



Congreso Iberoamericano
IBERGECYT'25
4 al 7 de noviembre en el Palacio de Convenciones

Mejoras a la planificación estratégica
de ESINES mediante el uso de las
TICS

Ing. Mario Alejandro Bejerano Jimenez



Planificación estratégica y el uso de las TICs

Enfoques de dirección



Dirección por objetivos

Se enfoca en establecer objetivos claros y medibles.

Dirección estratégica

Se enfoca en la planificación a largo plazo y la ventaja competitiva.

Dirección estratégica basada en valores

Se alinea con los valores y la ética de la organización.

Dirección estratégica integrada

Se centra en alcanzar la integración del sistema de gestión.



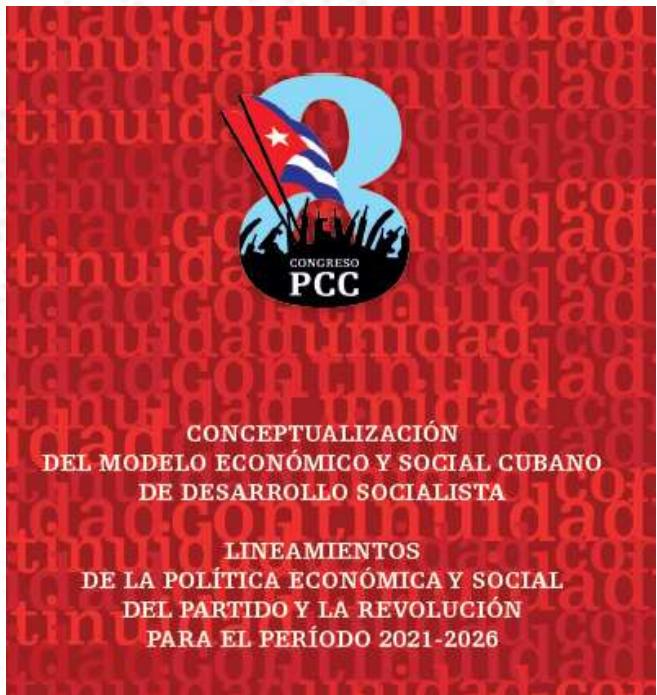
La planificación estratégica aborda el futuro específico que los directivos desean para su organización a partir del análisis del entorno; es el elemento clave del ciclo administrativo. (Sánchez Jacas 2017)

Comparación entre enfoques tradicionales y contemporáneos en la planificación estratégica

Aspectos	Enfoques tradicionales	Enfoques contemporáneos
Perspectiva temporal	Enfoque a largo plazo, basado en previsiones y proyecciones.	Enfoque dinámico, ajustable a corto, mediano y largo plazo.
Métodos de análisis	Predomina el análisis cuantitativo de datos históricos.	Uso de Big Data, inteligencia artificial y análisis predictivos.
Flexibilidad	Rigidez en la implementación de planes, poca capacidad de cambio.	Planificación flexible y adaptable a cambios rápidos del entorno.
Enfoque en el entorno	Analiza el entorno externo con herramientas como el FODA.	Uso de simulaciones y escenarios múltiples para anticipar riesgos futuros.
Toma de decisiones	Decisiones centralizadas y basadas en jerarquías.	Decisiones colaborativas y basadas en datos en tiempo real.
Tecnología	Uso limitado de tecnología en el proceso de planificación.	Dependencia del uso de plataformas digitales, inteligencia de negocios, etc.
Modelo estratégico	Basado en objetivos fijos a largo plazo.	Basado en modelos ágiles, que permiten modificaciones continuas.

Nota. Información proporcionada por Gutiérrez et al. (2021).

Planificación y uso de las TICs en Cuba



CAPÍTULO III: LA DIRECCIÓN PLANIFICADA DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

- a) **La planificación socialista:** La planificación socialista constituye el componente central del sistema de dirección de desarrollo económico y social.

Es la categoría rectora, definitoria del sistema de dirección, a través de la cual se diseñan los objetivos a alcanzar. Da prioridad al desarrollo estratégico, es centralizada, participativa y diferenciada por instancias.

V. POLÍTICA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y MEDIO AMBIENTE

81. Continuar el desarrollo de la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones, dentro del Proceso de Informatización de la Sociedad, como factor dinamizador de la economía. Avanzar de forma sostenible en correspondencia con las posibilidades económicas del país.

GOBIERNO SOCIALISTA, EFICAZ, EFICIENTE Y DE INTEGRACIÓN SOCIAL

7. Consolidar un sistema de dirección económico y social que asegure los equilibrios macroeconómicos y la debida articulación entre la planificación estratégica y la de mediano y corto plazos,

¿Quiénes somos?



- 100% cubana con más de 30 años de experiencia brindando servicios de ingeniería y proyectos, montaje, validación y metrología, mantenimiento y reparación de equipos, instalaciones y sistemas de la industria biofarmacéutica.
- Cinco líneas de servicios y más de 33 servicios.
- Certificación ISO 9001:2015 e ISO 17025.
- Asociación Económica Internacional creada para la realización de proyectos llave en mano.
- 349 trabajadores, 29% de nivel superior.
- Certificación como Centro de Servicios Científico-Tecnológicos.
- Más de 200 mil pesos de productividad.

Planificación estratégica en ESINES



AV. 19 DE ENERO 677 # 60
HABLA LA MÁS NUEVA CUBA
14330, FRONtera 6412 / (+53) 7305-9500
www.esines.cu

Secreto
Ejemplar No: 1
Hoja No: 1

PLAN DE DESARROLLO HASTA EL 2030. ESINES.

- ESINES posee un Plan de Desarrollo 2030, elaborado en el 2022 y actualizado en el 2023.
- La misión y la visión no contienen todos los elementos propuestos por la literatura especializada.
- Los objetivos estratégicos carecen de indicadores cuantitativos de medición.
- No se hallaron evidencias de las técnicas empleadas para la identificación de los valores compartidos y del diagnóstico estratégico.
- En la revisión de actas del Consejo de Dirección no se evidencia el análisis del cumplimiento de los objetivos estratégicos, predomina el enfoque operativo.

Planificación estratégica en ESINES

ANEXO #1: Matriz DAFO																	
N	ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES							AMENAZAS								
		1	2	3	4	5	6	7	ST	1	2	3	4	5	6	7	ST
FORTALEZAS																	
1	Sistema de Gestión de la Calidad Certificado en la empresa	2	1	0	2	3	0	2	10	0	0	1	3	2	1	1	8
2	Servicios acreditados nacional e internacionalmente	2	1	0	3	3	1	3	13	0	0	2	1	3	0	0	6
3	Saber hacer	3	2	0	3	3	1	3	15	2	1	3	3	3	2	3	17
4	Personal con experiencia y comprometido con las necesidades de la industria	3	3	0	3	2	1	3	15	2	2	3	3	3	2	3	18
5	Cumplimiento de buenas prácticas	1	3	1	3	3	1	3	15	0	1	3	3	3	1	2	13
6	Posicionamiento en la industria biofarmacéutica cubana	3	2	1	2	1	1	3	13	2	1	3	1	1	2	1	11
7	Cartera de servicios con alta especialización	2	2	1	2	1	1	3	12	2	1	3	2	2	1	0	11
	Subtotales	16	14	3	18	16	6	20	93	8	6	18	16	17	9	10	84
DEBILIDADES																	
1	Insuficiente información y desarrollo las tecnologías de la información y las comunicaciones	2	2	1	3	2	2	3	15	1	2	2	2	1	3	2	13
2	Diseño inadecuado de estructuras organizativas, puestos y competencias de trabajo	3	3	2	3	3	2	3	19	2	2	3	2	2	2	3	16
3	Deficiencia en la gestión empresarial estratégica en la búsqueda de nuevos mercados, liquidez y solvencia	3	2	2	3	3	2	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21
4	Migración y pérdida de personal calificado	2	2	2	3	3	2	2	17	1	2	3	2	2	2	1	13
5	Insuficiente enfoque a la logística y la gestión integrada de cadenas de suministro	1	3	2	2	3	3	3	17	2	1	2	2	2	3	1	13
6	Inadecuada planificación	3	3	2	3	2	3	3	19	3	2	3	3	3	3	1	18
7	Procesos inefficientes y con poca interoperabilidad	1	3	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	3	3	21
	Subtotales	15	18	14	20	19	18	20	124	15	15	19	17	16	19	14	115
	Totales	31	32	17	38	35	24	40	217	23	21	37	33	33	28	24	195

Como resultado de la matrices cruzadas en el análisis DAFO, se llega a las conclusiones siguientes:

- La empresa se encuentra en el **tercer cuadrante**. Esto significa que **las debilidades limitan aprovechar las oportunidades**.
- Se deben **diseñar e implementar estrategias defensivas** que logren mitigar el impacto que tienen las debilidades sobre las oportunidades.

Situación actual:

La Empresa de Servicios Ingenieros Especializados, en forma abreviada ESINES, se ha trazado como objetivo principal hasta el 2030, ser una empresa de alta tecnología (EAT), para cuya consecución se propone trabajar sobre el problema estratégico resultante de diagnóstico realizado



Insuficiente vínculo entre el diagnóstico estratégico existente y los objetivos estratégicos



Situación problemática

Baja efectividad e impacto de la planificación estratégica en la competitividad y sostenibilidad de ESINES.

Problema de investigación

¿Cómo contribuir a la mejora del proceso de planificación estratégica en ESINES que permita elevar su impacto y efectividad en la competitividad y sostenibilidad de la empresa?





Enfoque para abordar el problema

01

Diagnóstico Participativo

Contrastar la información documental con la experiencia práctica

03

02

Modelo DEAE-ISDE

Modelo diseñado en Cuba, busca integrar el sistema de gestión con las TICs. Se aplica solamente la primera fase del modelo (Fase de ambientación)

Evaluación de Capacidades de Gestión

Modelo diseñado en Cuba, busca profundizar en los aspectos que inciden en el cumplimiento de las premisas del Modelo DEAE-ISDE

Evaluación de Premisas del Modelo DEAE-ISDE

1

Procesos Definidos

✓ CUMPLE - 11 procesos definidos y mapeados con Sistema de Gestión de Calidad certificado

3

Enfoque estratégico del Sistema de Dirección

X NO CUMPLE - Objetivos sin indicadores cuantitativos, sin seguimiento en Consejos de Dirección, 100% considera que esta premisa no se cumple. Se confirma la necesidad de fortalecer el compromiso organizacional y el enfoque estratégico del sistema de dirección

2

Actitud y compromiso de la dirección y trabajadores hacia la implementación del cambio

X NO CUMPLE - 80% considera falta de canales formales de comunicación del cambio

4

Índice de pertinencia de las TI en el rumbo estratégico

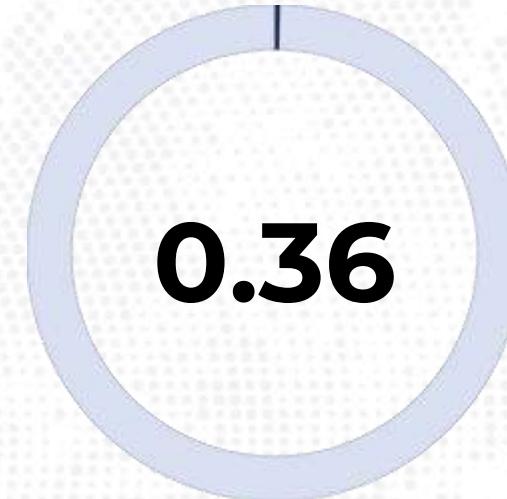
X NO CUMPLE - IP TI-RE de 0,29 (requiere $\geq 0,30$), bajo aprovechamiento de las TICs para el alcance del rumbo estratégico

Nivel de integración del Sistema de Dirección (NISDE)



NISDE Externo

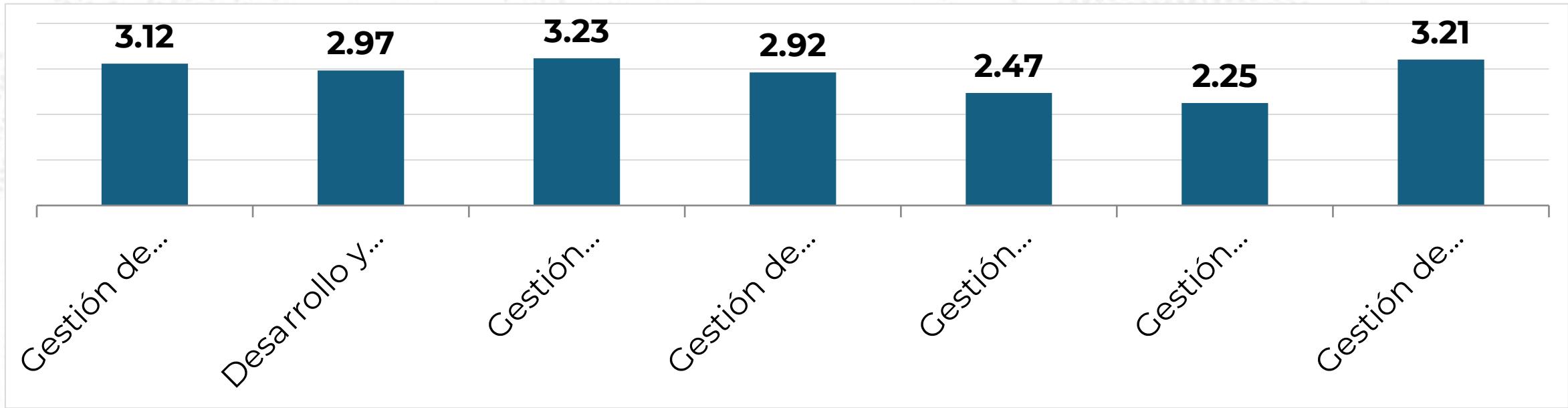
Integración media con partes interesadas externas (14 de 40 relaciones críticas)



NISDE Interno

Integración baja entre procesos internos (21 de 33 relaciones críticas)

Evaluación de las siete capacidades de gestión



- La Gestión Logística representa la capacidad más baja, lo que está en consecuencia con el NISDE interno donde el proceso logístico tiene una relación crítica con el resto de procesos.
- El elemento de proyección estratégica tiene una puntuación de dos puntos (baja), condicionado por los aspectos que se presentaron anteriormente.

El uso de estas herramientas profundiza en la comprensión de la situación problemática y en el incumplimiento de las premisas del modelo DEAE-ISDE, proporciona una base que sustenta la pertinencia del plan de acción propuesto.



Plan de mejora del proceso de planificación estratégica con el uso del Nextcloud

Propósito: Actualizar y mejorar el proceso de planificación estratégica con el uso de las TICs, específicamente la plataforma Nexcloud, de modo que actúe como soporte transversal para la toma de decisiones, el seguimiento de objetivos y la evaluación del desempeño institucional a través de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Responde a las brechas identificadas en el cumplimiento de las premisas del modelo DEAE-ISDE

Consta de nueve actividades.



Plan de mejora del proceso de planificación estratégica con el uso del Nextcloud



Crear y capacitar al equipo estratégico para la mejora

Creación de un equipo para desarrollar actividades de mejora en la empresa, entre ellas, la planificación estratégica



Sensibilizar sobre el compromiso organizacional y uso de las TICs

Talleres y sesiones informativas con directivos y especialistas sobre la importancia del cambio estratégico y el uso de las TICs



Crear entorno digital colaborativo con Nextcloud

Implementar y configurar Nextcloud como plataforma institucional colaborativa para la gestión de la información estratégica y capacitar a las personas



Rediseñar y actualizar la planificación estratégica

Actualizar el Plan de desarrollo y obtener una planificación estratégica coherente y medible



Integrar el Nextcloud al proceso de control estratégico

Crear un Cuadro de Mando Integral dentro de Nextcloud con responsables y fechas de cumplimiento, seguimiento digital del cumplimiento de objetivos



¿Por qué Nexcloud?

"Nextcloud: plataforma de colaboración de código abierto, segura y que ESINES la tiene instalada como herramienta en la nube para la gestión de archivos"

Centralización

Gestión unificada de información estratégica en la nube

Herramientas integradas de Nextcloud

- Nextcloud files
- Task
- Talk
- Deck
- Mail
- Calendar
- Forms
- Nextcloud office
- Flow
- Announcement center
- Analytics
- Tables

Colaboración

Herramientas integradas para trabajo en equipo

Seguimiento

Cuadro de Mando Integral para monitoreo de objetivos

Resultados esperados

Cumplimiento de las premisas del modelo DEAE-ISDE

Sistema centralizado y seguro con almacenamiento en la nube, intercambio de documentos y herramientas colaborativas

Planificación estratégica actualizada, coherente y medible

Seguimiento sistemático y digital del cumplimiento de los objetivos y estrategias a través de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Mayor fluidez en la comunicación interna y mejora del trabajo colaborativo



Conclusiones

1. La aplicación de la fase 1 del modelo DEAE-ISDE evidenció el incumplimiento de tres de las cuatro premisas y reveló una falta de alineación entre el rumbo estratégico, la actitud hacia el cambio y el aprovechamiento de las TICS.
 2. La determinación del NISDE interno y externo y la evaluación de las siete capacidades de gestión profundizó en la comprensión de la situación problemática y en el incumplimiento de las premisas del modelo DEAE-ISDE y proporcionó una base que sustenta la pertinencia del plan de acción propuesto.
 3. La propuesta de plan de mejora a la planificación estratégica en ESINES con el uso del Nexcloud se diseñó como una solución a las debilidades identificadas y al incumplimiento de las premisas del modelo DEAE-ISDE. Esta herramienta aborda la falta de seguimiento a los objetivos estratégicos y la baja integración entre los procesos, además de la necesaria actualización de la planificación estratégica de la empresa.
- 



Congreso Iberoamericano
IBERGECYT'25
4 al 7 de noviembre en el Palacio de Convenciones

Mejoras a la planificación estratégica
de ESINES mediante el uso de las
TICS

Ing. Mario Alejandro Bejerano Jimenez

