



Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

Título: Estrategia para realizar la planificación de las necesidades de maestros y profesores
en la provincia de Matanzas

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

Autor: Kevin Zangroniz Serrano

Tutor (es): M. Sc. Azucena Gonzalez Verde

Matanzas, 2024

Agradecimientos

A mis padres y a mis hermanos por su apoyo y comprensión a lo largo de mi vida universitaria, en especial a mi hermano menor por siempre estar en los momentos difíciles brindándome su hombro

A mi esposa, a quien conocí a inicios de mi carrera y siempre estuvo aconsejándome y apoyándome en cada paso que di en los últimos años

A mis amigos que siempre estuvieron pendientes en tiempos de crisis y me ayudaron a vencer cualquier obstáculo

A todos mis profesores que de una forma u otra aportaron a que llegara hasta donde estoy hoy

A mi tutora Azucena que siempre estuvo pendiente de mí y aún más en este periodo

Al cuerpo de trabajadores del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, en especial a su director que fue mi mentor dentro de la institución y a su consejo de dirección

En general a todas las personas que hicieron de mi vida universitaria los mejores años de mi vida, a todos los que ya no están cerca, todos los que no llegaron hasta el final del camino, todos son parte de este proyecto

Gracias

Resumen

El estudio de la planificación de la fuerza de trabajo calificada, junto a la situación actual del déficit de maestros y profesores existentes en la provincia de Matanzas, que afecta la calidad del proceso docente educativo, conllevan a la presente investigación, la cual tiene como objetivo: proponer una estrategia y su correspondiente plan de acciones para lograr disminuir el déficit de la fuerza de trabajo en el sector educacional. Para ello se utilizaron un grupo de métodos, técnicas y herramientas, tales como: el analítico-sintético, el método histórico-lógico, inductivo-deductivo, sistémico estructural, revisión de documentos, entrevistas, tormenta de ideas, pronóstico. Se aplica un procedimiento general en aproximación a Portuondo Vélez and Blanco Rosales (2007) y se obtuvo como resultados: el desarrollo del proceso de planificación para cubrir el déficit, el estudio de la matriz DAFO, el pronóstico del déficit de maestros y profesores en el curso 2024-2025, la propuesta de un plan de acciones que cuenta con 6 acciones y la planificación y distribución a partir del GEFORZA.

Palabras clave: planificación; estrategias; planificación estratégica; pronóstico.

Summary

The study of the planning of the qualified workforce, together with the current situation of the deficit of existing teachers and professors in the province of Matanzas, which affects the quality of the educational teaching process, leads to the present investigation, which has as The objective is to propose a strategy and its corresponding action plan to reduce the workforce in the educational sector. For this, a group of methods, techniques and tools were used, such as: the analytical-synthetic, the historical-logical, inductive-deductive, structural systemic, document review, interviews, brainstorming, forecasting. A general procedure is applied in approximation to Portuondo Vélez and Blanco Rosales (2007), and the results were obtained: the development of the planning process to cover the deficit, the study of the SWOT matrix, the forecast of the teacher deficit for the 2024 academic year. -2025, the proposal of an action plan that has 6 actions and the planning and distribution from GEFORZA

Keywords: planning, strategies, strategic planning, forecast

Índice

Resumen	3
Summary	4
Introducción	1
Capítulo I Marco teórico referencial	7
1.1 Planificación. Elementos y conceptos.....	7
1.1.2 Para que se utiliza la planificación.....	7
1.1.3 Como realizar una planificación.....	7
1.1.4 A qué se refiere la planificación en el ámbito empresarial.....	8
1.1.5 Planificación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Cubano	8
1.2 Estrategias.....	9
1.2.1 Definición de estrategia.	10
1.2.2 Estrategia en el contexto cubano.....	13
1.3 Planificación estratégica	14
1.3.1 Definición de Planificación Estratégica	16
1.3.2 Tipos de enfoques de la Planificación Estratégica.....	18
1.4 Procedimientos y herramientas de la planificación estratégica	18
1.4.1. Modelo de formulación de estrategia que soporta la metodología SISTRAT	18
1.4.2. Esquema del Modelo Simple de Cambio Estratégico según Hayes (2021).....	20
1.4.3. Proceso de Formulación de Estrategias propuesto por Rodríguez and Alemañy (2019)	21
1.4.4 Proceso Formal de Planificación Estratégica de Hofer and Schendel (2020).....	22
1.4.5. Esquema investigativo basado en los modelos diseñados por Bourse and Díaz (2019) y el elaborado por Díaz and Carbajal (2021).....	24
1.5 Pronóstico.....	25
1.5.1 Pronósticos de demanda. Conceptualización.....	26
1.5.2. Importancia de los pronósticos de la Demanda.....	26

1.5.3 Modelos de Pronósticos	27
1.5.4 Series Históricas.....	28
Conclusiones parciales.....	29
Capítulo II. Procedimiento para realizar la planificación de las necesidades de maestros en Matanzas	30
2.1 Procedimiento específico para la planificación estratégica.....	30
Conclusiones parciales.....	53
Capítulo III. Aplicación del procedimiento propuesto para la planificación y la distribución de la fuerza de trabajo de maestros en la provincia de Matanzas.....	54
3.1 Aplicación del procedimiento de implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores en aproximación a.....	54
Etapa 1 Caracterización del procedimiento de planificación.....	54
Etapa 2 Diagnóstico estratégico	54
Etapa 3 Estrategias	58
Etapa 4 Sistema de control y Evaluación de los objetivos.....	59
Etapa 5 Procedimiento para realizar el pronóstico del déficit. Media Aritmética.....	60
Etapa 6 Procedimiento para planificar la formación y distribución de la fuerza de trabajo calificada de la Dirección Provincial de Trabajo en Matanzas	61
Conclusiones parciales.....	64
Recomendaciones.....	66
Referencias bibliográficas.....	
Anexos.....	

Introducción

El estudio de la estrategia y la dirección estratégica hoy día constituye un aspecto fundamental en todo el sistema de cualquier organización, no sólo por lo que representa para su estructura organizacional interna sino también por lo que le permite obtener con relación al conocimiento y trabajo en su entorno. Realmente las condiciones del entorno han ido cambiando, cada día más rápido, con más incertidumbre y más turbulento, esto hace que las decisiones estratégicas vayan perdiendo su eficacia en un menor tiempo, por lo que se impone el cambio de estrategia con mayor frecuencia y celeridad (Del Río, 2020).

La forma de administrar y gestionar las organizaciones lleva a elecciones a los directivos que determinan, en muchos casos, el éxito o fracaso de la gestión de una organización y, por lo tanto, influyen directa o indirectamente en su calidad. En el contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por la alta competencia y constantes cambios en el mercado, las organizaciones deben ser proactivas y adaptativas. La formulación de una estrategia efectiva permite a las empresas diferenciarse de sus competidores, optimizar recursos y responder rápidamente a las oportunidades y amenazas que surgen en su entorno. Los enfoques estratégicos pueden variar, abarcando desde la diferencia de productos hasta la reducción de costos o el enfoque en mercados específicos

La gestión efectiva de una organización requiere un enfoque integral que abarque varios componentes fundamentales, entre los cuales destacan la planeación, organización, el liderazgo y el control. Estos elementos son interdependientes y, al ser implementados de manera cohesiva, permiten a las instituciones alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva (Kaplan & Norton, 2021).

La planeación es un proceso fundamental en la gestión de cualquier organización, ya que permite establecer un rumbo claro y definido hacia el logro de sus objetivos específicos. En el contexto actual donde las dinámicas sociales, económicas y tecnológicas están en constante cambio, la capacidad de anticiparse y adaptarse a las nuevas realidades se convierte en un elemento crucial para el éxito de las instituciones. La planeación estratégica, en particular, se presenta como una herramienta esencial que integra la visión y misión de una organización con las estrategias necesarias para alcanzar sus metas a largo plazo (Sharma, 2021).

La planeación estratégica no solo implica la formulación de objetivos, sino también la identificación de los recursos necesarios, la evaluación del entorno interno y externo, y la

definición de acciones concretas que permitan a la organización navegar en un contexto complejo. Este enfoque permite a las organizaciones no solo reaccionar a los cambios, sino también influir en su entorno, estableciendo así un liderazgo proactivo en su área de acción (J. M. Bryson, 2018).

La organización se nutre de la planeación al estructurar los recursos y asignar tareas que facilitan la implementación de estrategias. Una estructura organizativa bien definida permite que los líderes ejerzan su influencia de manera más efectiva, alineando al equipo con los objetivos generales.

La administración estratégica es un desafío debido a que va mucho más allá de impartir órdenes a los miembros de la organización - depende de una serie de consideraciones-, siendo un camino para adaptarse al entorno y alcanzar los objetivos. Por una parte, se representa como una de las materias de estudio con mayor demanda en el presente, por otro lado, y quizás el más conocido, podemos encontrarnos ante uno de los métodos más utilizados actualmente en la dirección de empresas afirmándose que es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, de manera apropiada para alcanzar los objetivos de las mismas. Este proceso implica un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, así como la evaluación de las capacidades y recursos disponibles (Grant, 2019).

El propio enfoque clásico tradicional de la administración, que indistintamente en nuestros días aparece como de gestión o dirección en correspondencia con la región del planeta donde se genere, siempre se ha encontrado en la disyuntiva de considerarse como un arte o una ciencia.

Con el triunfo de la Revolución el 1ero de enero de 1959, el país accedió por primera vez en su historia, a la posibilidad de emprender un auténtico proceso de desarrollo. La conceptualización del proceso de desarrollo en el caso de Cuba, introducía en éste una importante dimensión social, que trascendía el crecimiento económico y que marcaría una notable diferencia con el desarrollo alcanzado en los países socialistas europeos y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) (Amaya, 2021).

La planificación se concibió también desde entonces no sólo como un mecanismo económico, sino que se identificó como la categoría definitoria del socialismo. Considerada en tanto que mecanismo económico, la planificación ha constituido en Cuba el elemento central en el sistema de dirección de la economía y le ha permitido al Estado cumplir las

directrices de la política económica acordada al ejercer sus funciones de coordinación, asignación, redistribución, regulación y control de los recursos necesarios para asegurar la estrategia de desarrollo trazada (Consejo de Ministros 2016).

Dentro de la estructura económica del país, junto a todas las formas de la propiedad existentes en el país, se destaca por su peso fundamental, tanto por los recursos que aporta, como por el número de personas que emplea, la empresa estatal socialista, por lo que se hace imperioso buscar vías internas en las organizaciones, que apoyadas en los resultados económicos alcanzados, permitan orientarse hacia enfoques novedosos de gestión con el fin de incrementar la productividad y alcanzar posiciones competitivas ventajosas dentro del mercado (Betancourt Caballero 2016).

En este escenario los directivos deben entender la imperiosa necesidad de poseer una mentalidad abierta que les permita desarrollar estrategias innovadoras, las cuales deben permitir cumplir la misión de la organización con el máximo de eficiencia y eficacia posible en correspondencia con los medios y la tecnología de que dispone, responder a la dinámica de cada entidad para evolucionar al ritmo en que cambia el entorno y contribuyan a minimizar los riesgos a los que se exponen; deben tener mayor claridad sobre la meta a alcanzar por su organización, definiendo el camino a seguir, siendo capaces de guiar y comprometer a sus subordinados, identificar aquellos aspectos tanto internos como externos que puedan incidir en su cumplimiento, así como involucrar al resto de los implicados (clientes, proveedores, autoridades, etc.), con el objetivo de materializar la visión definida (Hernández, 2022).

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tiene entre sus funciones específicas la de proponer, dirigir y controlar la política para el empleo, el trabajo en el sector no estatal y la planificación de la fuerza de trabajo, especialmente la fuerza de trabajo calificada.

Este proceso se rige por la Instrumentación del Lineamiento 172 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que tiene como objetivo fomentar el desarrollo de una economía cubana más diversificada y eficiente a través de la creación y el fortalecimiento de las empresas estatales PCC (2016), sobre la proyección de la formación de la fuerza de trabajo calificada, en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país y la Resolución 8/2013 emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que constituye el

reglamento base para la planificación de la formación y distribución de la Fuerza de Trabajo Calificada.

La provincia de Matanzas se ha caracterizado en los últimos años por presentar un déficit de maestros con su respectiva incidencia en la calidad y resultados del proceso educativo.

Entre las principales problemáticas que tributan a este déficit de maestros se encuentran:

- ✓ Déficit de graduados de noveno y doce grados para cubrir la fuerza de trabajo calificada de la provincia que incluye maestros.
- ✓ La variedad ofertas de estudios a partir de la demanda, que ofrecen mejores condiciones de trabajo e ingresos personales.
- ✓ Existen deficiencias en la formación vocacional que influyen en el déficit de maestros.
- ✓ La solución utilizada en estos años ha sido traer maestros y profesores de otras provincias que no se preparan con la intencionalidad de las necesidades de Matanzas. En general, no se hace un trabajo desde su formación.
- ✓ Se utilizan otras alternativas para lograr el cubrimiento, como el contingente educando por amor y los estudiantes que están realizando su Trabajo Socialmente Útil (TSU) en una escuela imparten docencia en ocasiones, pero no garantizan la calidad del proceso docente educativo dado que no cubren la presencia total frente al alumno.

No obstante, lo anterior no posee la misma manifestación en otras provincias del país en las que existe una demanda insatisfecha de estudiantes con posibilidad de realizar estudios universitarios. Por otra parte, existen como características que ayudan a abordar esta situación en la provincia de Matanzas la voluntad del Partido, Gobierno y el Sistema de Educación en crear las condiciones necesarias para dar solución al déficit de maestros y profesores y que Matanzas es una provincia atractiva lo que facilita a ser receptora de fuerza de trabajo.

De lo anterior, se plantea como **problema científico** la necesidad de garantizar la fuerza de trabajo que tribute a la satisfacción las cantidades necesarias de maestros y, por ende, lograr a la calidad del proceso educativo de la provincia.

Objetivo general: Proponer una estrategia y su correspondiente plan de acciones para lograr disminuir el déficit de la fuerza de trabajo de maestros y profesores en la provincia de Matanzas.

Objetivos específicos:

1. Realizar un estudio de los aspectos teóricos relacionados con la realización de estrategias, análisis de demanda que permitan seleccionar o elaborar un procedimiento de planificación de las necesidades de maestros y profesores.
2. Seleccionar un método de planificación estratégica que permita su adecuación a la planificación de las necesidades de maestros y profesores.
3. Realizar una estrategia y la planificación correspondiente que permita cubrir en los próximos años los requerimientos de maestros y profesores en Matanzas.

Métodos teóricos: el método sistémico, para lograr el funcionamiento armónico y coordinado de los elementos que intervienen en las herramientas propuestas de planificación estratégica y de análisis de la demanda; el método dialéctico, para el estudio crítico de las investigaciones precedentes, tanto en Cuba como en el extranjero, tomadas como punto de partida para contribuir al desarrollo de la planificación estratégica.

También, se aplican el método inductivo-deductivo, para analizar los enfoques que pueden integrarse y considerarse en el estudio de los conceptos y pasos que sirven de base a la propuesta que se realiza, el método análisis y síntesis para desarrollar el análisis del objeto de estudio teórico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran.

Métodos empíricos: tales como, la revisión documental, tormenta de ideas, pronóstico y entrevistas.

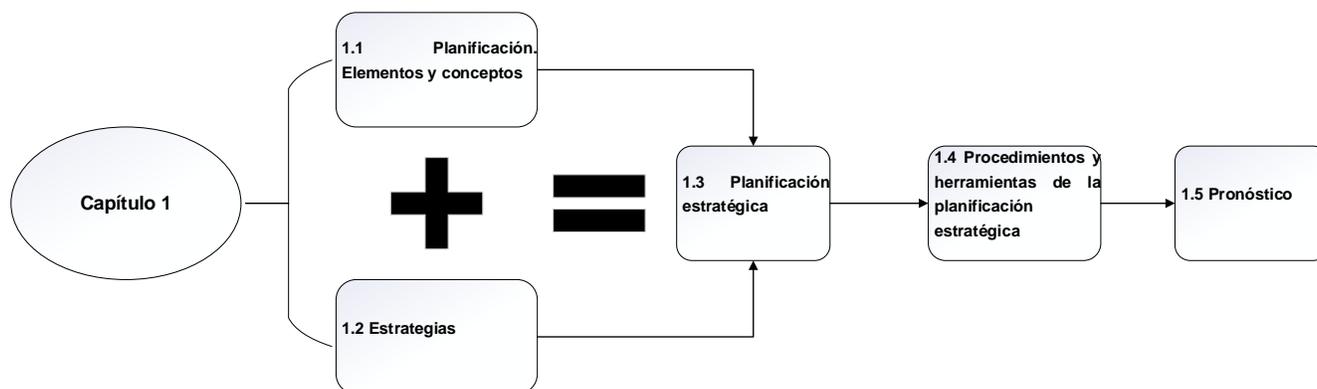
Se utilizan programas del paquete del software Microsoft Office como Excel y Visio.

Para dar cumplimiento a los objetivos anteriores, la tesis fue estructurada de la manera siguiente: **Introducción**, muestra el diseño metodológico a seguir en la investigación centrado en la necesidad de crear una estrategia para la planificación de la fuerza de trabajo; **Capítulo I**, se dedica al estudio y análisis del marco teórico-referencial sobre la estrategia, su planificación y pronóstico; **Capítulo II**, se explica la propuesta metodológica a emplear en la investigación formada por un procedimiento general de formulación de estrategias y uno particular creado para lograr el balance necesario entre varias provincia y el **Capítulo III**, se desarrolla la propuesta metodológica y se muestra la estrategia para los próximos años que deja ver claramente el déficit existente en la provincia y la factibilidad de resolver este con un balance interprovincial; las **conclusiones y recomendaciones**, derivadas del trabajo realizado; **referencias bibliográficas**, analizada en la investigación y procesada por el EndNote 20.4; y los **anexos** necesarios para una mejor comprensión de la investigación.

Para realizar la investigación se consultaron 82 referencias bibliográficas, de ellas 62 son referencias de los últimos cinco años para un 75.6%, 65 son artículos de revista representando el 79.26%, 4 blogs y 6 libros, representando el 5% y el 7.5% respectivamente, el 8.5% restante se encuentra repartido entre tesis, páginas web y reportajes. De ellas 33 son en idioma extranjero (inglés), representando el 40.24% del total

Capítulo I Marco teórico referencial

El análisis, revisión y estudio realizados sobre la gestión de los recursos humanos en el contexto del Ministerio de Trabajo y seguridad Social (MTSS), permitieron plantear el hilo conductor y la estructura del marco teórico referencial de la investigación.



1.1 Planificación. Elementos y conceptos

La planificación es el proceso de establecer objetivos y definir las estrategias y recursos necesarios para alcanzarlos en un tiempo determinado. Según Amaya (2021), la planificación permite orientar las acciones hacia metas específicas, estructurando el tiempo y los recursos para evitar imprevistos. A nivel personal, permite establecer objetivos y metas individuales, identificar los pasos necesarios para alcanzarlos y optimizar el tiempo y los recursos (Alfonso, 2023).

1.1.2 Para que se utiliza la planificación

La planificación se utiliza para definir objetivos, organizar recursos y prever posibles dificultades en el logro de metas. A través de la planificación, las organizaciones pueden coordinar esfuerzos y optimizar recursos, incrementando su eficiencia y capacidad para adaptarse a cambios del entorno. Además, permite medir el progreso y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos. En el contexto empresarial, facilita el desarrollo de ventajas competitivas, ya que permite anticiparse a las demandas del mercado y establecer una hoja de ruta clara (García 2022).

1.1.3 Como realizar una planificación

Para realizar una planificación efectiva, es necesario seguir ciertos pasos estructurados que permitan maximizar el aprovechamiento de recursos y cumplir con los objetivos establecidos. Según García (2022), un proceso de planificación suele incluir los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos: Determinar lo que se quiere lograr en un plazo específico.
2. Analizar la situación actual: Realizar un diagnóstico que contemple las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis DAFO).
3. Determinar recursos y estrategias: Especificar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios y las estrategias que se emplearán.
4. Desarrollar el plan: Elaborar el documento que guiará cada paso, incluyendo un cronograma y los responsables de cada acción.
5. Monitoreo y ajuste: Evaluar periódicamente los resultados para ajustar el plan si es necesario.

Como sugiere Fernández (2011), la planificación debe ser flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes, especialmente en entornos volátiles.

1.1.4 A qué se refiere la planificación en el ámbito empresarial

En el ámbito empresarial, la planificación se refiere a la creación de estrategias y objetivos que guían el crecimiento y la competitividad de una organización. Según Núñez (2020), la planificación empresarial implica diseñar políticas, programas y procedimientos que faciliten la consecución de las metas corporativas. Esto incluye el análisis del entorno, el posicionamiento en el mercado y la identificación de áreas clave para la inversión y el desarrollo. La planificación empresarial no solo se enfoca en el corto plazo, sino también en crear una visión sostenible a largo plazo, para lo cual es crucial el análisis de tendencias y la proyección de escenarios futuros (Torres 2023).

1.1.5 Planificación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Cubano

En el contexto cubano, la planificación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) tiene como objetivo organizar y regular el mercado laboral, así como garantizar la seguridad social y el bienestar de los trabajadores. Como señala Pérez (2021), el MTSS establece lineamientos y políticas para la inserción laboral y la protección social, enfocándose en aspectos como el empleo juvenil, la igualdad de género en el trabajo, y la actualización del sistema de seguridad social. El MTSS también elabora planes de desarrollo para mejorar las condiciones laborales y fortalecer el marco regulador, adaptándose a las demandas del contexto socioeconómico cubano.

Este enfoque se centra en proporcionar herramientas y apoyo a los trabajadores y empleadores para el cumplimiento de sus derechos y deberes, mientras que se fomenta el

desarrollo económico a través de políticas laborales inclusivas y sostenibles. Así, el MTSS contribuye a mantener un equilibrio entre la oferta y demanda de empleo, promoviendo una cultura de responsabilidad social en las empresas y velando por la equidad en el ámbito laboral (Rojas 2023).

1.2 Estrategias

El mundo actual de este milenio está definido por la permanencia del cambio, este cambio permanece en la condición habitual, y no una simple situación de crisis entre dos momentos de estabilidad.

Los cambios estructurales en la economía mundial que nos ha llevado a una globalización total, la proliferación de nuevas tecnologías y un contexto global que es discontinuo y cambiante, crean nuevas oportunidades de crecimiento, pero también riesgos comerciales extraordinarios para las empresas, y obligan a las mismas a intentar nuevos enfoques en la forma de encarar los negocios y el futuro.

La única manera de sobrevivir en un entorno o ambiente rodeado de incertidumbre, será por medio de una búsqueda continua de nuevos nichos de mercado que brinden una competitividad sustentable, una continua planificación de escenarios futuros, y una estrategia que deberá ser replanteada permanentemente a la luz de los cambios del contexto (Moreira 2019).

El problema esencial que afecta a las organizaciones de hoy en día, es que no han comprendido el concepto de estrategia, y no alcanzan a entender la diferencia entre planificar y “estrategizar”. La planificación o el planeamiento tiene que ver con la programación (que es en sí misma una herramienta operativa), pero “determinar la estrategia” o “estrategizar” tiene que ver con el posicionamiento y es la creación de una nueva posición para la empresa: única, distintiva, significativa y valiosa ante los Clientes, que incluye un conjunto diferente de actividades y que los competidores no pueden copiar fácilmente (Castro Monge, 2010).

Básicamente, para tener una estrategia, se trata de pensar en cómo lograr una cadena de valor distintiva y en cómo desarrollar un sistema de actividades exclusivo que la diferencie de las otras empresas ante los ojos del mercado consumidor logrando esa ansiada posición competitiva, única y sostenible, y que para el Cliente sea importante.

El posicionamiento estratégico es importante para diferenciarse de la competencia, de tal forma que esa diferencia sea percibida por los clientes; por lo que trazarse estrategias es una necesidad imperiosa para cualquier empresa, sin importar su tamaño (Porter, 2020).

La elaboración de estrategias puede convertirse en una ocasión que propicie la creatividad, el compromiso, el trabajo grupal y la motivación contribuyendo decisivamente a elevar el factor humano en la institución (Porter 2021).

Si se concibe la empresa como una entidad que persigue unos objetivos propios, por las vías y los medios que ella misma se procura, y si se acepta que puede ser objeto científico, entonces la política de empresa es la ciencia de la libertad de la empresa (Harrison & Wicks, 2021).

Esta libertad se manifiesta, en primer lugar, mediante la elección de los objetivos generales que va a perseguir la empresa y de las estrategias que va a desarrollar con este propósito. Lo que llamamos estrategia, en el seno de la política de empresa, corresponde al difícil ejercicio de estas elecciones. Se trata de un área del conocimiento ya muy antigua, que se ha construido a partir de las teorías económicas aplicadas a la empresa y en la que la noción de competencia constituía la base de todo razonamiento (Kollman & Stolz, 2019).

Desde sus orígenes, la estrategia se apoya en dos fuentes esenciales de información: un buen conocimiento del terreno y una buena apreciación de las propias fuerzas (Détrie, 1995).

La planificación proporciona el marco de referencia para que se realice la toma de decisiones, al definir las metas que deben ser alcanzadas, generando de esta manera los estándares que serán objeto de control con la dinámica de los resultados (Barriga, 2009).

1.2.1 Definición de estrategia.

La estrategia es un plan o conjunto de acciones planificadas que buscan alcanzar un objetivo específico. Según Porter (2021), una estrategia es la dirección que toma una organización para ganar ventajas competitivas sostenibles. Johnson (2020) destaca que la estrategia no solo implica la definición de objetivos, sino también la identificación de recursos y tácticas necesarias para superar obstáculos y aprovechar oportunidades en el entorno.

La definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia no existe, el término es utilizado con diversas acepciones. Gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones. Varios autores

definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, otros la definen como conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que otros la definen como conjunto de objetivos y políticas de la institución.

Según Nogueira Rivera (2013), se puede plantear que: la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización en su entorno, en el transcurso del tiempo.

La estrategia guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro siendo el resultado de la conjugación de tres elementos:

- ✓ Las aspiraciones de la empresa.
- ✓ Las oportunidades y amenazas del entorno.
- ✓ Las capacidades internas de la organización.

Se parte del hecho de que la estrategia como concepto significa: imaginar, concebir, trazar planes para forjar proyectos, y lleva implícito minimizar las incertidumbres y así disminuir los riesgos en la toma de decisiones.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa (Carvajal Zambrano et al., 2021).

La definición de estrategia abordada por diferentes autores se aprecia en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Definiciones de estrategia dada por diferentes autores.

AUTOR	DEFINICIÓN
López Martínez (2017)	La determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.
Robbins (1993)	Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la

	<p>estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias.</p>
Certo and Peters (1994)	<p>Un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.</p>
Mintzberg (1994)	<p>Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.</p>
Benavides González (2013)	<p>Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos.</p> <p>Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.</p>
Carroll and Shabana (2020)	<p>Estrategia enfocada en prácticas que integran los objetivos de sostenibilidad y el impacto social positivo.</p>
Grant (2020)	<p>La estrategia corporativa define el alcance general de una organización, mientras que la estrategia de negocios detalla cómo competirá en cada segmento.</p>
Klein (2020)	<p>Se refiere a la capacidad de una empresa para ofrecer productos a menor coste que sus competidores.</p>

Porter (2021)	La ventaja competitiva implica la capacidad de una empresa para sobresalir en su sector, ya sea mediante costos bajos o diferenciación de productos.
Mintzberg and Waters (2022)	Estrategia de Diferenciación: En esta estrategia, las empresas buscan ofrecer productos únicos para ganar una ventaja en el mercado.
Williamson (2023)	Estrategia de Integración Vertical: Estrategia que implica la expansión de la empresa hacia la cadena de suministro, integrando proveedores o distribuidores.

Fuente: elaboración propia.

En tal sentido se puede definir a la estrategia como la determinación de las metas, propósitos y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de las políticas y planes esenciales para lograr estos propósitos, de modo tal que definan la esencia de la naturaleza de los negocios en que esta la organización y que clase de empresa planea ser para el futuro.

1.2.2 Estrategia en el contexto cubano

En Cuba, las estrategias empresariales están orientadas hacia el desarrollo sostenible y la economía social, en consonancia con las políticas estatales. De acuerdo con Pérez and Sánchez (2020) las empresas cubanas siguen directrices gubernamentales que priorizan la autosuficiencia y la sustitución de importaciones. González and Rodríguez (2021) señalan que las estrategias en el contexto cubano se enfocan en optimizar los recursos disponibles, con una alta adaptabilidad a las condiciones cambiantes del entorno económico global y local.

Conceptos clave de estrategia

- ✓ Adaptación a Contextos Cambiantes: Las empresas cubanas deben ser flexibles y adaptativas, dado el entorno económico y político específico de Cuba.
- ✓ Innovación y Desarrollo Sostenible: Fortalecer la capacidad de innovación es esencial para mantener la competitividad en un mercado global.
- ✓ Alianzas Estratégicas: La creación de lazos con empresas extranjeras y la integración en redes regionales puede ofrecer acceso a nuevos mercados y recursos (Gonzalez Martínez, 2021).
- ✓ Importancia de Trazar Estrategias

- ✓ Competitividad: las estrategias bien definidas permiten a las empresas cubanas competir en un mercado internacional, optimizando recursos y reduciendo costos.
- ✓ Visión a Largo Plazo: trazar estrategias ayuda a las empresas a establecer metas claras y a orientarse hacia un desarrollo sostenible.
- ✓ Respuesta a Desafíos Económicos: enfrentar las limitaciones del bloqueo económico y las crisis internas requiere de una planificación estratégica sólida (Rodríguez, 2021).

1.3 Planificación estratégica

La planificación estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias Membrado Martínez (2013). Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que decidirá la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa. La planificación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que estas sólo, pueden tomarse en el momento. Según Albelo (2004), el proceso de dirección estratégica requiere una planificación estratégica (un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer) y la implantación de la misma. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Planificación estratégica: Dentro de este proceso, está el saber qué herramientas se han de utilizar para un posicionamiento con ventaja frente a la competencia Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa. La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica (Membrado Martínez 2013).

La Planificación Estratégica es identificada como una de las partes en que se estructura la dirección estratégica, se reconoce como herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica. Es un proceso a través del cual, de forma consensual los integrantes de una

entidad, proyectan lo que se debe hacer ahora para garantizar los éxitos venideros. De esta manera, se predeterminan propósitos futuros a largo y mediano alcance (Ramírez Sánchez, 2017).

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica y la dirección estratégica donde estas pretenden asegurar, no solamente, el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno (Davalos Segovia and Ramírez Granda 2019).

La planificación estratégica ha potenciado el desarrollo de la estrategia de la empresa para mantener y mejorar de forma duradera su posición frente a los competidores. Así, se puede afirmar que se ha pasado de un extremo a otro: en ausencia de una preocupación suficiente por el entorno, cuando éste se vuelve turbulento, surge la necesidad de un planteamiento más adecuado y que da lugar a la llamada actitud estratégica. Sin embargo, esta nueva actitud, plasmada en la planificación estratégica, se excedió en cuanto a la importancia relativa del entorno, pues no se trataba de sustituir el ámbito interno de la empresa, como centro de atención, por el entorno, sino que se trataba de complementar y de ampliar el objeto de la atención a la dirección de la empresa (Elizalde 2003).

La **planificación** aporta a la estrategia la forma de actuación; de esta manera, se atribuyen propiedades de valor y de tiempo para su ejecución práctica. La planificación es, por tanto, el proceso de determinación de las metas a largo plazo de una empresa considerada como un todo y generar luego planes o alternativas para alcanzarlo, en base a los probables cambios en el entorno.

El estudio de dirección estratégica es un proceso de toma de decisiones y constituye un aspecto fundamental en cualquier organización debido al ambiente cambiante y complejo. Una empresa que desee tener éxito y busque beneficios debe implementar a un sistema de dirección estratégica.

Una planeación estratégica requiere de una orientación hacia sus objetivos y la búsqueda de resultados generales para la organización. La planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles (Muñiz Jaime et al., 2022).

1.3.1 Definición de Planificación Estratégica

Michael Allen cita en Garciarena Mestre (2016), plantea que la planificación estratégica puso de manifiesto un poder impresionante, pues había mejorado muchísimo los resultados de una serie de grandes compañías que la habían realizado, entre ellas: General Electric, American Express, etc. Dentro de las empresas que también utilizan esta modalidad de planeación se encuentran Microsoft e International Business Machines IBM entre otras, las cuales destacan por su mejor posicionamiento con respecto a la competencia y su ubicación en la preferencia de los clientes.

Los estrategas de organizaciones con malos resultados normalmente subestiman las fuerzas de sus competidores y de su empresa. Atribuyen los malos resultados a factores incontrolables, por ejemplo, la situación económica, los cambios tecnológicos o la competencia extranjera. La definición de planificación estrategia abordada por diferentes autores se aprecia en el cuadro 1.2.

Cuadro 1.2. Conceptos de planificación estratégica.

Autor	Definición
Nogueira Rivera (2013)	La Planificación Estratégica es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y cómo la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible

	en él en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.
J. M. Bryson (2018)	La planificación estratégica es el proceso sistemático mediante el cual las organizaciones definen objetivos a largo plazo, evalúan su entorno interno y externo, y diseñan estrategias para alcanzar estos objetivos de manera efectiva y sostenible. Este enfoque es esencial en entornos empresariales competitivos y cambiantes.
Phadermrod and Wills (2019)	La planificación estratégica se entiende como un proceso sistemático para establecer las metas y estrategias de una organización a partir del análisis de su entorno y recursos.
Pisano (2019)	La planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su dirección a largo plazo a través de la identificación de oportunidades y amenazas del entorno competitivo.
Al-Tit (2020)	Se refiere al proceso de vincular los objetivos a largo plazo con las acciones a corto plazo mediante un marco que incluya indicadores de rendimiento.
Christensen (2023)	La planificación estratégica involucra la formulación de estrategias que consideran tanto la sostenibilidad de los negocios actuales como las innovaciones disruptivas frente de nuevos competidores.

Fuente: elaboración propia.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. En consideración a las definiciones antes expuestas, se puede decir que la Planificación Estratégica permite identificar y gestionar eficientemente el cumplimiento de los objetivos y recursos de una empresa, de manera que permita guiar a la organización, manteniendo una visión direccional (Kaplan & Norton, 2020).

En consideración las definiciones antes expuestas, se puede decir que la Planificación Estratégica permite identificar y gestionar eficientemente el cumplimiento de los objetivos y recursos de una empresa, de manera que permita guiar a la organización, manteniendo una visión direccional (J. M. Bryson, 2018).

1.3.2 Tipos de enfoques de la Planificación Estratégica

En los comienzos de la década del 70 apareció un estudio de investigación orientado a la integración de las actividades de dirección como un sistema. En la actualidad cada vez son menos los profesionales que no reconocen que la verdadera efectividad se logra al considerar la organización como un sistema abierto, lo cual significa ver a la organización en su totalidad, con relaciones del todo con sus partes y actividades claves, así como con su entorno.

Para implantar la DPO con éxito debe realizarse como un proceso gradual, incluyendo una filosofía coherente en la dirección. Lo que se requiere es un enfoque en sistema del desarrollo organizacional, que se concentre en el ambiente activo de la organización y en las etapas y niveles posibles para su aplicación (Wolf and Floyd 2017).

Basado en que las organizaciones existen para cumplir objetivos, aparece de manera natural el criterio general de que la evaluación de la efectividad organizacional se asocie al resultado final más que a los medios, es decir considera los fines para cuyo logro fue creada. Sin embargo, el uso de los objetivos tiene implicaciones y supuestos que deben ser atendidos para que su medida sea válida, entre ellos están principalmente los siguientes (Kunc and O'Brien 2019):

- ✓ Disponer de objetivos estratégicos para la organización identificados, definidos y compartidos colectivamente con claridad.
- ✓ Definir pocos objetivos integrales que permitan su manejo adecuadamente.
- ✓ Lograr consenso colectivo sobre su prioridad.
- ✓ Derivar de los objetivos estratégicos otros a corto plazo.
- ✓ Declarar los objetivos en términos medibles o verificables.

1.4 Procedimientos y herramientas de la planificación estratégica

Para el diseño de la planificación estratégico se han formulado un conjunto de modelos, que sirven de guía en este proceso, entre ellos consideramos como los más importantes los siguientes:

1.4.1. Modelo de formulación de estrategia que soporta la metodología SISTRAT

La metodología SISTRAT (Sistema de Planeación Estratégica) es un enfoque aplicado a la administración pública y organizaciones de gran escala. Consiste en un proceso sistemático

de planeación que incorpora elementos de diagnóstico, formulación de estrategias, implementación y evaluación. Su objetivo es optimizar los recursos y la efectividad de las estrategias en función de objetivos específicos y distingue dos niveles de formulación de estrategias (Ferrer and Piñeiro 2020):

1. Estrategia del nivel corporativo.
2. Estrategia de negocio.

Para la formulación de estrategias al nivel de corporación y de unidad, según este modelo, conviene distinguir las siguientes fases:

Segmentación estratégica (identificar los diferentes negocios y UEN). Formulación de fines (objetivos generales) y objetivos específicos para el horizonte de planificación.

Análisis de las dimensiones del entorno general (económico, tecnológico, político-legal, sociocultural, ecológico, etc.) con el fin de identificar oportunidades y amenazas.

Análisis del entorno competitivo (competidores, suministradores, clientes) apoyado en herramientas como: análisis de la estructura del sector, identificación de grupos estratégicos y análisis de señales competitivas. Análisis interno (funcional) de la unidad de negocio: marketing, producción, finanzas, recursos humanos, con el fin de identificar puntos fuertes y débiles. Análisis de la unidad de negocio apoyado en técnicas como la cadena de valor, análisis de los recursos y capacidades internas).

Formulación de estrategias corporativas y de unidad de negocio, así como definición de los programas generales y específicos de acción con el apoyo de herramientas como el análisis DAFO y las matrices de cartera. Dicho modelo para la segmentación estratégica sugiere criterios basados fundamentalmente en el mercado:

- ✓ Competidores: la Unidad Económica Nacional (UEN) deberá tener un único conjunto de competidores. Precios: todos los productos de una UEN serán afectados de forma similar por cambios en los precios.
- ✓ Clientes: debe tener un conjunto bien definidos de clientes.
- ✓ Calidad y Estilo: en una UEN el cambio en la calidad y estilo afecta la similitud entre productos.
- ✓ Sustituibilidad: todos los productos de una unidad deben ser relativamente sustitutivos entre sí y no deben existir productos sustitutivos entre diferentes unidades de negocio.

- ✓ Desinversión o liquidación: todos los productos de una unidad deberían ser capaces de permanecer como una entidad económica viable y autónoma en caso de desinversión.

Este modelo tiene elaborado un software que lo soporta, resultando de gran utilidad, aunque son muchas las informaciones que se requiere y en ocasiones no las posee una organización de reciente creación.

1.4.2. Esquema del Modelo Simple de Cambio Estratégico según Hayes (2021)

Este modelo (Anexo 2) está compuesto por los elementos siguientes:

Misión: para determinar la misión, según este modelo, primeramente, 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; la misma, puede estar orientada hacia:

Objetivos: como, por ejemplo, garantizar de forma creciente la producción.

Valores: Garantizar bienestar personal y seguridad a los clientes.

Visión: no es simplemente lo que se quiere hacer o tener, sino lo que se quiere ser, describiendo no solo los resultados, sino también los procesos y las conductas organizacionales para lograrlos. Una vez definida la visión, se puede pasar a determinar cuáles serán los pasos para alcanzarla, o sea, los objetivos.

Objetivos: qué se quiere, cuándo se quiere y dónde lo quiere.

Barreras: lo que aparece en la vía rumbo a la visión. Son los obstáculos que se presentan ante los objetivos.

Implicados: factor importante en el desarrollo del proceso estratégico, estos pueden ser externos e internos. Son todas aquellas personas individuales u organizaciones o incluso comunidades que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los objetivos y de la misión.

Estrategias: son formas de moverse de la realidad a la visión, deben definir las vías para vencer, sortear, saltar o irse por debajo de las barreras. Se basan en el contenido de los objetivos a lograr.

Planes de acción: forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos, ellos contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos necesarios para materializarlas, así como dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables.

1.4.3. Proceso de Formulación de Estrategias propuesto por Rodríguez and Alemañy (2019)

Análisis histórico: se realiza con la finalidad de precisar la situación actual de la organización y de la estrategia de la misma; analizando los logros fundamentales y los cambios importantes que se han dado.

Misión: es una descripción breve del propósito mayor, es el objetivo supremo de la organización y expresa para qué trabajamos.

Responde a la pregunta: ¿para qué existe la organización?

Análisis del contexto: cualquier organización, conlleva al estudio de las interrelaciones con su entorno.

El entorno está constituido por un conjunto de elementos, cada uno de ellos puede ejercer influencia significativa sobre la organización, los mismos son denominados factores de influencia o estratégicos y pueden representar una amenaza o una oportunidad.

Esos factores claves son acontecimientos, sucesos o fenómenos (naturales, sociopolíticos, económicos o tecnológicos).

En este modelo no solo se identifican los factores, sino también se analizan la tendencia de cada uno de ellos, definiendo el plazo y la intensidad de su efecto o impacto; para dicho análisis se utiliza la Matriz Plazo-Intensidad.

Análisis interno: consiste en una evaluación orientada a identificar sus Fortalezas y Debilidades, lo que permite definir el posicionamiento frente a los clientes y en comparación con otras organizaciones, que son o pueden resultar competidoras.

Estrategia general: al predominar en la actualidad el entorno turbulento, es necesario identificar niveles de estrategias que permitan combinar la estabilidad y el dinamismo.

Según este modelo la identificación de las UEN se realiza teniendo en cuenta: Tipo de cliente.

Necesidad satisfecha.

Tecnología utilizada.

Escenario probable detallado: el método de escenario es considerado adecuado para las situaciones de entornos turbulentos, su objetivo consiste en definir un estado futuro de un sistema conocido en el que funcionará la organización durante el futuro a medio plazo.

Visión: expresa el estado deseado de la organización en los próximos años.

Análisis de las brechas: el análisis de las brechas pretende indicar las acciones internas que deben ser emprendidas para garantizar la sostenibilidad y desarrollo de la organización, se recomienda prestar mayor atención a las brechas de mayor importancia y menor incertidumbre.

Elaboración de los objetivos: constituye la expresión de un propósito a obtener y deben ser realistas y medibles, su formulación no se debe limitar a la alta dirección.

Elaboración de políticas: debe estar asociada a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar u orientar el comportamiento de la organización. Son formuladas generalmente por los altos niveles de la organización.

Elaboración de estrategias: debido a que no existe una técnica para formular estrategias que sirva para todos los casos, los autores más prestigiosos recomiendan que en la formulación se disponga de suficiente información y creatividad para reducir el nivel de incertidumbre.

Análisis de otros factores de cambio necesarios: un proceso de cambio en una organización significa más que la modificación de estructuras. Un cambio organizacional real es una relación entre: estrategia, estructura, sistemas, estilos, habilidades, personal y los objetivos superiores o valores compartidos. Estudio de viabilidad, evaluación y selección de estrategias de contingencia: Es necesario determinar la viabilidad de las mismas, o sea la posibilidad que tienen de ser aplicadas y seleccionar entre ellas las que resulten más factibles y ventajosas.

Implantación de la estrategia: comprende un conjunto de actividades administrativas encaminadas a movilizar sus recursos para su materialización.

1.4.4 Proceso Formal de Planificación Estratégica de Hofer and Schendel (2020)

Formulación de metas: esta formulación implica comprender la misión de la organización y después establecer metas que la traduzcan a términos concretos. En ello influirán los valores de los administradores; los cuales pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos.

Identificación de los actuales objetivos y estrategia: los pasos del dos al seis son la base para decidir lo que es preciso hacer en forma diferente a fin de alcanzar los objetivos. El primer paso de la serie consiste en identificar si los objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquellos en que se funda la presente estrategia, pues en ocasiones el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio en ellos; esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos claves o más importantes. Para determinar la estrategia actual, muchos administradores se formulan preguntas como: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?, ¿quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?, ¿cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?

Análisis ambiental: este análisis consiste en descubrir la forma en que los cambios de los ambientes económico, tecnológico, sociocultural y político/legal de una organización la afectarán indirectamente en el cumplimiento de su misión y las formas en que influirán en ella los competidores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Se tendrán en cuenta sólo aquellos que son realmente decisivos.

Análisis de recursos: este análisis es importante para determinar sus ventajas competitivas (fortalezas y debilidades de la organización frente a sus competidores actuales y futuros).

Identificación de oportunidades estratégicas: la identificación de la estrategia, el análisis del ambiente y el análisis de los recursos se combinan en este paso para descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrenta.

Determinación del grado de cambio estratégico: después de analizar los recursos y el ambiente, los resultados de la estrategia actual pueden ser proyectados; cuanto más tiempo tenga la estrategia de haber sido establecida y cuanto más estable sea el ambiente, más fácil será efectuar esta proyección. Toma de decisiones estratégicas: Si un cambio de estrategia parece necesario para cerrar la brecha del desempeño, el siguiente paso requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.

Identificación de alternativas estratégicas: tratando de cerrar la brecha del desempeño pueden existir varias opciones.

Evaluación de opciones estratégicas: una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales deberá ser rechazada.

Selección de alternativas estratégicas: Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización.

Puesta en práctica de las estrategias: una vez determinada la estrategia es preciso incorporarla a las operaciones diarias de la organización.

Medición y control: a medida que va realizándose la introducción del plan, los administradores deberán comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas. En esta etapa deben hacerse las siguientes preguntas: ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?, ¿se están logrando los resultados deseados?

1.4.5. Esquema investigativo basado en los modelos diseñados por Bourse and Díaz (2019) y el elaborado por Díaz and Carbajal (2021)

Para determinar la misión se reflexiona en las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestra actividad?

¿Quiénes son nuestros clientes o usuarios?

¿Qué desean nuestros clientes?

¿Cuál debería ser nuestra actividad?

Valores: existe todo tipo de valores relacionados con la honestidad, lealtad comercial, entre otros; pero son valores nucleares aquellos que deben guiar la conducta cotidiana de todos los miembros de la organización, para que esta logre realizar su misión. La selección de estos valores se puede hacer mediante el trabajo en grupo.

Diagnóstico: es de gran importancia, pues según este modelo no se puede concebir el cambio a través de una estrategia si se desconoce el ahora que se tiene y que se quiere transformar.

El análisis DAFO se deriva de la relación establecida entre el análisis interno y el análisis externo. Después de haber establecido la razón de ser de la empresa se abre un ciclo en el cual la elaboración de la visión constituye un paso decisivo, pues con su formulación se logra definir lo que debe ser la organización.

Escenarios: se deben elaborar tres escenarios: positivo, intermedio y negativo; partiendo de la identificación de los factores claves y suponiendo su posterior evolución.

Táctica: materialización de la estrategia en planes de acción específicos o tareas necesarias para obtener cada uno de los objetivos, se deben elaborar para cada una de las estrategias proyectadas; precisando: quiénes deberán participar, los plazos de tiempo de que se dispone y las responsabilidades de cada cual.

Para la toma de decisiones, según el modelo, es preciso no aferrarse a la estructura vigente en la entidad, porque ello contribuiría a extrapolar lo que es y donde está hoy la organización hacia el futuro, sin provocar un salto cualitativo necesario.

Es de gran importancia señalar que este modelo considera los paradigmas como un elemento más, pretendiendo con esto romper con los antiguos paradigmas, o sea, llevar a cabo una revolución en el pensamiento de todos los participantes en el proceso, significando esto romper con los esquemas que no den resultado, con formas organizativas tradicionales, con el estilo de dirección autocrático y paternalista, luchar por la calidad en un sentido total, crear estructuras planas e invertir la pirámide de dirección y dejar de actuar de forma clásica.

1.5 Pronóstico

Según Schroeder (2011), el pronóstico es un insumo para todo los tipos de planeación y control de los negocios, tanto dentro como fuera de la función de operaciones y también para las decisiones relacionadas con el diseño del proceso, la planeación de la capacidad y los inventarios.

Por su parte Makridakis and Taleb (2020), plantea que pronóstico es un proceso de estimación de un acontecimientos futuro, sobre la base de datos del pasado, los que se combinan sistemáticamente en forma predeterminada para hacer la estimación.

En tanto Lee and Shin (2021), plantean que pronóstico es una predicción de acontecimientos futuros que se utiliza con propósitos de planificación y que los mismos son útiles en la administración de los procesos y de las cadenas de valor.

Arunachalam and Kumar (2020), asumen el pronóstico como un componente importante de la planeación estratégica y operacional. Establece la unión entre los sistemas de planeación y control. Hay que tener claro que el pronóstico en sí, no es un producto, sino que debe utilizarse como una herramienta en la toma de decisiones.

1.5.1 Pronósticos de demanda. Conceptualización

Existen variados conceptos sobre el la demanda como los citados por donde expresa que la demanda de un producto determinado es el volumen total que sería adquirido de dicho producto, por un grupo de compradores determinado en un lugar y período de tiempo fijados, en unas condiciones del entorno y esfuerzo comercial dado (Makridakis and Taleb 2020).

Es el proceso de predecir o estimar que productos y en que cantidades serán requeridos por los consumidores en un determinado período de tiempo. Por lo tanto, consiste en desarrollar proyecciones futuras de ventas, para así esta preparados para establecer las necesidades de mercado (Díaz Madero, 2024).

Dado estos criterios podemos resumir que la demanda está basada en la adquisición de una cierta cantidad de bienes y servicios, que tienes precios variados precios, a los cuáles puede acceder el consumidor y varían según las condiciones del medio.

1.5.2. Importancia de los pronósticos de la Demanda.

Los pronósticos de demanda son críticos para la planificación estratégica, la optimización de inventarios, y la gestión de la cadena de suministro, ya que ayudan a las organizaciones a anticiparse a las necesidades del mercado, reducir costos, y mejorar el servicio al cliente según Wang and Hu (2021). Debido a que siempre ha sido cambiante el mundo en el que operan las organizaciones, constantemente ha existido la necesidad de realizar pronósticos. Para tal efecto, en los últimos años se ha incrementado la confianza en las técnicas que abarcan una compleja manipulación de datos. Los pronósticos de personal sirven para determinar:

¿Cuántos empleados serán requeridos para dotar un departamento?

¿De qué tipo son requeridos para una función en particular en uno, tres o cinco años?

¿Cuántos empleados actuales estarán disponibles para cubrir estas necesidades?

¿Cuántos de éstos nuevos empleados, vendrán del exterior durante estos periodos?

¿Habrá escasez o abundancia de empleados? De ser así, ¿por qué y cuáles son los principales problemas y oportunidades de personal que se encontrarán en el camino?

Nuevas tecnologías y disciplinas han surgido y se han expandido gradualmente en el mundo; la actividad gubernamental se intensificó en todos los niveles; la competencia se hizo más

intensa en muchas áreas; en casi todas las industrias se implantó el comercio internacional; crecieron y se crearon nuevas agencias de ayuda y servicios. (Choi and Lambert 2020)

Cualquier organización, grande o pequeña, pública o privada, utiliza el pronóstico ya sea explícito o implícito, debido a que casi todas las organizaciones deben planear cómo enfrentar las condiciones futuras de las que tiene un conocimiento imperfecto. Además, la necesidad de hacer pronósticos cruza todas las líneas funcionales lo mismo que todo tipo de organizaciones. Se requiere hacer pronósticos en las áreas de finanzas, comercialización, personal y de producción, tanto en organizaciones gubernamentales y de búsqueda de ganancias, como en pequeños clubes sociales y en los partidos políticos nacionales. Es claro el hecho de que el pronosticar abarca casi todas las funciones de la empresa, de tal forma que en la actualidad es casi impensable que existan organizaciones que no realicen algún tipo de pronósticos (Dolón Dieguez 2017).

Pronóstico de la demanda de personal. Obtención de estimaciones de las direcciones, en las cuales los indicadores guía se están moviendo y, evaluar los efectos probables de estos eventos sobre el número y tipo de empleados que se necesiten para hacer el trabajo requerido.

1.5.3 Modelos de Pronósticos

La estimación de la demanda puede realizarse desde el punto de vista actual o futuro y en función de esta dimensión temporal se puede analizar la demanda desde una doble perspectiva: para medir o cuantificar el mercado potencial actual para pronosticar el nivel de demanda futura.

Para ambos casos existen una serie de métodos o procedimientos que permiten estimar de forma aproximada el potencial de un mercado en la actualidad o realizar una previsión de la demanda futura (Dolón Dieguez 2017).

Existen dos tipos de pronósticos Nogueira Rivera et al. (2002) relacionados con los métodos o modelos que utilizan como se puede apreciar en la figura 1.3.

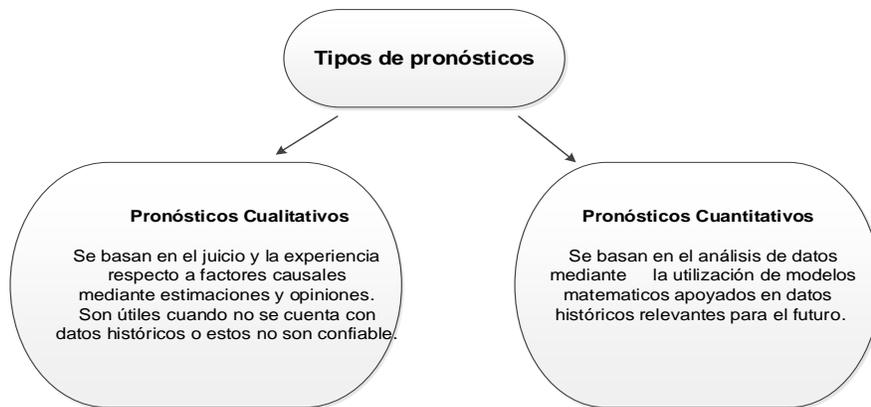


Figura 1.3. Tipos de pronósticos.

Fuente: Dolón Dieguez (2017).

Según Nogueira Rivera et al. (2002), existen dos enfoques generales para pronosticar la demanda:

Pronósticos cuantitativos; manejan una variedad de modelos matemáticos, que utilizan datos históricos como por ejemplo (Medias móviles ponderadas, Media aritmética, Suavización exponencial, Modelo de tendencia exponencial, etc) y variables causales, tales como (Regresión, Modelos de simulación, Indicadores líderes, etc).

Pronósticos cualitativos o subjetivos (Anexo 3); incorporan factores importantes, tales como: la intuición, las emociones, las experiencias personales del decisor, y el sistema de valores para alcanzar un pronóstico, como por ejemplo (Delphi, Investigación de mercado, Encuesta de fuerza de ventas, etc) Marqués León (2013).

1.5.4 Series Históricas

Se entiende por series históricas según (Medina León et al., 2014), un conjunto de datos sobre un parámetro determinado registrados en un periodo de tiempo. Los componentes más relevantes que pueden manifestar una serie histórica son tendencia, estacionalidad, ciclos e irregular.

Componente Tendencia

Este componente es crucial para entender el comportamiento a largo plazo de los datos, ya que permite identificar patrones, ciclos y tendencias que pueden ser fundamentales para la

toma de decisiones en diversos campos como la economía, la planificación estratégica y el marketing (García, 2021).

Al analizar series históricas, el componente tendencia ayuda a eliminar la variabilidad aleatoria y a proporcionar una visión más clara de la evolución de la variable estudiada, revelando si hay un aumento, una disminución o una estabilidad en el tiempo (Martínez, 2023).

Los tipos de tendencia según Hernández Maden, Medina León et al. (2009) son:

- Tendencia constante.
- Tendencia de crecimiento o decrecimiento constante.
- Tendencia de razón de crecimiento.

Conclusiones parciales

- 1- Las estrategias resultan la vía para establecer las metas, propósitos y objetivos básicos a largo plazo en una empresa u organismo, junto con la adopción de las políticas y planes esenciales para lograr estos propósitos, de modo tal que definan la esencia de la naturaleza de esta organización y planear su futuro.
- 2- Se aprecia una amplia diversidad de modelos para realizar la planificación estratégica de las organizaciones, cada modelo posee las características y propiedades adecuadas a las organizaciones para las cuales fueron creados, lo que permite aseverar que no existe modelo universal a ser aplicado, no obstante, se aprecia una plena coincidencia en las tareas a desarrollar en este proceso con actividades, tales como, misión, visión, estrategia, objetivos estratégicos, factores claves y el planteamiento de indicadores.
- 3- Los modelos de pronóstico permitirán la predicción de el déficit futuro, para de esta forma planear cómo enfrentar las condiciones futuras de las que tiene un conocimiento imperfecto

Capítulo II. Procedimiento para realizar la planificación de las necesidades de maestros en Matanzas

La provincia de Matanzas ha experimentado diversos cambios sociales en las últimas décadas que han impactado en su sistema educativo. Aunque Cuba goza de un alto nivel de alfabetización y educación básica, la falta de un número suficiente de profesores es un problema creciente. Según informes recientes, el déficit de maestros en diferentes especialidades, especialmente en áreas técnicas, supera el 30% en algunos municipios de la provincia. La reducción de estudiantes en las escuelas de formación de maestros ha llevado a un desajuste en la oferta y la demanda de docentes; por lo que este déficit afecta directamente a la calidad del proceso docente educativo de la provincia a nivel general.

El presente capítulo tiene como objetivo: exponer la metodología a seguir en la investigación, con vistas a lograr seleccionar un procedimiento que permita realizar una estrategia para darle solución al problema científico planteado.

2.1 Procedimiento específico para la planificación estratégica

Modelo de formulación de estrategia que soporta la metodología SISTRAT

- ✓ Enfoque sistemático: Este modelo se basa en un enfoque estructurado que permite analizar el entorno y la organización para formular estrategias efectivas.
- ✓ Integración de herramientas: Utiliza diversas herramientas y técnicas de análisis estratégico, facilitando la toma de decisiones informadas.

Esquema del Modelo simple de cambio estratégico según Hayes (2021)

- ✓ - Simplicidad: Este modelo se caracteriza por su simplicidad, lo que facilita su comprensión y aplicación en diferentes contextos organizacionales.
- ✓ - Fases definidas: Presenta fases claras para el cambio estratégico, lo que permite a las organizaciones seguir un camino lógico en su proceso de transformación.

Proceso de Formulación de Estrategias propuesto por Rodríguez and Alemañy (2019)

- ✓ - Participación activa: Promueve la participación de diferentes niveles de la organización en el proceso de formulación, lo que fomenta el compromiso y la alineación.
- ✓ - Análisis contextual: Se enfoca en un análisis profundo del contexto interno y externo, asegurando que las estrategias formuladas sean relevantes y adaptadas a la realidad de la organización.

Proceso Formal de Planificación Estratégica de Hofer and Schendel (2020)

- ✓ - Estructura formal: Este modelo se basa en un proceso formal y sistemático que incluye etapas bien definidas, desde el análisis hasta la implementación.
- ✓ - Orientación a resultados: Se centra en la obtención de resultados a largo plazo, alineando las estrategias con los objetivos organizacionales.

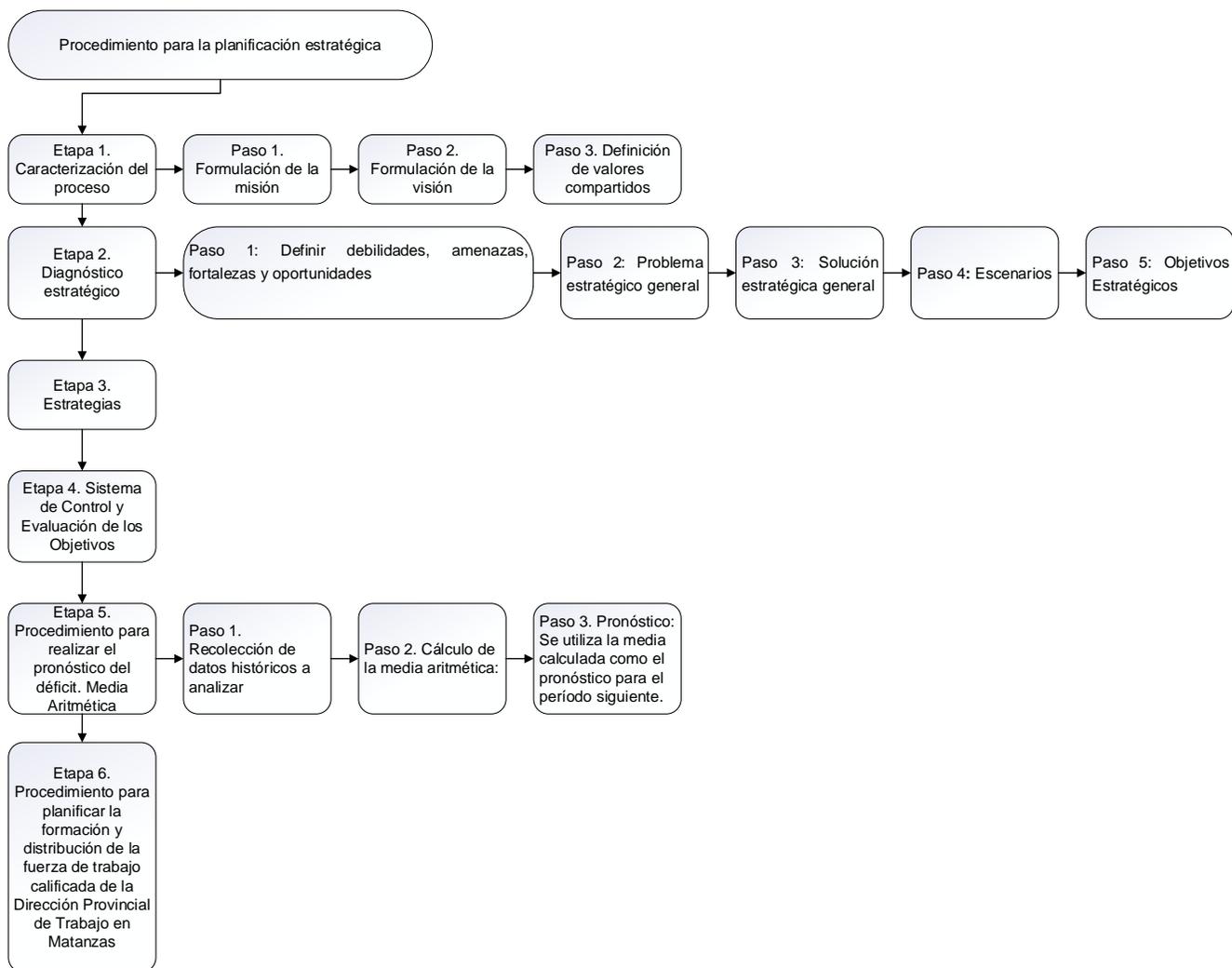
Esquema investigativo basado en los modelos diseñados por Díaz and Carbajal (2021)

- ✓ Enfoque investigativo: Este esquema se basa en la investigación como herramienta clave para la formulación de estrategias, utilizando datos y evidencias para fundamentar decisiones.
- ✓ Adaptabilidad: Permite la adaptación de los modelos a diferentes contextos y realidades organizacionales, lo que lo hace flexible y aplicable en diversas situaciones.

Como se puede apreciar que cada modelo posee las características y propiedades adecuadas a las organizaciones para las cuales fueron creados y cuentan con varias características en común, utilizan conceptos tales como planificación, diagnóstico, formulación, y variables como la misión, visión y los objetivos, estrategia y los demás conceptos giran en torno a los mismos.

El modelo de Portuondo Vélez and Blanco Rosales (2007), se ajusta perfectamente a la planificación de la fuerza de trabajo calificada porque proporciona un enfoque estructurado y estratégico que maximiza el potencial humano, alinea los esfuerzos con los objetivos organizacionales y permite una gestión más efectiva de los recursos, por tanto, se toma como referente las bases metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores.

Se realizará una aproximación al procedimiento seleccionado para realizar la planificación estratégica se realizará con el propósito de planificar la fuerza de trabajo necesaria para cubrir los requerimientos de maestros y profesores de la provincia de Matanzas., lo que constituye el epígrafe 2.1 del presente capítulo.



Fuente: elaboración propia en aproximación a Portuondo Vélez and Blanco Rosales (2007)

Los elementos básicos de la metodología están relacionados a continuación

Misión.

Visión.

Valores Compartidos.

Diagnóstico Estratégico, mediante la Matriz DAFO.

Escenarios.

Objetivos Estratégicos.

Estrategias.

Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos.

Cada organismo tiene la facultad de utilizar el orden metodológico para la proyección de la planificación que considere más acorde, no obstante, la misma debe recoger los 9 elementos básicos antes señalados.

A continuación, se describe el procedimiento propuesto y las herramientas a utilizar para la aplicación del mismo

Etapa 1: Caracterización del proceso

Paso 1: Formulación de la misión

La definición y comprensión de la misión constituye el punto de partida para diseñar la organización de forma ordenada y lógica, al constituir la razón que justifica su existencia, así como la finalidad global y la base para determinar objetivos, estrategias y planes operacionales.

Para su determinación, es preciso valorar los resultados del análisis de la situación interna, en lo que a aptitud del suelo se refiere, como aspecto que determina según criterio del autor, la factibilidad real de la misión propuesta. A su vez, la mayoría de los autores consultados, para su definición, sugieren considerarse los elementos siguientes:

¿Qué hace? De forma precisa y clara, identificar el producto y/o servicio que brinda la entidad.

Criterios orientadores: Los requisitos que debe reunir el producto y/o servicio ofertado, qué parámetros condicionan el logro real de la misión, las fortalezas, la tecnología básica que utiliza, el crecimiento y los niveles de eficiencia y eficacia en su materialización.

¿Para qué lo hace?: Es importante conocer también el objetivo social que se propone evaluar y si se cumple la demanda social a que ella va dirigida; es decir, la precisión de sus clientes.

¿Qué valores sustentan la organización? Los relacionados con los elementos éticos y las normas sociales.

Procedimiento para la determinación de la misión:

La misión es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la Planificación Estratégica. No obstante, lo anterior, la misión debe enfocarse hacia el exterior: el cliente y la sociedad en general cuyos intereses supremos determinan todo el accionar de las organizaciones socialistas.

La misión debe definir en términos amplios el propósito o finalidad socio-económica de la organización. En las entidades de carácter no lucrativo de carácter no empresarial se toma como referencia el ámbito de actuación que les está definido por las funciones y encargos sociales establecidos en los documentos legales que rigen su labor. En las empresas ello se deriva del Objeto Social aprobado por la instancia que las crea y se expresa en una definición con un enfoque abarcador de la actividad fundamental, es decir, el tipo de negocio.

Por tanto, lo recomendable es utilizar el término “ámbito de actuación” para las actividades no empresariales y el de “negocio” para estas últimas y tener claridad acerca de que al definir el propósito o finalidad socio-económica de la organización no se trata de describir las funciones, responsabilidades, tareas o líneas de productos actuales o segmentos de clientes, sino de precisar cómo asume o entiende la organización de forma abarcadora su responsabilidad con la sociedad y sus beneficiarios directos.

Una de las posibles formas para elaborar la misión es después de analizar el concepto y papel de la misma, pedir a los miembros del Consejo de Dirección o personal directivo implicado, que en tiras de papel o utilizando el método Tormenta de Ideas (abierta por ronda o libre), que cada uno exprese su criterio acerca de ¿Cuál es la misión de la organización?

Posteriormente, se listan los aspectos más importantes destacados por los participantes y se arriba a un consenso acerca de los aspectos a incluir definitivamente en la misión.

Una vez asegurado un enfoque abarcador en la definición del ámbito y alcanzado el consenso acerca del contenido, se puede encargar a uno o varios equipos que elaboren sus propuestas para la discusión y aprobación inicial.

Por último, se debe acordar y establecer el calendario para la discusión y enriquecimiento de la formulación aprobada inicialmente con los niveles más importante que conforman la entidad, recogiendo las sugerencias de los distintos colectivos para su aprobación definitiva por el Consejo de Dirección ampliado o personal directivo implicado.

La misión debe responder, entre otras a las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestra razón de ser?

¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?

¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?

¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?

¿Qué valores nos mueven?

¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

Por supuesto, no siempre es posible dar respuesta a cada una de estas interrogantes, sin correr el riesgo de hacer una formulación excesivamente larga, pero ellas pueden tomarse en consideración a los efectos del análisis y elaboración de la misión.

Paso 2: Formulación de la visión

Es una imagen del futuro que se quiere o se aspira a crear para la organización. La visión tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues “más de lo mismo” sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

En la visión es importante el horizonte, no puede tener un corto plazo si se proponen cambios significativos y de gran alcance. Al igual que la misión, tiene que elaborarse con una amplia participación de los grupos de interés, para que realmente sea compartida por la gran mayoría, así como, también, estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como internos.

El proceso práctico de formulación de la visión puede ejecutarse siguiendo el procedimiento indicado anteriormente para la misión, al cual pueden incorporársele otros métodos y herramientas del pensamiento creativo, pero sin olvidar el análisis lógico que garantice una decisión final realista y creíble.

Puede plantearse que una visión bien formulada debe:

- ✓ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ✓ Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- ✓ Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.
- ✓ En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- ✓ Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
- ✓ Fomentar el compromiso con el futuro.
- ✓ Ser motivadora y retadora para el colectivo.
- ✓ Ser punto de partida en la determinación de los objetivos estratégicos.

Paso 3: Definición de los valores compartidos

Un importante componente de los Diseños Estratégicos de las Organizaciones lo constituyen los Valores Compartidos.

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los “Valores Compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir de “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero, sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “Valores Compartidos” son los “pocos” valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la Misión y la Visión de la organización, por lo hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

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

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

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

Estos valores jerarquizados pasan a engrosar la fila de los “pocos valores” que deben ser compartidos con todos los trabajadores y que requieren que su enunciado sea aplicado consecuentemente, o lo que es lo mismo, que el discurso sea igual a la acción y por tanto el cambio se haga evidente con el logro de mayores resultados (Sarmentero Bon, 2021).

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

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

Los “Valores Compartidos”, como forma de actuación, deben ser acompañados por aquellas “Normas” que caracterizan qué significan para una organización en particular aquellos valores que se han decidido jerarquizar.

Etapas 2: Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto de estudio, como base para diseñar posteriormente la estrategia.

El diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico, no solo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno.

En la literatura especializada contemporánea se presenta el análisis del ambiente del sistema objeto, conocido también como entorno, donde se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales,

entre las principales, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en la organización o sistema objeto, a los cuales denominamos oportunidades o amenazas, según su naturaleza (Fernández & López, 2022).

Paso 1: Definir debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Anexo 1)

Debilidad: Insuficiencia, dificultad, carencia interna que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

Amenaza: Limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

Fortaleza: Ventaja, habilidad, recurso, interno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

Oportunidad: Eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.

El número máximo recomendado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es de 6 en cada caso. Siempre es mejor que haya la misma cantidad de cada una de ellas. Pues de esta manera se facilitan los análisis posteriores.

La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente (Pérez & García, 2020).

Se emplean variados instrumentos para la realización del análisis estratégico, entre ellos:

- ✓ Generación de ideas.
- ✓ Métodos de expertos.
- ✓ Métodos de trabajo en grupo/equipo.
- ✓ Grupos nominales.
- ✓ Métodos analíticos
- ✓ Métodos estadísticos
- ✓ Métodos de interrogación.
- ✓ Métodos de observación.

✓ Matriz DAFO.

Se listan, empleando una de las técnicas de trabajo en grupo, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, luego se conforma la matriz DAFO, para lo cual la Tabla 1 puede servir de modelo.

Tabla 1. Modelo para conformar la Matriz DAFO

Matriz DAFO		Oportunidades				Amenazas				Total
		1	2	3	N	1	2	3	N	
Fortalezas	1									
	2									
	3									
	N									
Debilidades	1									
	2									
	3									
	N									
Total										

Fuente: elaboración propia

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

El completamiento de la matriz se realiza dando valores a cada una de las casillas en las que se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

¿Qué escala utilizar?

Existen distintas opiniones al respecto. Hay dos elementos importantes a tener en cuenta a la hora de la selección de la escala:

Con vistas a que los datos recogidos sean más confiables es importante que los expertos consultados conozcan el significado de cada valor de la escala.

La selección debe ajustarse a las condiciones objetivas en que se realiza el ejercicio.

A fin de cuentas... ¿Cómo completar la matriz?

Se realiza completando cada casilla respondiendo a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar (siguiendo al algoritmo de trabajo descrito):

✓ Cuadrante I (Ofensivo): Fortalezas – Oportunidades

Si se potencia al máximo la Fortaleza Fx ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad Ox para cumplir la misión?

✓ Cuadrante II (Defensivo): Fortalezas – Amenazas

Si se potencia al máximo la Fortaleza Fx ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza Ax para cumplir la misión?

✓ Cuadrante III (Adaptativo): Debilidades – Oportunidades

Si se supera al máximo la Debilidad Dx ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad Ox para cumplir la misión?

✓ Cuadrante IV (Supervivencia): Debilidades – Amenazas

Si se supera al máximo la Debilidad Dx ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza Ax para cumplir la misión?

Finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor puntuación.

La lectura de la matriz constituye el aspecto central de la DAFO, ya que de esa lectura se obtiene el Problema Estratégico General y la Solución Estratégica General.

Paso 2: Problema estratégico general

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

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

Paso 3: Solución estratégica general

Para la obtención de la Solución Estratégica General, se procede de la siguiente forma:

Si utilizamos plenamente nuestras fortalezas sobre las oportunidades que se presentan, minimizaremos el efecto de las amenazas que existen y superaremos nuestras debilidades.

Aquí también, las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se detallan, son las que recibieron la mayor cantidad de X en la matriz DAFO.

La matriz DAFO también ofrece una primera aproximación a la elaboración de las opciones estratégicas a partir del análisis de sus cuatro cuadrantes. Por ejemplo, el cuadrante en el que coinciden las fortalezas y las oportunidades, resulta el área de mayor impacto para la elaboración de las estrategias, ya que allí confluyen las fortalezas de la organización con las oportunidades del entorno. Combinando unas y otras, es posible trazar estrategias Ofensivas, para llevar la organización a planos más destacados.

Paso 4: Escenarios

El futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no es obligatoriamente único. La descripción de un futuro y la posible trayectoria asociada a él constituyen un escenario. En la práctica no existe un solo método para construir escenarios, sino múltiples maneras de construirlos, más o menos simples, más o menos sofisticados.

Construir un “escenario” sobre el futuro es una obra creativa a la que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tomar decisiones en el plazo para el cual se construye. Un “escenario” no es previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia.

Los “escenarios” se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se puedan formular, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo “tecnológico, ecológico, económico, político y social y, considerando en este último, de igual forma, los factores demográficos.”

El método más adecuado para trabajar estos talleres de Reflexión Estratégica es básicamente el del brainstorming, donde las ideas se expresan, fundamentan, registran y no se critican. La atención del grupo participante en el taller se centra al facilitador proponerle “hablar del sistema particular viendo los problemas que en él pueden incidir desde el punto de vista tecnológico, económico, político y social, incluyendo los demográficos.”

La salida de esta reflexión debe ser un listado con las principales ideas de aquellas reflexiones que el grupo hace sobre el funcionamiento de su organización como sistema, que provocan tendencias e insatisfacciones, tanto internas como del entorno, que están operando en ella y que la impactan de alguna forma, así como les ubica determinados retos. Por ello,

una vez listadas las reflexiones se debe hacer un análisis de las ideas y resumirlas en una tabla que refleje las “principales tendencias que operan en el sistema”, cómo “impactan en la organización” dichas tendencias y qué “retos le plantea” dichos impactos. Por ejemplo:

Tendencia	Impacto	Reto
Se reiteran las demandas de producciones cubanas en el ámbito de nuestro continente.	No logramos posicionar nuestras producciones en los diferentes mercados latinoamericanos.	Producir teniendo en cuenta las características del mercado latino, con alta calidad y para un público de alto nivel adquisitivo

Una vez identificadas las principales tendencias, impactos y retos, que no deben sobrepasar las 10, se analiza la importancia de los cambios derivados de los retos y el dominio que se tienen de los mismos, según una matriz de Importancia/Dominio de la tabla 2.

Tabla 2. Matriz de importancia/dominio

Dominio / Importancia	DÉBIL	FUERTE
FUERTE	<i>Zona A</i>	<i>Zona B</i>
DÉBIL	<i>Zona C</i>	<i>Zona D</i>

Fuente: elaboración propia

Paso 5: Objetivos Estratégicos

El rol principal que juegan los objetivos en el proceso estratégico es servir de enlace o vínculo entre Planificación y ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones. La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirvan de guía para las acciones. Con ello, los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de Dirección Estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro.

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación, se recomiendan las siguientes:

Identificar las áreas de resultados claves. Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar aquellas áreas (que nada tienen que ver con la estructura organizativa de la organización) que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización. Un criterio básico para validar la existencia de un área de resultado clave consiste en evaluar la medida en que la todas o la inmensa mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a sus resultados.

Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización. Cuando esto no ocurra así, habrá que pensar si deben cambiarse. Un aspecto a tomar en consideración cuando se discuten de forma participativa los objetivos de la organización es, precisamente, su validación en términos de lo que queremos lograr.

Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización. A veces se discuten actividades o resultados concretos cuyo valor final es muy discutible. En ocasiones esto se condiciona a la falta de claridad entre lo urgente y lo verdaderamente importante. Otras, debido a que la fuerza de la inercia y la rutina conduce a considerarlo "porque así se ha venido haciendo siempre". Todas estas tendencias deben evitarse a la hora de formular los objetivos estratégicos. Estos deben reflejar la orientación principal o direccionalidad básica que se persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas.

Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados. Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una organización, se abandona fácilmente. Si, por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, obviamente tampoco estimula a poner ningún cuidado.

Fijar los objetivos por escrito. Aunque parezca trivial esta observación, no está de más destacarla. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.

Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número. Presentar varias direcciones para encauzar las acciones de la organización respecto a un área de resultado clave específica, lejos de favorecer la ejecución y el control, los debilita. Los objetivos estratégicos,

por tanto, deben fijarse de forma racional en función de las áreas de principal impacto de la organización.

Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización. La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la estrategia consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático permiten dar una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico.

Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo. Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pueden perder vigencia e incluso caducar si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

Etapas 3: Estrategias

Debido a que no existe una técnica para formular estrategias que sirva para todos los casos, existen varios autores y enfoques que destacan la importancia de la información y la creatividad en la formulación para reducir la incertidumbre. Uno de los más conocidos en este ámbito es Henry Mintzberg, quien ha abordado el tema de la planificación estratégica y la importancia de la información en la toma de decisiones. El único consenso entre los estrategas más famosos es que el objetivo que se desea es la referencia metodológica de la que un estratega dispone como fuente de información para realizar su difícil tarea (Kahneman et al., 2021).

Efectivamente el éxito de las estrategias está en primer lugar en la claridad y precisión del objetivo deseado, el cual condiciona, entre otros, el contexto, los diferentes actores y los factores críticos a considerar.

Antes de plantearse la elaboración de una estrategia, es asegurarse de que quienes decidan sobre ella tienen que estar suficientemente comprometidos y que actuarán con vista a lograr el objetivo propuesto.

Después de la claridad y precisión de los objetivos, el compromiso y la participación de los principales decisores es el factor principal para el éxito de la estrategia.

Los elementos esenciales de las estrategias son los siguientes:

- ✓ Las metas u objetivos más importantes que deban alcanzarse.

- ✓ Los lineamientos o políticas más significativas que guiarán las acciones.
- ✓ Las principales secuencias de acciones que permitirán lograr las metas.

Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, lo cual les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales, otros continuos hasta el final. Los recursos deben ser asignados por impulso. Controlando y coordinando las acciones de lo contrario toda estrategia fracasará.

Las organizaciones deben tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí.

Cada una de estas estrategias debe ser congruente con el nivel de descentralización deseado, pero moldeada como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel.

La técnica más empleada para elaborar las estrategias es la matriz DAFO, que popularmente se emplea interpretando en cada uno de los cuadrantes los diferentes tipos de estrategias: Primer cuadrante: oportunidades y fortalezas: Estrategias Ofensivas, Segundo cuadrante: defensivas, de adaptación y de subsistencia (Kahneman et al., 2021).

Etapas 4: Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos

El sistema de control y evaluación de los objetivos consiste en el seguimiento a la evolución del entorno y la organización, así como el análisis de la eficacia en la implementación y el logro de los objetivos estratégicos y la toma de medidas para corregir las desviaciones y vencer los obstáculos. El objetivo supremo de cualquier sistema de control consiste en lograr que las entradas se correspondan con las salidas, no sólo en cantidad, sino en calidad, o sea que el real se corresponda con lo planificado. En términos de objetivos estratégicos, que lo real se corresponda con lo planificado, no solo desde el punto de vista de la eficiencia, sino de eficacia.

Control es la comparación entre “lo que es” /” lo real” y “lo que debe ser” /” lo planeado” para emprender acciones correctoras si se encuentran desviaciones críticas.

El control de gestión se puede concebir como un sistema de control clásico que agrupa una serie de técnicas tales como el control interno, los informes, el control de costes, el auditor interno y externo, el análisis de ratio, el análisis de punto muerto, pero en muchas ocasiones el control presupuestario constituye el instrumento fundamental del control de gestión, además se proponen como herramientas complementarias un balance periódico de puntos

débiles y fuertes de la gestión, un análisis comparativo interempresas, con el uso del CMI como principal punto de apoyo.

En términos de objetivos estratégicos, que lo real se corresponda con lo planificado no solo desde el punto de vista de la eficiencia, sino de eficacia. El sistema de control y evaluación de los objetivos:

- ✓ Debe ser anticipativo y proactivo.
- ✓ Incluir un conjunto de subsistemas que abarque:
 - La detección de señales en el entorno que constituyan anticipos de cambios que pudieran hacer variar la estrategia formulada.
 - La validación de las premisas y supuestos sobre los cuales se formuló la estrategia y los planes correspondientes, lo cual puede conducir al rediseño, según el caso, de la estrategia propiamente dicha.
- ✓ Debe contener las variables correspondientes basadas en los criterios de medida establecidos, las fuentes de captación y análisis de información externa e interna y los procedimientos de acción.
- ✓ Debe ser objetivo, sistemático, veraz, rápido, centrado en los puntos claves, que utilice métodos y técnicas apropiadas, que sea de bajo costo y captador la información lo más cerca posible.
- ✓ Debe reflejarse la información relevante para darle seguimiento, sobre todos los elementos que permiten determinar las causas reales de los incumplimientos o sobrecumplimientos para poder trabajar las soluciones potenciales. Esto facilita la implementación, el control interno y externo, además de autocontrol.

Etapas 5: Procedimiento para realizar el pronóstico del déficit. Media Aritmética

La media aritmética es un método sencillo que se utiliza para pronosticar a partir de datos históricos. Se utiliza cuando se asume que eventos futuros se comportarán de manera similar a los pasados (Hyndman & Athanasopoulos, 2018).

Simplicidad: este modelo es fácil de calcular y entender

Suposiciones: requiere que los datos sean relativamente estables y que no hay patrones estacionales o ciclos marcados

Limitaciones: no es adecuado en situaciones de alta volatilidad o donde los datos no presenten un comportamiento uniforme (Bontempi & Benassi, 2020).

Pasos a seguir para la resolución de este modelo (Makridakis et al., 2019):

1. Recolección de datos históricos a analizar
2. Cálculo de la media aritmética:
$$\frac{\sum \text{Datos históricos}}{\text{No.de datos}}$$
3. Pronóstico: Se utiliza la media calculada como el pronóstico para el período siguiente.

Etapa 6. Procedimiento para planificar la formación y distribución de la fuerza de trabajo calificada de la Dirección Provincial de Trabajo en Matanzas

La formación y distribución de la fuerza de trabajo calificada, se planifica para los planes anuales, quinquenales u otros períodos en correspondencia con la proyección de las necesidades del desarrollo económico y social de la nación, provincias y municipios, en cumplimiento de las indicaciones y calendarios que a tales efectos emite anualmente el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. A tales fines, se considera:

- a) **Fuerza de trabajo calificada:** al conjunto de personas que alcanzan un título en la Educación Superior y de Técnico de Nivel Medio y diploma de Obrero Calificado.
- b) **Organismo formador:** a los que tienen subordinados los centros de la Educación Superior y de nivel medio, que forman fuerza de trabajo calificada de nivel superior, técnico de nivel medio y obreros calificados, como son los ministerios de Educación Superior, Educación, Salud Pública, Cultura, Relaciones Exteriores, las Fuerzas Armadas Revolucionarias, del Interior, de la Industria Alimentaria y el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación.
- c) **Organismo formador de ciclo cerrado:** los que forman fuerza de trabajo calificada propia de su actividad, como son los ministerios de Educación, Salud Pública, Cultura, de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, del Interior, de Relaciones Exteriores y el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación.
- d) **Organismo asesor:** los que participan en las tareas, relacionadas con la planificación y la utilización de la fuerza de trabajo calificada en las carreras y especialidades afines con las actividades principales de las que son rectores en el país, que aparecen en el anexo 1 de la presente.
- e) **Comisión para la formación y distribución de la fuerza de trabajo calificada:** se encarga de analizar y evaluar las propuestas que se presentan al Gobierno a cada nivel, en relación a los planes de fuerza de trabajo calificada y los resultados de su cumplimiento. Está presidida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y en los niveles provinciales y municipales por el Director de Trabajo Provincial y Municipal, respectivamente. La integran los organismos formadores, los asesores, los ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior y

es convocada en función de los calendarios establecidos para la planificación y excepcionalmente por otras causas.

- f) Los Organismos de la Administración Central del Estado, los Consejos de la Administración Provinciales y del Municipio Especial Isla de la Juventud y las entidades nacionales, que incluye a las organizaciones superiores de dirección empresarial, en lo adelante organismos.

Proyección de la formación de la fuerza de trabajo calificada.

La proyección de la formación de fuerza de trabajo calificada tiene como objetivo, satisfacer las necesidades para el desarrollo del país y está compuesta por los elementos siguientes:

1. Demanda de fuerza de trabajo calificada elaborada y presentada por los organismos, para el sector estatal.
2. Necesidades para la formación y empleo de la fuerza de trabajo calificada para el trabajo por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal, elaboradas y presentadas por los organismos;
3. Disponibilidades de graduados de las diferentes carreras y especialidades y demás niveles de educación.
4. Balances disponibilidad-demanda por carreras y especialidades para la elaboración de los planes de ingreso a la Educación Superior y continuidad de estudio hacia la Educación Técnica y Profesional y el Preuniversitario.

Para la definición de la proyección de la demanda de graduados de los diferentes niveles, los organismos, se tienen en cuenta los elementos siguientes:

1. Existencia en las entidades de trabajadores universitarios por carreras, técnicos de nivel medio y obreros calificados por especialidades;
2. Los trabajadores que se encuentran estudiando y que concluyen sus estudios en la Educación Superior o en la Técnica y Profesional en el período que se planifica, incluyendo los que estudian en la enseñanza a distancia, su edad y sexo;
3. Situación actual y perspectiva de la fuerza de trabajo calificada elaborada según las indicaciones emitidas para el plan;
4. Necesidades de fuerza de trabajo calificada para reposición y las inversiones, que parten de la proyección económica aprobada para el período.

Para el cálculo de las necesidades de fuerza de trabajo calificada para el trabajo por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal, los organismos que corresponda, los consejos de

la Administración Provincial y el municipio especial Isla de La Juventud para sus territorios, consideran lo siguiente:

1. Existencia de trabajadores por cuenta propia por actividades, edad, sexo, su lugar de residencia;
2. Los estimados de crecimiento por actividades;
3. La fluctuación por actividades;
4. La creación de cooperativas en el sector no agropecuario, cuando se autorice.

Para la proyección de la disponibilidad de graduados, los organismos formadores de la fuerza de trabajo calificada y consejos de la administración a los que se subordinan los centros formadores de la Educación Técnica y Profesional, informan anualmente en el mes de mayo las proyecciones de graduados siguientes: 9no. Grado, 12mo. Grado, Obreros calificados de los cursos diurnos, Técnicos de nivel medio de los cursos diurnos y por encuentros, Universitarios de los cursos diurnos y por encuentros.

A partir de la proyección de la fuerza de trabajo calificada elaborada, con el objetivo de dar respuesta a la demanda, se confeccionan anualmente los planes siguientes:

1. De ingreso a la Educación Superior, por carreras, en los cursos diurnos y por encuentros;
2. De continuidad de estudio de los graduados de 9no. Grado del Sistema Nacional de Educación, hacia la Educación Técnica y Profesional por especialidades y la Preuniversitaria;
3. De distribución de graduados de la Educación Superior de cursos diurnos;
4. De distribución de graduados de la Educación Técnica y Profesional de cursos diurnos;

Planificación de la distribución de la fuerza de trabajo calificada

1. El plan de distribución de graduados de los centros del Ministerio de la Educación Superior, se elabora y aprueba en el período comprendido entre octubre del año anterior y mayo del año en que se producen las graduaciones de los estudiantes que se ubican laboralmente por este plan y para su elaboración:
2. Los organismos, tomando como base la proyección aprobada, actualizan y certifican la demanda de graduados universitarios del curso diurno para el año que se planifica e informan al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social;
3. El Ministerio de Educación Superior, en coordinación con los centros de Educación Superior de donde proceden los graduados que se ubican, actualizan e informan a Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el mes de octubre, la disponibilidad de

graduados por centros, carreras, provincias y municipios de residencia. En la actualización de la disponibilidad se tienen en cuenta los graduados de nivel superior que cumplieron el servicio militar para su inclusión en dicho plan en lo que le reste del servicio social;

4. No se incluyen en la actualización de la disponibilidad los graduados que pertenecen a los ministerios de las Fuerzas Armadas y del Interior;
5. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a partir de la demanda y la disponibilidad de graduados, con forma la propuesta de prioridades y el plan de distribución por organismos y lo presenta a la Comisión Nacional en el mes de enero, antes de someterlos a la aprobación del Consejo de Ministros en el mes de abril;
6. Una vez aprobado el plan de distribución el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, informa en el mes de mayo, la cifra de graduados asignados a los organismos y a los organismos formadores correspondientes;
7. Los organismos formadores organizan con los centros de Educación Superior a ellos adscritos ,las asambleas de ubicación laboral, en las que participan los organismos que tienen graduados asignados y una vez concluidas, entregan a las direcciones de Trabajo provinciales, los listados con los datos de los graduados donde se especifique: el nombre del centro de estudio, la carrera, el número del carné de identidad, el nombre y apellidos, sexo, dirección particular, organismo y entidad laboral donde se asignaron;
8. Las direcciones de Trabajo provinciales en los meses de junio-julio, confeccionan las boletas de ubicación laboral que se entregan a los graduados por los centros de educación superior y elaboran los listados que se presentan al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social;
9. Los organismos controlan el proceso de integración laboral, atención y preparación de los recién graduados de nivel superior asignados a las entidades laborales de sus respectivos sistemas e informan, el mes de noviembre de cada año, al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social el cumplimiento de la ejecución del plan asignado;
10. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, envía a los organismos los listados con los datos de los graduados que se le asignaron en el mes de septiembre, controla el cumplimiento del plan y elabora informe, en el mes de diciembre, con los resultados finales de su ejecución, dando seguimiento a la solución de las dificultades que se presenten;

11. Con el objetivo de ofertarles las plazas demandadas y no cubiertas en el territorio, las direcciones de Trabajo provinciales pueden, con el apoyo de los centros de la Educación Superior, convocar a los graduados del curso por encuentros.
12. El plan de distribución de graduados de la Educación Técnica y Profesional del curso diurno, se elabora y aprueba, en el período comprendido entre mayo y noviembre del año en que se producen las graduaciones y para su elaboración.
13. Las entidades laborales actualizan, tomando como base la proyección aprobada y certifican la demanda de graduados de Técnico de nivel medio y obreros calificados del curso diurno en el municipio para el año que se planifica e informan a las direcciones de Trabajo municipales;
14. El Ministerio de Educación y las direcciones de Educación provinciales y municipales, actualizan, en el mes de mayo, la disponibilidad de graduados de Técnico de nivel medio y obreros calificados para el plan de distribución y entregan la información al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y a las direcciones de Trabajo provinciales y municipales según corresponda;
15. Las direcciones de Trabajo municipales informan a la Dirección de Trabajo Provincial la demanda de graduados por entidades laborales y estas con la información recibida elaboran la propuesta de plan del curso diurno, que someten a la consideración de la Comisión Provincial, antes de presentarla a la aprobación del Consejo de la Administración Provincial en el mes de mayo para los obreros calificados y técnicos de nivel medio que matricularon con 12mo. grado, y noviembre para los técnicos de nivel medio que matricularon con 9no. grado;
16. Una vez aprobado el plan de distribución, la Dirección de Trabajo Provincial lo informa a las direcciones de Trabajo municipales y estas a su vez a las entidades laborales con asignación de graduados, así como a la Dirección Provincial de Educación para que lo notifique a los centros politécnicos, para organizar el proceso de ubicación laboral, en el que participan en la etapa que le corresponda los organismos que tienen graduados asignados y envía copia al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social;
17. Los centros politécnicos, una vez definida la ubicación de los graduados entregan a las direcciones de Trabajo municipales los listados con sus datos, donde se especifique: el nombre del centro de estudio, de la especialidad, número del carné de identidad, nombre y apellidos, sexo, dirección particular, organismo y entidad donde se asignaron;

18. Las direcciones de Trabajo municipales, confeccionan las boletas de ubicación laboral que se entregan a los graduados de técnico de nivel medio por los centros politécnicos y elaboran los listados con sus datos y los presentan a su Dirección Provincial;
19. La Dirección de Trabajo Provincial, envía a las entidades laborales los listados con los datos de los graduados que se le asignaron, controla el cumplimiento del plan y elaboran informe con los resultados finales del plan y da seguimiento a las dificultades que se presenten de conjunto con las entidades que correspondan y el Consejo de la Administración Provincial y envían copia del informe resumen al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en el mes de marzo de cada año;
20. Las direcciones de Trabajo provinciales y municipales actualizan las cifras de graduados que serán llamados al servicio militar activo y los que no son aptos, para poder incluirlos en la distribución de graduados;
21. Los organismos controlan en las entidades que se le subordinan el proceso de integración laboral, atención y preparación de los graduados de técnico de nivel medio y obrero calificado asignados;
22. Con el objetivo de ofertar las plazas demandadas y no cubiertas en el territorio, las direcciones de Trabajo provinciales pueden, con el apoyo de las direcciones provinciales de Educación, convocar a los graduados del curso por encuentros.
23. El graduado de nivel superior o de técnico de nivel medio de los cursos regulares diurnos que se ubica laboralmente en los organismos, se presenta dentro de los treinta días posteriores a la fecha de emisión de la boleta de ubicación laboral, ante la administración de la entidad donde fue ubicado para su incorporación y el cumplimiento de su Servicio Social según corresponda. Los graduados de obrero calificado se presentan dentro de los treinta días posteriores a su graduación, con el documento oficial que acredite su ubicación laboral, estos no cumplen el servicio social.
24. Los graduados asignados a un organismo pueden ser trasladados de centros de trabajo, dentro del mismo organismo, por razones de necesidad de los servicios o de la producción. Para trasladarlo a otro organismo es necesaria la autorización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
25. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social controla los procedimientos y calendarios establecidos para la planificación y distribución de la fuerza de trabajo calificada por los organismos formadores de ciclo cerrado.

Conclusiones parciales

- 1- Cada uno de los modelos a seleccionar posee las características y propiedades adecuadas a las organizaciones para las cuales fueron creados y cuentan con varias características en común, utilizan conceptos tales como planificación, diagnóstico, formulación, y variables como la misión, visión y los objetivos, estrategia y los demás conceptos giran en torno a los mismos.
- 2- La metodología del procedimiento seleccionado propuesto por (Portuondo Vélez et al., 2007) es perfectamente aplicable para la planificación de la fuerza de trabajo calificada, en este caso maestros por lo que se realizó un modelo en aproximación al mismo

Capítulo III. Aplicación del procedimiento propuesto para la planificación y la distribución de la fuerza de trabajo de maestros en la provincia de Matanzas

3.1 Aplicación del procedimiento de implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores en aproximación a

Etapas 1 Caracterización del procedimiento de planificación

Formulación de la misión

Misión

Contribuir a la adquisición de los maestros y profesores necesarios en la provincia que permita el completamiento de la demanda de estos en el sector de la educación, siendo su formación integral e intencionada y su alto compromiso social y con la Revolución herramientas para elevar la calidad de la educación en la provincia.

Formulación de la visión

Visión

Contamos con un sistema educativo fortalecido en la provincia de Matanzas, con nuevas estrategias efectivas para satisfacer la creciente demanda de maestros y profesores altamente calificados.

Etapas 2 Diagnóstico estratégico

Diagnóstico (DAFO)

La Provincia de Matanzas independiente de lo establecido para todo el país en materia de planificación de la fuerza de trabajo calificada, hoy tiene características que requieren tener en cuenta otros elementos que están asociados al envejecimiento poblacional, la baja natalidad, emigración y el potencial económico en sectores que se distinguen por sus buenas condiciones de trabajo y su remuneración como son: las Entidades perteneciente al desarrollo petrolero, generación de Electricidad, Proceso inversionista y Explotación del Turismo etc. que atentan contra la formación de especialidades necesarias, asociado esto al déficit de graduados con respecto a la demanda distinguiéndose los maestros y profesores necesarios para el proceso educativo, que obliga a trabajar con diferentes alternativas que atentan contra el propio proceso. Situación esta que no se comporta igual en el resto de las Provincias donde existe mayor disponibilidad de alumno que la demanda que realizan las Entidades, de forma natural dentro de las alternativas para cubrir el déficit de maestros y

profesores se trasladan desde las Provincias orientales un grupo de graduado que si bien no satisface las necesidades cubre parte de ella ,aunque no es producto de un proceso de planificación que no incluye la atención diferenciada y el balance de recurso que permite brindarle o prestarle la atención para lograr la permanencia en nuestra Provincia y solucionar el déficit existente. Esto tiene que insertarse como un paso más en la planificación del Plan de Continuidad de Estudio de forma tal que se cubra la demanda de la Provincia con la Disponibilidad que no se necesita en otra y en un futuro producto de los elementos antes mencionado le permita al país establecer prioridades a partir del Balance de la Fuerza de Trabajo, eso quiere decir que puede existir un balance entre demanda y disponibilidad en una Provincia y la prioridad del País puede estar en otro segmento productivo en otra Provincia y se decida que esta disponibilidad se utilice en otra Provincia.

La presente matriz DAFO se ha elaborado a partir de una lluvia de ideas llevada a cabo en conjunto por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Educación de la provincia de Matanzas. Durante esta sesión, se identificaron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades relacionadas con el déficit de maestros y profesores, un tema crítico en el contexto educativo actual de la provincia.

Debilidades

1. Falta de personal docente calificado en áreas específicas
2. Escasez de incentivos para atraer y retener maestros en áreas rurales.
3. Desigualdad en la distribución de recursos educativos entre regiones
4. Infraestructura escolar deficiente que dificulta un ambiente de aprendizaje óptimo

Amenazas

1. Fluctuación de la fuerza de trabajo calificada
2. Entorno laboral con mejores salarios y trabajos acondicionados
3. Inestabilidad económica que limita las inversiones en educación y en la contratación de personal
4. Resistencia al cambio en las prácticas educativas por parte de algunos sectores del profesorado.

Fortalezas

1. Programas de formación continua para docentes impulsados por el sistema educativo.

2. Compromiso y dedicación de los docentes existentes
3. Políticas educativas que promueven la inclusión y la equidad en el acceso a la educación.
4. Posibilidad de implementación de técnicas de enseñanza modernas y creativas.

Oportunidades

1. Crecimiento en la demanda de educación técnica y profesional que permite diseñar programas de formación específicos
2. La provincia cuenta con escuelas para formar a maestros de enseñanza media superior y superior en las que podrían estudiar estudiantes de otras provincias para trabajar posteriormente en Matanzas
3. Implementación del contingente educando por amor y los estudiantes que realizan el TSU en las escuelas
4. Aplicación de nuevas metodologías educativas que pueden atraer a nuevos profesionales.

Matriz DAFO

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS						
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	Σ	A1	A2	A3	A4	Σ	Σ	
	F1	3	3	3	3	12	2	3	2	3	10	22	
	F2	2	3	3	3	11	1	1	2	2	6	17	
	F3	3	3	3	3	12	2	1	2	2	7	19	
	F4	3	3	3	3	12	3	2	2	3	10	22	
	Σ	11	12	12	12	47	8	7	8	10	33	80	
	DEBILIDADES	D1	1	2	3	3	9	3	1	2	2	8	17
		D2	3	3	3	3	12	2	2	2	1	7	19
		D3	3	3	3	3	12	3	3	2	2	10	22
		D4	3	3	3	3	12	2	2	1	2	7	19
Σ		10	11	12	12	45	10	8	7	7	32		
Σ	21	23	24	24	92	18	15	15	17				

Fuente: elaboración propia.

Problema estratégico

Si se mantienen Falta de personal docente calificado en áreas específicas como matemáticas y ciencias y la importación de maestros de otras provincias que no están preparados sobre la base de cubrir las necesidades de maestros en Matanzas y residir en la misma, además de que esto nos resuelve el problema para cubrir la fuerza de trabajo calificada, no podrán utilizarse como herramientas que el MTSS es quien rectora la política de formación y distribución de la fuerza laboral y que existe en las autoridades de la provincia la voluntad de resolver el déficit de maestros y profesores para aprovechar al máximo los recursos que tiene destinado el país para este sector y que la provincia cuenta con escuelas para la formación de maestros y profesores para los niveles medio superior y superior en las

que podrían formarse estudiantes de diferentes provincias para ejercer su título en la provincia de Matanzas.

A partir de lo antes expuesto se tiene la interrogante siguiente, ¿cómo puede el MTSS de la provincia abordar el déficit de maestros y profesores mediante la maximización de sus fortalezas y oportunidades y a su vez minimizar la debilidades y amenazas?

Solución estratégica

Si la posibilidad que brinda que el MTSS, que es quien rectora la política de formación y distribución de fuerza de trabajo calificada en el país y que existe la voluntad en las máximas autoridades de la provincia de resolver el déficit de maestros y profesores, se debe fomentar y proporcionar programas de formación docente para atraer y retener talento. La colaboración con universidades también podría aumentar la calidad y cantidad de profesores disponibles. Es esencial crear un entorno laboral atractivo para los docentes, que incluya incentivos e iniciativas para reducir carga administrativa y aumentar la motivación. Además, se deben desarrollar estrategias para prevenir la migración de nuestros profesionales hacia otro sector más remunerada.

Escenario: Estancamiento en el sistema educativo

A pesar de que existen programas de formación docente, falta de implementación y el desinterés de los potenciales maestros debido a las malas condiciones laborales y a la carga administrativa excesiva genera un estancamiento en la mejora del sistema educativo, por lo que se espera una persistencia en la escasez de docentes, aumento en la desmotivación del personal existente y, en consecuencia, una baja calidad educativa que afectaría a los estudiantes a largo plazo. Esta situación conlleva a pronosticar el deficit de maestros y profesores para el curso 2024-2025

Etapas 3 Estrategias

Plan de acciones

Objetivo: Suplir el déficit de maestros y profesores de la provincia

Acciones:

1. Lanzar un programa de captación de talento en instituciones preuniversitarias, universidades y otros centros educativos para atraer a los mejores estudiantes a

carreras pedagógicas. Ofrecer incentivos como becas, bonificaciones y la garantía de empleo una vez graduados

Encargada: Coordinador de Capacitación de desarrollo (curso 2024-2025)

2. Atraer docentes jubilados para reintegrarlos al proceso educativo a partir de los incentivos salariales correspondientes a sus años de experiencia y cantidad de alumnos

Encargado: Especialista en Políticas Laborales (Captación a inicios del año 2025)

3. Promover un plan de movilización temporal de docentes de otras provincias con superávit de profesores hacia Matanzas, garantizando condiciones adecuadas de vivienda, transporte y salario diferenciado.

Encargado: Especialista en Políticas Laborales (Captación a inicios del año 2025)

4. Introducir un sistema de reconocimiento para los docentes con mejor desempeño, a través de bonificaciones salariales, premios anuales y acceso prioritario a oportunidades de formación y postgrado.

Encargada: Director de Recursos Humanos (curso 2024-2025)

5. Desarrollar e implementar una plataforma de enseñanza virtual que permita a docentes de otras provincias ofrecer clases en Matanzas, aprovechando la tecnología para paliar el déficit de forma inmediata.

Encargada: Departamento de informática (curso 2025-2026)

6. Publicar informes anuales sobre el estado del sistema educativo en Matanzas, con indicadores sobre la cobertura docente, la calidad educativa y el impacto de las estrategias implementadas.

Encargado: Director del MTSS (curso 2024-2025)

Recursos necesarios

- ✓ Domicilios para los maestros procedentes de otras provincias, si bien albergues podrían utilizarse, pero no es la solución óptima de vivienda para estos profesionales
- ✓ Marketing directo, donde se exponga los beneficios que obtiene un docente reincorporado
- ✓ Sitio Web para las clases virtuales interprovinciales

Etapas 4 Sistema de control y Evaluación de los objetivos

Este plan de acciones puede ayudar a reducir progresivamente el déficit de maestros y profesores, mientras mejora las condiciones laborales y la calidad de la educación en la provincia de Matanzas. Además, al incluir tanto medidas a corto plazo como estrategias de largo plazo, se garantiza la sostenibilidad de la solución a este problema estructural.

Etapa 5 Procedimiento para realizar el pronóstico del déficit. Media Aritmética

Pronóstico de déficit de maestros

Se utiliza el modelo de pronóstico de media aritmética, basado en el déficit registrado en los últimos 5 años de la provincia

Año	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta	Déficit	Alternativas cubiertas	Déficit alternativo
2019	9460	8517	943	933	10
2020	9460	8600	860	847	13
2021	9462	8420	1042	1000	42
2022	9465	8217	1248	1220	28
2023	9465	8037	1428	1394	34

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del MTSS.

Déficit=D

Años=A

$$\sum D = D(2019) + D(2020) + D(2021) + D(2022) + D(2023)$$

$$\sum D = 943 + 860 + 1042 + 1248 + 1428$$

$$\sum D = 4521$$

$$\frac{\sum D}{A} = \frac{4521}{5} = 904.2$$

Si se considera que la tendencia del déficit de maestros se mantiene, haciendo una proyección sencilla, tomando el déficit promedio, aproximadamente el déficit del año 2024 será de 904 maestros

Déficit alternativo=Da

$$\sum Da = 10 + 13 + 42 + 28 + 34$$

$$\sum Da = 127$$

$$\frac{\sum Da}{A} = \frac{127}{5} = 25.4$$

El déficit de maestros luego de utilizar las alternativas para cubrir las plazas deficientes a partir del pronóstico es aproximadamente 25 maestros

Etapa 6 Procedimiento para planificar la formación y distribución de la fuerza de trabajo calificada de la Dirección Provincial de Trabajo en Matanzas

Proceso de planificación de la fuerza de trabajo calificada en las Direcciones de Trabajo.

El proceso de planificación de la fuerza de trabajo calificada se realiza empleando un software llamado GEFORZA. El mismo es el sistema para actualizar toda la información necesaria de los diferentes Órgano de Atención a la Calidad educativa (OACE) y Capacitación y Actualización Profesional (CAP) referente a la existencia de demanda y disponibilidad de recursos humanos calificados para así realizar el Plan de Ingreso a la Educación Superior del Curso Regular Diurno, el Plan de Distribución de Graduados de Nivel Superior formados en el Curso Regular Diurno y el Plan de Ingreso a la Educación Técnica y Profesional. Dicho modulo brinda las siguientes funcionalidades:

1. Gestionar disponibilidad de noveno grado.
2. Gestionar disponibilidad de nivel medio.
 - a. Gestionar la disponibilidad de nivel superior.
3. Gestionar la existencia de empleados.
4. Gestionar demandas de graduados
5. Gestionar eficiencias.
6. Gestionar fluctuación de la fuerza laboral.

Pasos del proceso de planificación a partir del GEFORZA.

1. Captación de la plantilla cubierta de cada entidad de subordinación local.

2. Captación de la demanda de graduados por cada carrera y la cantidad de graduados según fluctuación de la fuerza laboral o Planes de Inversión de cada entidad de subordinación local.
3. Integración al proceso de planificación, de la demanda de fuerza de trabajo calificada realizada por las entidades de subordinación nacional obteniéndose así el total de la demanda de la provincia.

Los procesos de captación se desarrollan en:

1. La Dirección de Trabajo Provincial capta los grupos empresariales y empresas independientes subordinadas directamente al Consejo de la Administración Provincial.
2. Las Direcciones de Trabajo Municipales captaran las entidades subordinadas a los Consejos de la Administración Municipales.

Proceso de planificación

El proceso de planificación del MTSS de la provincia de Matanzas sigue los lineamientos y normativas del sistema nacional de planificación socialista. La planificación del MTSS se enfoca en la gestión del empleo, la protección social, el control de la fuerza laboral y la implementación de políticas relacionadas con la seguridad social. Aquí te describo un esquema general del proceso de planificación, que incluye tanto el nivel provincial como nacional:

1. Directrices y Lineamientos Nacionales

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social a nivel nacional emite directrices para la planificación que están alineadas con los planes de desarrollo económico y social del país. Esto incluye lineamientos del Plan de la Economía Nacional y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 es un marco clave dentro del cual se establecen los objetivos estratégicos.

2. Recopilación de Información a Nivel Provincial

La dirección provincial del MTSS en Matanzas recopila datos sobre la fuerza laboral, el empleo, la demanda de mano de obra, las necesidades de capacitación y formación, y la situación de la seguridad social.

Se analizan indicadores económicos, demográficos y sociales específicos de la provincia, lo que permite ajustar los planes a las particularidades del territorio, como la situación del empleo en sectores estratégicos (turismo, agricultura, industria azucarera).

3. Definición de Objetivos y Metas

En función de la información recopilada, se establecen objetivos y metas concretas en términos de empleo, creación de nuevas plazas, formación y capacitación de la fuerza laboral.

Se incluyen metas para sectores vulnerables (jóvenes, mujeres, discapacitados) y políticas para fomentar el trabajo en estos grupos.

También se definen las prioridades para mejorar la protección social y la gestión de la seguridad social, incluidas pensiones y ayudas sociales.

4. Desarrollo de Programas y Proyectos

A partir de los objetivos, se elaboran programas y proyectos específicos para fomentar el empleo, mejorar las condiciones laborales y reforzar la seguridad social.

En Matanzas, se presta especial atención a los sectores económicos claves, como el turismo (Varadero es uno de los principales destinos turísticos de Cuba), y a la atención de las necesidades de las comunidades locales.

5. Asignación de Recursos

Se realiza la asignación de los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para la implementación de los programas.

Las direcciones municipales y provinciales del MTSS participan en este proceso para garantizar que los recursos se asignen de manera eficiente, teniendo en cuenta las necesidades locales.

6. Coordinación con Otros Órganos

El MTSS coordina su planificación con otros organismos y entidades gubernamentales, como el Ministerio de Economía y Planificación y los Consejos de la Administración Municipal y Provincial.

Esta coordinación permite asegurar la coherencia entre los distintos sectores económicos y sociales.

7. Implementación y Seguimiento

Una vez aprobados los planes y los recursos asignados, se procede a la ejecución de los programas.

El proceso de implementación incluye la creación de nuevas plazas laborales, la actualización de los registros de empleo, y la administración de la seguridad social.

Se realizan seguimientos periódicos para evaluar el cumplimiento de los objetivos y se ajustan las acciones según sea necesario.

8. Evaluación y Retroalimentación

El MTSS realiza evaluaciones periódicas sobre el impacto de sus políticas y programas, tanto a nivel provincial como nacional.

La retroalimentación se utiliza para ajustar los planes futuros y mejorar la efectividad de las acciones del Ministerio.

Este proceso se revisa anualmente en función de los resultados alcanzados y las nuevas directrices del gobierno central. En el caso de Matanzas, dada su importancia económica, se pone énfasis en mantener el equilibrio entre el desarrollo de la infraestructura turística y la atención a las necesidades sociales de la población trabajadora.

Conclusiones parciales

1. La provincia cuenta con sectores de trabajo más atractivos en cuanto a salario, lo cual constituye una amenaza inminente.
2. El déficit se verá disminuido en comparación con años anteriores por el nuevo sistema de pago de los maestros, lo que incentiva la reincorporación de maestros jubilados.

Conclusiones

1. La combinación del procedimiento de Planificación Estratégica seleccionado con la metodología existente y modificada para realizar el balance de la fuerza de trabajo calificada de la provincia de Matanzas permitirá la toma de decisiones acertadas acerca del proceso de planificación de las necesidades de maestros de la provincia
2. La selección de la metodología de Planificación Estratégica se sustentó en su sencillez y capacidad de aplicación a empresas de distintos sectores de la economía cubana, además de la escasa experiencia en este tipo de actividad en este sector. La metodología de planificación de la fuerza de trabajo resultó adecuada a las condiciones del problema de estudio y las particularidades de la provincia de Matanzas, a la vez de garantizar el resultado deseado, permiten la generalización de la propuesta.
3. La provincia de Matanzas se caracteriza por tener sectores que generan gran cantidad de empleo con mejores ingresos y condiciones de trabajo que el resto por lo que impone insuficientes graduados de 9no grado para cubrir las demandas de sectores priorizados y necesarios como el de educación.
4. La cantidad de ofertas de empleo atractivas tanto en el sector estatal como en el no estatal contribuyen a que un grupo significativo de estudiantes abandonen los estudios para incorporarse al empleo, todo esto afecta la eficiencia, provoca que para lograr la cifra demandada se hace necesario incorporar mayor cantidad de alumnos que los necesarios en la planificación
5. Se hace necesario a partir del déficit pronosticado, un balance de fuerza de trabajo calificada a nivel país dándole prioridad a la formación en aquellas provincias que tienen déficit de demanda y su continuidad de estudio se corresponda con las necesidades de las provincias que tienen déficit de graduado de 9no grado para satisfacer sus necesidades.

Recomendaciones

1. En la medida de las posibilidades del Ministerio del Trabajo y Educación llevar a cabo el plan de acciones propuesto
2. Aplicar la propuesta a las restantes categorías de fuerza de trabajo calificada que presentan dificultades similares en el contexto matancero.
3. Elevar la propuesta a la nación para su generalización a nivel de país y, por tanto, la modificación de la resolución correspondiente que regula este proceso.
4. Divulgar los resultados alcanzados en eventos científicos y publicaciones científicas.

Referencias bibliográficas

- Al-Tit, A. A. (2020). "The effect of strategic leadership on organizational learning and growth: The mediating role of innovation." Management Science Letters(10(14),): 3307-3316.
- Amaya, P. y. R., A (2021). "Fundamentos de la planificación en las organizaciones modernas." Revista de Ciencias de la Administración **12(3)**.
- Arunachalam, D. and N. Kumar (2020). "Supply Chain Forecasting and Planning: Insights from Recent Advances in Big Data Analytics." International Journal of Production Economics.
- Barriga, L. (2009). "La planificación."
- Betancourt Caballero, D. (2016). Actualización de la planeación estratégica en la Empresa de Materiales de la Construcción de Matanzas. Técnicas de Dirección. Matanzas, Universidad de matanzas.
- Bourse, P. and R. Díaz (2019). "Metodologías de investigación en ciencias sociales y administrativas. ." Editorial Académica.
- Bryson, J. M. (2018). "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement " John Wiley & Sons.
- Carroll, A. B. and K. M. Shabana (2020). "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice." International Journal of Management Reviews.
- Carvajal Zambrano, G. V., et al. (2021). "Cuadro de mando integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico." Journal of business and entrepreneurial studie.
- Castro Monge, E. (2010). "Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas." Revista Económica de Ciencias.
- Certo, S. C. and P. Peters (1994). Dirección Estratégica. Madrid España.
- Choi, T. and D. M. Lambert (2020). "Demand Forecasting and Sales Planning in Retail: Lessons from Big Data Applications." Retail Journal of Forecasting.
- Companys Pascual, R. and A. Corominas Subías (1990). Organización de la Producción I. Diseño de Sistemas Productivos. Ediciones Boixaren. Marcombo. Barcelona, España.
- Consejo de Ministros (2016). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del PCC para el período 2016-2021 aprobados en el VII Congreso del PCC A. d. P. Popular. La Habana, Cuba.

- Davalos Segovia, M. d. I. P. and O. J. R. Ramírez Granda (2019). "La planificación estratégica como base para el éxito de las empresas familiares en Paraguay." Ciencia Latina.
- Détrie, P. (1995). Como ganar clientes.
- Díaz, C. and E. Carbajal (2021). "Modelos de investigación integradora en ciencias de la salud y sociales. Ediciones " Ediciones Universitarias.
- Dolón Dieguez, E. (2017). Determinación de los pronósticos de arribo de turistas en el aeropuerto internacional de Varadero Juan Gualberto Gómez. Departamento de Ingeniería Industrial. Matanzas, Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos". **Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial**.
- Elizalde, A. (2003). "Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local." ILPES.
- Ferrer, M. and R. Piñeiro (2020). "Sistema Integrado de Planeación Estratégica en el sector público: la metodología SISTRAT." Revista de Planeación y Política Pública(22(1)): 45-62.
- García, L., & López, M (2022). "Elaboración de planes estratégicos en entornos volátiles." Revista de Administración Moderna **9(4)**.
- Garciarena Mestre, D. R. (2016). Propuesta de Planeación Estratégica para la Oficina de Trámites de Santa Marta. Ingeniería Industrial. Matanzas, Universica de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- González, M. and L. Rodríguez (2021). "Adaptación estratégica en las empresas cubanas." Revista Cubana de Ciencias Sociales **8(1)**.
- Grant, R. M. (2020). "Contemporary Strategy Analysis." Wiley.
- Hayes, J. (2021). "The Theory and Practice of Change Management " Palgrave Macmillan.
- Hernández Maden, R., et al. (2009). Previsión de la Demanda. Fundamentos generales de la logística. T. Torres Gemeil. La Habana, LogiCuba.
- Hofer, C. W. and D. E. Schendel (2020). "Strategy Formulation: Analytical Concepts." South-Western Publishing.
- Johnson, G., & Scholes, K (2020). " Exploring Corporate Strategy." Pearson Education.
- Klein, P. G. (2020). "The Economic Organization of Strategic Management." Journal of Management **29(5)**.
- Kotler, J. P., et al. (1997). Mercadotecnia para hostelería y turismo.

Kunc, M. and F. A. O'Brien (2019). " The role of business analytics in supporting strategy processes: Opportunities and challenges. ." Journal of the Operational Research Society (70(7)): 1075-1091.

Lambin, A. J. (1981). La gestión de Marketing de las empresas.

Lee, J. and H. Shin (2021). "Advances in Financial Forecasting: A Deep Learning Approach. ." Finance Research Letters.

López Jiménez, A. I. (2015). Propuesta de actualización de la planeación estratégica para la Empresa Provincial Materiales de la Construcción. Licenciatura en Economía. Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas.

López Martínez, A. (2017). Diagnóstico para el desarrollo de un Ejercicio de Planificación Estratégica en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes. Técnicas de Dirección. Matanzas, Universidad de Matanzas.

Makridakis, S. and N. N. Taleb (2020). "Forecasting Demand and Supply in Complex Markets. ." Journal of Business Forecasting.

Marqués León, M. (2013). Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero. Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

Medina León, A., et al. (2002). La empresa como sistema productivo: Criterios para la caracterización y clasificación. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

Membrado Martínez, J. (2013). "Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica, BSC, Autoevaluación, EFQM, Seis Sigma." Ediciones Días de Santos.

Merril, W. (1981). Introducción a la estadística económica, Editorial MES.

Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners. F. Press. Canadá.

Mintzberg, H. and J. A. Waters (2022). "Of Strategies, Deliberate and Emergent." Strategic Management Journal.

Moreira, B. (2019). "Descubre que es nicho de mercados y como definir el tuyo." rockcontent.com.

Muñiz Jaime, L. P., et al. (2022). "La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de mipymes en Manabí." Dominio de Ciencias.

Nogueira Rivera, D. (2013). Material elaborado para la primera parte de la asignatura: Estrategias Empresariales, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos

Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC. **Maestría.**

Núñez, A., & Martínez, J. (2020). "La planificación estratégica como factor clave en el éxito empresarial. ." Revista de Estrategia y Competitividad **7(3)**.

Pérez, J. R. and A. L. Sánchez (2022). "Estrategias empresariales y economía socialista en Cuba. ." Revista de Economía y Desarrollo **10(2)**.

Pérez, M. (2021). "Políticas de planificación laboral en Cuba: Perspectivas y desafíos." Revista Cubana de Estudios Laborales **5(2)**.

Phadermrod, B. and G. B. Wills (2019). "Importance-performance analysis based SWOT analysis." International Journal of Information Management(44): 194-203.

Pisano, G. P. (2020). "The Hard Truth About Innovative Cultures." Harvard Business Review(98(1)): 62-71.

Porter, M. E. (2021). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance." Harvard Business Review.

Porter, M. E. (2021). "Qué es la estrategia." UTPL.

Portuondo Vélez, A. L., et al. (2007). Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación estratégica y la Dirección por objetivos basada en valores.

Ramírez Sanchez, j. A. (2017). Planeación Estratégica en la dirección estratégica en un organismo de supervisor de contrataciones del estado de Lima. Lima, Universidad César Vallejo.

Robbins, S. P. (1993). Conceptos, controversias, aplicaciones. Comportamiento organizacional. P. Hall. México: 765.

Rodríguez, F. O. and S. Alemañy (2019). "Planeación estratégica en entornos complejos." Editorial Universitaria.

Rojas, F. (2023). "Actualización de la planificación en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social cubano. ." Revista de Políticas Públicas y Sociales **6(1)**.

Schroeder, R. (2011). Administración de operaciones 5ta Edición, Editorial Mc Graw Hill. Interamericana, D. F., México: pp237-256.

Torres, D. (2023). "Planificación empresarial: su importancia y desafíos actuales. ." Blog de Economía y Negocios.

- Wang, Y. and Z. Hu (2021). "The Strategic Role of Demand Forecasting in Inventory Optimization and Supply Chain Efficiency." Journal of Supply Chain Management.
- Williamson, O. E. (2023). "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach." Journal of Economic Behavior & Organization.
- Wolf, C. and S. W. Floyd (2017). "Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda." Journal of Management(43(6)): 1754-1788.
- Al-Tit, A. A. (2020). The effect of strategic leadership on organizational learning and growth: The mediating role of innovation. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3316.
- Alfonso, A. (2023). *Concepto e importancia de la planificación para las organizaciones*. <https://wordpress.com>
- Amaya, P. y. R., A. (2021). Fundamentos de la planificación en las organizaciones modernas. *Revista de Ciencias de la Administración*, 12(3).
- Arunachalam, D., & Kumar, N. (2020). Supply Chain Forecasting and Planning: Insights from Recent Advances in Big Data Analytics. *International Journal of Production Economics*.
- Barriga, L. (2009). *La planificación*.
- Benavides González, L. (2013). *Modelo de Dirección Estratégica para el Consejo de la Administración Provincial de Matanzas* [Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Bontempi, G., & Benassi, G. (2020). Statistical Forecasting with time series data: Methods, Challenges, and Applications. *International Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 73(9).
- Bourse, P., & Díaz, R. (2019). Metodologías de investigación en ciencias sociales y administrativas. . *Editorial Académica*.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement *John Wiley & Sons*.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2020). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*.
- Carvajal Zambrano, G. V., Chávez López, A. C., & Nogueira Rivera, D. (2021). Cuadro de mando integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico. *Journal of business and entrepreneurial studie*.
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista Económica de Ciencias*.
- Christensen, C. M. (2023). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. *Harvard Business Review Press*.
- Del Río, J. (2020). La dirección estratégica en empresas cubanas. *Revista de la Gestión Empresarial*, 6(2).
- Détrie, P. (1995). *Como ganar clientes*.
- Díaz, C., & Carbajal, E. (2021). Modelos de investigación integradora en ciencias de la salud y sociales. Ediciones *Ediciones Universitarias*.
- Díaz Madero, C. (2024). *Pronóstico de demanda: ¿Cómo llevarlo a cabo?* . <http://netlogistik.com>

- Fernández, A., & López, J. (2022). *Diagnostico estratégico:Herramientas y técnicas para la evaluación organizacional* (E. XYZ, Ed.).
- Fernández, B. (2011). Nantes: regeneración del territorio industrial y planificación flexible. *AUS [Arquitectura/Urbanismo/Sustentabilidad]*(10), 14-17.
- García, L., & López, M. (2022). Elaboración de planes estratégicos en entornos volátiles. *Revista de Administración Moderna*, 9(4), 59-70.
- García, P. (Ed.). (2021). *Análisis de series temporales: Métodos y aplicaciones en datos económicos*.
- González, M., & Rodríguez, L. (2021). Adaptación estratégica en las empresas cubanas. *Revista Cubana de Ciencias Sociales*, 8(1).
- Gonzalez Martínez, J. (2021). La importancia de la planificación estrategica en empresas cubanas. *Revista cubana de ciencias economicas*.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Grant, R. M. (2020). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2021). *Stakeholder Theory: The State of the Art*
- Hayes, J. (2021). *The Theory and Practice of Change Management* Palgrave Macmillan.
- Hernández, R. (2022). Desafios de la planificacion empresarial en Cuba. *Gestion Empresarial Cubana*, 5(3).
- Hofer, C. W., & Schendel, D. E. (2020). *Strategy Formulation: Analitycal Concepts*. South-Western Publishing.
- Hyndman, R. J., & Athanasopoulus, G. (2018). *Forescasting: Principles and Practice*.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.
- Kahneman, D., Sibony, O., & Suntein, C. R. (2021). *Noise: A plaw in human Judgment*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Evironment*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Klein, P. G. (2020). The Economic Organization of Strategic Management. *Journal of Management*, 29(5). <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0004>
- Kollman, T., & Stolz, C. (2019). *Entrepreneurship: A Global Prespective*.
- Lee, J., & Shin, H. (2021). Advances in Financial Forecasting: A Deep Learning Approach. . *Finance Research Letters*.
- Makridakis, S., Spiliotis, E., & Assimakopolous, V. (2019). Competition: Results, conclusions and way forward. *International Journal and forecasting*, 36(1).
- Makridakis, S., & Taleb, N. N. (2020). Forecasting Demand and Supply in Complex Markets. . *Journal of Business Forecasting*.
- Martínez, R. (2023). Tendencias en el análisis de series históricas y su relevancia en el contexto empresarial. *Revista de Análisis de Datos*.
- Medina León, A., Ricardo Alonso, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Cuetara Sánchez, L. (2014). Indices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 94-104.

- Membrado Martínez, J. (2013). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica, BSC, Autoevaluación, EFQM, Seis Sigma. *Ediciones Días de Santos*.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (2022). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*.
- Muñiz Jaime, L. P., Tomala Yanez, R. A., & Alvarado Guaranda, J. Y. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de mipymes en Manabí. *Dominio de Ciencias*.
- Nogueira Rivera, D., Hernández Maden, R., Medina León, A., & Quintana Tápanes, L. (2002). Procesos internos y dimensión financiera del control de gestión. *Ingeniería Industrial*, 23(3), 8.
- Núñez, A., & Martínez, J. . (2020). La planificación estratégica como factor clave en el éxito empresarial. . *Revista de Estrategia y Competitividad*, 7(3).
- PCC. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Pérez, J. R., & Sánchez, A. L. (2020). Estrategias empresariales y economía socialista en Cuba. . *Revista de Economía y Desarrollo*, 10(2).
- Pérez, M. (2021). Políticas de planificación laboral en Cuba: Perspectivas y desafíos. *Revista Cubana de Estudios Laborales*, 5(2).
- Pérez, M., & García, R. (2020). Implementación de la matriz DAFO en planificación estratégica. *Journal of Business Research*, 114, 120-128.
- Phadermrod, B., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*(44), 194-203.
- Pisano, G. P. (2019). The Hard Truth About Innovative Cultures. *Harvard Business Review*(98(1)), 62-71.
- Porter, M. E. (2020). *Competitive Strategy: The techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Porter, M. E. (2021). Qué es la estrategia. *UTPL*.
- Portuondo Vélez, A., & Blanco Rosales, A. (2007). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos.
- Portuondo Vélez, A. L., Blanco Rosales, H., Carballal del Río, E., Columbié Santana, M., & Cruz Cordero, T. (2007). *Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación estratégica y la Dirección por objetivos basada en valores*.
- Ramírez Sánchez, j. A. (2017). *Planeación Estratégica en la dirección estratégica en un organismo de supervisor de contrataciones del estado de Lima* Universidad César Vallejo]. Lima.
- Rodríguez, D. R. (2021). *Estrategias empresariales en Cuba: Perspectivas y desafíos* (Academia, Ed.).
- Rodríguez, F. O., & Alemañy, S. (2019). Planeación estratégica en entornos complejos. *Editorial Universitaria*.
- Sarmentero Bon, I. (2021). La dirección por valores como enfoque estratégico en las organizaciones. *Revista de Dirección de Empresas*, 23(2), 45-60.
- Sharma, R. (2021). Strategic Planning in Business Organizations. *International of Business Management*, 16(10), 173-185.

Wang, Y., & Hu, Z. (2021). The Strategic Role of Demand Forecasting in Inventory Optimization and Supply Chain Efficiency. *Journal of Supply Chain Management*.

Williamson, O. E. (2023). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *Journal of Economic Behavior & Organization*.

.

Anexos

(Anexo 1)



(Anexo 2)



(Anexo 3)

MÉTODOS CUALITATIVOS MÁS USADOS



(Anexo 4)

WinQSB

Quantitative Systems for Business
Version 2.0

Yih-Tung Chang and
Robert S. Malhotra

Copyright © Prentice-Hall, Inc., 1997, 1999
Microsoft® Excel Version 2.0 Copyright © 1997 Corp., 1998

facebook.com/bmaaa Press any key to continue http://anzma.wordpress.com

Linear and Integer Programming

Acceptance Sampling Analysis

Normal Model Form

STATISTICAL ANALYSIS - EGYPT

- | | | |
|--|--|--|
|  Acceptance Sampling Analysis
快捷方式
1 KB |  Aggregate Planning
快捷方式
1 KB |  Decision Analysis
快捷方式
1 KB |
|  Dynamic Programming
快捷方式
1 KB |  Facility Location and Layout
快捷方式
1 KB |  Forecasting and Regression
快捷方式 |
|  Max-Min
快捷方式
1 KB |  Inventory Theory and System
快捷方式
1 KB |  Job Scheduling
快捷方式
1 KB |
|  Max. CX
快捷方式
1 KB |  Markov Process
快捷方式
1 KB |  Material Requir
快捷方式
1 KB |
|  Network Modeling
快捷方式
1 KB |  Nonlinear Programming
快捷方式
1 KB |  PERT_CPM
快捷方式
1 KB |
|  Max. XCX
快捷方式
1 KB |  Quality Control Chart
快捷方式
1 KB |  Queuing Analys
快捷方式
1 KB |