAI 8 se basa en el trabajo manual de sus especialistas y técnicos. En julio de 1999, se perfecciona como empresa socialista estatal cubana y cambia su denominación a Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EMPAI), con igual razón de ser, pero un objeto social mucho más amplio y enriquecido (Alonso et al., 2017).

Desde su creación ha transitado por estadios diferentes, en un desarrollo y ascenso constante. La obtención del Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba en la edición 1999, aporta a la entidad un reconocimiento mayor a nivel nacional, y se posiciona desde ese momento como una organización de referencia en todo el país. Mayor aún es ese reconocimiento, a partir de que se convierte en la segunda empresa del país, la primera del Ministerio de la Construcción, y la primera también de la provincia de Matanzas en obtener la aprobación para la implantación del perfeccionamiento empresarial. Durante más de 35 años se ha desarrollado a la par del país y se ha mantenido entre las empresas líderes del sector (Alonso et al., 2017).

La Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas (EMPAI) se ve enfrascada en los últimos años en los pasos para llevar adelante el perfeccionamiento empresarial y brindar servicios principalmente en el mercado nacional de la construcción.

Esta entidad es vanguardia en la implementación del nuevo sistema de gestión y dirección empresarial cubano, estando latente en el la necesidad de proyectarse hacia metas superiores. Además resulta un sector sensible en cualquier estrategia de desarrollo para el país, donde sin falta hay que pasar por un proceso inversionista por lo que muchas de ellas aspiran a utilizar las nuevas técnicas de dirección empresarial (Caraballo, 2006).

Por todo lo anteriormente explicado, se hace imprescindible la aplicación de herramientas de planificación para un mejor enfoque de la empresa en cuanto hacia qué dirección y de qué forma va a dirigir sus esfuerzos para el logro de los objetivos propuestos.

La Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería se encuentra actualmente en un proceso de reorganización y revitalización y no cuenta aún con una previsión a largo plazo, además de presentar insuficiencias en su gestión como:

- Planificación estratégica desactualizada.
- Deficiencias en la recogida de información y en el análisis de la misma por parte de los responsabilizados con cada una de las áreas de resultados claves.
- Planificación estratégica que en ocasiones se torna empírica o por experiencia de los directivos de años anteriores.
- No correspondencia entre la planificación estratégica y la operativa.

La situación anterior evidencia la necesidad de un enfoque estratégico para la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería, que le permita diagnosticar el estado actual y mediante un modelo pertinente proyectar el futuro. Lo cual posibilitó la propuesta del siguiente problema científico:

Problema científico:

La necesidad de trazar el rumbo estratégico de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería en correspondencia con las exigencias actuales que impone el entorno para potenciar la responsabilidad social empresarial.

Objetivo general:

Definir la estrategia para el periodo 2022-2026 de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería en correspondencia con las exigencias que impone el entorno actual que potencie la responsabilidad social empresarial.

Objetivos específicos:

1. Sintetizar lo referente teórico-metodológico relacionado con la Planeación Estratégica de manera general y en empresas de proyectos de arquitectura e ingeniería en el contexto nacional e internacional.
2. Realizar el diseño de un ejercicio estratégico con elementos de responsabilidad social en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.
3. Realizar un diagnóstico que permita sentar las bases para la implementación de los modelos de Planeación Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial propuestos en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería.

La presente investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: Comprende aspectos teóricos y científicos referentes a la planeación y dirección estratégicas, así como a la responsabilidad social empresarial, que sirven como guía y soporte en el presente trabajo. Se abordan elementos de suma importancia tales como: conceptos principales, elementos, características, iniciativas a nivel mundial, ventajas y modelos de dirección estratégica y responsabilidad social.

Capítulo II: Se realiza un análisis de los antecedentes de la investigación y posteriormente se expone el procedimiento propuesto, además de las técnicas y herramientas a aplicar para el diseño estratégico con elementos de responsabilidad social.

Capítulo III: Se muestra una breve caracterización de la empresa objeto de estudio; los análisis realizados, los resultados y las propuestas de soluciones.

Para el desarrollo de cada capítulo se utilizan técnicas y herramientas como: revisión documental, encuestas, observación directa, tormenta de ideas, la Matriz DAFO, el Método Analítico Jerárquico y la utilización del programa Microsoft Visio.

Además se presentan Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografías y Anexos.

Se utilizan 106 referencias bibliográficas, de las cuales aproximadamente el 40% fueron publicadas en los últimos cinco años y el 14% están escritas en otro idioma.

Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación

Este capítulo abarca los aspectos teóricos fundamentales que sustentan la investigación, relacionados con la conceptualización de la Dirección y Planeación Estratégica, Responsabilidad Social Corporativa y los elementos más significativos de las mismas. También se hace referencia a los modelos existentes para su implementación en una organización, con el objetivo de sintetizar los referentes que permitan realizar la propuesta del diseño de un ejercicio estratégico potenciando la responsabilidad social en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.

1.1. Dirección Estratégica

Hace ya un tiempo que la Dirección Estratégica Empresarial es el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno difícil y cambiante como al que nos enfrentamos en la actualidad. En efecto, el modelo de Dirección Estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga (Martín et al., 2015).

La estrategia es el camino y el alcance que tendrá una organización a largo plazo; esto permite lograr ventajas a través de la configuración de sus recursos en un entorno cada vez más cambiante, para hacer frente a las necesidades de mercado y las expectativas de las partes interesadas.

Las estrategias son las líneas globales de acción de la empresa para lograr una posición competitiva en el mercado (Capriotti, 1999). Son el proceso mediante el cual se determina racionalmente a dónde queremos ir y como llegar allá (Palencia et al., 2013). Se define como un proceso que trata de las tareas empresariales de la organización, del crecimiento y de la renovación organizacional y más específicamente del desarrollo y de la utilización de la estrategia que deberá guiar a la operación de la organización (Álvarez, 1999).

Las estrategias en una organización pueden dividirse a su vez en tres niveles (Murillo, 2010):

1) Estrategia Corporativa: relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders. En otros términos, se refiere al ámbito de acción de la empresa o el mercado donde quiere incursionar.

2) Estrategia de Negocio: que muestra como competir en un determinado mercado utilizando variables como, la rentabilidad a largo plazo, crecimiento de la cuota de mercado y medidas de eficiencia. Estas estrategias representan unidades organizativas conocidas como Unidades Estratégicas de Negocios, preparadas para lograr fines estratégicos. Su función radica en definir la ventaja competitiva con la que se desea trabajar.

3) Estrategias Operativas, sirven para determinar cómo se utilizarán los recursos en el nivel operativo. De este modo encontramos a las estrategias de producción, marketing, finanzas y otras.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes (Pimentel Villalaz, 2012).

Lo más importante de la Dirección Estratégica no son sus herramientas, sino la “intención estratégica” de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la intención poco se logra, pues ésta puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas (Benavides González, 2013).

La dirección estratégica es uno de los temas más abordados en el contexto actual en la mayoría de las organizaciones del mundo y del país. Varios son los autores de la literatura empresarial que han tratado el concepto. A continuación se exponen algunas de sus definiciones:

Tabla 1.1. Definiciones de Dirección Empresarial.

Autor	Año	Definición
Martina Menguzzato y Juan J. Renau (Menguzzato & RENAL, 1991)	1991	Estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no

		se trata de escapar de las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal.
S. Harrison Jeffrey y St. John Caron H. (Harrison & John, 2002)	2002	Es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los <u>stakeholders</u> o también llamados grupo de interés.
Richard L. Daft (Daft, 2006)	2006	La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización
Raúl M. Arano Francisco Espinosa Georgina Arroyo (Chávez et al., 2011)	2011	El conjunto de compromisos, decisiones y acciones para que una empresa pueda distinguirse de otra provocando ser competitiva de las demás, ganando rentabilidad por encima del promedio.
Guillermo Armando Ronda Pupo (Ronda Pupo, 2012)	2012	La Dirección Estratégica se entiende como el proceso iterativo y holístico de formulación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la

		eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.
Michael E. Porter (Porter, 2015)	2015	Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de la organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

Fuente: elaboración propia.

La dirección estratégica es un término que sustituye a la disciplina tradicionalmente conocida como política de empresa. El enfoque de la teoría de la estrategia supone un nuevo espacio conceptual, que busca formular nuevos modelos como fundamento de las decisiones estratégicas, integrando el cambio estructural y que abre la caja negra del comportamiento empresarial (Lafuente & Salas, 1986). Trata de las metas y objetivos a largo plazo de la organización desde un punto de vista más básico, define los propósitos que justifican la existencia y las operaciones de la empresa (Paredes Ccana, 2022).

Lo anteriormente expuesto permite definir el concepto de Dirección Estratégica como: el conjunto de estrategias, decisiones y acciones que emprenden las organizaciones a corto y largo plazo para que puedan distinguirse de otras y ser competitivas en su entorno.

1.1.1. Elementos relacionados con la Dirección Estratégica

Según Dess and Lumpkin (2003), la dirección estratégica tiene cuatro grandes atributos:

- Se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. El esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización. Algunos autores se refieren a esta perspectiva como racionalidad organizacional.
- Implica la inclusión en la toma de decisiones múltiples grupos de interés de la empresa. Los directivos deben de incorporar las demandas de muchos grupos de

interés cuando deciden, incluyendo a los propietarios, clientes, proveedores, la sociedad en sentido general.

- Requiere incorporar tanto la perspectiva del corto como la del largo plazo. Los directivos deben mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación de las necesidades operativas.
- Supone el reconocimiento de interrelaciones entre eficacia y la eficiencia. Algunos autores se refieren a ello como la diferencia entre hacer lo correcto y hacerlo correctamente.

La evolución de la dirección la ha convertido en algo muy diferente de lo que fue en sus inicios, partiendo de lo que pudiera llamarse Dirección Tradicional a lo que constituye hoy la Dirección Estratégica (Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2004).

A diferencia de la Dirección Tradicional, la Dirección Estratégica va del futuro al presente y no del pasado al futuro, focalizándose también en el entorno y no solo en la empresa; tiene como factor estratégico los recursos humanos con su participación, compromiso y valores y no la tecnología. Es un proceso proactivo, de cambio, con decisiones estratégicas y no repetitivas, teniendo en cuenta el liderazgo, las motivaciones, la innovación y la flexibilidad y que está orientado a los resultados con el autocontrol como instrumento fundamental de la gestión (Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2004).

La aplicación de una dirección estratégica permite a la organización conocerse a sí misma y conocer su meta, los pasos para alcanzarla, los recursos que necesita y quién los tiene, el entorno en el que se encuentra y los riesgos a los que se expone. Es un enfoque de dirección proactivo, orientado a la elaboración, implementación y control de un conjunto de acciones que conducen a la organización hacia el logro de la meta definida, articulándola con el entorno en el que se desempeña y apoyándose en la motivación y compromiso de todos los actores que interactúan. (González & Cruz, 2016).

Varios son los autores que exponen diversos criterios sobre las fases que consta la Dirección Estratégica:

Tabla 1.2. Fases de la Dirección Estratégica.

Autor	Año	Fases
Luis A. Guerras y José E. Navas	2007	<ul style="list-style-type: none">• Análisis estratégico

(Guerras & Navas, 2007)		<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de la estrategia • Implementación de la estrategia (Anexo # 1)
Pastor Rafael Terrazas (Terrazas, 2010)	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico estratégico • Análisis estratégico • Elección de la estrategia • Implementación de la estrategia (Anexo # 1)
Guillermo Ronda Pupo (Ronda Pupo, 2012)	2012	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Implantación • Control
Salvador Lledó Balaguer (Balaguer, 2013)	2013	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis estratégico • Formulación de la estrategia • Implantación de la estrategia

Fuente: elaboración propia

El análisis del punto de vista de estos autores sobre las fases que caracterizan el proceso de las estrategias organizacionales, muestra semejanzas entre ellos; por lo que para el desarrollo de esta investigación se tomarán como fases: la planeación, la implantación y control de la estrategia.

1.2. Planeación Estratégica

Los procesos estratégicos se inician con el establecimiento de metas organizacionales, incluyen estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las mismas estrategias y así obtener los fines buscados (Lima et al., 2008). La Planeación Estratégica como instrumento de la gestión empresarial es una herramienta que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Medina Maza & Ostaiza Moreira, 2018).

El hecho de que una organización pueda definir una misión, visión, planificar y determinar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo puede influir en gran medida en un desempeño positivo en esta. La planeación estratégica organizacional permite a las instituciones identificar debilidades y fortalezas; y contemplar oportunidades y amenazas. Generar así un mejor posicionamiento en el mercado y una mayor competitividad en el sector.

La planeación estratégica es solo una etapa de la dirección estratégica, es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los directivos desean para su organización. Es el elemento clave del ciclo administrativo (Alfonso Robaina, 2007).

La finalidad real de la planificación no es predecir ni hacer planes, sino aumentar la capacidad para que una organización comprenda mejor su posición en el entorno, interprete y asimile las nuevas realidades, e incremente su habilidad para producir, sostener e institucionalizar el cambio. De esta manera, planificar es aprender, y aprender significa aumentar la capacidad de reflexión, repensar los modelos mentales acerca del entorno y la organización, y mejorar los procesos mediante los cuales se toman decisiones estratégicas (Alfonso Robaina, 2007).

Un modelo de planeación estratégica aplicada debe tener énfasis en la toma de decisiones, dirigida por los valores y por una fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal, incluyendo un fase de integración de los planes de acción (East, 2005).

Se reconoce que no existe un modelo único de planeación estratégica, así como tampoco que esté claramente definida la relación existente entre el desempeño de una organización y la propia planeación estratégica. El proceso estratégico puede ser definido como el proceso de usar un criterio sistemático y riguroso de investigación para formular, implementar y controlar las expectativas de la organización. El concepto de estrategia tiene su valor principal en determinar cómo las organizaciones definen su relación con el ambiente en la búsqueda de sus objetivos (Lima et al., 2008).

1.2.1. Conceptos y elementos relacionados con la Planeación Estratégica.

La Planeación estratégica consta de varias etapas de procesos como son: Principios Corporativos (Valores y principios organizacionales), Diagnostico estratégico (Análisis DAFO), Direccionamiento estratégico (Misión - Visión), Plan táctico (Estrategias) y Plan

Operativo; los cuales dan una base para conformar un adecuado plan estratégico (Cerna Trujillo, 2019).

En el **Anexo # 2** se exponen algunos criterios de varios autores sobre el concepto de la Planeación Estratégica.

Según Chiavenato and Sapiro (2017), tiene los siguientes beneficios para las organizaciones:

- La claridad de la visión estratégica de la organización.
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- La interdependencia con el entorno externo.

La planeación estratégica se considera un recurso clave para impulsar el crecimiento de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo; por lo que se puede definir como el proceso que prevee el futuro de la empresa. Su propósito es ubicar a la organización de su situación actual y hacerle llegar una imagen de su futuro, constituyendo la base del proceso de dirección estratégica organizacional. Contribuyendo de este modo a facilitar el logro de los objetivos trazados, dar cumplimiento a las tareas programadas y la consecución de los resultados proyectados.

Como es un proceso sistemático encausado en la visualización hacia el futuro, basado en la realización de sus metas y objetivos presentes, se debe contar con un procedimiento que encamine el trabajo a realizar. En el siguiente subepígrafe se expondrán varios modelos definidos por diferentes autores para el desarrollo de la dirección estratégica en las organizaciones.

En la tabla del **Anexo # 3** se puede apreciar algunas diferencias entre la Planeación Estratégica y la Dirección Estratégica según Pauro Asillo (2017).

1.3. La Dirección Empresarial en Cuba

En el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, PCC, celebrado en 1997, se llamó al perfeccionamiento de la gestión empresarial y al empleo de técnicas avanzadas de dirección

como una vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos. El sistema empresarial cubano ha experimentado una serie de transformaciones como consecuencia de los cambios estructurales a nivel macro económico, así como la introducción de la Dirección por Objetivos y de la Planificación Estratégica.

Estos análisis constituyeron el punto de partida de lo que hoy es la implantación de un sistema de dirección a nivel de todo el país, como voluntad del gobierno de perfeccionar la labor de la empresa estatal socialista y buscar fórmulas más ajustadas a las condiciones actuales y reales del país. Se ejecutó un amplio plan de preparación y superación en todos los sectores sobre la base de aprender, en el empleo y familiarización de las modernas técnicas de dirección y de la formulación e implementación de los objetivos.

Actualmente el entorno cubano se encuentra inmerso en un proceso de transformaciones e importantes cambios, el sistema de dirección planificada del desarrollo económico y social tiene en cuenta la vigencia de las relaciones de mercado y regula el accionar de ellas en función del desarrollo socialista, contribuyendo a facilitar de modo más eficiente y efectivo, el acceso de los actores económicos de las diferentes formas de propiedad y gestión a los insumos y a los mercados de sus producciones y servicios, en función de cuyas demandas deben optimizar oportunamente las ofertas en surtido y calidad ("Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución," 2016).

La adopción centralizada de determinadas decisiones y la emisión de indicadores de carácter directivo son conjugadas con el empleo de instrumentos económicos indirectos, la descentralización de facultades y su adecuado control, con el fin de propiciar que todos los actores económicos realicen su actividad de manera que eleven la eficiencia, eficacia, sostenibilidad y ritmos de crecimiento, en función de los objetivos de la sociedad ("Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución," 2016).

El proceso de planificación toma en cuenta las políticas definidas y asegura su respaldo, promoviendo la generación y obtención de los recursos necesarios. Dado el incremento de la heterogeneidad de la estructura socioclasista, comprende a todos los actores de la economía y la sociedad. La planificación prevé los equilibrios imprescindibles entre las disponibilidades de los principales recursos y las necesidades posibles de satisfacer en cada plazo, a tono

con las potencialidades, las prioridades y metas a alcanzar ("Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución," 2016).

El país aplica la Instrucción 1 del Presidente del Consejo de Estados y de Ministros (Castro, 2011), desde el año 2011, para garantizar la planificación coherente en todas las organizaciones cubanas. Esta planificación estratégica está en función del progreso humano sostenible y alcanza de modo integral sus dimensiones; destacándose la social, la ética, la política, así como la económico-financiera, jurídica, sociodemográfica, comunitaria, territorial, formativo-cultural, y científico-tecnológica. También la protección, conservación y uso racional de los recursos y el medio ambiente.

1.4. La Responsabilidad Social en la estrategia empresarial.

Desde los inicios de las actividades empresariales, la filosofía que se venía imponiendo en el área de los negocios, era la de maximizar los beneficios de la empresa a cualquier coste, sin importar las posibles consecuencias negativas que se pudieran generar. Esta mentalidad, en las últimas décadas, ha ido evolucionando y las empresas se han ido adaptando a las nuevas exigencias del mercado, dónde el concepto de la responsabilidad social empresarial, juega un papel fundamental (Rodríguez López, 2022).

La responsabilidad social se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones, públicas y privadas, y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global (García Fernández & Llorente, 2009).

La Responsabilidad social puede ser vista desde una corporación (RSC), empresa (RSE) u organización (RSO) (Olaya Olaya, 2021).

La responsabilidad social de la empresa o empresarial (RSE) ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se releja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (*stakeholders*), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente (García Fernández & Llorente, 2009).

La responsabilidad social organizacional (RSO) se desarrolla cuando una organización toma conciencia de sí misma y de su rol en su medio circundante. Supone comprometerse con la colectividad y facilitar la retroalimentación con el entorno (Ricardo & Basantes-Andrade, 2022).

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) amplía el ámbito de la responsabilidad social de la empresa para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar cómo realizan su trabajo (García Fernández & Llorente, 2009).

La RSE comprende el conjunto de iniciativas que pretenden reducir, compensar y evitar los impactos negativos, tanto sociales, laborales o medioambientales llevados a cabo por una empresa o corporación de cualquier índole con el fin de beneficiar las relaciones y la situación de sus grupos de interés. Repercutiendo esta responsabilidad en la gestión e imagen de la organización, así como en el establecimiento de una ética y valores propios de cada una de ellas (Ortega Martínez, 2019).

Si bien el concepto de RSE evoluciona, sus principales ideas se mantienen desde los inicios de la década de 1950 hasta la actualidad (Limo Silva & Peña Aviles, 2019); en el **Anexo # 4**, se recogen varias definiciones propuestas en diferentes autores, organismos, organizaciones, fórum, países e institutos.

La RSE busca eficiencia y sostenibilidad; actúa desde los valores para generar oportunidades de desarrollo económico y social; se compromete con las personas y el contexto; minimiza los impactos y tiene en cuenta a los grupos de interés con los que interactúa (Aftab et al., 2021; Jamal et al., 2021; Pérez & Liu, 2020; Rodríguez Cala et al., 2021).

Por tanto, la Responsabilidad Social Empresarial es una forma de gestionar la empresa que integra en el centro de su visión, junto a los objetivos comerciales o competitivos, los aspectos sociales y medioambientales y en la que cobran una especial relevancia la gestión excelente de los activos intangibles como el capital intelectual, la reputación, la transparencia. Modelo que, a la fecha, es adoptado por la empresa de manera voluntaria y estructurando sus políticas en función de las necesidades y demandas concretas de su entorno más próximo o lo que es lo mismo, sus grupos de interés (García Fernández & Llorente, 2009).

En base a las definiciones repasadas en el apartado anterior, es posible establecer que la RS se basa en tres grandes dimensiones: la económica, la social y la ambiental; que, al integrarse correctamente se vuelven un engranaje de acciones enfocadas a responder efectivamente las demandas del entorno de la empresa (Vidal Barba, 2020).

La responsabilidad social no es algo nuevo en el mundo empresarial. Cualquier empresa que se analice desarrolla diversidad de acciones de responsabilidad social respecto a los principales grupos de interés con los que se relacionan: trabajadores, clientes, proveedores y la sociedad en general (García Fernández & Llorente, 2009).

En los últimos años diferentes iniciativas mundiales impulsan la incorporación de la responsabilidad social en la estrategia empresarial. Varias instituciones y organizaciones, formadas por multitud de Estados, han desarrollado iniciativas para promover y fomentar el comportamiento socialmente responsable de las empresas mundialmente.

En el **Anexo # 5**, se muestran algunas de las iniciativas mundiales en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa más destacables.

Sobre la base del objetivo de la RSE, que es el suministro de elementos de dirección y de gestión orientados a innovar y mejorar el impacto de las empresas, de forma que éstas generen externalidades socialmente responsables, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas: AECA (2004), define los principios básicos de la RSE que son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización (**Anexo # 6**).

Históricamente se concibió la responsabilidad de las empresas únicamente en función de la generación de utilidades, concepción que deja de ser aceptable, a partir de su evolución hacia el análisis de la repercusión favorable y desfavorable que tienen sus actividades económico-productivas en la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que estas se insertan (González, 2019).

Como consecuencia, las empresas comienzan a reconocer la responsabilidad social corporativa como un tema crucial para el desarrollo empresarial desde una perspectiva sistémica, no solo a partir de sus compromisos con los empleados, sino también desde sus vínculos con los sectores con los cuales se relacionan (comunidad, clientes, consumidores, proveedores, sociedad y estado) en los ámbitos de actuación económico, social y medioambiental entre otros y buscando la protección del medio ambiente y la sustentabilidad

de las futuras generaciones (González, 2019). Por eso en la actualidad, el estudio de la RSE, resulta cada vez más necesario e importante, pues son más las obligaciones que las organizaciones deben asumir con sus empleados, la sociedad y el medio ambiente (Donnelly & Wickham, 2020; Hoepner & Schopohl, 2020; Terán Rosero et al., 2017).

La situación epidemiológica mundial provocó que las organizaciones se replantearan sus tácticas y objetivos. El reto empresarial presentaba dos vertientes: reafirmar las medidas de seguridad avaladas por la OMS para enfrentar la pandemia y generar estrategias que permitieran la producción de bienes y servicios de las compañías afectadas. En este contexto, la RSE es considerada un factor clave que determinó el comportamiento institucional durante la crisis, al enfocar las estrategias en el desarrollo sostenible que refuerce la cohesión social y logre rentabilidad (Sorzano Rodríguez, 2020).

La RSE debe formar parte de la planeación estratégica de las empresas pues además de generar beneficios constituye un ejercicio clave en su evolución (Carillo Punina, 2017; Sánchez & Díaz Ocampo, 2017; Vélez Romero et al., 2020); elemento importante a tener en cuenta en esta investigación.

1.5. Marco legal regulatorio relacionado con la Responsabilidad Social y planeación estratégica, particularidades en empresas de proyectos y arquitectura en Cuba

Son varios los estándares, normas, certificados o guías que contemplan la RSE como un sistema o instrumento de gestión. La mayoría de ellos entran dentro del terreno de la voluntariedad. Algunos se centran en la gestión de aspectos específicos como el medio ambiente, la gestión de calidad, entre otros (de la Cuesta González & Cueto Cedillo, 2021).

La Norma ISO 26000:2010 goza de mayor popularidad pues cuenta con apoyo internacional de todos los grupos de interés e integra múltiples elementos que forman parte de la RSE. Esta norma orienta sobre cómo establecer el rumbo de una organización que desee ser socialmente responsable (Zúñiga & Paz, 2020). Propone siete ejes que le permiten establecer correctamente los parámetros de RSE: gobernabilidad, público interno, proveedores, mercado, medio ambiente, comunidades y política pública (Ríos et al., 2019).

Es cada vez mayor el interés por su regulación; sin embargo, se deberá tener en cuenta el contexto de cada país y su ordenamiento jurídico, pues este aporta la base legal sobre la cual se desarrolla la RSE (Aleman & Torres, 2020).

1.5.1. La Responsabilidad Social Empresarial en Cuba.

En el desarrollo histórico de nuestro proceso revolucionario, para reflejar el compromiso de la empresa socialista y las cooperativas con sus trabajadores y con la sociedad, se han empleado a lo largo de la historia otros términos y conceptos referidos a responsabilidad social, tales como: atención al hombre, espíritu colectivo, trabajo voluntario, solidaridad, inversión social y apoyo a la comunidad (Mesa Macías et al., 2020).

A lo largo de la historia la Sostenibilidad empresarial, vista como parte del modelo de negocio de la empresa, ya sea estatal, cooperativa o privada, que goce de autonomía y practique responsabilidad social no se había visto como parte del modelo cubano. Sin embargo, se puede decir que la RSE ha estado implícita en toda la etapa socialista cubana (Mesa Macías et al., 2020). Aun así son pocas las empresas estatales las que han asumido conscientemente la responsabilidad social corporativa.

En Cuba la ley garantiza los derechos de los trabajadores; la protección del medio ambiente también se le ha otorgado carácter legal y muchas empresas aportan al desarrollo de su comunidad a través de la política impositiva. Por lo que están creadas las bases para implementar de manera adecuada la RSC, de un comprometimiento con la sociedad que trascienda el mero apoyo formal o el carácter lucrativo que lastra su validez en la sociedad capitalista, que no sea medio y sí un fin prioritario de la empresa estatal en un sistema social, pero no hay una norma jurídica que le fuerza legal para poder comprobar su implementación a través de la función inspectiva y la auditoría pública (Sánchez & Díaz Ocampo, 2017).

Si en la nueva época del socialismo cubano, con diversidad de autores económicos, no se logra incorporar la Responsabilidad Social Corporativa o Sostenibilidad Empresarial, en la estrategia y plan de negocio de todos los emprendimientos, se puede producir un divorcio irreconciliable entre una economía orientada exclusivamente a la generación de utilidades y un Estado que sigue cargando con todo el peso de lo social con apenas la herramienta redistributiva para lograrlo (Betancourt Abio, 2016).

Esta integración solo se puede dar en la medida en que tanto el Estado como las empresas, las cooperativas y los emprendimientos solidarios comprendan los beneficios que esta política puede brindar a la propia empresa (su rentabilidad, imagen corporativa, acceso a mercados) y a la economía en general. Una economía donde los diferentes actores estatales, cooperativos, asociativos y privados asumen consiente y voluntariamente la RSE como parte

integral de su estrategia, privilegia a los consumidores, contribuye a la salud, seguridad y bienestar de la sociedad, el uso racional de los recursos naturales y la biodiversidad (Betancourt Abio, 2016).

1.5.2. Análisis del marco legal regulatorio relacionado con la planeación estratégica en empresas de proyectos de arquitectura e ingeniería.

A continuación se exponen los principales lineamientos respecto a la economía, las inversiones, la ciencia, la tecnología, la innovación, el medio ambiente, la industria, la energía, el transporte y el perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección, eslabones claves para el desarrollo del país y que para la entidad objeto de estudio de esta investigación adquieren vital importancia ("Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución," 2016).

- Consolidar el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial y lograr resultados de eficiencia en los indicadores económicos financieros de la OSDE de Diseño e Ingeniería de la construcción. (Lineamientos: 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 21, 81, 99, 230, 255, 269, 270, 271, 274).
- Gestionar la introducción y generalización de tecnologías y técnicas que favorezcan el desarrollo de los servicios de diseño. (Lineamientos: 81, 88, 89, 90, 94, 228, 229, 230, 232).
- Lograr en la contratación de obras de ingeniería, la aplicación de tecnologías avanzadas de gestión, incrementando la variante del servicio de contratación general de obra, así como asumir la administración de proyectos de gran magnitud y de asociaciones económicas internacionales. (Lineamientos: 81, 88, 89, 90, 94, 228, 229, 232).
- Lograr con las investigaciones la introducción y generalización de nuevas tecnologías y la aplicación de los resultados alcanzados a través de I+D+i. (Lineamientos: 13, 24, 81, 98, 99, 100, 101, 105, 107, 109, 110, 229, 265).
- Lograr el crecimiento informático en el sector de la construcción con la introducción y desarrollo de tecnologías de avanzada. (Lineamiento: 108).
- Fortalecer el proceso de Exportación e Importación de bienes y servicios. (Lineamientos: 26, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 72, 73, 79).
- Gestionar la demanda de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con la estrategia de desarrollo actual, que minimice el impacto de la fluctuación de fuerza de trabajo calificada a partir del diseño de sistemas de pago por resultados con una adecuada correlación del

crecimiento de la productividad del trabajo y el ingreso medio de los trabajadores. (Lineamientos: 11, 22, 142, 143, 145, 146, 229).

En el caso particular de Cuba, los elementos de control legal sobre la dirección estratégica se encuentran en el Decreto 323 que modifica en su artículo único el Decreto 281/2007 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal; en su capítulo I artículo 76 plantea que, las principales funciones a realizar por las empresas son: elaborar y actualizar la estrategia de la empresa; evaluar su comportamiento periódicamente en el consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones. La resolución 60 del 2011 emitida por la Contraloría General de la República en su componente Ambiente de Control establece la importancia y obligatoriedad de que las empresas posean y verifiquen el comportamiento de su estrategia (González & Cruz, 2016).

El diseño de una Proyección Estratégica, ha permitido vincular los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2022-2026 emanados del VII Congreso del Partido, en los que la OSDE GEDIC tiene implicación; la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista; las Bases del Plan Nacional de desarrollo económico y social de la nación hasta el 2030. Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, donde se plasma que ("Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos," 2016):

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social presenta una propuesta preliminar de sectores estratégicos para la transformación productiva, en la que está reflejada la OSDE GEDIC como ente participativo directo lo cual es parte del presente trabajo de Proyección Estrategia y que como se expresa para el primer quinquenio del plan en su inciso a) para los Sectores Estratégicos en la transformación productiva del país.

Ello permitirá la conformación de una economía más abierta en cuanto a su participación en el comercio mundial, pero más articulada internamente y con mayor capacidad para la difusión del progreso económico y tecnológico al interior de su sistema productivo como plataforma de apoyo a su competitividad, con un aporte significativo de las organizaciones de la construcción.

1.6. Análisis de los modelos de dirección estratégica con elementos de responsabilidad social.

Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia de una empresa proveen herramientas muy útiles para definir objetivos, apreciar los resultados y asignar recursos disponibles a aquellos temas de mayor impacto, facilitando la gestión y la toma de decisiones en períodos de cambio.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico, este debe constar con los principios corporativos de la misión y la visión de la organización (Saigua Llamuca, 2018).

En la tabla del **Anexo # 7**, se recogen varios modelos definidos para la Dirección Estratégica. Como se puede apreciar en la tabla que se referencia en este anexo, los modelos presentados poseen elementos y características en los que difieren según el punto de vista de sus respectivos autores; estos modelos fueron adecuados a las organizaciones para los que fueron creados, por lo que se puede concluir que no existe un único modelo a ser aplicado en la dirección empresarial. No obstante se encuentran caracteres invariantes como lo son la evaluación de la estrategia actual, análisis interno y externo, determinar los valores y establecer una misión, visión y objetivos estratégicos.

En los últimos años algunos autores comienzan a vincular las Estrategias Empresariales con el empleo de elementos de Responsabilidad Social. Blanco Fernández (2017), plantea que el contenido de la responsabilidad social dentro de un ejercicio estratégico se integra dentro de tres áreas: económico funcional, calidad de vida e inversión o acción social; fomentadas sobre la base de un código de ética empresarial, que cuenta con catorce normas que abarcan temas tales como el respeto a los derechos humanos, al medio ambiente o el cumplimiento de la ley.

Las empresas evolucionan y se adaptan al entorno donde cada vez presenta mayor eficacia, los mercados y las necesidades son cada vez más complejos, y las cuales pueden ser socialmente responsables (Arrieta Jiménez et al., 2021). Por ello Salazar Toledo et al. (2020), plantea que para la realización de una estrategia de responsabilidad social se debe contar con un modelo con tres ejes principales de trabajo: integridad empresarial, Derechos Humanos y Agenda de Desarrollo sostenible 2031.

Salazar et al. (2017) apunta hacia el impacto positivo de la RSE y gestión organizacional bajo los asuntos que contempla la norma ISO 26000: derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad, y la edad. Analizaron con regresión múltiple las variables de mayor influencia de una mediana empresa mexicana. El enfoque de esta investigación consistió en el análisis de la RSE desde la perspectiva del capital humano, lo cual la diferencia del resto que se enfocan en la información aportada por los gerentes de las empresas. Se encontraron relación positiva y significativa pero tenue entre la variable derechos humanos y las prácticas laborales, medio ambiente y la RSE. El modelo propuesto resulta adecuado para explicar el nivel de RSE, lo cual confirman la confiabilidad de la norma ISO 26000 para realizar estudios de RSE.

Paralelamente se analizaron seis modelos para la gestión de la responsabilidad social empresarial (**Anexo # 8**), en los mismos se guarda gran similitud en cuanto a las fases y etapas utilizadas para la implementación de la dirección estratégica, lo cual conlleva a pensar en su integración como un elemento más a tener en cuenta en la definición de la estrategia empresarial. No se evidencia una metodología que permita la implementación de la planeación estratégica con elementos de responsabilidad social empresarial adecuado a las condiciones del objeto de estudio.

1.7. Conclusiones parciales.

- 1- La Dirección Estratégica es el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial; se ha convertido en la base para que las organizaciones orienten sus esfuerzos con el fin de alcanzar sus metas a largo plazo. Un elemento primordial de la Dirección Estratégica lo constituye la Planeación Estratégica que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.
- 2- Los modelos de dirección estratégica constituyen una práctica generalizada que no varía en cuanto a los elementos que la componen; pero pueden ser adaptados a las condiciones y/o necesidades de las empresas. De igual forma sucede con los modelos para gestionar la responsabilidad social en el campo empresarial; que se vinculan

cada vez más, con mayor fuerza, a las estrategias de las organizaciones en aras de obtener sus objetivos.

- 3- La Responsabilidad Social Empresarial es un tipo de gestión ética, que involucra y trabaja con las expectativas de los grupos de interés; con la finalidad de alcanzar el desarrollo sostenible en el ámbito que se desee como educación, salud o entorno ambiental. Mediante su implementación se busca conseguir un compromiso, en el que las empresas contribuyan al bienestar de la sociedad a nivel local y en forma global.
- 4- La dirección estratégica en Cuba cuenta con elementos de control legal, regulados en el Decreto 323 que modifica en su artículo único el Decreto 281/2007 que gestiona la implantación y consolidación del sistema de dirección empresarial. La Norma ISO 26000 es la más empleada hacia la orientación sobre cómo establecer el rumbo de una organización que desee ser socialmente responsable; no obstante en el país no existe un marco legal establecido que indique y regule los elementos necesarios para hacer de una empresa
- 5- El análisis realizado a trece modelos de Dirección Estratégica y seis de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, evidencian vínculos de las Estrategias Empresariales con el empleo de elementos de Responsabilidad Social y a la vez, puntos de contacto en los componentes de los mismos.

Capítulo II. Diseño metodológico de la investigación.

Para dar solución al problema científico planteado y como respuesta a lo expuesto en las conclusiones parciales derivadas del marco teórico referencial de la investigación, se expone en este capítulo un modelo propuesto para la realización del ejercicio estratégico con elementos de Responsabilidad Social en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas a fin de responder al objetivo de esta investigación.

2.1. Realización del ejercicio estratégico

Para comenzar el Ejercicio Estratégico en una organización es preciso tener conocimientos previos de ella tales como: su estructura, objeto social, antecedentes en la planeación estratégica, planeación estratégica de la entidad a la cual se subordina, especificidades de la cultura organizacional, y otros que pudieran resultar de interés (Olivera Rodriguez, 2007). Esto permite al Consultor Principiante enfrentarse con el mínimo de requerimientos al completo trabajo d facilitar un Ejercicio da Planeación Estratégica.

Para su realización se requiere (Olivera Rodriguez, 2007):

- Compromiso de la Alta Dirección con el Proceso: antes de comenzar el Ejercicio debe comprobarse el compromiso de la Alta Dirección de la organización con el proceso, precisándose el respeto al tiempo, la presencia de todos los directivos (si el directivo principal no se encuentra es recomendable suspender la sesión de trabajo) y la garantía de las condiciones de trabajo.
- Consultor-Facilitador: profesional con los conocimientos y competencias emocionales necesarias para facilitar un ejercicio de Planificación Estratégica. Es recomendable que el ejercicio sea facilitado por dúos de consultores.
- Grupo de Trabajo: grupo de personas de la organización que con la ayuda del consultor elaborará la Planificación Estratégica de ésta. Se encuentra integrado generalmente por el Consejo Dirección y personal representativo de las distintas áreas.
- Controlador del Tiempo: persona que controle el tiempo de las sesiones.
- Relator: profesional con la capacidad de recopilar toda la información significativa que se genere en el transcurso de los trabajos del ejercicio.

- Medios Visuales: con el fin de facilitar las explicaciones y visualizar para el colectivo las distintas fases del análisis se requiere un medio visual, pudieran ser pancartas y plumones, pizarra y tizas o computadora.
- Tiempo: sesiones de trabajo que no deben ser de menos de 2 horas ni más de 4, con recesos intermedios. El tiempo invertido en la elaboración de la planeación estratégica varía sensiblemente de una organización a otra.

2.2. Modelo Propuesto para la realización del ejercicio estratégico.

A partir del análisis de los modelos para la dirección estratégica y la gestión de la responsabilidad social empresarial realizado en el capítulo anterior para solucionar el problema científico planteado en esta investigación y en consideración con lo expuesto en el marco teórico práctico referencial, el autor diseña un procedimiento general que consta de cuatro fases como se muestra en la figura 2.1. El procedimiento general está integrado por procedimientos específicos y tiene como objetivo dotar a la empresa de una herramienta útil para llevar a cabo el ejercicio estratégico con enfoque hacia la responsabilidad social empresarial.

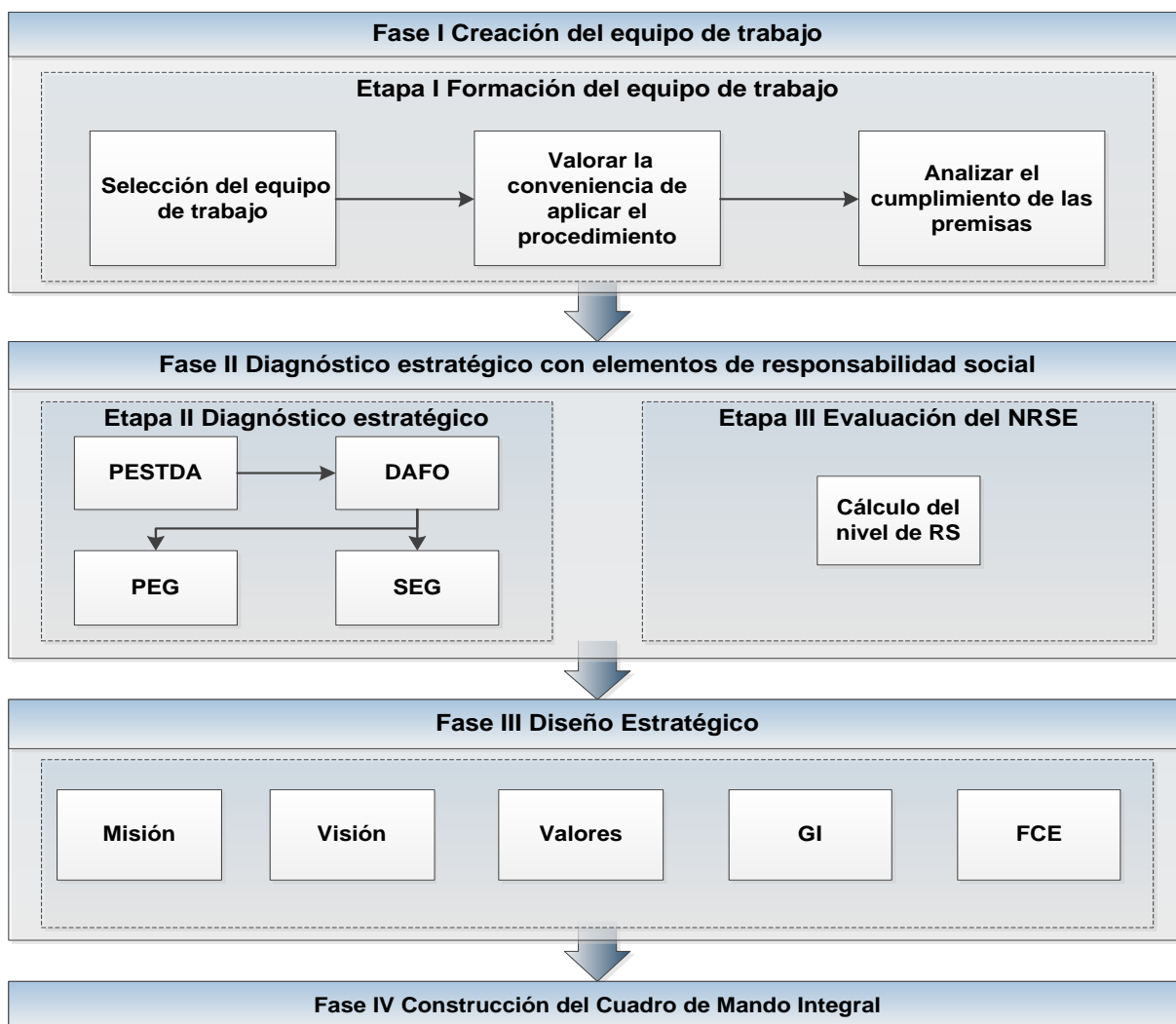


Figura 2.1. Procedimiento General de la Investigación.

Fuente: elaboración propia

- FASE I: Creación del equipo de trabajo

La alta dirección de la organización debe elegir el equipo de trabajo en correspondencia con la magnitud y la relevancia de la investigación. Posteriormente en consejo de dirección se selecciona y aprueba por consenso la composición del equipo de trabajo y se define el jefe del equipo. La cantidad de miembros dependerá de las particularidades de la organización, se recomienda estar entre siete y quince personas con la participación de miembros del consejo de dirección y una representación de todas las áreas. Este equipo debe estar integrado por el personal del comité de prevención y control. La asignación de las actividades del equipo de trabajo se hará de forma tal que se evite la personalización del proceso, los criterios unilaterales y la ausencia de pensamiento autocrítico. Este paso también incluye las

acciones de capacitación necesarias del equipo de trabajo, entre las acciones se recomienda capacitar en materia de dirección, calidad, auditoría y control interno.

Etapa I. Para la conformación de este equipo de trabajo

Se identifican los expertos potenciales, quienes tienen un papel protagónico en el desarrollo del procedimiento. Se listan los directivos, cuadros y especialistas, todos capaces de ofrecer una valoración conclusiva sobre un tema en cuestión y hacer recomendaciones. Para calcular el número de expertos necesario se utiliza el método probabilístico de distribución binomial partiendo de los valores siguientes: $p= 0.01$; $i=0.1$ y $1- \alpha=.99$. Se aplica la técnica de tormenta de ideas al consejo de dirección para identificar los miembros que se pueden considerar expertos, a partir de cumplir con los requisitos siguientes:

- Experiencia en la empresa de más de 5 años.
- Grado de compromiso con la empresa.
- Conocimiento teórico práctico sobre la gestión estratégica y el desarrollo organizacional.
- Posición dentro de la empresa para tomar decisiones.

Para determinar el coeficiente de competencia de los expertos se utiliza la encuesta sugerida por Ronda Pupo (2003), que se muestra en el **Anexo # 9** y una vez conformado el equipo de expertos se le aplica la encuesta, **Anexo # 10**, para valorar la conveniencia de aplicar el procedimiento en la empresa. Para la aplicación del procedimiento es necesario tener en cuenta un conjunto de premisas (figura 2.2), que de no cumplirse implicaría realizar un trabajo previo que permita su cumplimiento, estas premisas se constatan mediante encuesta al equipo de expertos y con la aplicación de la encuesta que se muestra en el **Anexo # 11**.

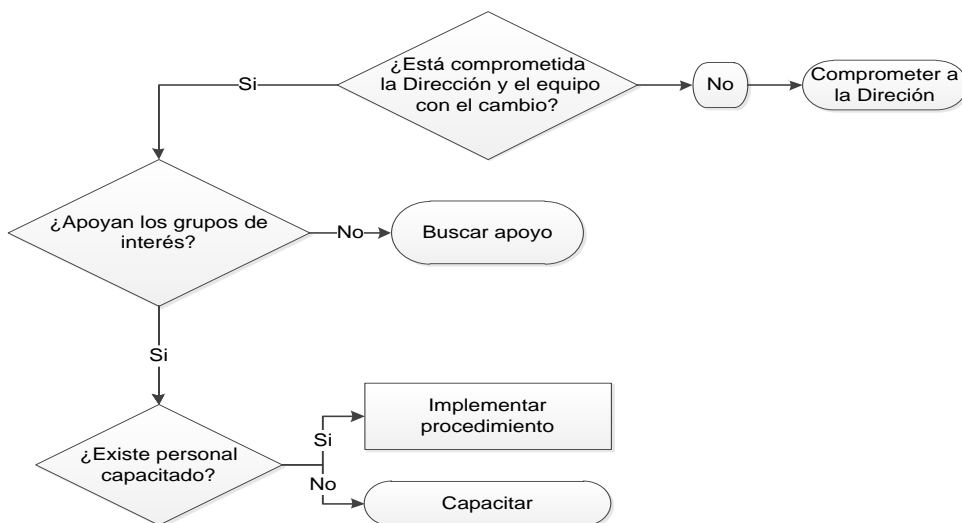


Figura 2.2. Procedimiento específico para verificar el cumplimiento de las premisas.

Fuente: Ronda Pupo (2003)

Las premisas son:

1. Compromiso de la dirección general de la instalación y su equipo de trabajo con el proceso de cambio a implementar.
2. Apoyo de los grupos de interés que inciden en la organización en el momento de comenzar el cambio.
3. Formación del personal: evidenciar la preparación y calificación o deseo de formación de los implicados en las transformaciones a desarrollar.

- FASE II: Diagnóstico Estratégico con elementos de Responsabilidad Social.

Antes de comenzar con el diagnóstico estratégico se hace necesario una breve caracterización de la empresa: La amplia literatura relacionada con la caracterización de los sistemas productivos, evidencia que la misma se puede realizar a través de determinados factores o variables que difieren de uno a otro autor, a partir de diversos puntos de vista, donde normalmente ninguna clasificación es totalmente satisfactoria, ni libre de ambigüedad (Alonso et al., 2017). Para satisfacer los requerimientos del mundo empresarial actual y tratar de eliminar estas limitaciones, (Medina León et al., 2011) plantean que es posible abordar la caracterización de las empresas de servicios a partir de los aspectos inherentes a todo sistema productivo como sistema abierto y su vinculación con el análisis de otros factores más específicos, los cuales permiten lograr la comprensión del funcionamiento de la entidad.

Todo ello, se resume en catorce variables, algunas de las cuales son abordadas en la investigación; como el análisis de los elementos básicos de la organización y de su enfoque estratégico y otros aspectos de interés: nombre, pertenencia ramal, objetivos estratégicos, procesos y servicios prestados, ubicación del centro, misión, visión, objetivos estratégicos, objeto social, estructura organizativa y resultado de auditorías. Se realizará un análisis del capital humano de la entidad por donde se debe reflejar la estructuración de la plantilla, categoría ocupacional, departamentalización, nivel educacional, composición por sexo, edad y antigüedad.

Etapa II. Diagnóstico estratégico.

En esta etapa se pretende realizar un análisis de las capacidades internas de la empresa y los elementos del entorno que inciden en su desempeño empresarial y su enfoque hacia la responsabilidad social. Las principales herramientas utilizadas en esta etapa son la matriz DAFO y análisis PESTDA. Para llevar a cabo dicha etapa se propone un procedimiento específico que consta de cuatro pasos: realización del PESTDA, Matraz DAFO, problema y solución estratégica general.

Se debe tener claro que PESTDA (Político-Legal, Económico, Social, Tecnológico, Demográfico y Ambiental) y DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) no son equivalentes porque son métodos que no se aplican al mismo objeto de investigación, aunque pueden tener algunas áreas comunes, por lo que ciertos factores pueden aparecer en ambos estudios.

La principal diferencia consiste en que PESTDA evalúa un contexto, un mercado, el marco que condicionará una iniciativa empresarial y, por tanto, se centra en factores externos a la organización. Permite conocer los cambios que influirán en el negocio. Por su parte, DAFO valora una unidad de negocio concreta o una propuesta, teniendo en cuenta factores internos y externos.

Al ser un estudio centrado en el entorno en el que se va a desarrollar una idea de negocio o proyecto, resulta fundamental que el análisis PESTDA se realice antes que el DAFO y no al revés. Esto porque permitirá estudiar factores que no dependen directamente de la empresa, sino del contexto político, económico, social y tecnológico, que tendrán un impacto muy importante en su funcionamiento.

Para la realización del diagnóstico estratégico se cuenta con los siguientes cuatro pasos:

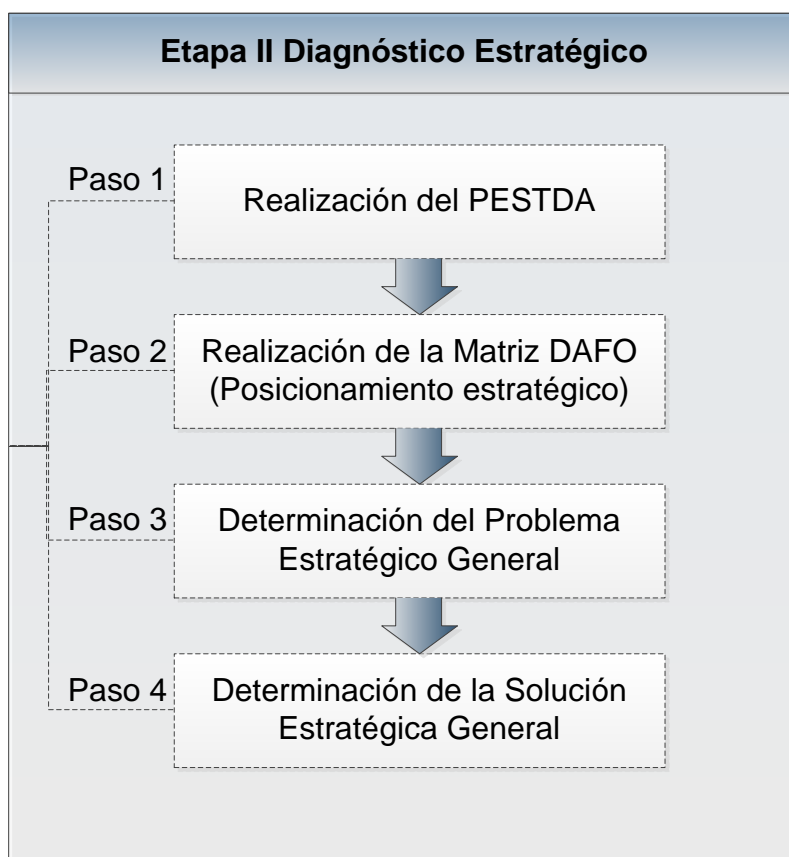


Figura 2.3. Pasos para la realización del diagnóstico estratégico.

Fuente: elaboración propia

La realización del PESTDA utilizada por Reyes Ramírez et al. (2022), facilita los criterios objetivos para definir la posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan. Y esto se logra a través de la descripción de una serie de variables que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro.

La realización de la Matriz DAFO definirá el posicionamiento estratégico de la empresa y trazar un plan de acción en base a este. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro empresarial. Nos ayuda a plantear las acciones que debemos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

Es un análisis para la toma de decisiones mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas

Para este análisis no es posible utilizar todos los factores, sólo se escogerán los de mayor incidencia; por lo que la reducción y agrupación de listados es fundamental, debido a la cantidad de combinaciones que se pueden generar y convertirse la matriz muy compleja.

Una vez concluida la matriz, se define el posicionamiento estratégico de la empresa. Es la posición que debe regir las estrategias a seguir por la organización:

Ofensiva: Si el cuadrante con mayor puntuación es el Ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.

Defensiva: Si el cuadrante con mayor puntuación es el Defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para atenuar el efecto de las Amenazas.

Adaptativa: Si el cuadrante con mayor puntuación es el Adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.

Supervivencia: Si el cuadrante con mayor puntuación es el de Supervivencia, entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para atenuar el efecto de las Amenazas.

- La definición del Problema Estratégico General es:

Aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión

Se define a partir de las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas identificadas y responde al siguiente formato:

Si no se superan las principales debilidades y siguen acechando las principales amenazas, entonces ni siquiera potenciando las principales fortalezas será posible aprovechar las principales oportunidades para el cumplimiento de la misión.

- La definición de la Solución del Problema Estratégico General es:

La solución a aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

Se define a partir de las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas identificadas y responde al siguiente formato:

Si se potencian las principales fortalezas, y se superan las principales debilidades entonces será posible aprovechar las principales oportunidades para atenuar los efectos de las principales amenazas, para el cumplimiento de la misión.

Etapa III. Evaluación del nivel de responsabilidad social empresarial.

En esta etapa se desarrollan dos pasos, los cuales consisten en la realización del análisis de la RSE externa e interna de la empresa mediante encuestas elaboradas por el autor para definir el comportamiento de estos componentes. Y posteriormente el segundo paso donde se realiza el cálculo y evaluación del nivel de responsabilidad social empresarial.

- Fase III: Diseño Estratégico

La fase del diseño estratégico cuenta con dos pasos; en un inicio se definen la misión, visión, valores, grupo de interés y factores claves del éxito.

1. Misión.

Responde a las preguntas: ¿En qué negocio estoy?, ¿Para qué trabajo?, ¿Para qué existimos?

Es la razón de ser de la organización, su objetivo supremo debe caracterizarse por:

- Debe ser clara, de manera tal que todos los miembros de la organización puedan entenderla y asumirla.
- No debe ser demasiado corta que se convierta en un slogan ni demasiado larga que la haga tediosa.
- Debe ser única (dos organizaciones pueden tener el mismo encargo social pero no la misma Misión).
- Debe estar elaborada en forma de objetivo (comenzar con un infinitivo).
- Debe ser inspiradora.
- Debe tener un compromiso de respeto al Medio Ambiente.

Para determinar la misión se debe lograr el consenso del colectivo de dirección sobre la misma y alinear a todos hacia el mismo fin. Esta debe ser ajustada periódicamente de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Además, debe definir: el negocio o actividad, cuáles son sus metas principales, cuál es su filosofía corporativa.

2. Visión.

Es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un escenario dado. Es el “Estado Deseado”.

Debe estar caracterizada por:

- Ser elaborada en tiempo presente.
- No debe ser demasiado extensa.
- Debe ser soñadora aunque no imposible.
- Ser una fotografía de la organización en el marco del escenario descrito.

Este no puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo; porque con la definición de la visión se define lo que debe ser la organización en su estado mínimo aceptable.

Para la elaboración de la misma el procedimiento es la generación de ideas mediante el *brain-storming*, con la preparación y calentamiento adecuado; recordando siempre que para determinar el EDMA se debe comprometer el corazón, mantener las mentes frías y los pies en la tierra. Después se procede a la validación para analizar el realismo y la factibilidad de la misma.

Finalmente se retroalimentan visión y misión, o sea, se analiza si ambas son compatibles, si realmente la visión contribuye a la materialización de la misión y si está en manos de la entidad su logro. De no serlo, será necesario ajustar o repetir el proceso de elaboración de la misión. En caso extremo, es preciso preguntarse si la misión que se definió era adecuada.

También es imprescindible que las unidades de acción y direcciones estratégicas de trabajo estén en función de la visión y que condujeran lo más eficientemente posible a la misión identificada.

3. Valores compartidos.

Es el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la Misión y la Visión.

4. Grupos de Interés.

Son aquellos grupos de personas e instituciones cuya actuación puede influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión. Pueden ser tanto externos como internos.

Es importante tener en cuenta que son todos los que puedan ayudar o frenar en el cumplimiento de la Misión.

No deben confundirse con los Factores Clave.

5. Factores Clave del Éxito.

Son fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión.

Son aquellos componentes de la estrategia en los que la organización debe destacar para superar a sus competidores.

Son aquellas fortalezas que al sumar la cantidad de oportunidades que permiten aprovechar y la cantidad de amenazas que atenúan, dan como resultado un mayor valor en el total, o sea aquellas que en el análisis DAFO obtuvieron un mayor valor; por lo tanto se impone seguir potenciándolas. Además son también aquellas debilidades que al sumar la cantidad de oportunidades que impiden aprovechar y la cantidad de amenazas que aumentan, dan como resultado un mayor valor en el total, o sea aquellas que en el análisis DAFO obtuvieron un mayor valor; por lo que se impone reducirlas o eliminarlas totalmente.

Una vez definidas las estrategias anteriores se procede a proponer a la empresa un plan de acción de mejora basado en su posicionamiento estratégico obtenido del PESTDA, la Matriz DAFO y del Nivel de RSE que presenta.

Estos criterios de medida son las metas a alcanzar en determinado periodo de tiempo. Los mismos deben:

- Ser claros, precisos y medibles.
- Ser capaces de relacionarse con indicadores.
- Tener carácter de consecución, es decir, el cumplimiento de un criterio de medida es la base para el cumplimiento del posterior, lo que garantiza que la organización pase a estadios superiores.

El Plan de acción son las actividades concretas a realizar para obtener el objetivo y desarrollar las diferentes estrategias definidas. Se especifica el qué, cuándo, cómo, con qué, con quienes, dónde, y responsable.

- Fase IV. Construcción del CMI

2.3. Herramientas y Técnicas empleadas para el Ejercicio Estratégico.

En el presente subepígrafe se resumen las herramientas y técnicas empleadas en la investigación para lograr su objetivo.

2.3.1. Matriz DAFO.

El concepto DAFO está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno; revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo; revisando las oportunidades y amenazas de la empresa (Castillo-Ruano & Banguera-Rojas, 2018).

Análisis Interno (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos):

- Fortalezas: Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?
- Debilidades: Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Análisis Externo (Mercado, sector y competencia):

- Oportunidades: Describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.
- Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la matriz DAFO, que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa y definir la estrategia.

Construcción de la matriz DAFO.

Para desarrollar la matriz DAFO será necesario seleccionar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que mayor impacto puedan ocasionar sobre el cumplimiento de la Misión y la Visión de la organización. En la caracterización de dichos elementos se

consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que pueden favorecer, o poner en riesgo, el cumplimiento de la misión de la organización y, para su desarrollo, se recomienda la creación de un taller de expertos y desarrollar la técnica denominada tormenta de ideas (*brainstorming*) (Hernández, 2017).

El procedimiento que propone Ramírez Rojas (2017), para desarrollar el análisis DAFO incluye los siguientes pasos:

- Identificación de los criterios de análisis: Un criterio de análisis es un factor a elegir, que se considera relevante en el desempeño de una organización, puede coincidir con un área administrativa (finanzas) o puede especificarse de una manera particular (capital de trabajo), no existe un número fijo establecido para los criterios, de hecho, pueden ser tantos como se desee, sólo se recomienda que no sea un número muy grande (menos de diez), a razón de enfocarse en aquellos que se consideren críticos, y se facilite a su vez, el manejo de los datos.
- Determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis: En este punto se requiere que con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la organización, se establezcan de la manera más objetiva una lista cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente. El número puede variar para cada una, aunque se recomienda establecer un límite igual de ser posible para todas, por ejemplo, las dos o tres consideradas como más relevantes.
- Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 5, donde el 5 denota el nivel de muy buena actuación, el 4 el nivel bueno, 3 para nivel medio, 2 nivel bajo y el 1 el nivel muy bajo.

A partir de ello se asignará una calificación individual a la lista, para indicar, el grado de cada variable, de esta manera se puede establecer las diferencias entre ellas que permita jerarquizarlas.

- Cálculo de los resultados de la siguiente manera: para el análisis por criterio, se debe sumar (horizontal o por renglón) el total de números asignados a la lista de cada una de las variables (fortalezas, debilidades etc.) correspondientes a cada criterio de análisis, obteniéndose así un total que expresado en porcentaje significa el 100% de

la cantidad. A su vez se deben calcular los porcentajes individuales de cada una de las variables por criterio, esto se realiza dividiendo la suma de las ponderaciones de cada variable en su respectivo renglón (horizontal), entre la suma total del renglón es decir, lo que corresponde al 100%.

Para realizar el análisis global de la organización (que incluye a todos los criterios), se debe hacer primero, la suma por columna (hacia abajo) de todas las calificaciones asignadas a las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, lo que significa el gran total de cada una de ellas, y acto seguido, realizar la suma horizontal de esos grandes totales que signifique en porcentaje también el 100% y para determinar la contribución individual de cada variable estas se deben de dividir entre el gran total.

- Determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo. Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos, se aplican tanto para el análisis por criterios (horizontal), o para el análisis global (suma vertical y luego horizontal), las siguientes fórmulas para estimar los factores de optimización y riesgo de la organización, y conocer así el balance estratégico.
 - $F + O =$ Factor de optimización
 - $D + A =$ Factor de riesgo
- Obtener conclusiones: Con el análisis terminado se deben emitir las conclusiones que reflejen el diagnóstico general de la situación que guarda la organización respecto de las variables estudiadas, y que servirán de base para realizar las propuestas de estrategias competitivas que sean, congruentes, pertinentes y adecuadas. También con la información obtenida se podrá dar respuesta a cuestiones tales como: ¿Qué debilidades es preciso atacar primero? ¿Qué fortalezas están en un nivel que es necesario cuidar? ¿Cómo enfrentar cierta amenaza?; además de diferenciar que variables internas son más importantes y que variables externas deben ser consideradas en el corto, mediano o largo plazo para la planeación estratégica.

El Análisis DAFO evalúa una situación específica condicionada a los elementos externos e internos que coinciden en determinado instante de la vida de la organización. Los cambios constantes de los elementos evaluados inducen a la necesidad de realizar periódicamente el análisis DAFO con el fin de ajustar la formulación estratégica para responder a la nueva situación del entorno y la propia organización (Hernández, 2017).

2.3.2. Nivel de Responsabilidad Social Empresarial (herramienta PESTDA).

- Análisis de la herramienta PESTDA

Se analizan variables que componen el macrocontexto e inciden en la mejora de los servicios de proyectos pertinentes. Cada una examina elementos relacionados con la RSE que rige la organización y el impacto en la sociedad. Se empleará la herramienta para el análisis PESTDA utilizada por Reyes Ramírez et al. (2022), la cual a través de matrices (**Anexo # 12**) valora el impacto y la importancia para la organización de las siguientes variables:

- a) Variables Político-legales: Dadas por tendencias de leyes, normas, regulaciones, disposiciones gubernamentales, entre otros, que debe cumplir la empresa.
- b) Variables Económicas: Tienen un impacto significativo en las operaciones de la empresa. Están relacionadas con elementos como la situación económica y las políticas monetarias del país, la disponibilidad de recursos, la inversión extranjera, entre otros.
- c) Variables Socio-culturales: Incluyen las tendencias sociales, psicológicas y culturales de los usuarios y la comunidad en general. Así como la propensión del contexto a la RSE, cultura digital, entre otros.
- d) Variables Tecnológicas: Incluyen el desarrollo e innovación científica y tecnológica, nacional e internacional, que brinda oportunidades, amenazas o restricciones a la empresa.
- e) Variables Demográficas: Incluyen las tendencias demográficas de mayor interés que afectan a la organización, como crecimiento de la población, distribución rural y urbana, entre otros.
- f) Variables Ambientales-Naturales: Incluye el análisis de factores ambientales relacionados con la empresa, como el uso de la energía, el manejo de desechos y el cumplimiento de leyes y regulaciones vigentes.

- Análisis de la RSE externa

Para el análisis de la RSE externa de la organización se tendrán en cuenta aspectos relacionados con la oferta de servicios acorde a las demandas de la sociedad, el manejo de los clientes, el cuidado del medio ambiente, el aporte a la economía del país y al desarrollo local, y el impacto en la comunidad. Se propone una encuesta tipo Lickert (1-5) (**Anexo # 13**), donde se evalúa una serie de ítems por cada uno de los aspectos. La misma será

aplicada a las partes interesadas de la organización. Para evaluar cada ítem se tomará la mediana y su promedio por aspecto, el cual se valorará a través de la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Escala para la valoración de los aspectos de la RSE.

Medición	Comportamiento	Valoración
$1 \leq \bar{X} \leq 2$	Muy Bajo	Escaso tratamiento de los aspectos dentro de la RSE. Es escaso el trabajo de la organización para cumplir con sus tareas socialmente responsables.
$2 \leq \bar{X} \leq 3$	Bajo	Bajo tratamiento de los aspectos dentro de la RSE. Es insuficiente el trabajo de la organización para cumplir con sus tareas socialmente responsables.
$3 < \bar{X} \leq 4$	Medio	Moderado tratamiento de los aspectos dentro de la RSE. La organización trabaja de forma aceptable para cumplir con sus tareas socialmente responsables.
$4 < \bar{X} \leq 5$	Alto	Elevado tratamiento de los aspectos dentro de la RSE. La organización trabaja de forma satisfactoria para cumplir con sus tareas socialmente responsables.

Fuente: elaboración propia

Todas las encuestas que se utilizarán en el estudio serán validadas mediante pruebas de fiabilidad y validez, como el Alfa de Cronbach. Se aplicarán a una muestra de trabajadores, proveedores y clientes de la organización. Se empleará un muestreo probabilístico estratificado como se muestran en las expresiones 2.1 y 2.2:

$$(2.1) n = \frac{NZ^2 * p * q}{e^2(N-1) + Z^2 * p * q} \quad \text{Muestreo aleatorio simple}$$

$$(2.2) n_2 = \frac{n}{N} * n_m \quad \text{Muestreo estratificado}$$

- Análisis de la RSE interna

Para determinar la percepción que tienen los trabajadores de la RSE interna se propone una encuesta (**Anexo # 14**), donde se evalúan aspectos relacionados con las condiciones de trabajo y ambiente laboral, trato a los trabajadores, desempeño de la empresa, percepción sobre el cuidado del medio ambiente y participación en labores sociales. Para evaluar cada

ítem se tomará la mediana y su promedio por aspecto, el cual se valorará a través de la tabla 2.1.

- Determinar el nivel de RSE

A partir de los resultados obtenidos del análisis de la RSE externa e interna, se determinará el nivel de RSE que presenta la empresa. Las encuestas propuestas tienen una escala de evaluación tipo Lickert (1-5); se tomará la mediana como indicador para medir cada ítem y la media del resultado (llevada a una escala de 100) para valorar cada aspecto. Se empleará la ecuación 2.3 para evaluar el nivel de RSE (NRSE), que se construyó mediante una adaptación del modelo de Salazar et al. (2017); basado en la norma ISO 26000.

$$NRSE = \beta_1 SA + \beta_2 C + \beta_3 MA + \beta_4 DL + \beta_5 IC + \beta_6 AL + \beta_7 T + \beta_8 D + \beta_9 CMA + \beta_{10} LS \quad (2.3)$$

Dónde:

NRSE= nivel de responsabilidad social empresarial.

SA: oferta de servicios acorde a las demandas de la sociedad.

C: manejo de clientes.

MA: medio ambiente.

DL: economía y desarrollo local.

IC: impacto en la comunidad.

AL: ambiente laboral y condiciones de trabajo.

T: trato a los trabajadores.

D: desempeño de la organización.

CMA: cuidado del medio ambiente por los trabajadores.

LS: participación en labores sociales.

$\beta_1 - \beta_{10}$: Pesos de cada aspecto, tal que la sumatoria sea 1.

Para determinar los pesos por aspecto se efectúa una comparación pareada y para evaluar los resultados se utiliza el método del Proceso Analítico Jerárquico. El resultado obtenido permitirá conocer el nivel de RSE y valorarlo según la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Escala para la valoración de la RSE total.

Escala cualitativa		
Muy bajo	$0 \leq NRSE \leq 50$	Escaso nivel de RSE. No es prioridad de la DT dar respuesta a la RSE. Se enfoca mayormente en el cumplimiento de sus objetivos.
Bajo	$50 < NRSE \leq 70$	Nivel de RSE bajo. La DT cumple algunos aspectos de la RSE, pero no la entiende como un elemento de importancia estratégica.
Medio	$70 < NRSE \leq 85$	Nivel de RSE satisfactorio. La DT cumple de forma satisfactoria con la RSE y la vincula con sus objetivos.
Bajo	$85 < NRSE \leq 100$	Nivel de RSE muy satisfactorio. Una de las metas fundamentales de la DT es dar respuesta a la RSE.

Fuente: elaboración propia.

2.3.3. Método del Proceso Analítico Jerárquico.

Se plantean diferentes métodos aplicables a la situación que se estudia, entre ellos el método Kendall, triángulo de Füller, método de las jerarquías analíticas (AHP), la medida de distancia DP2 y la programación multiobjetivo. En el presente estudio para determinar el peso de cada dimensión se utiliza el método del Proceso Analítico Jerárquico, un procedimiento basado en comparaciones pareadas. Para su desarrollo, el AHP requiere que quien toma las decisiones proporcione evaluaciones subjetivas respecto a la importancia relativa de cada uno de los criterios y que, después, especifique su preferencia con respecto a cada una de las alternativas de decisión y para cada criterio. El resultado del AHP es una jerarquización con prioridades que muestra la preferencia global para cada una de las alternativas de decisión.

Según Frías Jiménez et al. (2008), primeramente se debe construir una matriz de comparaciones pareadas (MCP) (Tabla 2. 3) para encontrar el vector de pesos para la obtención de la importancia relativa (W_j).

Tabla 2.3. Matriz de comparaciones pareadas.

	D_1	D_2	...	D_n
--	-------	-------	-----	-------

D_1	1	r_{12}	...	R_{1n}
D_2	r_{21}	1	...	R_{2n}
...
D_n	r_{1n}	r_{2n}	...	1

Fuente: Frías Jiménez et al. (2008)

Las variables de la matriz son:

- D_j : Dimensiones, $j = 1, 2, \dots, n$.
- n : número de dimensiones.
- r_{ij} : valor de la escala (Tabla 2.4) para determinar la importancia relativa de una dimensión con respecto a otra.

El valor r_{ij} lo emite el experto respondiendo por ejemplo a la pregunta: ¿El indicador 1 incide más en el proceso seleccionado que el indicador 2? Si la respuesta es sí, el experto emite su juicio de acuerdo a una escala (Tabla 2.4), si la respuesta es no el valor que se coloca es el recíproco del número que decide el experto. La experiencia indica que una escala de 9 unidades es razonable y refleja el grado hasta el cuál se puede discriminar la intensidad de relaciones entre los elementos.

Esta escala consta de nueve posiciones, entre las que expresan polos conclusivos de gradaciones en la evaluación o de emisión de los juicios, existen gradaciones intermedias, que le permiten al decidor emitir de manera más objetiva los diferentes juicios en la comparación pareada de una alternativa con respecto a la otra. Esta escala ha sido construida considerando las condicionantes psicológicas y de estructuras mentales que garantizan la confiabilidad de su utilización (Frías Jiménez et al., 2008).

Tabla 2.4. Escala para definir el grado de incidencia del indicador en el proceso.

Valores	Significación
1	Igualmente preferible
2	Entre igual y moderadamente preferible
3	Moderadamente preferible

4	Entre moderada y muy fuertemente preferible
5	Fuertemente preferible
6	Entre fuertemente y muy fuertemente preferible
7	Muy fuertemente preferible
8	Entre muy fuerte y extremadamente preferible
9	Extremadamente preferible

Fuente: Frías Jiménez et al. (2008)

A partir de la matriz anterior se pretende encontrar un vector de pesos que resulte consistente con las preferencias subjetivas mostradas por los expertos y reflejadas en la matriz construida. Dadas las normales inconsistencias en los juicios de valor emitidos por los expertos, el paso lógico consiste en encontrar el vector de pesos W que más se aproxime a los pesos verdaderos. Esta tarea puede abordarse recurriendo a diferentes procedimientos matemáticos. Uno de los más elementales consiste en calcular la media geométrica de los elementos de cada fila de la matriz de comparación por «parejas».

Es conveniente trabajar con pesos que sumen la unidad. Para ello, se divide cada uno de los pesos anteriores por la suma de todos ellos. El vector resultante refleja la importancia relativa de cada dimensión (P_j).

Una consideración importante en términos de la calidad de la decisión final se refiere a la consistencia de los juicios que muestra el experto. Este método proporciona una medida de la consistencia de los juicios en las comparaciones pareadas calculando la relación de consistencia (RC). Esta relación o cociente está diseñado de manera que los valores que exceden de 0. 10 son señal de juicios inconsistentes. Se considera que los valores de la RC de 0. 10 o menos son señal de un nivel razonable de consistencia en las comparaciones pareadas. De forma matemática decimos que una matriz $A_{n \times n}$ es consistente si: $a_{ij}/a_{jk} = a_{ik}$, para $i, j, k=1, 2, \dots, n$. Esta propiedad requiere que todas las filas y columnas de A sean linealmente dependientes. En particular, las columnas de cualquier matriz de comparación 2x2 son dependientes y, por tanto, una matriz de 2x2 siempre es consistente.

Para determinar si un nivel de consistencia es o no razonable, se necesita desarrollar una medida cuantificable para la matriz de comparación $A_{n \times n}$ (donde n es el número de alternativas a ser comparadas). Se sabe que si la matriz A es perfectamente consistente produce una matriz $N_{n \times n}$ normalizada (se dice que una matriz es normal o está normalizada, si conmuta con su transpuesta. Las matrices simétricas, antisimétricas u ortogonales son necesariamente normales. Sea M una matriz, se dice que es normal si $MM^T = M^T M$ de elementos W_{ij} (para $i, j=1, 2, \dots, n$), tal que todas las columnas son idénticas, es decir, $W_{12} = W_{13} = \dots = W_{1n} = W_1$; $W_{21} = W_{23} = \dots = W_{2n} = W_2$; $W_{n1} = W_{n2} = \dots = W_{nn} = W_n$.

$$\begin{bmatrix} W_1 & W_1 & \dots & W_1 \\ W_2 & W_2 & \dots & W_2 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ W_n & W_n & \dots & W_n \end{bmatrix}$$

Se concluye entonces que la matriz de comparación correspondiente A , se puede determinar a partir de N , dividiendo los elementos de la columna i entre W_i , (que es el proceso inverso de determinación de N a partir de A). Entonces se tiene:

$$\begin{bmatrix} 1 & \frac{W_1}{W_2} & \dots & \frac{W_1}{W_n} \\ \frac{W_2}{W_1} & 1 & \dots & \frac{W_2}{W_n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{W_n}{W_1} & \frac{W_n}{W_2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

De la definición de A :

$$\begin{bmatrix} 1 & \frac{W_1}{W_2} & \dots & \frac{W_1}{W_n} \\ \frac{W_2}{W_1} & 1 & \dots & \frac{W_2}{W_n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{W_n}{W_1} & \frac{W_n}{W_2} & \dots & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \dots \\ W_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} nW_1 \\ nW_2 \\ \dots \\ nW_n \end{bmatrix} = n \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \dots \\ W_n \end{bmatrix}$$

De forma más compacta, se dice que A es consistente si y sólo si, $AW = nW$

Donde W es un vector columna de pesos relativos $W_j (j = 1, 2, \dots, n)$ que se aproxima al promedio de los n elementos de la fila en la matriz normalizada N . Haciendo W el estimado

calculado se puede demostrar que $AW = n_{max} W$, donde $n_{max} \geq n$. En este caso, entre más cercana sea n_{max} a n , más consistente será la matriz de comparación A. Como resultado, el Proceso Analítico Jerárquico calcula la Razón de Consistencia (RC) como el cociente entre el Índice de Consistencia (IC) de A y el Índice de Consistencia Aleatorio (IA).

Dónde: $RC = \frac{IC}{IA}$

IC es el índice de consistencia de A y se calcula como: $IC = \frac{n_{max} * n}{n-1}$

El valor de n_{max} se calcula de $\overline{AW} = n_{max} \overline{W}$, observando que la i-ésima ecuación es:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \overline{W}_j = n_{max} \overline{W}_i, i = 1, 2, 3 \dots, n$$

Dado que:

$$\sum_{j=1}^n \overline{W}_j = 1$$

Entonces:

$$\sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^n a_{ij} \overline{W}_j \right] = n_{max} \sum_{i=1}^n \overline{W}_i$$

Esto significa que el valor de n_{max} se determina al calcular primero el vector columna A y después sumando sus elementos. La secuencia para la estimación de la relación de consistencia es:

- a) Multiplicar cada valor de la primera columna de la MCP por la prioridad relativa del primer elemento que se considera y así sucesivamente.
- b) Sumar los valores sobre las filas para obtener un vector de valores al que se le denomina suma ponderada.
- c) Dividir los elementos del vector de suma ponderada entre el correspondiente valor de prioridad.
- d) Evaluar el promedio de los valores que se determinaron en el paso anterior.
- e) Calcular el índice de consistencia.

f) Determinar la relación de consistencia.

2.4. Conclusiones parciales.

1. Para la elaboración del modelo de dirección propuesto para el desarrollo del Ejercicio Estratégico en la empresa objeto de estudio se tuvo como base el Modelo Misión-Visión, versión de Eugenio Yáñez González, del cual se tomaron elementos como la misión, visión, valores, grupo de interés y factores claves para la realización del diagnóstico.

2. El procedimiento propuesto, adaptado a los propósitos de la investigación consta de cuatro fases y refleja en la praxis la relación entre los componentes de la planeación estratégica llevada a cabo con la evaluación del nivel de responsabilidad social empresarial.

3. Las técnicas y herramientas que se utilizan tributan a la metodología de la investigación planteada y posibilitan obtener los resultados requeridos.

Capítulo III: Análisis del diseño estratégico con elementos de responsabilidad social en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.

En este capítulo se caracteriza a la empresa objeto de estudio de la investigación y se muestran los resultados obtenidos de la planeación estratégica realizado en la entidad que potenciaron la responsabilidad social corporativa.

Para la primera fase se planificaron las actividades a realizar en el estudio, para ello se conformó y capacitó el equipo de trabajo responsable de guiar durante la aplicación del procedimiento. Se identificaron los elementos fundamentales que caracterizan a la entidad y que permiten el desarrollo del ejercicio. Se analizaron la estrategia organizativa y el estilo de dirección que encaminan al EMPAI al cumplimiento de sus objetivos.

- Determinación del equipo de trabajo y cumplimiento de las premisas.

Se inició con la determinación de la comunidad de expertos a consultar, de esta forma se estableció la necesidad de siete expertos. Se listaron cinco directivos de la empresa y otros cinco especialistas en dirección empresarial, temas jurídicos y de informatización. Se determinó el coeficiente de competencia de los expertos con la encuesta enunciada en el capítulo 2. En la tabla 3.1 aparecen los resultados. Se conformó el equipo de trabajo compuesto por los expertos identificados.

Tabla 3.1. Coeficiente de competencia de los expertos.

No.	Identificación	Kc	Ka	Kcomp	Nivel de competencia
1	Dir. General MSc. Ing. Jorge L. Hernández Rodríguez	.94	.96	.95	Alta
2	Director Adjunto Ing. Raidel Martínez González	.91	.95	.93	Alta
3	Dir. Operaciones Arq. Miguel Félix Palacios Rivera	.90	.94	.92	Alta
4	Dir. Técnica y Desarrollo Ing. Pedro Antonio Hernández Delgado	.89	.95	.92	Alta
5	Ingeniero Principal MSc. Ing. Héctor Alfonso Pérez	.90	.94	.92	Alta
6	Dir. Proyectos Ing. Guillermo López Callejas	.75	.87	.81	Media
7	Asesora Dirección General MSc.Arq. Dolores L.	.90	.90	.90	Alta

	Alemañy				
8	EP Informática MSc.Ing. Gisel González Hidalgo-Gato	.90	.92	.91	Alta
9	Esp. Programación y Control Dr. Lázaro Tundidor Montes de Oca	.80	.78	.79	Media
10	Asesor Jurídico Lic. Ibrahim Hernández Lorenzo	.89	.90	.90	Alta

Fuente: elaboración propia

Los siete expertos seleccionados poseen coeficiente de competencia superior a .90. El resultado de la aplicación del Anexo # 9 concluyó con un promedio de 4.68, lo cual mostró que el equipo de expertos considerara conveniente la aplicación del ejercicio estratégico en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. La realización del cuestionario, Anexo # 10, permitió conocer que las premisas enunciadas se cumplen (tabla 3.2).

Tabla 3.2. Premisas para la realización del Ejercicio Estratégico.

No.	Premisas	Clasificación
1	Compromiso de la dirección general de la instalación y su equipo de trabajo con el proceso de cambio a implementar.	Se cumple
2	Apoyo de los grupos de interés que inciden en la organización en el momento de comenzar el cambio.	Se cumple
3	Formación del personal: evidenciar la preparación y calificación o deseo de formación de los implicados en las transformación a desarrollar.	Se cumple

Fuente: elaboración propia

3.1. Caracterización de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.

La Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería, ubicada en la calle 138, no. 27406, entre 274 y 276, Pueblo Nuevo, del municipio cabecera de la provincia de Matanzas; perteneciente al Frente de Proyectos y al Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción (GEDIC), del Ministerio de la Construcción (MICONS).

En el año 1977 como parte del proceso de reconstitución y reorganización del sistema empresarial cubano, se crea la EMPAI 8 según la Resolución No. 61/76 del Ministerio de la

Construcción (MICONS), con el objetivo de satisfacer la demanda de proyectos para el avance acelerado del proceso inversionista y dar respuesta a los planes de desarrollo constructivo de la provincia de Matanzas, fundamentalmente relacionados en esos primeros años con programas agropecuarios, educacionales, de salud, viviendas, viales, puentes y los desarrollos de infraestructura que llevaban implícitos.

Hasta inicios de la década del 90, la actividad principal de la EMPAI 8 se basa en el trabajo manual de sus especialistas y técnicos. En julio de 1999, se perfecciona como empresa socialista estatal cubana y cambia su denominación a Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EMPAI), con igual razón de ser, pero un objeto social mucho más amplio y enriquecido.

Desde su creación ha transitado por estadios diferentes, en un desarrollo y ascenso constante. La obtención del Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba en la edición 1999, aporta a la entidad un reconocimiento mayor a nivel nacional, y se posiciona desde ese momento como una organización de referencia en todo el país. Mayor aún es ese reconocimiento, a partir de que se convierte en la segunda empresa del país, la primera del Ministerio de la Construcción, y la primera también de la provincia de Matanzas en obtener la aprobación para la implantación del perfeccionamiento empresarial. Durante más de 35 años se ha desarrollado a la par del país y se ha mantenido entre las empresas líderes del sector.

Su objeto social incluye servicios de proyección/diseño, ingeniería, integrados de ingeniería, topografía o topo geodesia, consultoría aplicada a inversiones/obras y otros servicios. Los mismos se realizan para todo tipo de nueva inversión/obra, así como para la ampliación, reconstrucción, conservación, restauración, reparación, mantenimiento, demolición y desmontaje de edificaciones, instalaciones y otros tipos de objetivos existentes; se ofrecen a empresas estatales, privadas o mixtas, de manera independiente o mediante asociaciones con entidades nacionales o extranjeras, con la participación e integración de las disciplinas de arquitectura, ingenierías, tecnológicas, artísticas, diseño industrial y otras ciencias y profesiones afines, según el alcance.

La empresa presenta un mapa de procesos, presentado en la figura 3.1; define 11 procesos fundamentales y parte de la premisa de que la mejora continua depende de la eficacia de cada uno de los procesos declarados, de la responsabilidad de los actores principales: directivos y especialistas, así como de todos los trabajadores de la entidad.

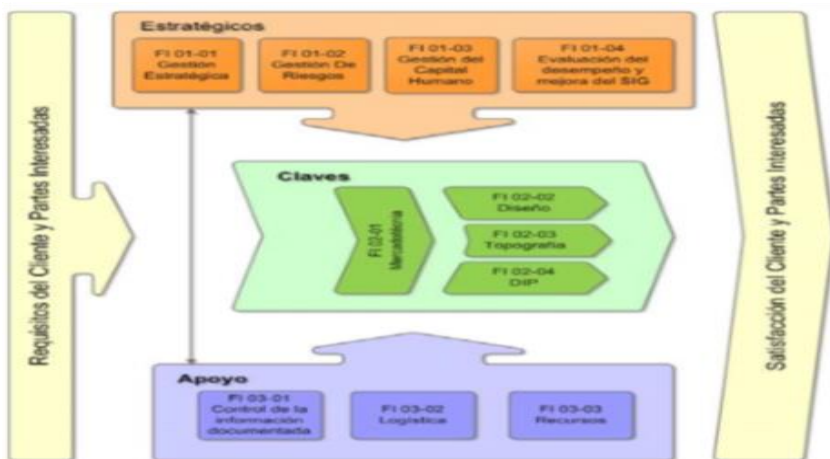


Figura 3.1. Mapa de procesos de la EMPAI.

Fuente: Documentos SIG, EMPAI.

Resultados Relevantes:

Obtiene resultados destacados en el Perfeccionamiento Empresarial, el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba obtenido en dos ocasiones (1999 y 2009), la certificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo, así como Premios obtenidos en Salones de Arquitectura, Bienales y Concursos de proyectos realizados. Otros resultados son:

- Premio Provincial de Calidad de la Provincia de Matanzas en el año 2007.
- Premio Provincial de Medio Ambiente en el 2008.
- Premio de Calidad del MICONS por los Servicios de Diseño en el año 2001 y 2008.
- Premio de Calidad del MICONS por los Servicios Ingenieros. en el año 2004 y 2005.
- Vanguardia Nacional durante trece años consecutivos. (1996-2008).
- Mantiene su posición de liderazgo dentro del GEDIC, que la considera de referencia nacional para el resto de sus empresas.
- Premio Provincial de Innovación Tecnológica en el 2005 y considerada por el CITMA “Empresa Aspirante a Innovadora”.
- Obtuvo el Premio Nacional de la Academia de Ciencias 2005.

Estrategia organizacional: La entidad tiene establecida su estrategia organizacional desde el año 1995 y anualmente realiza el ejercicio de planeación estratégica, donde se define y/o actualiza su razón de ser y la meta que se propone, así como los objetivos y acciones que se

deben ejecutar para alcanzarla, los principales riesgos a los que se expone y los valores que deben caracterizar a sus miembros, a partir de la situación actual.

La Planificación Estratégica vigente en la empresa corresponde al período 2017-2021 en la que quedaron definidas la misión y visión, valores compartidos, grupos de interés, escenarios probables, el problema y la solución estratégica, el cumplimiento y evaluación de los objetivos, indicadores y acciones, que sirve de apoyo para la actualización de la nueva Proyección Estratégica, elaborada bajo la supervisión de la Universidad de Matanzas y que tiene como soporte los documentos: Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026..

Los resultados obtenidos en la planificación 2017-2021 fueron muy satisfactorios, tanto económicos como en la satisfacción del cliente, en los procesos internos (producción, sistema integrado de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, energía), en I+D+i, logística, en la capacitación y atención al capital humano y en la gestión empresarial. Hace 26 años consecutivos que alcanzan la condición de Vanguardia Nacional, así como de múltiples reconocimientos y llevan 22 años aplicando el Perfeccionamiento Empresarial.

3.2. Análisis del modelo propuesto para la realización del Ejercicio Estratégico.

El grupo de trabajo, concluida la etapa de reflexión, valoró que el diseño del modelo propuesto está en correspondencia con el Sistema Estratégico de Dirección, que se propone la organización para el período 2022-2026.

3.2.1. Análisis de la herramienta PESTDA.

Para el análisis de las variables de la herramienta PESTDA se analizan los resultados del impacto promedio que arrojó la encuesta realizada a los grupos de interés de la organización, planteada en el capítulo dos de la investigación. A continuación se muestra un gráfico que refleja en qué medida el impacto de los indicadores de estas variables.

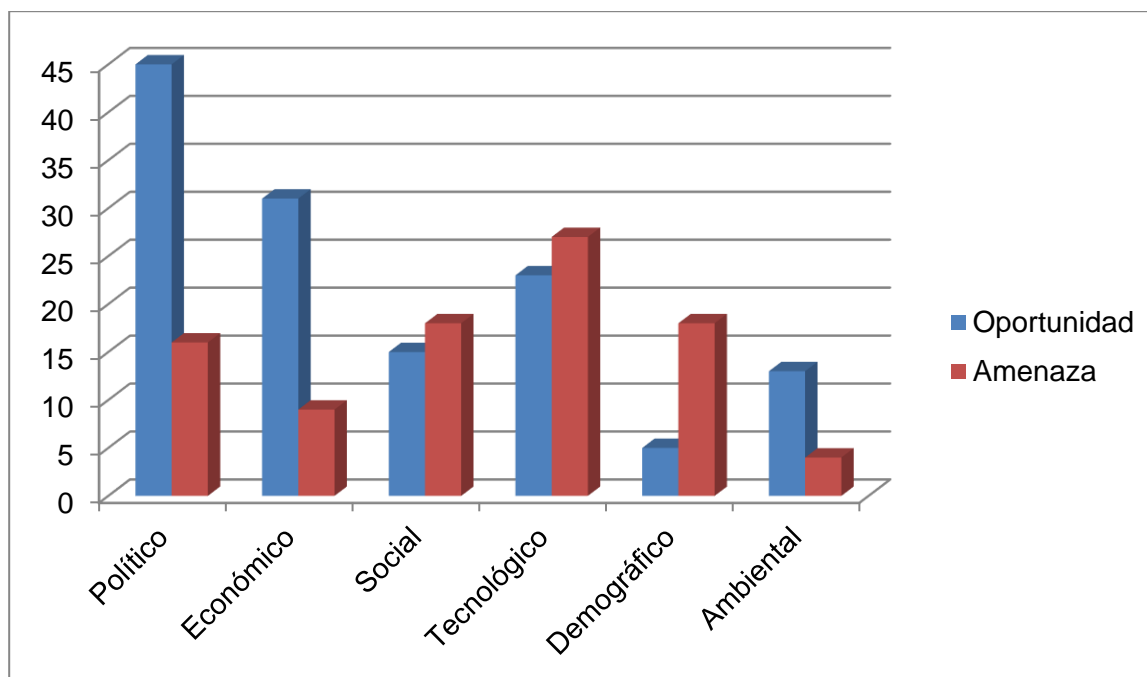


Figura 3.2. Gráfico del impacto de las variables del PESTDA.

Fuente: elaboración propia

El análisis cualitativo de las diferentes variables de esta herramienta arrojó cuales pueden representar de forma particular una amenaza o una oportunidad para el entorno de la empresa; en el aspecto Político-Ideológico se considera: legislación en materia de empleo como una oportunidad de gran impacto ya que el medio fundamental de trabajo de nuestras empresas son sus profesionales, sus conocimientos y sus competencias, nuevas políticas que favorezcan el empleo y la estabilidad laboral favorece la eficiencia empresarial, sobre todo las referidas al salario. La puesta en vigencia de la resolución para el proceso inversionista y la exigencia por su cumplimiento es una de las oportunidades de mayor impacto para las empresas contratistas.

En el ámbito Económico, la estructura de la organización y los planes de crecimiento de empleos representan dos oportunidades de gran impacto, que son frenadas por la amenazante situación económica y los niveles de inflación que atraviesa el país y el mundo en general.

En el aspecto Socio-Cultural cuentan con un personal socialmente responsable, dedicado a sus labores e incentivados teniendo un impacto significativo en el desarrollo de las actividades.

La variable Tecnología se ve gravemente amenazada por la capacidad y el nivel de obsolescencia tecnológica disponible en el centro, mostrando una gran debilidad de las TICs para la implementación de las nuevas tecnologías.

Se ven como los aspectos de mayor significación en la variable Demográfica: el envejecimiento poblacional, que resalta como una fuerte amenaza, se hace necesario contar con especialistas jóvenes y capacitados para enfrentar los nuevos retos de la tecnología y la introducción y desarrollo de las TICs. Se cuenta con trabajadores con elevado nivel educacional, experimentado y con reconocimientos en el ámbito laboral como una oportunidad a destacar.

Sobre los factores Ambientales-Naturales, el impacto ambiental junto con las afectaciones por dengue y la pandemia golpean la estabilidad de la empresa convirtiéndose en la principal amenaza en este aspecto.

3.2.2. Matriz DAFO

- Diagnóstico estratégico, resultados de la Matriz DAFO.

Fortalezas:

1. Capital humano competente, motivado, con experiencia y reconocimiento dentro y fuera de la empresa.
2. Prestigio y liderazgo de la empresa.
3. Fortaleza económico-financiera soportada en la suficiente cartera de servicios con clientes fidelizados.
4. Cultura organizacional enfocada a la excelencia soportada en un SIG efectivo.
5. Capacidad innovadora y de desarrollo.
6. Capacidad técnica instalada en la dirección del ingeniero principal.

Debilidades:

1. Dificultades en el proceso de topografía.
2. Insuficiencia de las TICs para la implementación de las nuevas tecnologías.
3. Envejecimiento del personal técnico más calificado en algunas áreas.
4. Déficit y obsolescencia del transporte automotor y equipos de clima.

5. Insuficiente sistematicidad en la transmisión del conocimiento de los profesionales de mayor calificación a especialistas de nueva incorporación.
6. Insuficiente disponibilidad de CL.

Oportunidades:

1. Posibilidades de trabajo con inversión extranjera.
2. Posicionamiento geográfico favorable.
3. Implementación de los sistemas de pago salarial vinculados a los resultados productivos.
4. Informatización del país.
5. Programa de cambio de matriz energética del país.
6. Proceso de autonomía desarrollado en el país para la gestión empresarial.

Amenazas:

1. Carencia en el mercado de suministros y servicios.
2. Crisis energética nacional.
3. Mejores ofertas de empleo para profesionales y técnicos.
4. Recrudescimiento del bloqueo económico y la situación financiera internacional.
5. Afectaciones por el cambio climático.
6. Afectaciones por la situación epidemiológica.

Se confeccionó la matriz de impactos cruzados para evaluar las interrelaciones entre ellas, considerando como una fortaleza puede contribuir a aprovechar una oportunidad y contrarrestar el efecto de una amenaza y como una debilidad imposibilita aprovechar la oportunidad y potencia una amenaza. Los códigos de puntuación para evaluar la medida de la relación fueron:

1- muy baja importancia; 2- baja importancia; 3- importancia media; 4- alta importancia y 5- muy importante.

Matriz DAFO:

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Total	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Total	
F1	5	5	4	5	4	5	28	2	3	3	4	3	3	18	46
F2	5	5	4	3	3	4	24	1	3	4	4	1	2	15	39
F3	5	4	5	5	5	5	29	1	4	4	4	4	4	21	50
F4	5	5	4	4	3	5	26	1	4	3	4	3	4	19	45
F5	5	5	5	5	4	5	29	5	4	3	5	4	4	25	54
F6	5	5	4	5	4	4	27	4	3	3	4	4	4	22	49
Total	30	29	26	27	23	28	163	14	21	20	25	19	21	120	
D1	3	4	3	1	1	2	14	1	3	1	1	1	1	8	22
D2	5	4	4	5	3	4	25	3	4	3	3	1	4	18	43
D3	5	4	3	4	3	2	21	2	1	3	2	1	3	12	33
D4	4	4	3	2	3	2	18	4	4	4	2	1	3	18	36
D5	4	5	4	4	2	4	23	1	1	4	3	1	3	13	36
D6	4	4	3	5	5	5	26	5	4	4	3	3	3	22	48
Total	25	25	20	21	17	19	127	16	17	19	14	8	17	91	
	55	54	46	48	40	47		30	38	39	39	27	38		

A partir de la interpretación realizada a la Matriz DAFO quedaron definidas las amenazas que más pueden ser combatidas, las debilidades de la empresa que atenuándose podrán traer un mayor impacto positivo, y las fortalezas y oportunidades más aprovechadas por obtener mayor puntuación en la matriz, que son las de mayor importancia en la empresa de las cuales se obtienen el problema estratégico general y la solución estratégica, como la posición que debe regir las estrategias a seguir por la empresa. Estas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más destacadas son:

Fortalezas:

- Fortaleza económico-financiera soportada en la suficiente cartera de servicios con clientes fidelizados.

- Capacidad innovadora y de desarrollo.

Oportunidades:

- Posibilidades de trabajo con inversión extranjera.
- Posicionamiento geográfico favorable.

Debilidades:

- Insuficiencia de las TICs para la implementación de las nuevas tecnologías.
- Insuficiente disponibilidad de CL.

Amenazas:

- Crisis energética nacional.
- Mejores ofertas de empleo para profesionales y técnicos.
- Recrudescimiento del bloqueo económico y la situación financiera internacional.
- Afectaciones por la situación epidemiológica.

Al analizar el comportamiento de los resultados obtenidos en la Matriz DAFO realizada en la EMPAI, se define que la empresa se encuentra en el cuadrante Ofensivo (Fortalezas-Oportunidades) según su posicionamiento estratégico; zona de poder, donde debe enfocarse en potenciar sus Fortalezas y aprovechar las Oportunidades.

- Problema estratégico general

Si no se superan la insuficiencia de las TICs para la implementación de las nuevas tecnologías y la insuficiente disponibilidad de CL y siguen acechando las mejores ofertas de empleo, las afectaciones por la situación epidemiológica, la crisis energética y el recrudescimiento del bloqueo, entonces ni siquiera potenciando la fortaleza económico financiera soportada en la suficiente cartera de servicios con clientes fidelizados y capacidad innovadora y de desarrollo, será posible aprovechar las posibilidades de trabajo con inversión extranjera y el posicionamiento geográfico favorable para el cumplimiento de la misión.

- Solución estratégica general

Si se potencian la fortaleza económico financiera soportada en la suficiente cartera de servicios con clientes fidelizados y capacidad innovadora y de desarrollo, y se superan la insuficiencia de las TICs para la implementación de las nuevas tecnologías y la insuficiente disponibilidad de CL entonces será posible aprovechar las posibilidades de trabajo con inversión extranjera y el posicionamiento geográfico favorable para atenuar la insuficiencia de las TICs para la implementación de las nuevas tecnologías y la insuficiente disponibilidad de CL, para el cumplimiento de la misión.

3.2.3. Evaluación del nivel de responsabilidad social empresarial.

Para la evaluación del nivel de responsabilidad social de la empresa se analiza el estado de la RSE externa e interna mediante las encuestas realizadas a los grupos de interés de la organización. En la tabla 3.3 y 3.4. se observan los resultados obtenidos de las encuestas.

Tabla 3.3. Resultados de la encuesta de RSE externa.

Aspecto	Cumplimiento	Comportamiento
Ofertas y servicios acorde a la demanda	60%	Bajo
Manejo de clientes y partes interesadas	75%	Medio
Cuidado del medio ambiente	88%	Alto
Aporte a la economía y desarrollo local	90%	Alto
Impacto en la comunidad	84%	Alto

Fuente: elaboración propia.

El aspecto “oferta de servicios acorde a las demandas de la sociedad” presenta bajo tratamiento. Los resultados determinaron como causa el desbalance entre demanda y oferta de los servicios. El aspecto “manejo de clientes y partes interesadas”, destaca por un comportamiento medio dado que no explota a su totalidad un desarrollo óptimo en cuanto a marketing responsable. De forma general, la organización manifiesta un trabajo positivo en relación con la RSE externa.

Tabla 3.4. Resultados de la RSE interna.

Aspecto	Cumplimiento	Comportamiento
Condiciones de trabajo y ambiente laboral	70%	Medio
Trato a los trabajadores	85%	Alto
Cuidado del medio ambiente	90%	Alto

Desempeño empresarial	85%	Alto
Participación en labores sociales	88%	Alto

Fuente: elaboración propia

Se alcanzaron resultados satisfactorios en cuatro de los aspectos analizados de la RSE interna. Los aspectos “condiciones de trabajo y ambiente laboral” muestran insatisfacciones del cliente interno. Se aprecian algunas insatisfacciones relacionadas con la transportación de los trabajadores, los cortes del fluido eléctrico y la infraestructura para el uso de las TICs.

- Determinación del nivel de RSE.

Para determinar los pesos por aspectos de la responsabilidad social empresarial externa e interna se efectuó una comparación pareada mediante el Método de Proceso Analítico Jerárquico. Los resultados de los pesos se muestran en la Figura 3.3., obtenidos de la salida del software AHP Analytic Hierarchy Process V-15-09-2018. Se procede al cálculo del nivel de RSE total y se obtiene que es satisfactorio (83,41). La dirección cumple con la RSE y la vincula con sus objetivos. Se requieren efectuar acciones más aceleradas para alcanzar niveles superiores.



Somos una empresa innovadora y socialmente responsable, enfocada a la satisfacción plena de los clientes, ofreciendo servicios de diseño e ingeniería de excelencia, con un crecimiento gradual en el mercado internacional y de referencia en la implementación de un sistema de gestión integrado, contando con un capital humano competente y motivado, tecnología de avanzada y fortaleza económico financiera que nos permite una alta capacidad de respuesta.

- Valores Compartidos.
 - **Responsabilidad social:** Actuar y tomar decisiones de manera consiente, transparente y lícita encaminadas al bienestar de la sociedad y el entorno. Asumir las consecuencias de nuestras decisiones. Compromiso con la solución de los problemas.
 - **Trabajo en equipo:** Actitud colaborativa de todos los miembros de la organización en función del cumplimiento de la estrategia, y en las actividades que realiza, a través de la buena comunicación, transparencia e intercambio sistemático de conocimientos.
 - **Innovación:** Capacidad de nuestros recursos humanos para la introducción al quehacer de la empresa de productos, servicios, procesos y prácticas nuevas o significativamente renovados para elevar nuestra productividad y competitividad, con una adecuada gestión del cambio, creatividad e inteligencia emocional, con demostrada efectividad en la generalización de resultados mediante la comercialización.
 - **Profesionalidad:** Ser competente en el desempeño de sus actividades, con un comportamiento ético moral acorde a los principios de la organización enfocado a la satisfacción del cliente.
 - **Conciencia económica:** Interacción del trabajador con la actividad económica y su acción concreta en la actividad que desarrolla, teniendo presente en todo momento el impacto económico de las decisiones y acciones que efectúe.
 - **Respeto por la identidad nacional:** Trabajar en la construcción y el desarrollo de la sociedad socialista cubana, respetando sus costumbres y valores para preservar así la identidad nacional.
- Grupos de interés

INTERNOS

- Profesionales, técnicos, trabajadores y directivos.
- Órganos de Dirección Colectiva.

- Secciones Sindicales.
- Sección de Base UNAICC, ANEC y ANIR.
- Factores del centro.

EXTERNOS

- OACE e institutos.
- Clientes y proveedores.
- Familias de trabajadores.
- Comunidad.
- Otras instituciones afines dentro y fuera del país.
- Organizaciones políticas y de masas.
- Entidades de regulación, control y certificación.
- Colaboradores.
- Factores Clave de Éxito
 - Situación política-económica internacional
 - Innovación tecnológica y gestión del conocimiento
 - Políticas económicas y de desarrollo social del país y de la provincia
 - Situaciones excepcionales naturales y epidemiológicas
 - Ordenamiento económico y social del país
 - Mercado y competencia
 - Regulaciones y normativas estatales
 - Situaciones excepcionales
 - Inversiones para el turismo
 - Encadenamientos productivos
 - Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores estratégicos.
- Plan de Acción Estratégico

El Plan de Acción Estratégico 2022 - 2026 es parte integra de la Proyección Estratégica de la OSDE GEDIC, como base para su desarrollo parte de los Proyectos de los Grupos de trabajo

que concuerdan en la Dinámica de Crecimiento de la organización, orientadas a las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos de acuerdo a lo planteado en los documentos del 7^{mo} Congreso del PCC.

En cada acción aparece la fecha estimada de inicio y de terminación, la Producción estimada es el valor aproximado que debe lograrse para el cumplimiento de la acción, así como, el monto de la inversión necesario para su desarrollo, la modalidad de financiamiento indica quien puede ser la fuente a utilizar que podría ser propia de la organización o con la participación de terceros.

Del Plan de Acción Estratégico se derivaran los Objetivos y acciones para su cumplimiento, en cada año del periodo 2022 - 2026, al que se le podrán incorporar nuevas acciones, a partir de las aprobaciones, modificaciones y nuevos proyectos de desarrollo que sean de interés de la organización, el MICONS o el estado, aprobados en el Plan de la Economía. En el **Anexo # 15** se muestra el plan de acción de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas para el período 2022-2026.

Objetivo general: Elevar la eficiencia y eficacia del sistema empresarial de la OSDE GEDIC mediante el uso de tecnologías informáticas y equipamiento de avanzada de los servicios contratados.

Estrategia general: Generalización del uso por las empresas integradas a la OSDE GEDIC de tecnologías de avanzada para la realización de investigaciones, contratación de obras y exportaciones.

3.3. Conclusiones parciales.

1. La implementación del nuevo diseño estratégico permitió la caracterización de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas; actualizar su misión, visión, valores, grupo de interés y los factores claves del éxito.
2. La aplicación de la herramienta PESTDA permitió en qué medida impactan sus variables como una oportunidad o una amenaza para la empresa. A partir de este análisis se calculó y evaluó el nivel de responsabilidad de la organización, que destaca un nivel satisfactorio, la dirección cumple y vincula sus objetivos a los aspectos de la responsabilidad social.

3. La aplicación de la Matriz DAFO permitió determinar que la empresa se encuentra en un cuadrante ofensivo, por lo cual se propone que debe enfocarse en potenciar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades.
4. Los resultados que se obtuvieron a partir del diagnóstico estratégico con elementos de responsabilidad social, permitieron la propuesta de un plan de acción de mejores con sus actividades, responsables y fechas de cumplimiento; para el período 2022-2026 de la empresa.

Conclusiones

1. El modelo propuesto para el diseño estratégico en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas permite la gestión de la misma a partir del establecimiento de un nuevo direccionamiento estratégico, basado en la idea de ser una empresa socialmente responsable.
2. El diagnóstico estratégico con elementos de responsabilidad social realizado permitió sentar las bases para la implementación del Modelo de Dirección Estratégica propuesto en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas, a través de la aplicación de técnicas y herramientas como: variables para la caracterización de las empresas, PESTDA, Matriz DAFO, método de Procesos Analítico Jerárquico.
3. Los resultados del diagnóstico estratégico realizado en la empresa permitió proponer un plan de acciones de mejora con sus actividades, responsables, fechas de cumplimiento límites y los recursos necesarios para el logro de las mismas.

Recomendaciones

1. Divulgar los resultados del Diagnóstico Estratégico realizado en la investigación al Consejo de Dirección.
2. Profundizar en el Diagnóstico Estratégico con elementos de Responsabilidad Social con otras técnicas y herramientas que permitan potenciar los niveles alcanzados por la empresa.
3. Encargar a la EMPAI el seguimiento de los componentes estratégicos propuestos, su diagnóstico, el nivel de responsabilidad social obtenido y la interacción de estos en el rumbo estratégico que siga la empresa.

Referencias bibliográficas

1. Acosta, D., & Dearq, J. (2009). Arquitectura y construcción sostenibles: conceptos, problemas y estrategias. (4), 14-23. <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/abs/10.18389/dearq4.2009.02>
2. Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2016). VI Congreso del Partido. La Habana,
3. AECA. (2004). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid.
4. Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., & Kiran, A. J. S. R. J. (2021). Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-09-2020-0393/full/html>
5. Aguilar-Platas, A., & Raufflet, E. (2010). Desviación positiva y responsabilidad social empresarial (RSE): La experiencia de Ethos en Brasil. *Innovar*, 20(37), 21-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3665205>
6. Alemán, L. S., & Torres, J. B. J. R. I. (2020). La responsabilidad social de la empresa estatal en el ejercicio pleno de los derechos de los trabajadores en la empresa estatal en Cuba. 14(45), 55-79. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-21472020000100055&script=sci_arttext
7. Alfonso Robaina, D. J. D. e. C. T., Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, la Habana, Cuba. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa.
8. Alonso, I. M. C., Fierro, S. M., Figueroa, O. G., & Botet, I. C. (2017). Proyección de la estrategia y la política de operaciones del proceso "Diseño en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EMPAI) de Matanzas". 11(3), 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6452837>
9. Álvarez, H. F. (1999). *Fundamentos de dirección estratégica*.
10. Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, Y. E., De la Cruz Lara, L. M., & López Cadena, D. M. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. 42(2), 243-254. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8439250>
11. Balaguer, S. L. (2013). Importancia de la dirección estratégica en la empresa. 2(4), 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817924>
12. Benavides González, L. (2013). *Modelo de Dirección Estratégica para el CAP de Matanzas* Universidad de Matanzas]. uba.
13. Betancourt Abio, R. (2016). La responsabilidad social empresarial en Cuba. %J Revista estudios del desarrollo social: Cuba y América Latina. 4(2), 34-43. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322016000200003
14. Blanco Fernández, T. (2017). Análisis y Diagnóstico Estratégico de BIC. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/12816>
15. Bustillos Allauca, E. F. (2018). *Formulación de un plan estratégico para la Compañía de taxis Hospital HOSPITAXI SA, Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2017-2022* Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esepoch.edu.ec/handle/123456789/10209>
16. Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Barcelona. <https://fundacion-rama.com/wp-content/uploads/2022/04/2563.-Planificacion-estrategica-de-la-imagen-%E2%80%A6-Capriotti.pdf>

17. Caraballo, J. A. G. (2006). Diseño del Programa para la implantación de un Sistema de Gestión por el Conocimiento en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. <https://www.redalyc.org/pdf/1939/193915923003.pdf>
18. Carillo Punina, A. P. J. C. R. d. d. c. d. I. U. T. I. (2017). Responsabilidad social en las pymes latinoamericanas y españolas: limitaciones, objetivos y estrategias. 6(2), 61-65. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163778>
19. Castillo-Ruano, G. R., & Banguera-Rojas, D. E. J. P. d. c. (2018). Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados. 3(9), 224-230. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/720>
20. Castro, R. (2011). Instrucción no. 1 Del Presidente de Los Consejos de Estado y de Ministros para la Planificación de los Objetivos y Actividades en los Órganos, Organismos de La Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y las Administraciones Locales. del Poder Popular.
21. Cerna Trujillo, A. E. (2019). *Planificación Estratégica para la Asociación de Producción Agropecuaria de Mujeres Diversas Derecho y Equidad (Asoagromuder) en la Producción y Comercialización de coco y derivados en el Periodo 2017-2022* Quito: UCE]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/18771>
22. Chávez, R. M. A., Mejía, F. E., & Grant, G. A. J. C. A. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. 1. <https://www.academia.edu/download/54282005/005direccion2011-1.pdf>
23. Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana México. https://www.academia.edu/download/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf
24. Compact, U. G. (2006). UN global compact. <https://www.pensioenfederatie.nl/stream/14.-un-global-compact.pdf>
25. Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. (2016). Documentos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba: Editora Política,
26. Cueva Hoyos, C. A. (2021). El concurso de buenas prácticas laborales y la responsabilidad social en el Ministerio de Trabajo, Trujillo, periodo 2018-2019. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69432>
27. Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Cengage Learning Editores.
28. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR16&dq=david.+conceptos+de+administracion+estrategica+&ots=i0CYL_jE_Y&sig=PgmQVu-Vp2ATjdkZ_uDJGJDkfts
29. Davila, C. Y. (2022). La obligatoriedad de la responsabilidad social empresarial y su afectación a la tutela del derecho a la libertad de empresa en el Perú. Lima 2021. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/2145>
30. de Heredia, R. (1995). Doce cuestiones fundamentales sobre la dirección integrada de proyecto-Project Management-aplicada a la construcción. 46(436), 71-77. <https://informesdelaconstruccion.revistas.csic.es/index.php/informesdelaconstruccion/article/view/1085>
31. de la Cuesta González, M. M., & Cueto Cedillo, C. (2021). *La administración pública de la responsabilidad social corporativa*. Editorial UNED. <https://www.researchgate.net/profile/Marta-De-La->

[Cuesta/publication/28072857 El porque de la responsabilidad social corporativa/links/00b7d531db353615b5000000/El-porque-de-la-responsabilidad-social-corporativa.pdf](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-12-2018-0334/full/html)

32. Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). Dirección Estratégica. 560.
33. Donnelly, T., & Wickham, M. J. S. R. J. (2020). Exploring the antecedent resources and capabilities of strategic corporate social responsibility. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-12-2018-0334/full/html>
34. East, R. (2005). A progress report on progress files: The experience of one higher education institution. *Active learning in higher education*, 6(2), 160-171. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1469787405054240>
35. Europea, C. E. (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. CEE.
36. Frías Jiménez, R., González Arias, M., Cuétara Sánchez, L., Corzo Sánchez, Y., & González Laucirica, A. J. M., Cuba: Universidad de Matanzas. (2008). Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (HASPNET). https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=herramientas+de+apoyo+a+la+solucion+de+problemas+no+estructurados+en+empresas+tur%C3%ADsticas.+gonzalez+frias+cuetara&btnG=#d=gs_cit&t=1669259551130&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3ACpO4hmt67Z0J%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D2%26hl%3Des
37. Galán López, M. J. U. d. M. C. C., Ingeniería Industrial. (2013). Procedimiento para la identificación de los componentes e indicadores que permitan calcular el nivel de servicio en la Atención Primaria de Salud.
38. Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2007). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
39. Galbán, K. F. (2019). La responsabilidad social corporativa en Cuba¿ Nota sintónica para la prevención de riesgos en el trabajo? , 9(1), 637-664. https://upo.es/revistas/index.php/lex_social/article/view/4002
40. García Fernández, R., & Llorente, C. (2009). Responsabilidad social corporativa. . *Una estrategia para conseguir imagen y reputación. Icono*, 14(13), 95-124. <https://www.academia.edu/download/45278666/RSCorporativa.pdf>
41. García, R. F., & Llorente, C. J. U. e. p. c. i. y. r. I. (2009). Responsabilidad social corporativa. 14(13), 95-124.
42. Gárciga Fernández, M. J., & Ayala Avila, I. (2001). Sistemas integrados en pos de la eficiencia. 3, 25-29.
43. Global reporting initiative (2012). <https://safetyforum.com.au/wp-content/uploads/2018/10/Dr-Sharron-ONeill-Senior-Lecturer-UNSW-Canberra-GRI403-The-New-Global-Standar.pdf>
44. Gómez-Román, K. (2019). Propuesta de actualización del plan estratégico del TEC Digital del Instituto Tecnológico de Costa Rica para el periodo 2019-2022. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/11189>
45. González, M. H., & Cruz, Y. R. (2016). La Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. *Revista Arquitectura e Ingeniería*, 10(2), 3. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6368190>
46. González, Y. M. (2019). La responsabilidad social de las cooperativas en Cuba. Limitaciones y oportunidades. %J Deusto Estudios Cooperativos. (14), 121-141. <https://dec.revistas.deusto.es/article/view/1697>
47. Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2007). La dirección estratégica de la empresa %J Madrid: Civitas.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9grRlwjQJ4MC&oi=fnd&pg=PR3&dq=harrison.+fundamentks+de+la+direccion+estrategica+&ots=bwuBuv0UqT&sig=qZpqufN_zJzZWpxCp8P9BRrCE-I

48. Harrison, J. S., & John, C. H. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Editorial Paraninfo.
49. Hernández, I. B. M. (2017). El Análisis DAFO y los Objetivos Estratégicos. <https://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>
50. Hoepner, A. G., & Schopohl, L. J. J. o. B. E. (2020). State pension funds and corporate social responsibility: do beneficiaries' political values influence funds' investment decisions? , 165(3), 489-516. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-4091-z>
51. Jama-Zambrano, V. R. J. R. C. F. I.-X. P. d. C., Investigación y Publicación. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. 4(10), 35-57. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/37>
52. Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. J. S. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: multigroup Analysis and major industries perspectives. 13(6), 3045. <https://www.mdpi.com/1029018>
53. Lafuente, A., & Salas, V. (1986). *La mejora del beneficio empresarial*. <https://portalrecerca.uab.cat/en/publications/la-mejora-del-beneficio-empresarial-3>
54. Leal, E. F. B., Mexia, M. S. G., & Alonso, M. A. M. C. (2020). PROPUESTA ALTERNATIVA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN TURÍSTICA EN PLATAFORMAS DIGITALES DEL ESTADO DE HIDALGO. https://www.researchgate.net/profile/Fernando-Benitez-Leal/publication/364214133_Propuesta_alternativa_de_promocion_y_comunicacion_turistica_a_traves_de_plataformas_digitales_del_estado_de_Hidalgo/links/633f66f8ff870c55ce06b0b4/Propuesta-alternativa-de-promocion-y-comunicacion-turistica-a-traves-de-plataformas-digitales-del-estado-de-Hidalgo.pdf
55. Lima, P. T., Aguilar, J. V., & Medina, M. d. L. Á. J. R. I. d. e. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. 2-10. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2511Lima.pdf>
56. Limo Silva, G., & Peña Aviles, D. H. W. (2019). El impacto de la responsabilidad social universitaria en la cultura organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/648669>
57. *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. (2013). OECD Publishing.
58. Maignan, I., Ferrell, O., & Ferrell, L. J. E. j. o. m. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560510610662/full/html>
59. Marín Calahorra, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Editorial Fragua. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=responsabilidad+social+corporativa+y+comunicacion.+marin+2008&btnG=
60. Martín, L. Á. G., López, J. E. N., & Sáez, P. L. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Aranzadi. http://www.guerrasynavas.es/pdf/cede_recension.pdf
61. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2011). Integración de la gestión por procesos y del conocimiento para implementar la responsabilidad social

- universitaria. Conferencia Internacional de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas,
62. Medina Maza, M. L., & Ostaiza Moreira, K. D. (2018). *Elaboración de un plan estratégico para la Empresa Pública Piscícola Calmituyacu del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana, 2017-2022* Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13375>
 63. Menguzzato, M., & RENAL, J. (1991). La dirección estratégica de la Empresa Barcelona. *Editorial Ariel. Economía.*
 64. Mesa Macías, J. A., Pimentel Artola, M. d. L., Gallardo Macías, M., & Lozano Tarifa, L. (2020). ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO ACTIVO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL. %J Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 4(2), 225-238. <https://apye.esceq.cu/index.php/apye/article/view/131>
 65. Murillo, R. S. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. (26), 153-178. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
 66. Najam, A. (2013). World Business Councilfor Sustainable Development: The Greening of Business or a Greenwash? In *Yearbook of International Cooperation on Environment and Development 2003-04* (pp. 69-81). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315067131-6/world-business-councilfor-sustainable-development-greening-business-greenwash-adil-najam>
 67. O'Riordan, L. J. M. D., University of Bradford, Bradford. (2006). CSR and stakeholder dialogue: Theory, concepts, and models for the pharmaceutical industry. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&q=CSR+and+stakeholder+dialogue.+o%27riordan+2006
 68. Olaya Olaya, C. (2021). La Planificación estratégica y sus efectos en la mejora continua en el área administrativa de la universidad Nacional de Tumbes, 2017-2022. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/2423>
 69. Olivera Rodriguez, C. A. (2007). "Ejercicio Estratégico: Guía para el Facilitador".
 70. Ortega Martínez, A. (2019). Responsabilidad social corporativa. 19(4), 337-359. <https://core.ac.uk/download/pdf/290002083.pdf>
 71. Palencia, J., García, H., Moreno, A., Rairan, C., Prado, P., & Rodriguez, P. J. M. P. E. S. M. (2013). Planeación Estratégica-Diseñando la estrategia ganadora.
 72. Paredes Ccana, J. L. (2022). Plan estratégico para aportar valor agregado al crecimiento de la Empresa Grupo Rosmartz SAC, 2022. <http://repositorio.uasf.edu.pe/handle/20.500.14179/868>
 73. Pauro Asillo, E. A. (2017). Diseño del proceso de dirección estratégica para el sistema universitario privado de la región Arequipa 2017-2022. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/802921>
 74. Payares, O. B. J. C. g. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. 3(1), 50-55. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>
 75. Pérez, A., & Liu, M. T. J. J. o. C. M. (2020). Information specificity, social topic awareness and message authenticity in CSR communication. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-06-2019-0097/full/html>
 76. Philip, K. (2004). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control*. Diana. <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/403>
 77. Pimentel Villalaz, L. (2012). *Planificación Estratégica. Introducción al concepto de Planificación Estratégica.*
 78. Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

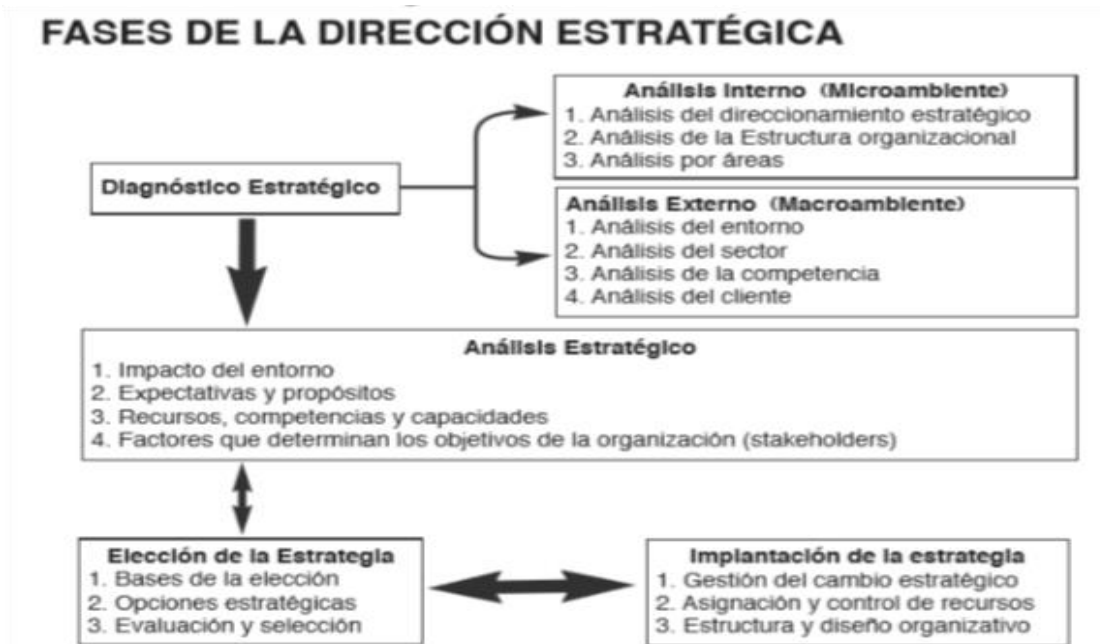
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id= n0dDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=porter+estrategia+competitiva+tecnicas+para+el+ analisis&ots=auoQzN8SeZ&sig=d-nUxaUjrakYfZaR3rG T889G6A>

79. Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1214>
80. Reyes Ramírez, L. A., Vilariño Corella, C. M., Del Toro, C. L., & Vega de la Cruz, L. O. (2022). Procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional en ETECSA. 14(S1), 622-634. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2750>
81. Ricardo, Y., & Basantes-Andrade, A. V. J. D. (2022). La responsabilidad social universitaria: una experiencia en la Universidad Técnica del Norte, Ecuador. 5(2), 1-11. <https://revista.inicc-peru.edu.pe/index.php/delectus/article/view/178>
82. Ríos, M., Guevara, N., Álvarez, J., & Castro, M. (2019). Responsabilidad Social Empresarial. 23(91), 10-10. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/115>
83. Robbins, S. P. (2005). *Management*. Pearson educación.
84. Rodríguez Cala, A., Calle Rodríguez, C., Durán García, N., Zöller, B., & Pons Rodríguez, A. J. G. S. (2021). Responsabilidad social corporativa en los centros de la red hospitalaria de utilización pública de Cataluña. 35, 67-71. <https://www.scielosp.org/article/gs/2021.v35n1/67-71/>
85. Rodríguez López, M. (2022). Gestión de la RSC: revisión teórica de la implementación de la RSC en relación con los Stakeholders. <http://espacio.uned.es/fez/view/bibliuned:master-CEE-SyRSC-Mrodriguez>
86. Ronda Pupo, G. (2003). Modelo de Dirección Estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano.
87. Ronda Pupo, G., & Marcané Laserra, J. J. R. P., J. Marcané Laserra. Holguín. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo.
88. Ronda Pupo, G. A. (2002). Modelo de Dirección Estratégica para Órganos de Seguridad y Protección en el contexto cubano. Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. , ISPJAE.
89. Ronda Pupo, G. A. (2012). Administración Estratégica.
90. Saigua Llamuca, R. L. (2018). *Diseño de un plan de gestión estratégica de la Compañía Libertadores Libertaxis SA en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017-2022* Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/8725>
91. Salazar, A. L., Hidalgo, J. F. O., & Manríquez, M. R. J. R. d. C.-S. A. R. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso: The corporate social responsibility from the perception of human capital. A case study. 20(1), 36-46. <https://revistas.um.es/rcsar/article/view/357281>
92. Salazar, J. (2014). *Propuesta de plan estratégico de la gerencia de comercialización de ferrocarriles del Ecuador–empresa pública alineada al plan nacional de desarrollo 2014–2017* Tesis de maestría. Ecuador]. https://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC_22b7f203c84a6b96cc17df9e6a61ba36
93. Salazar Toledo, L. A., Garzon, L. A., & Trejos Murcia, V. (2020). Plan Estratégico y Responsabilidad Social Empresarial de Petrolservices y Cía. S en C. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/34077>

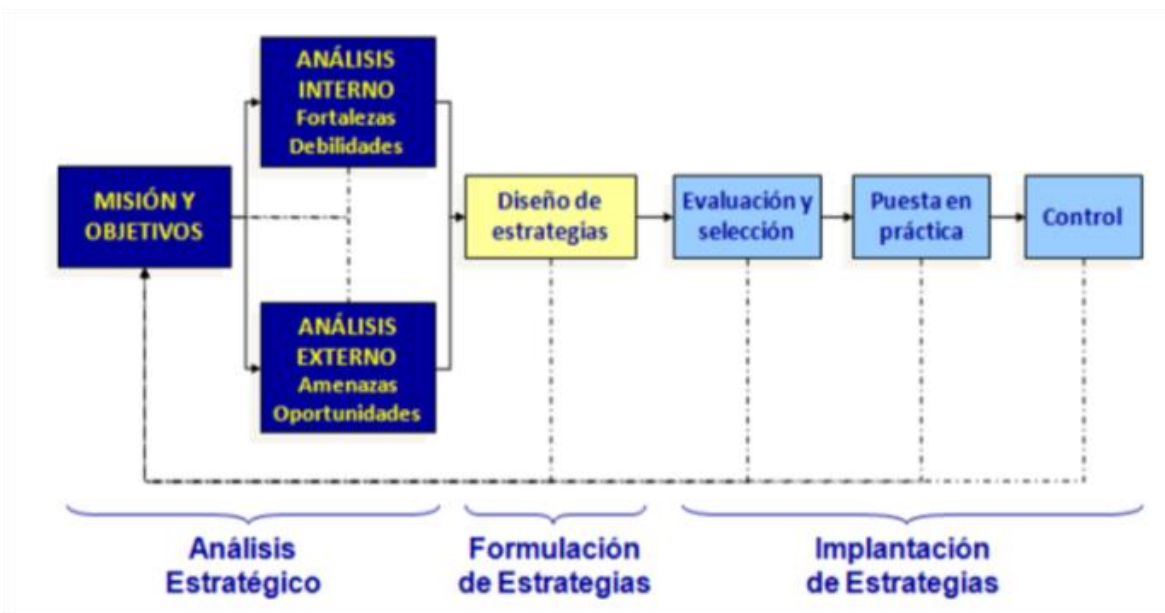
94. Sánchez, A., & Díaz Ocampo, E. (2017). La responsabilidad social y medio ambiental de la empresa: una perspectiva desde Cuba. *Revista Responsabilidad Social Empresarial*, 15-40.
https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/revista_rse_n27_3nov.pdf#page=15
95. Serna, H. J. B. C. (2008). Gerencia estratégica. 3R editores.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/46578>
96. Sorzano Rodríguez, D. M. (2020). Corporate Social Responsibility: Concepts and Relevance in Times of Pandemic. *Trade Law & Customs*, 28, 93-99. .
<http://158.122.1.53/handle/60000/915>
97. Terán Rosero, G. J., Montenegro Obando, B. L., Bastidas Guerrón, J. L., Realpe Cabrera, I. A., Villarreal Salazar, F. J., & Fernández Lorenzo, A. J. R. C. d. I. B. (2017). Análisis crítico de la responsabilidad social en entidades de salud. 36(1), 0-0.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000100020
98. Terrazas, P. R. J. M. M. e. G. d. O. P., Universidad Técnica de Oruro UTO, Bolivia. (2010). Apuntes del módulo Administración para ingenieros.
99. Thompson, A. A., Strickland, A., Carril Villarreal, M., Palos Báez, E., & Guerrero, G. (2004). Strategic management. Administración estratégica: textos y casos.
<http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/1360>
100. Valenzuela Argoti, C. E. (2016). Importance of strategic planning in companies. Doctoral thesis, Colombia. Retrieved from
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarloErnesto.pdf.pdf;jsessionid=EF23477B0A992FD9CA9E28FCE95D6224?sequence.76>
101. Vélez Romero, C., Cruz Botache, L., & Romero Restrepo, M. J. D. L., Edición. (2020). Beneficios tributarios por la adopción de políticas de responsabilidad social empresarial. (26). <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/6168>
102. Vento, C. L., Lorenzo, R. L. F., & Ortega, Y. C. J. E. y. D. (2007). Concepciones sobre desarrollo local. Experiencias en el Sistema de Dirección en Pinar del Río. 141(1), 11-34.
<https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541595001.pdf>
103. Vidal Barba, G. V. (2020). *Propuesta de un plan de responsabilidad social empresarial para la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7172>
104. Viteri Moya, J. R. (2012). Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador. %J opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
105. Weatherill, S. (2001). The European Commission's Green Paper on European Contract Law. 24(3), 339-398. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1013933627662>
106. Zúñiga, S. D., & Paz, N. S. J. A. (2020). Integración de la responsabilidad social empresarial en la gestión de riesgo en inversiones constructivas. 22(2), 170-182.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7925386>

Anexos

Anexo # 1. Fases de la Dirección Estratégica.



Fuente: Pastor Rafael Terrazas (2004)



Fuente: Guerras y Navas (2007)

Anexo # 2. Conceptos de Planificación Estratégica.

Autor	Concepto
<p>Judith Galarza López y José Luis Almuiñas Rivero (2007)</p> <p>(Galarza López & Almuiñas Rivero, 2007)</p>	<p>La Planificación Estratégica es un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico, integral, reflexivo, estructurado en varios momentos, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación.</p>
<p>Humberto Serna (2008)</p> <p>(Serna, 2008)</p>	<p>Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.</p>
<p>Carlos Ernesto Valenzuela Argoti</p> <p>(Valenzuela Argoti, 2016)</p>	<p>Es el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos, la respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente, la forma de competir en el mercado, la visión de largo plazo, el reto que resulta de preguntar: ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar?</p>
<p>Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro (2017)</p> <p>(Chiavenato & Sapiro, 2017)</p>	<p>La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se</p>

	encuentra.
Omaira Bernal Payares (2018) (Payares, 2018)	Es una herramienta de dirección que permite a una organización prepararse y definir la forma de conseguir su objetivo para enfrentarse a los desafíos futuros de su entorno, orientando sus acciones hacia metas realistas y tomando decisiones estratégicas para el éxito de la compañía.
Ruth Lizeth Saigua Llamuca (2018) (Saigua Llamuca, 2018)	Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas. La planeación estratégica servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como en las condiciones, fortalezas, debilidades internas de la organización.
Krissia Gómez Román (2019) (Gómez-Román, 2019)	Es lo que permite llevar las actividades de la organización de la mano de los objetivos estratégicos que se plantearon inicialmente, en camino a la consecución de las metas y visión del negocio mediante el monitoreo y medición constante en busca de la mejora continua.

Fuente: elaboración propia

Anexo # 3. Diferencias entre Planeación Estratégica y Dirección Estratégica.

Planeación Estratégica	Dirección Estratégica
El plan estratégico de la organización es resultado de la planeación estratégica.	La dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la dirección operacional.
<p>Fases de la planeación estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento estratégico: Desarrollo de la misión, visión, valores y filosofía. - Diseño de la estrategia: OLP, MEFE y MEFI. - Planeación de resultados: objetivos a corto plazo y planes de acción. 	<p>Fases de la dirección estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos estratégicos (filosofía, misión, OLP y OCP). - Planificación estratégica (formulación de estrategias y desarrollo de nueva estructura organizativa). - Implementación estratégica.
<p>Proceso de planeación estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se declara la visión, la misión y los valores. - Se analiza su situación externa e interna. - Se establecen sus objetivos a largo plazo. - Se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. 	<p>Proceso de dirección estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis estratégico: Análisis interno, externo, objetivos. - Formulación estratégica: se toma la decisión. - Implantación estratégica: Acciones a tomar

Fuente: Pauro Asillo (2017)

Anexo # 4. Definición de Responsabilidad Social Empresarial.

Propuesto	Definición
<p>Para el <u>European Green Paper</u> (2001) (Weatherill, 2001)</p>	<p>RSE es esencialmente un concepto por el que las compañías deciden voluntariamente contribuir a una mejor sociedad y a un ambiente más limpio.</p>
<p>Libro Verde para fomentar la Responsabilidad Social de las Empresas (2001) (Europea, 2001)</p>	<p>Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.</p>
<p>Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004) (AECA, 2004)</p>	<p>La RSE es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos con quienes interactúa.</p>
<p>Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (García Fernández & Llorente, 2009)</p>	<p>La responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.</p>
<p>En España, (la más utilizada es la propuesta por el Foro de Expertos en RSE) (García Fernández & Llorente, 2009)</p>	<p>La responsabilidad social de las empresas es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su</p>

	<p>estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.</p>
<p>Para <u>Business for Social Responsibility</u> (García Fernández & Llorente, 2009)</p>	<p>Responsabilidad Social es “lograr con éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeto por la gente, comunidades y el ambiente natural. Conduciendo las expectativas legales, éticas, comerciales y otras que la sociedad tiene de los negocios, y haciendo decisiones que balancean de modo justo las demandas de todos los públicos de interés clave.</p>
<p>Para el instituto <u>Ethos</u> Brasil (2010) (Aguilar-Platas & Raufflet, 2010)</p>	<p>La responsabilidad social es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que esta se convierta en corresponsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos, no únicamente de los accionistas o propietarios.</p>
<p>ISO (26000) 2010</p>	<p>Responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un</p>

	<p>comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar general de la Sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, <i>stakeholders</i>; esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento; y esté integrada a través de toda la organización y practicada en sus relaciones.</p>
<p>Jorge René Viteri Moya (2012) (Viteri Moya, 2012)</p>	<p>Es el compromiso para identificar y aportar soluciones basadas en la transparencia empresarial, pluralidad, sustentabilidad y ética, a los problemas de: pobreza, contaminación del ambiente, desigualdad de ingresos, atención de salud, hambre, desnutrición y analfabetismo, que afectan a sus grupos de interés; para generar impactos sociales, económicos y ambientales positivos. La meta es el desarrollo sustentable del ser humano y su entorno.</p>
<p><u>World Business Council for Sustainable Development</u> (2013) (Najam, 2013)</p>	<p>Es el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando a la vez la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como el de la comunidad local y sociedad en general.</p>
<p>Yamira Mirabal González (2019) (González, 2019)</p>	<p>La Responsabilidad Social Empresarial es un conjunto de prácticas de la organización que forman parte de su estrategia corporativa, y que tienen como fin evitar daños y/o producir beneficios para todas las partes interesadas en la actividad de la empresa (clientes, empleados, accionistas, comunidad, entorno), siguiendo fines</p>

	<p>racionales y que deben redondear en un beneficio tanto para la organización como para la sociedad.</p>
<p>Fernando Benítez Leal, Sonia Gayosso Mexia y Aide M. Carrizal Alonso (2020)</p> <p>(Leal et al., 2020)</p>	<p>La responsabilidad social corporativa (RSC) o también llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.</p>
<p>Claudio Olaya Olaya (2021)</p> <p>(Olaya Olaya, 2021)</p>	<p>Implica el respeto del medio ambiente y el uso adecuado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable; el cual debe ser trabajado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general. Involucra el manejo de una organización, con una estrategia orientada a la acción basada en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en las operaciones. La toma de decisiones incluye un compromiso voluntario de contribuir con el desarrollo sostenible, maximizando los beneficios y minimizando los efectos negativos, adoptando medidas que equilibran las demandas de los inversionistas, empleados, clientes, proveedores, las comunidades locales, entre otros.</p>
<p>Cesar Alex Cueva Hoyos (2021)</p> <p>(Cueva Hoyos, 2021)</p>	<p>La responsabilidad organizacional corresponde a un nuevo enfoque de gestión, en donde la entidad se encarga de supervisar sus operaciones en materia de economía, social, normativo y ambiental, para el reconocimiento de intereses de distintas agrupaciones con los que se relacionan, integrando el respeto a las personas desde una</p>

	perspectiva de valores éticos.
Para el grupo de trabajo ISO/TMB/WG RS N80 sobre Responsabilidad Social (Davila, 2022)	Las acciones de una organización para responsabilizarse del impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medio la sociedad y el desarrollo sostenible; están basadas en el comportamiento ético, cumplimiento con las leyes e instrumentos intergubernamentales aplicables; y están integradas en las actividades en curso de la organización.

Fuente: elaboración propia

Anexo # 5. Iniciativas mundiales en el ámbito de la RSE.

<p>Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”.</p> <p>(Europea, 2001)</p>	<p>Mediante el presente documento la Comisión Europea creó un foro de debate para conocer cómo la Unión Europea podría fomentar el desarrollo de la responsabilidad social en las empresas europeas así como también en las internacionales, aumentar la transparencia y la calidad informativa de las sociedades y mejorar su contribución al desarrollo sostenible.</p>
<p><u>Global Compact</u> o Pacto Mundial</p> <p>(Compact, 2006)</p>	<p>Iniciativa lanzada por la Organización de las Naciones Unidas con el objetivo de promover la conciliación de los intereses empresariales con los valores y demandas sociales.</p>
<p><u>Global Reporting Initiative</u> (GRI)</p> <p>("Global reporting initiative ", 2012)</p>	<p>Iniciativa creada en 1997 por la organización no gubernamental CERES (<u>Coalition for Environmentally Responsible Economies</u>) junto con PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), con el apoyo de numerosas instituciones privadas, empresas, sindicatos, ONGs y otras organizaciones “con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las Memorias de Sostenibilidad”.</p>
<p>Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales.</p> <p>(Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, 2013)</p>	<p>Se encuadran dentro de la “declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales” que la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) publicó durante el año 2000. La finalidad de las directrices es promover la cooperación de las multinacionales al</p>

	desarrollo sostenible, así como fomentar las actuaciones responsables de estas empresas en las comunidades en las que operan.
<u>World Business Council for Sustainable Development</u> (WBCSD) (Najam, 2013)	Que es una coalición de 175 compañías internacionales que persiguen el desarrollo sostenible con vistas a promover la ecoeficiencia, la innovación y la responsabilidad empresarial.

Fuente: García Fernández and Llorente (2009)

Anexo # 6. Principios de la Responsabilidad Social Empresarial.

<p>Transparencia</p>	<p>Está basado en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales.</p>
<p>Materialidad</p>	<p>Supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la RSE, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos.</p>
<p>Verificabilidad</p>	<p>Las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. La verificabilidad está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa.</p>
<p>Visión Amplia</p>	<p>La organización debe centrar sus objetivos de responsabilidad social corporativa en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones.</p>
<p>Mejora Continua</p>	<p>La RSE va ligada estrechamente a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la pervivencia de la organización.</p>
<p>Naturaleza Social de la Organización</p>	<p>La RSE está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, como valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la</p>

	organización.
--	---------------

Fuente: AECA (2004)

Anexo # 7. Modelos de Dirección Estratégica.

Autor	Modelo de Dirección Estratégica
Gárciga Fernández and Ayala Avila (2001)	<p>Análisis del entorno actual y futuro.</p> <p>Análisis interno.</p> <p>Visión, Misión (cultura, profesión, principios).</p> <p>Objetivos generales estratégicos.</p> <p>Análisis de las estrategias actuales.</p> <p>Determinación de la brecha estratégica.</p> <p>Formulación de las estrategias, evaluación y selección.</p> <p>Implementación.</p>
Ronda Pupo (2002)	<p>Análisis estratégico.</p> <p>Aprendizaje para mejorar desempeño.</p> <p>Valores compartidos.</p> <p>Valores finales (misión, visión y objetivos).</p> <p>Formulación de la estrategia.</p> <p>Implementación de la estrategia.</p> <p>Control estratégico proactivo.</p>
David (2003)	<p>Identificar la misión actual, objetivos y estrategias.</p> <p>Auditoría externa (amenazas y oportunidades)</p> <p>Fijar misión de la compañía.</p> <p>Realizar auditoría interna (fortalezas y debilidades)</p> <p>Fijar objetivos.</p>

	<p>Fijar estrategias.</p> <p>Asignar recursos.</p> <p>Medir y evaluar resultados.</p>
Philip (2004)	<p>Misión.</p> <p>Análisis del entorno externo.</p> <p>Análisis del entorno interno.</p> <p>Formulación de los objetivos.</p> <p>Formulación de la estrategia.</p> <p>Formulación de programas de acción.</p> <p>Ejecución.</p> <p><u>Feedback</u> y control.</p>
Thompson et al. (2004)	<p>Definir el negocio y estrategias, una misión estratégica.</p> <p>Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño.</p> <p>Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados.</p> <p>Preparar y ejecutar el plan estratégico.</p> <p>Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.</p>
Robbins (2005)	<p>Misión.</p> <p>Visión.</p> <p>Valores.</p> <p>Políticas.</p> <p>Análisis del entorno.</p>

	<p>Análisis interno.</p> <p>Objetivos y metas.</p> <p>Estrategias.</p> <p>Planes, programas y proyectos.</p> <p>Asignación de recursos.</p> <p>Control y evaluación.</p>
Alfonso Robaina (2007)	<p>Misión.</p> <p>Información básica.</p> <p>Mercado, compañía, ambiente externo, competencia (oportunidades y amenazas)</p> <p>Estrategia básica.</p> <p>Objetivos estratégicos.</p> <p>Alternativas de selección.</p> <p>Decisiones estratégicas.</p> <p>Planes de acción.</p>
Vento et al. (2007)	<p>Misión.</p> <p>Procesos estratégicos claves.</p> <p>Implicados principales.</p> <p>Diagnóstico estratégico.</p> <p>Escenario tendencial.</p> <p>Visión.</p> <p>Objetivos generales.</p> <p>Revisión de las direcciones estratégicas.</p>
Olivera Rodriguez (2007)	<p>Misión.</p> <p>Valores.</p>

	<p>Áreas de resultados claves.</p> <p>Direcciones estratégicas.</p> <p>Grupos de interés.</p> <p>Diagnóstico estratégico.</p> <p>Factores claves.</p> <p>Problema estratégico general.</p> <p>Solución estratégica general.</p> <p>Posicionamiento estratégico.</p> <p>Escenarios.</p> <p>Visión.</p> <p>Objetivos estratégicos.</p> <p>Criterios de medida y planes de acciones.</p>
Blanco Fernández (2017)	<p>Misión.</p> <p>Visión.</p> <p>Objetivos Empresariales.</p> <p>Campo de actividades.</p> <p>Responsabilidad Social Corporativa.</p> <p>Ética Empresarial.</p>
Saigua Llamuca (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de Horizontes de Tiempo. - Principios Corporativos. - Diagnostico Estratégico- Análisis DAFO (en donde estamos hoy). - Direccionamiento Estratégico (Donde queremos estar). - Proyección Estratégica (Como lo vamos a

	<p>lograr).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Operativo (Tareas que debemos realizadas para alcanzar el visón). - Monitorio Estratégico (Cuál es el nivel de desempeño organizacional. Cuáles son los logros del proceso).
Bustillos Allauca (2018)	<p>Definición de la misión.</p> <p>Definición de la visión.</p> <p>Definición de los valores.</p> <p>Definición de las líneas estratégicas.</p> <p>Fijar bien los objetivos.</p> <p>Formulación de competencia a base del producto y precio.</p>
Salazar Toledo et al. (2020)	<p>Misión.</p> <p>Visión.</p> <p>Fuerzas Externas.</p> <p>Diagnóstico Estratégico (DAFO).</p> <p>Valores Compartidos.</p> <p>Objetivos Estratégicos.</p> <p>Grupo de Interés.</p>

Fuente: elaboración propia

Anexo # 8. Modelos para la gestión de la RSE.

Autores	Propuesta
AECA (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis estratégico. Identificar las expectativas presentes y futuras de las distintas partes interesadas. - Definición de estrategias. Definir las estrategias útiles para alcanzar los objetivos planteados, tomando como base las conclusiones del análisis estratégico y la misión y visión. - Programación. Determinar el plan de acción expresado en tareas, cifras y tiempo de realización. - Implantación. Velar para que la implantación resulte exitosa en todos los niveles de la organización, desde su gobierno, alta dirección, mandos intermedios y demás niveles. - Control y seguimiento. Vigilar el grado de cumplimiento de los objetivos fijados y las desviaciones que puedan producirse. - Comunicación. Informar sobre la RSE a sus grupos de interés.
Maignan et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los valores y normas de la organización. - Identificación de los <u>stakeholders</u> de la empresa. - Identificación de los intereses de los <u>stakeholders</u>. - Establecimiento de una definición concreta de RSE. - Auditoría de las prácticas actuales. - Implementación de las iniciativas de RSE.

	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de la RSE. - Captación del <u>feedback</u> de los <u>stakeholders</u>.
O'Riordan (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la estrategia. Esta etapa orientada a la planificación, engloba: <ul style="list-style-type: none"> • Los valores que van a guiar la estrategia, entre los que se incluyen la visión y misión de la organización. • Las alternativas que abarcan las diferentes opciones disponibles a la hora de tomar las decisiones, partiendo de las prioridades de los <u>stakeholders</u>. • El establecimiento de la estrategia a seguir. - Implementación. Esta segunda etapa, dedicada a la propia ejecución de la RSE, engloba: <ul style="list-style-type: none"> • La aplicación y el control, es decir, la ejecución a un nivel más táctico y el control de todo el proceso. Esta fase incluye la comunicación de la RSE así como el diálogo con los <u>stakeholders</u>. • El resultado, que garantiza un uso eficiente de los recursos.
Marín Calahorro (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - La decisión de órgano del gobierno de la entidad para diseñar el proceso de integración de las prácticas de RSE. - La identificación de los principales <u>stakeholders</u> y de sus expectativas. - El establecimiento de un proyecto estratégico para

	<p>las acciones de RSE.</p> <ul style="list-style-type: none">- La indicación del método de verificación.- La realización de un seguimiento de las reacciones de los <u>stakeholders</u> ante las acciones de RSE.- La creación de una herramienta de comunicación para dar a conocer los compromisos en los que se basan las políticas de RSE.
--	---

Fuente: elaboración propia.

Anexo # 9. Encuesta para determinar el nivel de competencia de los expertos.

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en relación a temas asociados con: dirección y planeación empresarial y responsabilidad social empresarial. La presente encuesta constituye un método de auto evaluación a través del cual usted debe expresar el grado de conocimiento e información que tiene sobre el tema y las fuentes de argumentación. Por esta razón le agradecemos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible. Considere que la escala es descendente, es decir 1 expresa el mínimo grado de conocimiento sobre el tema. Marque con una cruz (X) según corresponda:

Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir 10 expresa el máximo grado de conocimiento sobre el tema.

Grado de conocimiento que usted posee acerca de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dirección empresarial										
Planificación estratégica										
Responsabilidad social empresarial										
PESTDA										

Ka: Coeficiente de argumentación. Es el resultado de la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación. El valor del coeficiente Ka se obtiene en la tabla de valores siguientes:

No.	Fuente de Argumentación	Escala por niveles		
		Alto	Medio	Bajo
1	Experiencia práctica			

2	Activa participación en talleres y eventos			
3	Aplicación de herramientas novedosas en su trabajo			
4	Protagonismo e acciones de capacitación			

Determinación del coeficiente de competencia de cada candidato.

Es un método de autoevaluación totalmente anónimo, en el cual el candidato expresa su grado de conocimiento en relación el tema y las fuentes de estos. En el procesamiento se calcula el coeficiente de la siguiente forma:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} \times (K_c + K_a)$$

Dónde: K_{comp} : Coeficiente de competencia.

K_c : Coeficiente de conocimiento. El resultado del promedio de los valores que cada candidato le otorga a las preguntas, según el conocimiento que considere tenga al respecto.

K_a : Coeficiente de argumentación. El resultado del promedio de la suma de los valores que cada candidato le otorga a las afirmaciones, vinculadas con la experiencia práctica.

Selección de expertos en base a:

La competencia del experto es Alta (A): Si $K_{comp} > 0.8$.

La competencia del experto es Media (M): Si $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$.

La competencia del experto es Baja (B): Si $K_{comp} \leq 0.5$ Resultado de la aplicación.

No.	Identificación	Coeficiente de conocimiento	Coeficiente de argumentación	Coeficiente de competencia	Nivel de competencia
1					
2					
3					
4					

Nota: Se deben seleccionar los expertos de competencia alta y en su defecto escoger de competencia media.

Fuente: Ronda Pupo (2003).

Anexo # 10. Instrumento para conformar y validar el procedimiento para el Ejercicio Estratégico con elementos de Responsabilidad Social.

Usted es un experto seleccionado para validar el nivel de adecuación del procedimiento presentado para la Planeación Estratégica en la EMPAI. Donde se pretende orientar la mejora en consecución con las estrategias trazadas. A continuación, se expone una relación de los aspectos sobre los que usted debe señalar su grado de acuerdo en cada caso. Para ello se aplica una escala Likert que facilita un mayor nivel de comprensión, donde 1 es el mayor grado de desacuerdo y 5 la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y el objetivo perseguido por el procedimiento.

Aspectos	Escalas				
	1	2	3	4	5
Elementos del procedimiento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Garantía del servicio					
Organización y su historia					
Proyección Estratégica					
Posicionamiento Estratégico					
Objetivo del cambio					
Contenido del cambio					
Nivel de RSE					
Mejoras					

Aspectos	Clasificación
Evaluación general del procedimiento entre 4 y 5	Aplicar el procedimiento
Menos de 4	No aplicar

Fuente: elaboración propia.

Anexo # 11. Encuesta para evaluar el cumplimiento de las premisas.

Estimado compañero,

Solicitamos su ayuda para conocer aspectos de su empresa, necesarias para la implementación de un ejercicio estratégico.

Marque con una X el apartado que usted considere.

No.	Preguntas	Si	En parte	No
1	¿Apoyaría un proceso de cambio, en función de mejorar los resultados de la empresa?			
2	¿Está dispuesto a emprender cursos de superación de temas de planeación estratégica, nivel de responsabilidad social empresarial y trabajo en equipo?			
3	¿Tiene usted conocimiento de la planificación estratégica de su organización?			
4	¿Los problemas se resuelven con la participación colectiva?			
5	¿Tiene usted conocimiento del nivel de responsabilidad social de su empresa?			

No. Preguntas Si En parte No

En la evaluación del cuestionario se utiliza la escala de 1 a 5 y sigue como criterio: si (5), en parte (3).

Premisas	Preguntas	Clasificación
1 y 2	1	De 4 a 5 satisfactorio. Menos de
3	2 - 3 - 4	4 poco satisfactorio.

Se considera como premisa cumplida sólo con clasificación de satisfactorio.

Fuente: elaboración propia.

Anexo # 12. Análisis de las variables PESTDA.

Variable	Consecuencias		Impacto				
	Amenaza	oportunidad					
	Por qué es una amenaza	Por qué es una oportunidad	1	2	3	4	5
Reglamentos importación-exportación.							
Legislación internacional.							
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección a los consumidores.							
Políticas fiscales e impuestos.							
Organizaciones internacionales.							
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección a los consumidores.							
Legislación en materia de empleo.							
Políticas de integración a nivel regional/internacional (acuerdos políticos-comerciales).							
Prioridad a nuevos sectores.							
Estabilidad política.							
Legislación tecnológica.							
Asuntos de propiedad intelectual.							
Existencia de una resolución para							

el proceso inversionista.							
DL 304 y D 310 Contratación Económica.							
Conceptualización Del Modelo Económico Y Social Cubano de Desarrollo Socialista.							
Ley de Inversión Extranjera.							

Variable	Consecuencias		Impacto				
	Amenaza	oportunidad					
	Por qué es una amenaza	Por qué es una oportunidad	1	2	3	4	5
Económica (E)							
Situación económica.							
Estructura económica.							
Ritmo de crecimiento del PIB.							
Crecimiento per cápita del PIB.							
Niveles de inflación.							
Planes de crecimiento del empleo.							
Distribución de los ingresos.							
Ahorro, deuda y facilidades de crédito.							
Política tributaria a las empresas.							
Política monetaria, tasa de interés y tasa de cambio.							

Disponibilidad/costos fuentes de financiamiento.							
Política cambiaria.							
Nivel de producción.							
Impacto en la Balanza Comercial (Exportaciones e importaciones).							
Factores específicos de la industria.							
Tendencias de distribución.							
Motivaciones de compra de los clientes/ usuarios.							
Desarrollo de la ZED Mariel.							

Variable	Consecuencias		Impacto				
	Amenaza	oportunidad					
	Por qué es una amenaza	Por qué es una oportunidad	1	2	3	4	5
Socio-Cultural (S)							
Estilos de vida.							
Actitud ante el ahorro y la inversión.							
Valores culturales.							
Tendencias de estilo de vida.							
Movilidad laboral y social.							
Educación.							

Creencias, valores, actitudes y formas de vida.							
Factores étnicos y religiosos.							
Cambios de leyes que afecten factores sociales.							
Roles de los sexos.							
Moda y modelos a seguir.							
Propensión a la responsabilidad social.							

Variable	Consecuencias		Impacto				
	Amenaza	Oportunidad					
	Por qué es una amenaza	Por qué es una oportunidad	1	2	3	4	5
Tecnológica (T)							
Tecnologías claves y emergentes a nivel mundial de los productos que se trabajan.							
Nivel de innovación, grado de cambio tecnológico nacional e internacional.							
Infraestructura científica y de investigación y desarrollo.							
Financiamiento para la investigación nacional.							

Gasto en investigación de las administraciones públicas.							
Nivel de transferencia tecnológica en la industria.							
Capacidad y nivel de obsolescencia tecnológica.							
Información y comunicación.							
Mecanismos/tecnología de compra.							
Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes.							
Nuevas invenciones.							
Usos y costos de la energía.							
Descubrimientos científicos.							
Acceso casi nulo para operar en internet, baja conectividad.							
Inexistencia de mecanismos, ni medios para la adquisición de software fundamentales de trabajo.							

Variable	Consecuencias		Impacto				
	Amenaza	oportunidad					
	Por qué es una amenaza	Por qué es una oportunidad	1	2	3	4	5
Crecimiento de la población.							
Estructura de edades.							

Composición de la población (edad, sexo, raza, ubicación por zona geográfica)							
Nivel educacional.							
Tasas de emigración-inmigración, etc.							
Acelerado envejecimiento poblacional							

Variable	Consecuencias		Impacto				
	amenaza	oportunidad					
	Por qué es una amenaza	Por qué es una oportunidad	1	2	3	4	5
Ambientales-Naturales (A)							
Control de la contaminación.							
Conservación de energéticos.							
Impacto ambiental.							
Leyes y regulaciones sobre el medio ambiente.							
Reciclaje, manejo de desechos, contaminación.							
Cambio climático							
Reciclaje							

Fuente: elaboración propia

Anexo # 13. Encuesta para el análisis de la RSE externa.

Estimado trabajador /cliente/proveedor en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución. Para dar respuesta a las siguientes afirmaciones marque con una equis (X) la casilla que Ud. considere correcta, para ellos se utilizará la siguiente escala:

1. En total desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.

Edad_____ Sexo_____

Departamento al cual pertenece_____

Aspectos	Variables	1	2	3	4	5
Oferta de servicios acorde a las demandas de la sociedad	La empresa busca y utiliza la opinión de sus clientes para mejorar sus servicios.					
	La empresa mantiene una constante mejora en sus servicios para hacerlos más seguros para el consumidor.					
	La empresa considera proactivamente las necesidades de los clientes en el lanzamiento de sus servicios.					
	La empresa ha retirado servicios ofertados por presión de consumidores y sociedad.					
Manejo de clientes y partes interesadas	La empresa tiene una alta ética en la comercialización.					
	Los clientes están satisfechos por los servicios brindados.					
	La principal preocupación de la empresa es la atención a sus clientes y proveedores.					
	La empresa promueve valores a través de su política de marketing y comunicación.					
	La empresa tiene un desarrollo óptimo en cuanto a marketing responsable.					
Cuidado del medio ambiente	La empresa posee un elevado compromiso ambiental.					
	La empresa controla y monitorea el impacto ambiental causado por sus actividades.					
	La empresa cuenta con programas para la conservación del medio ambiente; así como el reciclaje dentro de las instalaciones de la empresa.					
	La empresa promueve la disminución en el consumo de energía y agua, así como el uso de combustibles poco contaminantes.					
	La principal preocupación de la empresa es el respeto al medio ambiente.					
	La empresa ha invertido en tecnología, para reducir y sustituir insumos cuya extracción o uso generan daño ambiental.					
	La empresa reporta de forma adecuada sus indicadores de desempeño ambiental.					
Aporte a la economía del país y al desarrollo local	La principal preocupación de la empresa es el compromiso con el desarrollo del país.					
	La empresa evalúa el impacto social de sus inversiones y proyectos sociales.					
	La empresa reporta de forma adecuada sus indicadores de desempeño económico.					
	La empresa patrocina o realiza campañas de comunicación de interés público.					
Impacto en la comunidad	La empresa tiene elevada participación y voluntariado de trabajadores y directivos hacia proyectos comunitarios.					
	La empresa conoce el impacto de sus actividades en la comunidad donde opera.					
	La empresa toma medidas correctivas en respuesta a reclamos sobre el impacto de sus actividades en la comunidad.					
	La empresa ha recibido reclamos (peticiones, listado de firmas, protestas) realizadas por la comunidad debido a exceso de basura, producción de malos olores, ruidos y otros.					
	La empresa toma acciones preventivas anticipándose a posibles impactos que sus actividades puedan tener sobre la comunidad.					
	La empresa tiene un buen comportamiento de apoyo a la comunidad.					

Fuente: elaboración propia.

Anexo #14. Encuesta para el análisis de la RSE interna.

Estimado trabajador en estos momentos la empresa está desarrollando una investigación por lo que necesitamos su colaboración. Las respuestas de este cuestionario son totalmente anónimas y serán de vital importancia para el desarrollo de nuestra institución.

Para dar respuesta a las siguientes afirmaciones se utilizará la siguiente escala:

1. En total desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

No.	ITEMS	1	2	3	4	5
Condiciones de trabajo y Ambiente Laboral						
1	La empresa cuenta con condiciones de trabajo seguras y saludables; así como programas de prevención de accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales.					
2	La empresa cuenta con horario de trabajo y descanso suficiente para recuperar la energía perdida.					
3	La empresa cuenta con un ambiente laboral libre de hostigamiento moral y sexual.					
4	La empresa tiene óptimas condiciones de trabajo.					
Trato a los Trabajadores						
5	La empresa tiene alta consideración de la percepción interna de los trabajadores.					
6	Existe participación de los trabajadores en las actividades y en la toma de decisiones de la empresa.					
7	La principal preocupación de la empresa es el respeto a los derechos de los trabajadores.					
8	La empresa cuenta con indemnización por riesgo de trabajo.					
9	La empresa otorga incentivos y reconocimientos a empleados con un desempeño sobresaliente.					
10	La empresa mide el nivel de satisfacción laboral y realiza acciones correctivas.					
11	El trabajador percibe una remuneración equitativa y satisfactoria que le asegure vivir cómodamente.					
12	La empresa aplica y respeta los derechos humanos de los trabajadores.					
Desempeño						
13	La empresa cuenta con un buen código de actuación.					
14	Tanto las estrategias, políticas y sistemas de trabajo de la empresa son adecuadas.					
15	La empresa establece principios éticos (valores y actitudes como la honestidad, compromiso, lealtad, entre otros.) que guían la conducta de su personal.					
16	La empresa mantiene actividades de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento continuo de su personal.					
17	La empresa tiene un desempeño apegado a elevados valores, derechos humanos y principios éticos.					
Cuidado del Medio Ambiente						
18	Como parte del contenido de trabajo, en la empresa, se realizan actividades o acciones relacionadas con el medio ambiente.					
19	Se realizan capacitaciones sobre la legislación que debe cumplir la empresa en materia de medio ambiente.					
20	Se realizan actividades sobre el cuidado sobre medio ambiente con la participación de los trabajadores.					
21	Se celebran en el centro efemérides o fechas importantes relacionadas con el medio ambiente.					
22	La empresa de forma general trabaja por la conservación del medio ambiente.					
Participación en Labores Sociales						
23	La empresa cuenta con un código de actuación en apoyo a labores sociales.					
24	Los trabajadores participan de forma activa en actividades como trabajos voluntarios, donaciones de sangre, donaciones a hospitales y hogares de ancianos, entre otros.					
25	Se destinan fondos de la empresa a la contribución en labores sociales.					
26	Los trabajadores realizan aportes de su salario al desarrollo social.					
27	La empresa de forma general trabaja por el desarrollo social.					

Fuente: elaboración propia.

Preguntas generales sobre el tratamiento de la responsabilidad social empresarial:

- 1- ¿La empresa cuenta con algún código de ética que ayude a los trabajadores a desempeñarse de forma responsable?
- 2- ¿La empresa cuenta con políticas para sancionar a los trabajadores que realicen prácticas corruptas o no cumplan con el código de ética?
- 3- ¿La empresa proporciona e informa a los empleados acerca de la Responsabilidad Social?
- 4- ¿Se incluye en las actividades de los empleados participar en los programas de responsabilidad social?
- 5- ¿La filosofía de responsabilidad social empresarial, forma parte de la cultura organizacional de la institución?
- 6- ¿La responsabilidad social es vista como un instrumento que permite mejorar el desempeño financiero?
- 7- ¿La empresa realiza actividades socialmente responsables porque mejora la satisfacción laboral de personal?
- 8- ¿La adopción de prácticas de responsabilidad social impactan los servicios?
- 9- ¿Se cultiva la formación de trabajadores y personal administrativo con un enfoque de responsabilidad social empresarial?
- 10- Necesitamos algunos datos generales para procesar esta información.
- 11- Edad_____ Sexo_____
- 12- Departamento al cual pertenece_____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo # 15. Plan de Acción Estratégico 2022-2026 para la EMPAI.

Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
<p>Controlando:</p> <p>a) La implantación de los nuevos Decreto/Ley 334, 335 y 336/2017 y la nueva metodología de trabajo de la Proyección Estratégica en el 100% de las Empresas/2022,</p> <p>b) Verificación del proceso/2019.</p>	<p>Director Control Interno, Organización, Planificación y Perfeccionamiento Empresarial OSDE.</p>	<p>Directores Generales Empresas.</p>	<p>2022-2023</p>	<p>Humanos. Materiales y Financieros: a) 2022/9050,0 MP b) 2023/ 850,0 MP Fuentes Propias OSDE GEDIC.</p>
<p>Materializando la incorporación al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial de las empresas: UNECA S.A., EMPAI y CIDC/2023.</p>	<p>Director Control Interno, Organización, Planificación y Perfeccionamiento Empresarial.</p>	<p>Directores Generales Empresas.</p>	<p>2022-2023</p>	<p>Humanos. Materiales y Financieros: Fondos Propios OSDE GEDIC.</p>
<p>Elevar a los estándares internacionales las empresas de la OSDE GEDIC con la introducción de la tecnología BIM.</p>	<p>Director de Diseño.</p>	<p>Directores Generales Empresas de Diseño e Ingeniería, ECGO y ENIA</p>	<p>2022-2026</p>	<p>Humanos. Materiales y Financieros</p>
<p>Adquisición del equipamiento tecnológico con las prestaciones requeridas para asimilar la tecnología BIM. Producción estimada: 15.000,00 MP</p>	<p>Director de Diseño.</p>	<p>Directores Generales Empresas de Diseño e Ingeniería.</p>	<p>2022-2026 Continuidad hasta el 2030.</p>	<p>Humanos. Materiales y Financieros: Monto inversión: 8.975,0 MP. Fondos Propios</p>

Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
				OSDE GEDIC y Financiamiento Ext.
<p>Adquisición de Licencias de Uso de diferentes herramientas informáticas de diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Suite de Autodesk.</u> • <u>Autodesk Revit Architecture.</u> • <u>Autodesk Revit MEP BIM.</u> • <u>Autodesk Revit Structure.</u> • <u>Autodesk 3ds Max Design</u> • <u>Autodesk Navisworks.</u> • <u>Autodesk Quantity Takeoff.</u> <p>Herramientas de visualización arquitectónica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Lumion</u> • <u>Autodesk Stingray.</u> <p>Herramientas para el diseño bioclimático.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>ECOTECT</u> • <u>ArchiWizard.</u> • <u>Radiance.</u> • <u>DIALux</u> 	Director de Diseño.	Directores Generales Empresas de Diseño e Ingeniería.	2022-2026 Continuidad hasta el 2030.	Humanos. Materiales y Financieros: 5.285,0MP. Fondos Propios OSDE GEDIC y Financiamiento Externo.
<p>Empresa GENESIS de Pinar del Río:(Tarea Vida)</p> <p>-Mediciones de ruido del entorno: 1,3 MCUC.</p> <p>-Medición de las condiciones de iluminación: 0,5 MCUC.</p> <p>-Mediciones de puesta a</p>	Director de Diseño.	Directores Generales Empresas de Diseño e Ingeniería.	2022-2023	Humanos. Materiales y Financieros: 11,5 MP. Fondos Propios OSDE GEDIC.

Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
<p>tierra en parámetros de voltaje y resistencia: 4,5 MCUC.</p> <p>-Medición de la presión de fluidos: 0,5 MCUC.</p> <p>-Medición de las propiedades de las redes eléctricas: 3,5 MCUC.</p> <p>-Detección de las fugas de agua: 1,2 MCUC.</p> <p>Producción estimada: 250,0 MP</p>				
<p>Controlar que las empresas de la OSDE GEDIC tengan actualizadas su inscripción en el Registro de la Propiedad</p> <p>25%/2022,</p> <p>25%/2023,</p> <p>25%/2024 y 25%/2025.</p>	Directora Jurídica	Directores Generales Empresas.	2022-2025	<p>Humanos.</p> <p>Materiales y</p> <p>Financieros:</p> <p>Monto Estimado: 13 500,0 MP; 50,0 MP por Organización.</p> <p>Fondos Propios OSDE GEDIC.</p>
<p>Controlar que las empresas EPROYIV, EMPROYVC y Vértice, completen la adquisición del 100% del equipamiento de las BICEC para enfrentar la etapa recuperativa de un evento sísmico de gran</p>	J Dpto. de Defensa, Seguridad y Protección.	Directores Generales Empresas.	2022-2024	<p>Humanos,</p> <p>Materiales y</p> <p>Financieros:</p> <p>2022/43179.0 MP.</p> <p>2023/43179.0 MP.</p> <p>2024/43179.0 MP.</p> <p>2025/43179.0 MP.</p>

Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
intensidad.				Fondos Propios OSDE GEDIC. (Integrando componente en CL)
Generalización de los resultados de la incorporación de servicios de mayor valor añadido a la actividad de diseño en el resto de las empresas del país. -50% de las empresas en el 2022. - 50% de las empresas en el 2023. :(Tarea Vida). Producción estimada: 3.500,0 MP.	Director de Diseño.	Directores Generales Empresas de Diseño e Ingeniería.	2022-Continuidad hasta el 2024.	Humanos. Materiales y Financieros: 185,0 MP Fondos Propios OSDE GEDIC.
Realizar inversiones en los talleres de las empresas integradas a la OSDE GEDIC que les permitan enfrentar las reparaciones y recuperación de piezas de repuestos del parque de equipos del transporte.	Director Logística	Directores Generales Empresas.	2022-2023	Humanos, Materiales y Financieros: 2022/222,0 MP. 2023, 2020, 2021 / 296,0 MP. Fondos Propios OSDE GEDIC.
Introducción de la tecnología de impresión en 3D para proyectos de arquitectura. Producción estimada: 150,00 MP.	Director de Diseño.	Directores Generales Empresas de Diseño e Ingeniería.	2022-2023	Humanos. Materiales y Financieros: 317,5 MP Fondos Propios

Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
				OSDE GEDIC.
Consolidación del trabajo de las ECGO, aplicando tecnologías de avanzadas de gestión e incrementando la variante del servicio de contratación general de obras.	Director de Ingeniería.	Directores Generales ECGO.	2022-2024	Humanos. Materiales y Financieros: Fondos Propios.
Realizar el 100% de los Fórum de Ciencia Técnica, internos de las empresas. (2022 y 2024).	Directora Técnica.	Directores Generales Empresas	2022-2025	Humanos. Materiales y Financieros: Fondos Propios OSDE GEDIC. 2022: 245.0 MP 2023: 255.0 MP 2024: 245.0 MP 2025: 255.0 MP
Lograr el desarrollo de las investigaciones aplicadas con la incorporación de nuevas tecnologías. 1.1-Adquisición de nuevas tecnologías de perforación: a) Máquinas Perforadoras: 3/2022,3/2023,3/2024,3/2025. b) Camiones Barrenadores: 3/2022/,2/2023. 1.2-Lograr con la adquisición de módulos	Director de Ingeniería.	Director General INVESCO NS	2022-2025	Humanos. Materiales y Financieros: 1.1- a) Monto de inversión estimado: 1200.0 MP .Modalidad de inversión: ALMEST, TNO Caribbean (Aruba). b) 500.0 MP. ALMEST, TNO Caribbean (Aruba).

Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
<p>completo de laboratorio de tecnología avanzada el desarrollo de los ensayos de laboratorio de suelos, materiales de construcción y productos terminados, en los laboratorios de:</p> <p>-Occidente/2022.</p> <p>-Centro/2023.</p> <p>-Oriente/2024.</p> <p>1.3- Digitalización de la Investigaciones Ingeniero - Geológicas. 2025.</p> <p>1.4- Modernización de las investigaciones geofísicas mediante métodos sísmicos y eléctricos.2022.</p> <p>1.5- Desarrollo y generalización de las mezclas de hormigón con tres fracciones de áridos.2022.</p> <p>1.6- Modernización de las investigaciones de las patologías de las estructuras. 2023.</p> <p>1.7- Introducir tecnologías para medir capacidad portante y terminación superficial del Hormigón Asfálticos. 2023.</p> <p>1.8- Incorporación de tecnologías modernas de digitalización y análisis</p>				<p>1.2-250.0 MP.OSDE GEDIC y MICONS.</p> <p>1.3-500.0 MP, MINEM, INVESCONS.</p> <p>1.4-500.0 MP, INVESCONS, ALMEST.</p> <p>1.5-50.0 MP, INVESCONS.</p> <p>1.6-500.0 MP, BBI.</p> <p>1.7-300.0 MP, MITRANS.</p> <p>1.8-350.0 MP, Fondos de Producción</p>

Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
de los datos geodésicos, entre ellos, drones y escáner láser. 2022.				cooperada INVESCONS, GEOCUBA.
<p>Desarrollo Estratégico Ambiental de la OSDE GEDIC</p> <p>Certificación del Sistema Gestión Ambiental NC 14001: en las empresas de la OSDE GEDIC</p> <p>SIMAX, ECGO VC, ESCOPAS e IMECO (2022)</p> <p>ARCOS Varadero, EPROB, IDEAR y ENIA (2023)</p> <p>EMPROY PR y DINVAI (2024)</p> <p>AICROS, EMPLEADORA, ESEDIP, CIDC, CONSTRUIMPORT, EMPAI Matanzas, Oficina Central OSDE GEDIC. (2025)</p>	Directora Técnica.	Directores Generales Empresas.	2022-2025	<p>Humanos.</p> <p>Materiales y Financieros.</p> <p>Fondos Propios OSDE GEDIC.</p> <p>2022: 19.5 MCUP</p> <p>2023: 22.5 MCUP</p> <p>2024: 11.0 MCUP</p> <p>2025: 31.5 MCUP</p>
Proyectos de Asociaciones Internacionales para Campos de Golf, Turismo, Cemento, Aeropuertos, Inmobiliarias, marítimas, hidráulicas, industriales, de infraestructura e ingenieriles.	Directora de Negocio de la OSDE GEDIC.	Directores ECGO	2022-2023. Continuidad hasta el 2026.	<p>Humanos.</p> <p>Materiales y Financieros:</p> <p>Fondo cooperado parte cubana e inversionista extranjero.</p>

Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
<p>Desarrollar temas investigativos que tributen a la formación de especialidades y doctorados.</p> <p>Investigaciones que respondan a las principales líneas de evaluadas con las universidades y al desarrollo empresarial:</p> <p>CIDC (Doctorado e Investigaciones)</p> <p>a)Cemento de bajo carbono (Metakaolin), Doctorado.</p> <p>Investigaciones de Postgrado.</p> <p>b) Pre factibilidad sobre la utilización del Bambú como material de construcción.</p> <p>c)Estrategia del Reciclaje de Escombros y otros desechos y residuos de la Construcción, incluyendo residuos industriales y agrícolas, para su empleo en el desarrollo local de la Producción de Materiales de Construcción y la descontaminación del Medio Ambiente, con el Diseño de Talleres y Fábricas Eficientes para el Reciclado.</p>	<p>Directora de Capital Humano</p>	<p>Directores Generales de Empresa</p>	<p>2022 Continuidad hasta el 2030</p>	<p>Humanos.</p> <p>Materiales y</p> <p>Financieros: MP Fondos Propios OSDE GEDIC y Financiamiento externo.</p>

Acción	Responsable	Ejecutor	Fecha	Recursos
<p>d) Estudios sobre la utilización de la cáscara de arroz como adición al hormigón y como árido ligero y determinación de las propiedades físico mecánicas de los elementos producidos.</p> <p>e)Factibilidad Técnico Económica del Empleo de Minerales Zeolitas Micronizada como Adiciones Activas a los Hormigones”.</p> <p>f) Desarrollo, Producción y Empleo de Áridos Ligeros de Arcillas Expandidas. Productos y Sistemas Constructivos.</p>				