

*MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS
CENTRO DE ESTUDIOS EN DIRECCIÓN*

*Tesis en opción al título académico de Master en
Dirección*

*PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, EN EL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE JOBABO*

*Autor: Ing. Blanca Iris Santana Ravelo
Tutor: MSc. José E. Pérez Ávila*

*Las Tunas
2011*

RESUMEN

En los procesos de institucionalización y actualización del modelo económico que se llevan a cabo en el país, los Consejos de la Administración Municipal están llamados a implementar estrategias que fomenten el desarrollo del territorio, donde el principio de la autosustentabilidad financiera sea el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la economía nacional y del municipio, todo esto sobre la base de la identificación y utilización de sus potenciales endógenos, de ahí que se plantea como problema “la existencia de determinadas insuficiencias en el proceso de Dirección Estratégica que afectan la gestión del Consejo de Administración Municipal de Jobabo para cumplimentar sus objetivos y repercutir favorablemente en el desarrollo del territorio, así como su proyección futura”. Para dar respuesta a esta investigación se plantea como objetivo: “diseñar un procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica, en el Consejo de Administración Municipal de Jobabo, considerando las potencialidades del territorio”. El procedimiento propuesto parte de la visión sistémica del territorio como un espacio de desarrollo, en el que está presente un complejo sistema de relaciones sociales que necesita ser articulado en función del cumplimiento de los objetivos y metas del desarrollo por lo que se concluye con la necesidad e importancia de asumir en el Consejo de Administración el procedimiento propuesto; como premisa para asegurar el desarrollo del territorio, ante los retos que impone el entorno actual.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la dirección estratégica y la planificación estratégica.....	8
I.1. Consideraciones teóricas sobre la dirección estratégica.....	8
I.2. Generalidades sobre la Planificación Estratégica -----	14
I.3. Antecedentes del Proceso de planificación Estratégica en Cuba y en el Poder Popular.....	25
Capítulo II. II Procedimiento para el diseño de la planificación estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo.	34
II.1. Caracterización del Consejo de la Administración Municipal de Jobabo.....	34
II.2. Proyección Estratégica 2009 – 2011 del Municipio Jobabo: La formulación de los Objetivos Estratégicos.....	39
II.3. Procedimiento para el diseño de la planificación estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo.....	46
Conclusiones	65
Recomendaciones	66
Bibliografía	67

INTRODUCCIÓN.

Dada la naturaleza social del sistema político cubano, la actividad gubernamental empresarial se desarrolla en el marco de la integración a un Sistema Económico Social Internacional. En los últimos años el sistema capitalista mundial ha sido azotado por un huracán financiero cuyo alcance e intensidad no tiene precedentes en la historia; incidiendo de manera directa en todas las organizaciones y obliga a cambiar la forma de relacionarse con dicho ambiente e introduce un lenguaje económico diferente, técnicas de dirección y modelos económicos nuevos, desarrollados en sociedades capitalistas, que requieren de una adecuación a las condiciones del sistema socio- económico y político cubano.

En la práctica internacional adquieren especial significación, tanto en el ámbito empresarial como territorial, los modelos de producción y de desarrollo flexibles en aras de la competitividad en el mercado. Este enfoque neoclásico de corte neoliberal, si bien desde el punto de vista económico es factible, socialmente demuestra sobremanera su inconsistencia.

En el caso de La Revolución Cubana la opción es desplegar profundos procesos de institucionalización y actualización del modelo de desarrollo, abordado en los lineamientos de la Política Económica y Social del país, donde se expresa "El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características".

Igualmente a escala territorial, según refiere el Lineamiento 37 "El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini industrias y centros de servicios, donde el principio de la auto sustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la economía nacional y de los municipios...", en consecuencia,

esta dirección está obligada a desarrollar novedosos comportamientos para conseguir sus objetivos y conducirse en los nuevos entornos.

En Cuba desde los inicios de la década del 90, el Estado y el Gobierno estimularon y promovieron la introducción de Técnicas Avanzadas de Dirección que habían probado su eficiencia en diferentes latitudes del mundo. La práctica de la introducción de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica en los Órganos Locales del Poder Popular permitió que, en todo el país, se desarrollen numerosos esfuerzos y experiencias por los especialistas encargados de llevar a cabo la conducción metodológica de estos procesos.

La Planificación Estratégica y La Dirección por Objetivos sustentada en valores pasaron a ser técnicas y herramientas de trabajo por directivos, cuadros, especialistas y funcionarios en los Órganos Locales del Poder Popular. El estudio de la estrategia ha estado caracterizado por una diversidad de enfoques que dan lugar a la creación de un gran acervo de conocimientos sobre el tema.

Estos procedimientos adoptados se desarrollan como una derivación de las metodologías empleadas en el campo empresarial y cada territorio (provincia, municipio) define su modo particular de realizar la adaptación, los que, como resulta lógico, poseen muchos puntos en común por provenir de similares fuentes metodológicas e incidir sobre sistemas territoriales afines.

En el contexto de la economía cubana los territorios se insertan en una Estrategia Nacional de Desarrollo Económico y Social y sus Órganos Locales de Gobierno “Tienen la obligación primordial de promover el desarrollo económico y social de su territorio” (acuerdo 6176 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007).

En términos muy generales, los principales objetivos de la planificación territorial se resumen en lograr una gradual reducción de las desproporciones entre ellos y asegurar una racional distribución de las fuerzas productivas, mediante el necesario balance de la eficiencia y la equidad; promover y conformar planes de desarrollo territorial sobre la base de la movilización de los factores endógenos y de la cooperación y concertación entre los agentes económicos en cada lugar, como elementos complementarios de la planificación central; contribuir al impulso y

aseguramiento del plan de la economía nacional, mediante la movilización de los recursos y fuerzas del territorio; así como evaluar y controlar su cumplimiento.

La necesidad de revisar y perfeccionar todo el sistema de dirección ha constituido una preocupación de la dirección del país, lo cual se recoge en Los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido, donde se plantea como aspecto a profundizar, “ Los Consejos de la Administración Provinciales y Municipales cumplirán funciones estatales...”

La dirección en el sistema del Poder Popular es una forma particular de funcionamiento en torno a las tareas directivas de un sistema de dirección cuyo propósito es lograr una adecuada coordinación de organismos, entidades, personas, recursos y mecanismos de su propio sistema y de otros sistemas organizacionales, para obtener resultados relevantes, sobre la base de la más amplia y efectiva participación. Es ante todo una filosofía positiva sobre el hombre y aquello que lo impulsa a trabajar, por lo tanto es mucho más que una técnica o método de trabajo.

Como respuesta a las nuevas metas que enfrenta el Órgano Local del Poder Popular en Jobabo, aplica y desarrolla el enfoque de Dirección Estratégica, buscando un sistema de dirección más flexible y adecuado a los nuevos requerimientos, de forma que favorezca el progreso local a partir de las potencialidades del Municipio.

De esta manera la Dirección de su Consejo de Administración, reconoce la importancia de contar con una estrategia que favorezca el desarrollo local aprovechando sus fortalezas y con el aprovechamiento de recursos del territorio, como una herramienta de trabajo que le permita organizar e integrar todos los factores y trabajan en aras de lograr su dominio e implementación. La organización ha dado algunos pasos con tal objetivo, no obstante se observan insuficiencias manifiestas que afectan el proceso de proyección.

Entre esas limitaciones figuran:

- ❖ La planificación estratégica, no se aprecia como un proceso en constante cambio, rediseño y adaptado a los nuevos escenarios del entorno.

- ❖ Insuficiente nivel de participación de los miembros de la organización en la confección de los planes.
- ❖ Insuficiente conocimiento metodológico, habilidades y experiencias para el desarrollo del proceso de planificación estratégica con el empleo de las potencialidades del territorio.
- ❖ No existe una correcta articulación entre la Estrategia de Desarrollo Local con los Objetivos Estratégicos del Consejo de la Administración.
- ❖ No se logra la correcta identificación y movilización del potencial productivo local como fuente de ingresos manejables a escala municipal y que constituyen aportes para la reinversión.
- ❖ Débiles relaciones horizontales entre entidades municipales y poca articulación de sujetos y acciones alrededor del eje del Consejo de Administración Municipal.
- ❖ Subexplotación de los recursos disponibles por utilización parcelada y no en sistema.
- ❖ Nula utilización del Consejo Popular como estructura de gestión para el desarrollo, predominio de la tendencia a enfocar las comunidades más como objeto del desarrollo que como protagonista del mismo.
- ❖ Limitaciones en la estrategia de desarrollo y débil identificación de prioridades.

Los criterios expuestos anteriormente permiten definir como **problema** de esta investigación: Las insuficiencias en el proceso de Dirección Estratégica afectan la gestión del Consejo de Administración Municipal de Jobabo para cumplimentar sus objetivos y repercutir favorablemente en el desarrollo del territorio.

Este problema se manifiesta en el siguiente **objeto** de investigación: el proceso de Dirección Estratégica.

El **Objetivo** de la investigación es: diseñar un procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica, en el Consejo de Administración Municipal de Jobabo, que tome en cuenta las potencialidades del territorio.

Se constituye en el **Campo de Acción**: el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de Administración de Jobabo.

Para desarrollar la investigación se parte de la **Hipótesis** siguiente: si se diseña un procedimiento para la elaboración de la Planificación Estratégica, en el Consejo de la Administración de Jobabo, a partir de las potencialidades del territorio; entonces este dispone de una herramienta de dirección, que propicie el cumplimiento de sus metas y objetivos, con lo que favorece el desarrollo del Municipio.

Se desarrollan en esta investigación las **tareas científicas** siguientes:

- Caracterización gnoseológica del proceso de Dirección Estratégica y diseño de la Planificación Estratégica.
- Diagnóstico del estado actual del empleo de la Planificación Estratégica en el Consejo de Administración Municipal de Jobabo.
- Diseño de un procedimiento para la confección de la Planificación Estratégica, como proceso de aprendizaje en el Consejo de Administración Municipal objeto de estudio.
- Validación la efectividad del procedimiento en el marco del proceso investigativo.

Los **métodos de investigación** utilizados para cumplimentar estas tareas son:

- Del nivel teórico:

Histórico y Lógico, utilizado en el estudio detallado de todos los antecedentes, causas y condiciones históricas en que surgió y se desarrolló el objeto, y poner de manifiesto lo que se repite en su desarrollo, lo que ayuda a encontrar el conocimiento más profundo de su esencia.

Análisis y Síntesis, permite la división mental del fenómeno en sus múltiples relaciones y componentes. Para facilitar su estudio y la síntesis establece mentalmente la unión de las partes previamente analizadas, posibilita descubrir sus características generales y las relaciones esenciales entre ellas. El análisis está

presente en toda la investigación, principalmente en las primeras etapas y la síntesis fundamentalmente en las etapas finales, en la obtención de las conclusiones.

Inducción y Deducción, la inducción como procedimiento permitió, a partir de hechos aislados, arribar a proposiciones generales y la deducción a partir del estudio de conocimientos generales inferir casos particulares por un razonamiento lógico.

Sistémico – Estructural, su acción se evidencia en la interrelación de las ideas, la conexión de los conceptos, los sistemas de recomendaciones.

➤ Del nivel empírico:

El Análisis Documental: Facilita la revisión de la información disponible en relación con los procesos administrativos en su desarrollo estratégico actual y establecer comparaciones que permitan determinar la coherencia entre éste y las exigencias sociales y en específico al Consejo de Administración Municipal de Jobabo.

La Observación, Se emplea para valorar la realidad del objeto de estudio, evaluar el estado actual en la identificación del problema, comprender las generalidades y especificidades del proceso y la apreciación de los posibles cambios manifiestos durante la investigación, en la labor del Consejo de la Administración.

Trabajo de Grupo, Para establecer valoraciones colectivas en los diferentes componentes que conforman la propuesta de diseño, a través de la contribución de directivos con criterios que refuercen los fundamentos teóricos y prácticos para el perfeccionamiento de la dirección estratégica. Se emplean para realizar el trabajo grupal, obtener información y solucionar problemas de conjunto.

El **Aporte Metodológico** de la investigación radica en la propuesta de un procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de Administración de Jobabo con carácter participativo a partir de concebir el territorio como un complejo sistema de relaciones sociales y el **aporte práctico** en la habilidad que se adquiere y facilita el proceso de Planificación Estratégica, lo cual repercutirá en el logro de las metas y objetivos del Consejo de la Administración.

El tema objeto de estudio es de mucha actualidad; no obstante, son escasos los trabajos relacionados con el mismo, en nuestro territorio, en relación con su

significación para el cumplimiento de las metas y objetivos, y por ende el logro del éxito del Municipio en las condiciones actuales. Precisamente su **novedad**, se manifiesta en brindar al Consejo de Administración de Jobabo, un punto de partida, para una Planificación Estratégica que favorezca el desarrollo local aprovechando las potencialidades endógenas, con una nueva visión al carácter participativo, a la autogestión en los procesos, con la identificación y movilización de los potenciales productivos locales.

La tesis está estructurada en Introducción y dos capítulos, el **primero** abarca las cuestiones teóricas sobre la teoría de los procesos de Dirección Estratégica, así como su introducción y evolución en Cuba y concretamente en la provincia y el municipio. El **capítulo II** ofrece la caracterización de la organización del territorio, en función de la temática abordada, la propuesta de un procedimiento para el diseño de la estrategia del Consejo de la Administración, fundamentado en los potenciales endógenos del territorio, así como las conclusiones y recomendaciones que dan respuesta al problema planteado, la bibliografía y los anexos.

CAPITULO NO.1 CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

El presente capítulo tiene como objetivo caracterizar, desde el punto de vista gnoseológico la dirección y la planificación estratégica. Se hace énfasis en su concepción como proceso, se abordan criterios de autores de diversas escuelas de pensamiento, y se evidencia su evolución histórica como caracterización del objeto de estudio. Se refieren, igualmente, los conceptos asociados al diseño estratégico con diversos enfoques, los cuales constituyen fundamentos para el desarrollo de la investigación desde su perspectiva práctico-metodológica que posibilitan mayor comprensión y acercamiento al proceso para dar cumplimiento al problema de investigación con la propuesta del procedimiento para el diseño de la Estrategia del Consejo de la Administración de Jobabo.

1.1 Teoría sobre la Dirección Estratégica.

A lo largo de su evolución, el concepto de dirección se ha manifestado de múltiples formas, distinguiéndose diversos enfoques del mismo. Según Mugerzia (1986) “Es la influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar determinados objetivos, basado en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye”.

Otro concepto lo ofrecen H. Koontz y H. Weihrich (1991) quienes expresan que dirección “es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos; alcancen con eficiencia metas seleccionadas”.

Ferriol. F (2006), expresa. La práctica de la dirección demuestra la necesidad creciente de ampliar la participación de los dirigentes, colaboradores y trabajadores en general en los procesos de producción y dirección, fundamentalmente en las soluciones creativas a los problemas, a la elaboración de estrategias, programas y la toma de decisiones fundamentales en las diferentes organizaciones.

Reiff y Bassford, (1994) han planteado que “... es un medio de practicar las funciones básicas de dirección (...) es la esencia de un sistema de dirección orientada a resultados”.

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

Cualquiera que sea el concepto de dirección, esta autora comparte que se trata de un ciclo, pues los términos “influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto”, sugieren la presencia de un ciclo de dirección a partir de crear un ambiente humano, con un carácter sistémico, lo cual se ve reflejado en que “se basa en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema” y finalmente persigue un cambio planeado al estar enfocado a “alcanzar determinados objetivos”.

Para adentrarse en la Dirección Estratégica como enfoque de dirección es necesario aproximarse a otros conceptos para hacer una interpretación teórica que posibilite entender su sustento y las potencialidades de su aplicación. De acuerdo a lo anterior, es importante abordar el concepto de estrategia para este propósito

El primer intento de darle forma al pensamiento estratégico lo constituye “El arte de la guerra” del chino Sun Tsu, quien lo redactó entre los años 400 y 500 a.n.e. en éste se exponen recomendaciones aún actuales para los militares modernos, sobre todo para situaciones donde se deben enfrentar fuerzas superiores. Se introduce en el mundo académico en 1944 con la “Teoría de los Juegos”; en la teoría de la dirección desde 1962, que se convierte en la herramienta de dirección más empleada en el mundo.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1991), manifiestan que “las estrategias son programas de acción generales y despliegues de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización”.

Strategor (1995), al respecto sintetiza el concepto de “estrategia empresarial como en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que ésta se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocios” y Cabanelas. O. (1997) lo esboza como “el proceso que, a través de la anticipación de los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de oponentes inteligentes trata de integrar objetivos y políticas y establecer las acciones para alcanzarlo, orientando la organización de recursos”.

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

Menguzzato, M. y Renau, J. (1997), Del mismo modo, aseguran que “la estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico”.

“La estrategia, Gárciga, R. J. (2006), cualquiera que sea su definición, es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.”

Esta autora considera, que a partir del análisis de estas definiciones, que aún cuando se manifiestan desde la perspectiva empresarial, se puede concluir que la estrategia es el conjunto de acciones que llevan a la fijación en el mediano y largo plazo de los objetivos, políticas, la asignación de recursos para lograr metas trascendentales de la organización, en la búsqueda de una mejor posición y de un impacto así como de una mejor respuesta al entorno. Una estrategia indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, constituye una guía de acción para concentrar voluntades y asignar recursos.

Por tanto el proceso de dirección estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La dirección estratégica no es una ciencia pura, que lleve un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permite la toma de decisiones efectiva en circunstancia de incertidumbre.

Se trata de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechan las oportunidades externas y que critiquen las debilidades internas y eviten o minimicen el impacto de las amenazas externas, en esto radica la esencia del proceso para sobrevivir en el torbellino del entorno hoy en día, las organizaciones deben estar capacitadas para identificar la necesidad de cambios, así como su capacidad de adaptación a ellos.

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

Según Menguzzatu y Renau, (1984) “La Dirección Estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de, las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal...”. Es decir que la Dirección Estratégica es un proceso que permite al Consejo de la Administración ser proactivo en vez de reactivo en la formulación de su futuro.

Según K. I. Hatten, (1987). “Dirección Estratégica, es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una 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 reglas claves: hacer lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Según Chacón, B. (1999), “La Dirección Estratégica es una filosofía de trabajo pro activa y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles”.

Se considera que Dirección Estratégica es el proceso administrativo que entraña que la organización realice la Planificación Estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes.

El análisis, formulación e implantación de una estrategia, deberá considerar no sólo las oportunidades y amenazas de su entorno competitivo, sino la integración de los mismos con el diagnóstico interno y el conjunto de objetivos y normas que orienten el funcionamiento de la organización en su ámbito específico.

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

La Dirección Estratégica como proceso integral, lo constituye una secuencia de etapas o actividades que se desarrollan en el tiempo, de acuerdo con un orden determinado, en la cual:

A. Diagnóstico Estratégico: Constituye la primera fase de la gestión estratégica y facilita a la organización todas las indicaciones deseables para confrontar sus deseos con las fortalezas y debilidades.

B. Elección Estratégica: Un modo racional que nos lo da la teoría de la decisión; a partir del diagnóstico estratégico, consideraremos las etapas: búsqueda, evaluación y selección de las elecciones definitivas.

C. Implantación Estratégica: La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida. Para ello es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Pero no todo depende de lo bien perfilado que esté el camino sino, entre otros factores, de la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos se consigan efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura organizacional que sirvan de soporte a la implantación.

En esta fase de implantación, descomponemos la estrategia global en estrategias funcionales; constituyendo un proceso de descentralización complejo, al afectar a las diferentes estructuras y por tanto a múltiples niveles jerárquicos.

D. Control Estratégico: La implantación se completa con el control estratégico; ello supone verificar que los resultados obtenidos estén de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse tanto en la fase de implantación como en las de análisis estratégico, formulación o evaluación.

El control no es asimilable a una simple sucesión lineal de exámenes, sino que constituye un encadenamiento: cíclico, jerárquico e iterativo, de operaciones complejas.

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

En consecuencia, el proceso no aparece cerrado, sino que es continuo, para ser más exacto, se desarrolla al ritmo de los períodos de control, adaptados a las necesidades de la organización.

Para buscar equilibrio dinámico entre la organización y su entorno, todo equilibrio directivo está en la obligación de definir tanto el fin de su organización como el cambio o manera de alcanzarlo, es decir su estrategia. Si se analiza la experiencia acumulada, se observa como todas las organizaciones tienen su estrategia, aunque muchas son producto del trabajo consciente, sistemático, coherente pero otras no lo son y no todas logran éxitos sostenidos.

La vida evidencia que las organizaciones que logran éxitos sostenidos son aquellas que tienen su rumbo de desarrollo claramente definido, saben hacia donde se dirigen y cómo llegar tomando en cuenta el dinamismo de su entorno, lo que es lo mismo, tienen una estrategia que es resultado del trabajo consciente de su equipo, bajo un modo de pensar que responde a las particularidades propias de su relación con el entorno, relación esta que le imprime un carácter único para cada organización.

Si se analiza un conjunto de estrategias, se puede detectar que en cada “sello distintivo” están presentes determinadas regularidades en sus procesos de diseño, ejecución y control, independientemente del tamaño de la organización, el sector en que se desenvuelve y otras diferencias más. Estas regularidades sintetizan la experiencia acumulada y permiten que se pueda manifestar el pensamiento estratégico directivo de una forma creativa y lógica- razonada, el tenerlas presentes permite crear la base necesaria para que el proceso de estrategia que emprende una organización no sea una cuestión formal al estar por encima de la capacidad de interiorización que posee la organización en su conjunto.

El proceso estratégico debe ser un traje a la medida, lo que posibilita que cada organización pueda considerar el contenido del mismo en función del nivel informativo que posee y del ambiente directivo que se manifiesta, el cual determinará, en gran medida el actuar con un margen de riesgo “permisible” para una organización que comienza un proceso consciente de proyección al futuro. Esto permite establecer un camino de pensamiento flexible y determinar el modo más

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

factible para diseñar e implementar la estrategia de su organización, adecuada a sus propias características y condiciones.

Un directivo comienza a ser estratega cuando asume que el proyecto adoptado es sólo una etapa en el proceso de dirección (planificación, organización, mando y control), sólo entonces comprende el papel del proceso de dirección en toda su magnitud y complejidad.

En la época contemporánea se requiere un cambio en la actitud de los sujetos de dirección, los problemas se resuelven no sólo reaccionando ante ellos, sino también provocándolos como la mejor manera de poder enfrentarlos y guiar el cambio necesario.

Esta actitud se define como una actitud extravertida, voluntariosa, anticipadora, crítica y abierta al cambio que es, por lo tanto, la base de la Dirección Estratégica necesaria para que la planificación sea concebida e implementada con éxito.

El problema estratégico de esa forma puede abarcarse totalmente con la Dirección Estratégica, que como filosofía de comportamiento haga realidad en el tiempo el resultado de la aplicación de un método que es la Planificación Estratégica.

1.2 Generalidades sobre Planificación Estratégica

La Estrategia se materializa en la Planificación Estratégica, es decir, la intención de dominar y encauzar el destino de la organización concretada en la estrategia. Se puede realizar en el marco de la planificación estratégica, definiendo a ésta como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles tanto del gobierno como de la empresa frente a este entorno y a la solución de un compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfacen las aspiraciones de los dirigentes y directivos en relación con la misma.

Las ideas básicas contenidas en el concepto de Planificación Estratégica se definen por, Menguzzato, M. y Renau, (1984) como "... la de un análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la empresa como de su entorno en busca de sus aspectos negativos y positivos respectivos y de una compatibilidad entre ambos."

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

Por su parte el MES, (1999) refiere que la Planificación Estratégica es “un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilia las Oportunidades y Amenazas del entorno con las Fortalezas y Debilidades de la organización, a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades”

La autora comparte que la Planificación Estratégica es el proceso para producir la estrategia de una organización y actualizarla conforme se necesite.

En todo proceso estratégico, deben estar presente las siguientes exigencias: el reconocimiento de la necesidad y posibilidad del cambio, el pleno conocimiento del negocio en que está la organización, el dominio de la situación actual en que se encuentra, la determinación de la dirección o rumbo necesario para su desarrollo, el control para el ajuste y perfeccionamiento de la dirección o rumbo escogido por la organización, así como la necesidad de la capacitación constante en general y de su equipo directivo en particular.

La Planificación Estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de que pasará en el futuro y cómo actuar de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales.

De aquí en adelante, con ese mapa teórico del futuro, tocará navegar, manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica impone. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan el exitoso proceso de Planificación Estratégica.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante, la importante tarea de gestionar, la implementación del mismo, aspecto que requiere del compromiso explícito de la alta dirección y habilidades de liderazgo, para

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. De esta forma, el proceso de Planificación Estratégica es continuo y la Planificación Estratégica precede y preside las funciones de dirección.

Sotomayor, D. (2008) La planificación estratégica propicia:

- Identificar un espacio para la acción de la organización que permita su evolución en el medio y en el tiempo. Crea capacidad para identificar cambios en el entorno.
- Identificar los grupos o públicos que en ese espacio puedan influir sobre la evolución de la organización.
- Que la organización “aprenda” a través del desarrollo de sus directivos y trabajadores, preparándose continuamente para entender sus relaciones con el entorno y su equilibrio interno.
- Establecer mecanismos de comunicación internos y externos para la toma de decisiones.
- Definir un propósito institucional (misión) y una visión de futuro.
- Preparar la organización para el cambio, a medida que ella ya está cambiando.
- Prever respuestas organizacionales ante las contingencias.
- Decidir el “sentido de orientación”, el “rumbo” en el tiempo.
- Unir el esfuerzo y la acción de todas las partes de la organización (administración y organizaciones políticas y de masas) en la consecución de los objetivos e implementación de las estrategias.

Así la Planificación Estratégica viene a ser la fotografía de la organización y su entorno. Implica la evaluación de la situación y la concepción de múltiples escenarios que condicionan la variabilidad de objetivos, por lo que constituye el qué y el cómo para que la organización mantenga su equilibrio dialéctico con el entorno. De esta forma su concepción e implementación más que modelos preestablecidos podría

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

hablarse en términos de una serie de regularidades que se manifiestan en cada proceso y que de su observancia dependerá en gran medida la calidad de la estrategia de la organización.

Estas regularidades pueden formularse a partir del reconocimiento de la necesidad del cambio, el dominio de la situación actual de la organización, la determinación de la dirección o rumbo necesario para el desarrollo de la organización, el control para el ajuste y perfeccionamiento de la dirección o rumbo escogido por la organización y la necesidad de la capacitación constante que permita el aprendizaje organizacional.

Mediante la Planificación Estratégica se fundamenta el ya mencionado qué hacer, a través de un modelo de análisis situacional complementado por la Dirección Estratégica con el cómo que es el proceso mediante el cual la estrategia se mantiene viva, se retroalimenta y actualiza.

Existen, dos enfoques generales para explicar el proceso de diseño de la estrategia, por un lado, la perspectiva racional: los directivos de nivel superior son los encargados de diseñar la estrategia, tienen capacidad de análisis y adoptan decisiones racionales mientras que los directivos de niveles inferiores y los empleados implantan la estrategia, ajustándose al plan, y por otro lado, un enfoque más intuitivo, que considera la estrategia como el resultado de un proceso de aprendizaje por la propia organización. Este proceso, de abajo arriba, se basa en la experiencia de los directivos, en su habilidad y creatividad, en su sensibilidad para captar los cambios del entorno y en la atención a los detalles.

La mayoría de los libros de texto y los cursos de dirección estratégica se han centrado en el enfoque racional, sin embargo, actualmente se reconoce la importancia de la intuición, la creatividad, la experiencia y la participación en la elaboración e implantación de la estrategia.

Para llevar a cabo la Planificación Estratégica, una opción es seleccionar y constituir el equipo multidisciplinario encargado de diseñarla, implementarla y, luego controlarla. Este equipo debe estar integrado por directivos y empleados de todos los niveles y áreas de la organización, a fin de aprovechar los conocimientos y

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

experiencias de cada uno. Se emplean técnicas y métodos de trabajo con un enfoque participativo y la calidad del resultado es responsabilidad de todos por igual.

Todos los miembros deben estar conscientes de que el diseño de la Planificación Estratégica es un proceso de aprendizaje continuo, que implica el desarrollo de determinados aspectos requeridos para su elaboración, como son: conocimiento y habilidades de quienes la diseñan, los que deben aplicar la filosofía de aprender – aprender, que permitirá la adquisición, difusión y utilización de conocimiento para el desarrollo de la organización.

Según Pérez, J (2002). En su investigación Tecnología para el diagnóstico de la eficacia del proceso de Planeación Estratégica en la empresa Confecciones Melissa, en opción al Título de Master en Dirección hace alusión a las etapas de la Planificación Estratégica “...Es posible denominar el primero de estos aspectos como formulación y el segundo como implantación, y la evaluación como tercera etapa”.

Formulación: Las principales subactividades de la formulación de la estrategia incluye la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno en que desarrolla sus actividades la organización, así como la estimación de riesgos a cada una de las opciones discernibles.

Antes de inclinarse por una elección particular se deben valorar los puntos fuertes y débiles de la organización junto con los recursos disponibles y el alcance de estas.

Será preciso determinar con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventajas de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño.

La elección estratégica tiene un rasgo ético, un hecho ilustrado de manera dramática en algunas organizaciones más que en otras. Al ejecutivo que estudia las alternativas estratégicas, algunas pueden resultarle más atractivas que otras, lo que pone de manifiesto el carácter subjetivo de las mismas.

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

Implantación: Dado que una implantación eficaz puede hacer que una adecuada dedicada decisión estratégica se vuelva ineficaz, o que una elección sujeta a controversia tenga éxito, es igualmente importante examinar el proceso de implantación para valorar las ventajas de las opciones estratégicas al alcance de la organización.

Dicha implantación comprende una serie de subactividades de naturaleza administrativas. Si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la organización con la finalidad de lograr su realización.

Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas efectivos de administración y relaciones que permitan la coordinación de subactividades.

Los procesos organizacionales de medición del desempeño, comprensión, desarrollo administrativo han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales. Para el éxito de la estrategia, el papel del liderazgo personal es importante y en algunos casos decisivo.

Evaluación: Es una etapa crítica debido a que los factores internos y externos sufren cambios, aunque es necesaria debido a que el éxito presente no es garantía para el éxito futuro. La misma requiere de realizar tres actividades fundamentales con el objetivo de evaluar efectivamente la estrategia:

1. Una Empresa debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Para ello deben hacerse las siguientes preguntas ¿Siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas? ¿Siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades? ¿Siguen siendo las oportunidades externas todavía debilidades? ¿Siguen siendo las amenazas externas todavía amenazas?
2. Medición del desempeño de la organización. Las estrategias deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado por la organización, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

3. Adopción de medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la organización, tanto interna como externa.

Son Principios de dicha evaluación de estrategias los siguientes:

1. Consistencia: La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconscientes entre sí.
2. Consonancia: La estrategia deberá presentar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como los cambios relevantes que en él ocurren.
3. Ventaja: La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de las actividades.
4. Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

En la formulación de la estrategia etapa ya mencionada anteriormente, donde se elabora la misión de la organización, se precisan las oportunidades y las amenazas externas, se definen sus fortalezas y debilidades, se establecen los objetivos a largo plazo, se generan estrategias alternativas y se eligen las estrategias concretas que se seguirán. En ella deben tenerse en cuenta algunos aspectos tales como decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse.

Vistos estos aspectos podemos concluir que los diferentes niveles de la organización son estratégicos, por lo que todos deben estar involucrados en el proceso de diseño de la Planificación Estratégica, la realización de este proceso permite ganar conocimientos y desarrollar habilidades, a través de su diseño, lo cual ayuda a comprender y actuar efectivamente dentro de las organizaciones, se desarrolla la capacidad para determinar e iniciar acciones que permitan cumplir los objetivos y a la vez una mejora en el desempeño de las personas.

El desarrollo del proceso de diseño de la Planificación Estratégica en las organizaciones promueve la socialización de la información, el intercambio y por

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

tanto el deseo de aprender. Todos los trabajadores deben tener dominio del entorno en que se desempeña su organización, lo que contribuye a proyecciones flexibles, como una habilidad más a desarrollar, dentro la planificación.

Como proceso dinámico y complejo por la relación que se establece entre la organización y el entorno existe una amplia gama de modelos establecidos por estudiosos del tema, cuyo supuesto básico es que todo modelo responde a características y condiciones concretas de las organizaciones

En la actualidad no hay un modelo único para la toma de decisiones estratégicas, pues existen una serie de ellos confeccionados por diversos autores, con la finalidad de dotar a los directivos, que día a día se enfrentan a la realidad, de una herramienta capaz de adaptar las organizaciones a las condiciones del entorno.

En esta diversidad de modelos consultados, la mayoría coinciden en reconocer la necesidad de apreciar un grupo de elementos, entre los cuales están: determinación de la misión, matriz DAFO, formulación de la visión, determinar áreas de resultados claves, elaboración de los objetivos., definición de las estrategias, plan de acción y diseño organizativo, aunque no todos los citan en el mismo orden. (Anexo 1)

A los efectos de esta investigación, la autora coincidiendo con la mayoría de los autores consultados comparte los siguientes elementos en el proceso de planeación estratégica:

Misión: Este concepto es tratado de formas distintas, por su parte Menguzzato, M. y Renau (1997) la definen “la misión se considera aquí como la expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad”.

La misión es por lo tanto la razón de ser, el gran objetivo de toda organización. Representa el aporte más significativo a la sociedad por lo que es el propósito más importante por el que trabajan y se esfuerzan los miembros de la misma, de ahí que ayuda a movilizar y concentrar las energías y capacidades de la organización y tomar las decisiones para cumplir con dicha finalidad. Brinda información para establecer la

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

forma de actuación, define cómo la organización debe comportarse en su camino al futuro y ayuda a movilizar, y concentrar energías y capacidades.

Diagnóstico Estratégico: Consiste en la valoración actual de la posición de la organización, o sea su relación con el entorno, guiado por sus características específicas, expresadas en su identidad, para obtener la información necesaria y poder adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio. Se lleva mediante dos procesos: uno, que consiste en el estudio del entorno, el cual permite identificar sus demandas, la que proyecta hacia la organización en forma de oportunidades y de amenazas: El otro proceso es el estudio interno de la organización, que permite detectar aquellos elementos con que cuenta la organización para hacerle frente a la situación que le proyecta el entorno que son las fortalezas y debilidades

Matriz DAFO: Permite relacionar el ambiente interno y externo de la organización a partir de la valoración de los resultados del diagnóstico, el cual propicia, también, definir sus cuatro grandes áreas (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). Posibilita además, establecer y graficar la posición de dicha organización y determinar cuál de sus cuadrantes tiene más condiciones.

Escenario: (SIME, 1992). “Es la descripción de los posibles marcos o entornos en los que debe funcionar la organización en un horizonte determinado durante el futuro a medio plazo y que ejercen influencia en su comportamiento”

Su definición se realizará a partir del supuesto básico de que los acontecimientos ocurren de determinada forma y no de otra. Se recomienda la utilización de tres versiones de escenarios: positivos (no necesariamente el óptimo), intermedio (más equilibrado) y negativo (no necesariamente el pésimo). En la actualidad está muy en uso, descubrir el más probable.

Visión: Es el estado deseado de la organización en el futuro que se proyecta “... es una forma de sorprender el futuro antes de que el futuro nos sorprenda; es la forma de comprometernos con el futuro que queremos crear con el corazón y los sentimientos” (Díaz, 1998). Por otra parte, Portuondo, (1997) “... es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro; es inspiracional pero clara,

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

retadora pero sensible, estable pero flexible y prepara para el futuro haciendo honor al pasado”

En resumen es un conjunto de valores y definiciones de un estado deseado ideal que pretende alcanzar la organización; es la formulación estratégica de un problema y de su solución, a través del logro del estado mínimo deseado aceptable de la organización en el futuro.

Valores: son, (Rokeach1998). “... una convicción o creencia, estable en el tiempo, de que un determinado modo o conducta, o una finalidad existencial, es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta, a su finalidad existencial contraria”.

Según García, S y Dolan, S (1998) los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o , lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas.

Los valores compartidos, (MES 1999). Son “... parte de la consideración de que algunos de estos valores existen y son verdaderamente compartidos en sentido general por los miembros de la organización; otros son más deseados que compartidos, por lo que los líderes deben trabajar en su reforzamiento para lograr implantarlos como parte de la cultura de la Organización y la mayoría de sus miembros los consideran válidos y los incorporan a su cultura de trabajo”

En resumen podemos decir que los valores son en las organizaciones las fuerzas impulsoras del modo como se hace el trabajo.

Áreas de Resultados Clave (ARC): ayudarán a los dirigentes de los diferentes niveles administrativos, a concentrar sus esfuerzos en aquellas categorías de rendimiento que producirán los mejores resultados para la propia organización y muy particularmente para el desarrollo socio económico del país. Weihrich, H.: (1990). “Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa”

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

Generalizando lo que plantean diferentes autores, se puede decir que las áreas de resultados clave son, simplemente, áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la organización. Los logros, dentro de estas áreas, son decisivos para que la organización lleve a cabo con éxito su Misión y se cumpla con las expectativas generadas. Las áreas de resultados clave no cubren todo lo que logrará la organización. Identifican los encabezados generales.

Se puede añadir, que deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos y que constituyen un elemento vital de ayuda a los dirigentes y a su equipo, para aislar y clasificar los tipos de resultados necesarios.

“Estas Áreas de Resultados Clave pueden referirse a acciones con enfoque externo (como comercialización, la identidad de la marca, las asociaciones estratégicas) o ser categorías de acción enfocadas internamente (como el desarrollo de productos, el control de costos, la eficiencia en el empleo de recursos, la aplicación de tecnología informática o el desarrollo de la fuerza de trabajo).”. Llorca, C, D, Carballal, E y Rodríguez, J. (1998) ...”Si se escogen adecuadamente estas pocas áreas de resultados clave decisivas ayudan a llevar mejor a la práctica la estrategia de la empresa, ejecutar la misión y alcanzar los blancos”.

Normalmente, las áreas de resultado clave requerirán de esfuerzo cruzado de diferentes unidades organizativas, a nivel de la organización; casi todas las áreas de resultados clave necesitarán de la participación activa de dos o más funciones o segmentos importantes de la institución o empresa. Las áreas de resultados clave, también podrán tomar en cuenta su interdependencia con otras instituciones o empresas, fuera de su ámbito organizacional, probablemente identificadas como relaciones con clientes internos o como integración de funciones intraorganizacionales.

Objetivos Estratégicos: Se entiende por objetivo un enunciado sobre los resultados que deben ser alcanzados en un período determinado. Los objetivos generan un apremio que hace falta para inspirar la necesidad de alcanzar una meta. Se concentran en las partes, descomponen a la meta en una serie de tareas específicas; se concentran en los detalles e indican que deben hacer las partes.

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

Estrategia: (Díaz, J 1996). "... Son las vías para conducir a la organización al logro de los objetivos". Son la expresión del cómo actuar para ser realidad el qué se desea, asociado a cada objetivo; pueden considerarse como la guía de acción que permite la concentración y asignación de los recursos necesarios a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

1.3 Antecedentes del Proceso de Planificación Estratégica en Cuba y en el Poder Popular

Si se tiene presente lo complejo que resultan los momentos actuales, donde el ritmo de recuperación y consolidación de la Economía en Cuba es parte de un proceso integral de reorganización de la Administración Central del Estado y de los aparatos de dirección de los Órganos del Poder Popular, en fin de toda la sociedad, a fin de mantener y desarrollar las conquistas alcanzadas, resulta imprescindible tener en cuenta aquellos aspectos clave que contribuyen en la experiencia foránea al éxito o el fracaso del sistema de dirección por objetivos.

Hace ya algunos años, aunque de forma aislada, se iniciaron en Cuba los primeros esfuerzos en la introducción y aplicación de la dirección por objetivos. Quizás el ejemplo más elocuente, y a mayor escala al respecto, es la experiencia comenzada por el Ministerio de Educación Superior y su red de centros en la primera mitad de la década de los 90, la que sin dudas sirvió de base y referencia para que la alta dirección del país tomara la decisión de que se procediera, a partir del año 1995 llevara a cabo un proceso paulatino de generalización del sistema de la Dirección por Objetivos en todos los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE), y los Órganos de Gobierno de los territorios, así como en las entidades a ellos subordinadas.

La singularidad de este propósito radica en que se trata de un enfoque holístico, para toda la sociedad, para todos los sectores, desde las estructuras gubernamentales hasta las empresariales, lo que representa un reto, (Rodríguez, 1998) "... las experiencias internacionales hasta las empresariales y la concepción del método son de aplicación a empresas, fundamentalmente, y no a conglomerado de ellas y otras

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

entidades (...) y mucho menos a nivel de nación. De manera que la experiencia cubana puede ser única al instrumentarse en todo el país”.

Basándose en puntos de vistas y fundamentos un tanto similares, plantea (Columbié, 1999) que “... constituye una experiencia inédita (...) como voluntad de perfeccionar la labor de gobierno y de buscar fórmulas más autóctonas y ajustadas a las condiciones y realidades específicas” Desde luego, ello sólo resulta posible en las circunstancias que se dan en el sistema socialista cubano, en el que además se propicia un proceso de predistribución que garantiza la satisfacción de las necesidades de cada uno de los territorios lo que presupone el cumplimiento del principio del carácter armónico y proporcional del desarrollo.

No obstante, (Lazo, 1998). “el proceso de planificación ramal que se aplica en Cuba, de alguna manera limita las alternativas a los gobiernos territoriales, para que actúen de acuerdo a intereses propios del territorio, demostrándose que las direcciones de los gobiernos, ya sean provinciales o municipales, deben contar con un instrumento que les permita accionar sobre todas las instituciones enclavadas en el mismo, sean de cualquier subordinación (nacional o local) ejerciendo verdaderamente su labor de gobierno, para contribuir al logro de objetivos, que al mismo tiempo tributen a intereses del nivel superior, también aseguren un ritmo de crecimiento de la satisfacción y la elevación del bienestar del pueblo

” En opinión de Lazo, (Lazo, 1998). “... un instrumento para armonizar estos intereses, en función de darle cumplimiento a objetivos que respondan tanto a los intereses nacionales, como provinciales y municipales, tributando todos en cada nivel de forma directa o indirecta a los intereses del territorio, es lo que hemos llamado Dirección por Objetivos Estratégicos, lo que aplicado a nivel provincial y municipal pone en manos de las direcciones del Gobierno y del Partido un instrumento capaz de permitir la acción sobre los elementos fundamentales y esenciales que deciden la vida económica y social del territorio, contribuyendo por tanto de forma directa a la satisfacción de las necesidades de la población, que son siempre crecientes”

Es con esta óptica que debe verse esta decisión y esta experiencia excepcional, sobre todo, por los organismos centrales que aplican la planificación ramal y, en los

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

órganos del Poder Popular: como una gran oportunidad de conciliar mejor, en interés de los territorios, lo que se adiciona a los beneficios y/o posibilidades que un auténtico sistema de dirección por objetivo, por su naturaleza, ofrece el propósito de perfeccionar la gestión, al propiciar la integración y concentración y alta motivación de sus miembros.

La implementación en la práctica de la ya señalada decisión se ha venido trabajando, en las provincias y los municipios desde ese entonces, habiéndose logrado determinados avances. En realidad la primera experiencia, correspondiente a la elaboración de los objetivos del año 1996 puede calificarse de infructuosa, se partió de un estatus de desconocimiento de lo mínimo necesario por parte de los directivos y trabajadores acerca de la dirección por objetivos y de los procedimientos para el establecimiento de la misma, lo que se tradujo en que los Organismos de la Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales conformaran un compendio voluminoso de consignas, funciones y tareas que algunos, casi excepcionalmente, le añadieron algún que otro objetivo, en tanto una dificultad evidente resultó ser el hecho de que la generalidad de los implicados en ese proceso no conocían ni siquiera los requisitos que debe tener un objetivo.

El proceso de implantación de la dirección por objetivos se va haciendo más complejo y elevado su rigor técnico, se introdujo la determinación de las áreas de resultados clave y los objetivos con sus criterios de medidas, lo que constituyó un ejercicio con insuficiencias, al no contar con la participación activa de los implicados. No siempre en los objetivos estuvieron presente las políticas trazadas para el desarrollo de los organismos del territorio, el presupuesto y el plan técnico – social.

Para 1998 se incorporó La Planificación Estratégica, la novedad estuvo en partir de una proyección a tres años vistas de las áreas de resultados clave y los objetivos, en ocasiones éstos no se derivaron de los estratégicos; aunque se enfatizó en la elaboración de los escenarios económicos hasta el año 2000, los cuales no contaron con los elementos suficientes al no obtenerse de los organismos centrales y el Ministerio de Economía y Planificación los lineamientos mínimos en este sentido.

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

Para el año 2000 se exigió además de los objetivos con sus criterios de medidas, elaborar la planificación estratégica para el período 2001- 2003, a estos efectos se estableció la consideración de las indicaciones dadas en los procesos anteriores y de manera particular la definición de los elementos siguientes: misión, valores compartidos, escenario probable, visión, áreas de resultados clave, objetivos para el año 2003 con sus criterios de medidas y grado de consecución, las estrategias generales o principales que indiquen como lograr la visión declarada.

Como parte de la organización y del impulso que se le debía continuar dando a la introducción y aplicación de estas técnicas de dirección, en el año 2001 (Folletos Gerenciales No.11, MES, 2005) y por indicación de la secretaria del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro (CECM) se creó el Grupo Temporal Gubernamental (GTG), integrado por la secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, el Ministerio de Economía y Planificación, Ministerio de Finanzas y Precios, Banco Central de Cuba, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Educación Superior que los coordina, Luego se decidió incorporar el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente así como al Ministerio de Auditoria y Control.

Para el trienio 2004 – 2006 (MES, 2007) se orienta avanzar en la correcta asimilación de estas técnicas y llegar a una verdadera dirección estratégica en los organismos y territorios en el menor tiempo posible. Se introducen las adecuaciones siguientes al proceso de Planificación Estratégica y de la dirección por objetivos en los Organismos de la Administración Central del Estado y los Consejos de la Administración. “Considerar como elemento básico que debe contener la Planificación Estratégica hasta el 2008, los siguientes: misión, visión, valores compartidos, escenarios, diagnóstico (amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades), áreas de resultados clave, objetivos estratégicos con sus criterios de medidas”

Es de significar que la concepción cubana del sistema de dirección por objetivos significa un proceso de auto perfeccionamiento con importantes factores políticos y sociales asociados y la creación de una cultura de trabajo donde las visiones y objetivos se cumplan ante todo con eficiencia y calidad bajo el protagonismo y

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

liderazgo de sus principales dirigentes. Está planteado que el mismo refleje la experiencia nacional acumulada, en especial las enseñanzas e ideas del Comandante en Jefe sobre cómo dirigir en las condiciones concretas del socialismo cubano, así como emplear los aspectos positivos del conjunto de enfoques y técnicas modernas de la ciencia de la dirección.

Otro importante componente de la dirección por objetivos que se proponía es el factor humano como elemento clave y estratégico, se hace énfasis en la participación y el compromiso de los trabajadores y en el cumplimiento, fortalecimiento y creación de los principios éticos y patrióticos que son inherentes al Proceso Revolucionario Cubano.

Transcurridos quince años del proceso de introducción y generalización de las técnicas modernas de dirección, con énfasis en las herramientas de la dirección por objetivos, luego en la Planificación Estratégica, se valora que la dirección por objetivos y la Planificación Estratégica se han generalizado y convertido en un proceso masivo que se extiende a todos los Consejos de la Administración y está presente con distintos grados de aplicación y utilización en todo el país.

La Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica se convierten así en herramientas cotidianas de trabajo, que forman parte del estilo de dirección aplicado en la organización y de la cultura que se logra en la misma, aunque lejos aun de lo que se aspira, sobre todo en los niveles intermedios y menos aún en la base y entre los trabajadores, a los cuales no llegan éstas herramientas de forma deseada.

El proceso de implementación de la dirección por objetivos en el Consejo de la Administración de Jobabo comenzó con la indicación de la secretaria del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, que generaliza el mismo para todos los sistemas organizativos del país, por lo que los aspectos planteados anteriormente constituyen antecedentes de la aplicación de esta técnica de dirección en el órgano de gobierno del municipio.

La práctica como criterio de la verdad se ha encargado, en el tiempo transcurrido desde aquella experiencia inicial, de poner de manifiesto la necesidad de la

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

continuidad, sistematización, profundización y perfeccionamiento en la preparación de los cuadros y trabajadores, que en tal sentido es derivada de la incorporación, año tras año, de nuevos elementos a definir en la elaboración de los objetivos, en línea con la intención de acercar ese proceso a una Planificación Estratégica, sobre todo a partir del trienio 2001 - 2003.

En la satisfacción de tales necesidades, con enfoques similares renovados, se ha trabajado en el territorio en estos años, lo que ha posibilitando enfrentar los procesos que le continuaron al primero con mayor preparación, no obstante no se ha logrado identificar y explotar eficientemente el potencial endógeno del territorio como base para generar el desarrollo local del municipio.

El proceso estratégico de desarrollo local proporciona una mayor integración en la Planificación Estratégica y constituye una herramienta para el perfeccionamiento del diseño estratégico municipal, al considerarse como sistema. Brinda los elementos para una mejor articulación entre objetivos, metas y estrategias.

En las condiciones de los municipios cubanos es necesario remarcar la idea de que el enfoque de desarrollo local hacia lo productivo es medular para convertir en sustentable todo avance que en este sentido se logre, dentro de lo cual es perentorio jerarquizar la producción de alimentos, tal y como se señala en los Lineamientos de la Política Económica y Social “El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de la mini- industrias y centros de servicios, donde el principio de la auto sustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio”.

En los últimos 30 años en varias regiones del mundo toma auge un nuevo enfoque del desarrollo local, que vincula el mismo con las potencialidades propias de cada localidad a partir de la correcta identificación y explotación de esos recursos

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

endógenos; alrededor de este tema han surgido y tomado fuerza varias teorías explicativas de este enfoque.

El enfoque tradicional del desarrollo se basa en la aplicación del modelo de desarrollo de concentración/difusión, que desde mediados de los años cincuenta del siglo XX tiene sus orígenes en la teoría del Desarrollo Polarizado o de “polos de crecimiento” (Perroux, F. 1955; Myrdal, 1957; y Hirschmann, 1987). Desde esta perspectiva, el crecimiento urbano/industrial del desarrollo es liderado por las grandes empresas, de manera que se producen fuertes desigualdades territoriales, al producirse un alto crecimiento económico en las grandes ciudades, frente al empobrecimiento de las zonas rurales.

Con el propósito de resolver estas desigualdades surge la Teoría de la Difusión que complementa al Modelo Concentración/difusión en el sentido en que el crecimiento producido en las grandes ciudades se difundirá territorialmente favoreciendo también el desarrollo regional y rural. Este Modelo orientó las políticas regionales de los años sesenta y parte de los setenta. Sin embargo, presenta algunos inconvenientes.

En la década de los ochenta surge un nuevo modelo de desarrollo, el Modelo “Desde Abajo” o Modelo de Desarrollo Local Endógeno, según el cual el crecimiento se lleva a cabo con el aprovechamiento del conjunto de recursos humanos y naturales propios de una zona determinada. Dicho Modelo, surge como alternativa al Modelo “Desde Arriba” o de Concentración/difusión, aunque ambos presentan un alto grado de compatibilidad con el mismo, lo cual permite afirmar la necesidad de incorporar ambos elementos en el proceso de desarrollo local.

En el proceso de desarrollo local se distinguen tres dimensiones principales, dos de ellas dadas por Vázquez Barquero, (1988) una dimensión económica y otra socio – cultural y la otra ofrecida por Stohr, (1986) es la dimensión político – administrativa o de políticas territoriales.

Conviene destacar, dentro del desarrollo local, su carácter social, lo cual permite hablar de un “desarrollo local y social”, lo que incide en la importancia de los recursos humanos como un elemento primordial en la aplicación del mismo. Esto obliga a

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

insistir en el importante papel desempeñado por los actores que intervienen en dicho proceso.

Quevit (1986) insiste en distinguir tres procesos de desarrollo diferentes, que son: el de desarrollo difuso o Modelo de Industrialización seguido por países como España o Italia (Fuá, 1988), el desarrollo voluntarista o rural y el desarrollo social, dirigido al apoyo de los grupos y colectivos desfavorecidos.

Una concepción del desarrollo local ajustada al contexto cubano es aportada por González (2006) quien lo concibe como “un proceso localizado de cambio socio-económico continuado, que liderado por los gobiernos locales integra y coordina la utilización de la riqueza de su potencial de desarrollo con las diferentes corrientes de recursos y logra el progreso de la localidad y el bienestar del ser humano, en equilibrio con el entorno natural”.

El aprovechamiento de la experiencia participativa local acumulada en el proceso cubano será punto de partida para activar las potencialidades de las comunidades en el desarrollo de los municipios de cara a las actuales circunstancias y propiciar las capacidades de autogestión y planificación desde la base. (Guzón, 2003). “Esto lleva a un nuevo tipo de participación, donde los ciudadanos asuman la parte de responsabilidad que les toca en la solución de sus problemas”

Conclusiones Parciales

El tratamiento de los aspectos teóricos, que guían y ayudan a comprender, de forma clara, los aspectos necesarios relacionados con el objeto y campo de acción, declarados para esta investigación, así como conceptos esenciales para el tratamiento del tema investigado e indispensable para el investigador en los momentos de elaboración del procedimiento propuesto, permiten apreciar, la existencia de múltiples criterios sobre algunas de las categorías tratadas en este capítulo.

Es probable que esta sea una de las causas que provoque que en la práctica, no se haya interiorizado del todo en las organizaciones la importancia y vigencia de estos

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la Dirección Estratégicas y la Planificación Estratégica

temas, limitando la maximización de sus resultados y dificultando el cumplimiento de sus metas y objetivos.

La planificación estratégica permite organizar ideas e integrar información, concentra esfuerzos en prioridades y actividades de mayor impacto y por consiguiente aprovechar más racionalmente los recursos propios y los que llegan centralmente.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE JOBABO.

Introducción

En este capítulo se presenta una breve caracterización del Consejo de Administración, se diseña y fundamenta el procedimiento para elaborar la estrategia de este Consejo de Administración, a partir de los referentes teóricos conceptuales abordados en el capítulo anterior.

El procedimiento reconoce la necesidad de establecer determinados parámetros e indicadores que contribuyan a desarrollar de manera lógica y ordenada el mismo, se describen diferentes técnicas e instrumentos posibles a utilizar en las sesiones de trabajo como soporte para la indagación, comprensión y descripción del estado actual y deseado y contribuir de esta manera con un conjunto de acciones en la solución del problema de la investigación.

Finalmente se brinda como resultado que obteniendo el procedimiento para el diseño de la estrategia del Consejo de Administración, el mismo da a la dirección de la organización una herramienta de trabajo que sirve para impulsar el desarrollo del territorio, a partir del aprovechamiento de sus potencialidades endógenas.

II.1. Caracterización del Consejo de la Administración Municipal Jobabo.

El Artículo 102 de la Constitución de la República expresa, “El territorio nacional, para los fines político - administrativos, se divide en provincias y municipios; el número, los límites y la denominación de los cuales se establece, en la ley [...] El Municipio es la sociedad local, con personalidad jurídica a todos los efectos legales, organizada políticamente por la ley, en una extensión territorial determinada por necesarias relaciones económicas y sociales de su población, y con capacidad para satisfacer las necesidades mínimas locales [...] los municipios, además de ejercer sus funciones propias, coadyuvan a la realización de los fines del Estado”.

El municipio Jobabo tiene una extensión territorial de 885.39 kilómetros cuadrados, se encuentra localizado al sur de la provincia de Las Tunas a 38 Km. de su municipio

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

cabecera, limita al norte con el municipio Las Tunas y el municipio Guáimaro de la provincia de Camagüey, al sur con el municipio Río Cauto de la provincia Granma y el Golfo de Guacanayabo, al oeste con el municipio Colombia de la provincia Las Tunas y el municipio Guáimaro de la provincia de Camagüey y al este con el municipio Las Tunas y el municipio Río Cauto de la provincia Granma.

Residen en el territorio 47580 personas, 24608 del sexo masculino y 22972 del femenino, de ellos radican en la parte urbana 18299 y su densidad poblacional es de 53.7 hab. / Km².

Al cierre del 2010 la población en edad laboral es de 31132 personas, la económicamente activa asciende a 20437 y la ocupada alcanza una cifra de 16297, donde sobresale por su representatividad el sector estatal con 9993 trabajadores. El sector no estatal agrupa a 6304 personas, desglosadas de la siguiente manera: 4801 cooperativistas, 594 pequeños agricultores, 464 trabajadores por cuenta propia y 445 contratados por privados. La tasa de desocupación es de 0.7 por ciento.

Población económicamente activa

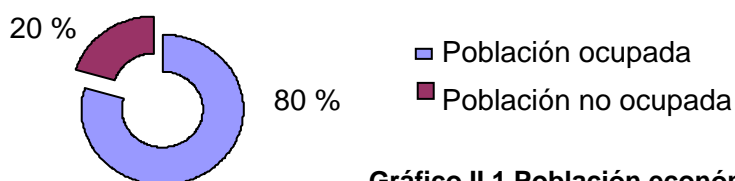


Gráfico II.1 Población económicamente activa
Fuente: Elaboración propia.

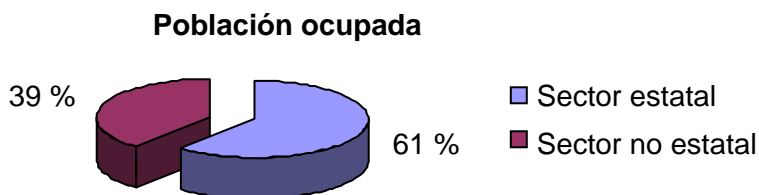


Gráfico II.2 Población ocupada
Fuente: Elaboración propia.

El fondo habitacional es de 16311 viviendas, clasificadas en: 7358 buenas (45.2%), 3218 regulares (19.72%) y 5735 malas (35.16%). El 77.21 por ciento cuenta con

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

servicio de electricidad suministrado por el Sistema Electro Energético Nacional, tenderas y grupos electrógenos.

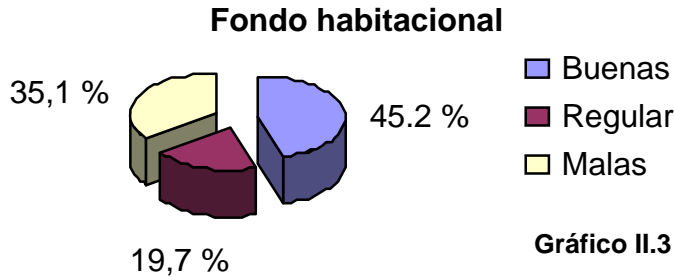


Gráfico II.3 Estado técnico de las viviendas
Fuente: Elaboración propia.

El territorio abarca 13 Consejos Populares, dos urbanos, dos semiurbanos y el resto rural, con un total de 89 circunscripciones, 22 urbanas y 67 rurales.

La base económica fundamental del municipio la constituye las producciones agropecuarias. En el 2010 la producción mercantil del municipio alcanzó los 24 millones 869 mil 500 pesos, el 101,6 % de lo planificado, el salario medio 384.11 pesos y la emisión de circulante 11 millones 939 mil 600 pesos.

La infraestructura del territorio para el desarrollo de sus actividades económicas, sociales y políticas está constituidas por 2 empresas, 7 unidades presupuestadas, 2 organizaciones económicas, 82 establecimientos, así como 21 UBPC, 8 CPA y 26 CCS.

El municipio cuenta con un área total de 88 538.60 ha, de ellas dedicadas a la actividad agrícola 70 957.92 ha, fundamentalmente a los cultivos varios, ganadería, forestal, frutales, hortalizas y cultivos temporales, incluida la agricultura urbana, encontrándose ociosas e infestados por marabú 17 812. 07 ha. Los bosques ocupan 13 054.2 ha.

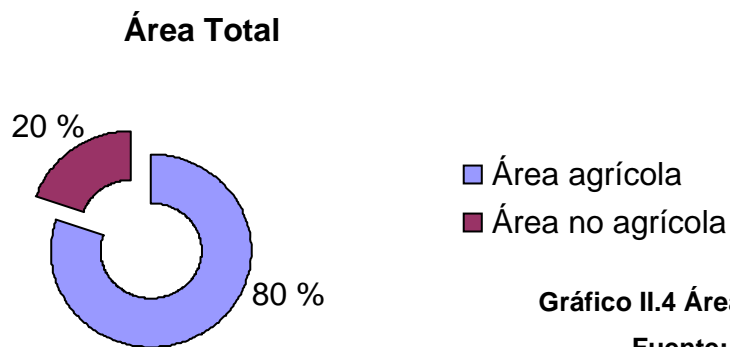


Gráfico II.4 Área total del Municipio
Fuente: Elaboración propia.

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

La red vial presenta una desfavorable situación, caracterizada por la necesidad imperiosa de repararlas, la mayor parte en mal estado técnico.

La Educación Superior se inició en este territorio a partir de 2000 a través de la universalización. En la actualidad existen 3 sedes (Sede Universitaria Municipal, Sede de Ciencias Médicas y Sede Pedagógica).

La red de instalaciones educacionales del Ministerio de Educación están constituida por 74 centros (2 preescolar, 60 Primaria, 5 Secundarias Básicas, 2 Preuniversitarios, 2 Educación Técnico Profesional, 1 Palacio de Pionero, 1 Adulto y 1 de Educación Especial) y una matrícula de 7 mil 806 alumnos que son atendidos por mil 1051 docentes.

La Salud Pública, garantiza los servicios a la población con un potencial humano integrado por 1309 trabajadores y una red compuesta por un Policlínico con hospitalización, 51 Consultorios con médicos y enfermeras, un Hogar Materno con 15 camas para gestantes de riesgo, un Hogar de Ancianos con 30 camas, una Casa de Abuelo con 30 capacidades, una Unidad de Higiene y Epidemiología, seis farmacias comunitarias, un Laboratorio de plantas medicinales y una Óptica

Consejo de Administración

Al triunfar la Revolución, mediante la Ley No. 121 de 1959, se estableció que los gobiernos de las provincias y municipio fuesen regidos por un comisionado, al que se le asignaron las funciones y atribuciones de los antiguos Gobernadores y Consejos Provinciales. Éstos eran designados por el Ministro de Gobernación. Luego, en 1961 surgieron las juntas de coordinación e Inspección, en sustitución de los Comisionados. Éstas juntas fueron remplazadas en 1966 por las llamadas Administraciones Locales o Poder Popular, con el propósito de promover y propiciar la participación de la población en la actividad estatal.

Diez años después en 1976, se desarrolló en la provincia de Matanzas la experiencia del establecimiento de los órganos del Poder Popular en las localidades, Este experimento sirvió de patrón de referencia para la generalización en todo el país de esta nueva forma de gobierno, democrático por excelencia. En consonancia con ello en el

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

mes de octubre del propio año 1976 tuvieron lugar las elecciones en toda la nación, mediante el voto directo y secreto, elegir a los delegados a las Asambleas Municipales del Poder Popular, las que una vez constituidas eligieron los Delegados a la Asamblea Provincial y a su Comité Ejecutivo correspondiente y los Diputados a la Asamblea Nacional. Como continuidad de ese proceso, con posterioridad se constituyen en las 14 provincias del país, las respectivas Asambleas Provinciales del Poder Popular con su Comité Ejecutivos y más tarde la Asamblea Nacional, que es el órgano supremo del poder del Estado.

Como parte del proceso de perfeccionamiento de la gestión de gobierno, se adoptaron medidas tendentes a corregir errores en el funcionamiento de los órganos municipales y provinciales, Fue así como mediante el acuerdo No. 2654 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 15 de enero de 1993, se establecieron las normas referentes a la organización, integración y atribuciones de las administraciones municipales y provinciales subordinadas a las Asambleas del Poder Popular y surgieron los Consejos de Administración, tanto en la instancia municipal como provincial, subordinadas a sus respectivas asambleas.

Según el artículo 3 del Reglamento de las Asambleas del Poder Popular, "... la Asamblea Municipal del Poder Popular constituida en la demarcación político-administrativa, cuyos límites están fijados por la ley, es el órgano superior local del Poder del Estado y, en consecuencia, está investida de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en su demarcación y para ello, dentro del marco de su competencia y ajustándose a la ley, ejerce gobierno" (Gaceta Oficial, XCII, 1995).

Por otra parte, en el artículo 4 del citado reglamento se establece que "... para el ejercicio de sus funciones la Asamblea del Poder Popular se apoya en las comisiones de trabajo, en el Consejo de la Administración, así como la iniciativa y amplia participación de la población en estrecha coordinación con las organizaciones de masas y sociales" (Gaceta Oficial, XCII, 1995).

El funcionamiento del Consejo de la Administración se rige por "el Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular", de fecha noviembre del 2007, aprobado por el acuerdo 6176 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Este reglamento

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

tiene como objetivo regular.... “Las atribuciones y funciones de los Consejos de la Administración y sus miembros,.... Las relaciones de las administraciones locales con los Consejos Populares,....”

Según el artículo 8 del acuerdo No. 6176 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, “El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la administración local, tiene carácter colegiado, dirige las entidades económicas, de producción y de servicio de su nivel de subordinación y su función primordial es promover el desarrollo económico y social de su territorio. Dirige la actividad administrativa a él subordinada y controla la de las entidades de su territorio, independientemente del nivel de subordinación”.

Según el artículo 42 del acuerdo No. 6176 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, “El Consejo de Administración... mantienen estrechas relaciones de trabajo con los Consejos Populares...”.

El Consejo de la Administración Municipal en Jobabo está compuesto por 21 miembros, un Presidente, el Primer vicepresidente, que son miembros por derecho propio, el Secretario, 4 Vicepresidentes profesionales, un Vicepresidente de la salud y uno de educación y 12 miembros, de ellos, uno de subordinación nacional y el resto de subordinación local.

II. 2 Proyección Estratégica 2009 – 2011 del Municipio Jobabo: La formulación de los Objetivos Estratégicos.

En la formulación de los objetivos estratégicos 2009 – 2011 se ha tenido en cuenta las orientaciones emitidas de secretaria del CECM y de los MEP Y MES. Tomando la experiencia de procesos anteriores. Para la proyección se utilizó el Esquema que se muestra en el Anexo No. 2 que toma como referencia los ya empleados en procesos anteriores de planificación del Municipio, así como las orientadas por el MES.

La labor de proyección se comenzó siguiendo las indicaciones dadas por el Consejo de Administración provincial aunque no se fue riguroso en el cumplimiento de las indicaciones metodológicas, no se implicó a la dirección de la Asamblea y la totalidad de los miembros del Consejo de Administración Municipal. Con relación a la proyección

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

2011 podemos decir que fue sobre la base de lo proyectado en años anteriores, sin incorporar elementos que aportaran y que facilitaran el desarrollo del Municipio.

Misión:

“Promover el Desarrollo Económico y Social del territorio con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades crecientes de la población, elevando el nivel de calidad de vida, enfatizando en el crecimiento de la producción material y de la prestación de los servicios, haciendo un uso racional de los recursos materiales, humanos, financieros y naturales, logrando la activa y consciente participación de las diferentes entidades económicas, dirigentes, trabajadores y el pueblo”.

En los últimos 8 años se ha mantenido la misma misión sin revisarse ni actualizarse, la cual fue generada o producida prescindiendo del uso de técnicas de trabajo grupal lo que ha impedido reflejar las potencialidades y características del Municipio, así como que este impregnada de criterios subjetivos al no efectuarse una correcta discusión y análisis de los diferentes elementos.

Valores Compartidos:

- Incondicionalidad a la Patria y la Revolución.
- Visión de futuro.
- Unidad de Acción
- Laboriosidad
- Humanismo y solidaridad
- Hospitalidad

En este elemento no se efectuó una correcta discusión y análisis, impidiendo determinar con exactitud cuáles de esos valores eran ya compartidos y cuales deseados.

Áreas de resultados Clave:

- I. Actividad económica – financiera – energética y presupuestaria.
- II. Producción y distribución de alimentos, bienes de consumo y servicios a la población.

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

III. Desarrollo social y defensa.

Las mismas fueron examinadas a partir del listado de las áreas de resultado clave definidas en años anteriores y las propuestas por el Consejo de la Administración Provincial ajustadas al territorio, por lo que es evidente que no se realizaron análisis para ajustarse a las características del municipio, solo se eliminaron unas y se fusionaron otras.

Diagnóstico Estratégico.

En este aspecto no fueron suficiente las acciones realizadas por el Grupo Técnico Asesor y los que se responsabilizaron por áreas de resultado clave, quienes no jugaron el papel que le correspondía, y actuaron de manera formal al solo emplear la proyección de la provincia sin tener en cuenta las potencialidades y necesidades del municipio y recargar el trabajo en la Secretaría del Consejo de Administración lo que puede verse reflejado en la pobreza de los diferentes elementos que lo integran.

Fortalezas:

1. La unidad de acción
2. La capacidad de los directivos, técnicos y profesionales para proyectar el futuro.
3. La preparación política – ideológica del pueblo
4. La Incondicionalidad y preparación de los directivos
5. Desarrollo cultural integral de la población
6. Movimiento del Fórum

Debilidades:

1. No todos los Cuadros de Dirección lograron los resultados integrales previstos o que se requieren.
2. Pocas Empresas en Perfeccionamiento Empresarial
3. Déficit y obsolescencia de la tecnología.
4. Débil infraestructura científica.

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

5. Falta de Control Interno y la Contabilidad.
6. Bajos rendimientos agrícolas.
7. Mal estado de los viales y redes técnicas
8. Insuficientes inversiones
9. Deficiente fondo habitacional y su deterioro
10. Deficiencias en la organización y disciplina tecnológica.

Amenazas:

1. Crisis Económica mundial y el bloqueo que recrudece la economía del país.
2. Inestabilidad del Clima
3. Inestabilidad de los precios
4. Manifestaciones de indisciplina, ilegalidades, el delito y corrupción
5. Insuficiencia interna en la aplicación de los sistemas de control.
6. Deforestación
7. Poca reanimación del transporte

Oportunidades:

1. Reanimación de la economía en algunos sectores
2. Perfeccionamiento empresarial
3. Colaboración extranjera
4. Construcción de viviendas a través del movimiento popular
5. Programas priorizados de la Revolución
6. Apoyo a la provincia
7. Estrategia de superación de los cuadros

Fueron valorados los siguientes Escenarios:

Escenarios positivos:

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

La política de hostilidad ha disminuido, hay un crecimiento sostenido en el campo económico lográndose satisfacer las principales necesidades de la población. La solidaridad hacia Cuba se amplía a diferentes aspectos y desde varios países. Toman más fuerza los movimientos progresistas. La integración latinoamericana ayuda al desarrollo de la región.

Escenario Probable:

Se mantiene el bloqueo y la política hacia la revolución y pueblo cubano, provocando serias dificultades en el desarrollo económico y social del país. Se consolida cada vez más la posición revolucionaria y progresista de los cubanos.

Se incrementan los movimientos de solidaridad con el pueblo cubano lo que ayuda al conocimiento internacional de la realidad de la revolución cubana ante las campañas difamatorias que se desarrollan

El estado cubano mantiene el desarrollo de los Programas de la Revolución, lográndose estos a pesar de las limitaciones económicas del país. La búsqueda de soluciones constantes atenúan los efectos negativos del período especial.

Se profundiza la lucha contra las manifestaciones de corrupción e ilegalidades que afectan el desarrollo político, económico y social.

El nivel de preparación del pueblo para la defensa es cada vez mayor, así como su firme disposición a defender los logros alcanzados en los 50 años de Revolución.

Se requiere de un gran esfuerzo del territorio para mantener actualizados y preparados los recursos humanos como recurso fundamental.

Escenario negativo:

La posición de Estado Unidos hacia Cuba provoca un conflicto bélico entre ambas naciones afectando el desarrollo económico, político y social, siendo necesario mantener la resistencia ante el enemigo. A pesar de esto es necesario realizar producciones para el autoconsumo y abastecimiento de la población.

Se ve afectado el desarrollo del país, pero se refuerza la posición patriótica, antiimperialista y revolucionario de los cubanos.

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

Lo antes analizado pone al descubierto que no se trabajó con propuestas de escenarios, sino que se retomaron las de la Provincia; tampoco fue considerado el contexto como posibles situaciones a partir del comportamiento de aspectos externos que no se pueden manejar desde el municipio y no se pueden evitar, aunque pueden impactar en el territorio

Esta situación no permitió identificar el camino más probable a recorrer e impide la contribución acertada en la definición de estrategias alternativas.

Visión:

El Municipio es un bastión, inexpugnable de la revolución, fiel a sus tradiciones históricas y revolucionarias, reflejando la unidad de acción de la población y los trabajadores en torno al Partido y a Fidel, en su preparación para la defensa y en el cumplimiento de los principales objetivos y programas que garantizan el desarrollo en ascenso y la contribución a la recuperación económica del país.

- Están consolidados los programas sociales que se desarrollan por el país.
- Se logra un incremento de la producción de alimento
- Se consolida la producción en la agricultura urbana
- Se incrementa la producción agropecuaria
- Se logra incrementar en la calidad y cantidad de los servicios prestados
- La producción mercantil mantiene incrementos sostenidos
- Se desarrollan valores éticos y estéticos en la población y los trabajadores
- Se mantiene un aumento sistemático del uso de las nuevas técnicas de investigación científicas, así como de la ciencia y la técnica
- Se obtienen disminuciones del déficit del presupuesto planificado
- Se mantienen el pleno empleo, se muestran déficit de fuerza de trabajo en algunos sectores de la economía.
- Se ha logrado disminuir el deterioro ambiental

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

- Se incrementan los niveles de eficiencia económica y energética en las empresas y entidades.
- Se logra frenar el deterioro del parque de ómnibus para el transporte urbano
- Existe la infraestructura óptima para el desarrollo educacional
- Se cuenta con cuadros más capaces y preparados
- Se consolida la tasa de mortalidad como una de las más bajas del país
- La totalidad de las empresas están inmersas en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial
- Se mantiene el desarrollo industrial del Municipio

La ineficiencia en los trabajos de identificación de escenario influye en la identificación de la visión, lo cual impidió que la misma determinara las áreas en dónde deben concentrarse ineludiblemente los esfuerzos del territorio.

No se formuló por los principales dirigentes, el peso fundamental se concentra en la secretaria del Consejo de Administración, lo que impide que esta sea realmente el sueño común de la organización y se convierta en el futuro retador deseado para el territorio.

Objetivos estratégicos:

Se orientó a los jefes e implicados en cada una de las áreas de resultado clave la confección de los objetivos estratégicos 2009- 2011.

Momento este que se considera el más importante, pues en él se resumen varios de los pasos anteriores, pero no se le dedicó toda la atención requerida pues dichos objetivos se obtuvieron con la sumatoria de las propuestas de las áreas de resultado clave.

Anexo No.3

A continuación se resumen algunas de las características antes enunciadas, las que son ejemplo de lo antes referido

- La Planificación Estratégica, no se aprecia como un proceso en constante cambio, rediseño y adaptado a los nuevos escenarios del entorno.

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

- Insuficiente nivel de participación de los miembros de la organización en la confección de los planes.
- Insuficiente conocimiento metodológico para el desarrollo del proceso de Planificación Estratégica a partir de las potencialidades del territorio, ni se cuenta con las experiencias y habilidades necesarias.
- No existe una correcta articulación entre la Estrategia de Desarrollo Local con los Objetivos Estratégicos del Consejo de la Administración.
- No se logra la correcta identificación y movilización del potencial productivo local como fuente de ingresos manejables a escala municipal y que constituyen aportes para la reinversión.
- Débiles relaciones horizontales entre entidades municipales y poca articulación de sujetos y acciones alrededor del eje del Consejo de Administración Municipal.
- Subexplotación de los recursos disponibles por utilización parcelada y no en sistema
- Nula utilización del Consejo Popular como estructura de gestión para el desarrollo, predominio de la tendencia a enfocar las comunidades más como objeto del desarrollo que como protagonista del mismo.
- Limitaciones en la Estrategia de Desarrollo y débil identificación de prioridades.

II.3 Procedimiento para el diseño de la estrategia del Consejo de Administración.

Esta propuesta tiene como objetivo brindar una herramienta de trabajo adecuada al Consejo de Administración del Municipio Jobabo, la cual le permita elaborar una estrategia a partir de la valoración de las potencialidades del territorio y tener en cuenta los referentes teóricos revelados en análisis de las teorías de la Dirección Estratégica ajustadas al contexto territorial cubano y a las propias características de ésta organización.

Es importante destacar que no existen antecedentes en el Municipio de Diseño de Estrategias que se fundamenten en los potenciales endógenos del territorio y que superen las barreras de la sectorialidad.

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

Este procedimiento contribuye igualmente, a desarrollar los conocimientos, capacidades y habilidades necesarias en los miembros del Consejo de la Administración para el diseño de su estrategia. Es eminentemente participativo y las técnicas a utilizar son las propias del trabajo en grupo, las cuales se describen al final del epígrafe. El mismo está compuesto por cinco fases las cuales constan de sus respectivos pasos.

Es importante al comienzo de cada paso hacer un recordatorio del resultado de los anteriores con el propósito de que los participantes comprendan la articulación lógica entre ellos y lo sitúe en mejores condiciones para el logro de los objetivos.

Un elemento importante en la propuesta del procedimiento lo constituye el hecho de que su concepción permite desarrollar el mismo por facilitadores externos y/o internos. Dicha propuesta transita por 5 fases, las cuales se rigen por diversos pasos.

Fase I: Organización del proceso de plantación y definición de la misión

El objetivo de esta fase es crear y capacitar el grupo de trabajo municipal, quien organizado como equipo tendrá la tarea, auxiliado por facilitadores, de desarrollar cada uno de los pasos que se proponen en el presente procedimiento, así como dejar definida la misión.

La generación de estrategias exige una alta capacidad creativa, de conocimiento del entorno y de la propia organización, además de capacidad para determinar aquellos elementos sustanciales sobre los que se sostiene la organización y por tanto su futuro.

Paso 1. Creación y preparación del grupo de Trabajo Municipal.

Iniciar el proceso de Planificación Estratégica Municipal, presupone una decisión colectiva inicial y requiere además, de la intervención de formas organizativas que pueden ser de dos tipos, atendiendo a la función que realizan en el proceso.

En primer lugar, órganos de carácter técnico (Grupo de Planificación y Comisión Técnica) que asumen las tareas de asesoría, análisis y coordinación de la estrategia como en sus etapas sucesivas de implementación.

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

En segundo lugar, el órgano de dirección de la administración local (Consejo de Administración Municipal) que es el responsable de la gestión y en particular de la planificación.

En este paso se constituye el Grupo de Trabajo Municipal, integrado por los miembros del Consejo de Administración Municipal y personal designado por su experiencia, creatividad y funciones en el desarrollo del municipio, lo que demuestra el carácter participativo de este proceso.

La participación de los integrantes del consejo de la administración municipal como miembro del grupo de trabajo se fundamenta en su condición de equipo líder del municipio, por su nivel de conocimientos e interpretación de la situación del territorio, así como por su habitual quehacer ubicado en el centro de los problemas reales.

El grupo realiza sesiones de trabajo de capacitación, en las que se les da a conocer el objetivo de la tarea a realizar y del proceso a seguir, por consiguiente se les aclara su papel en el mismo, a la vez se crea, mediante un proceso de aprendizaje, la capacidad interna para la realización de la proyección. Se le brinda información sobre los elementos del modelo a seguir para el diseño de de la Estrategia del Consejo de Administración, para lo que se tienen en cuenta las características específicas del Municipio. Se informa, además las técnicas y métodos a aplicar. Para la preparación del grupo se tienen en cuenta aspectos teóricos de la planificación estratégica, para lo que se cuenta con profesionales capacitados en el tema, con la colaboración de las universidades

Paso 2. Elaboración de la Misión.

Establecido este nivel de participación y preparación, se crean las condiciones para precisar la misión del Consejo de la Administración del Municipio, sobre la base de que la misma es su razón de ser, representa el propósito más importante, brinda información para establecer la forma de actuación, define cómo la organización debe comportarse en su camino al futuro, además de ayudar a movilizar y concentrar energías y capacidades.

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

Debe ser orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de la sociedad general, hacia el futuro a largo plazo, ser simple, clara y directa. Considerar que la misión debe responder de manera general a las siguientes preguntas:

¿Qué somos, qué necesidades satisface la Organización?

¿Qué queremos ser?

¿Qué cualidades distintivas se poseen?

La misión debe reflejar también la heterogeneidad, la identidad y complejidad de la organización, el contexto histórico, cultural, demográfico, económico, social y ambiental que le imprime una determinada peculiaridad. Además de reflejar las potencialidades y características del territorio.

Este criterio permite clarificar las principales características de la organización, sus atributos, los objetivos estratégicos en los que se sustentará su desarrollo, imprime una determinada especificidad e identidad a su razón de ser y por lo tanto a la misión.

Fase II. Diagnóstico estratégico territorial.

En esta fase es importante tener presente los lineamientos generales y específicos aprobados por el Ministerio de Economía y Planificación, el Plan Físico- Urbanístico, la Estrategia Medio Ambiental y la Estrategia de Desarrollo Local del Municipio, confeccionados de forma participativa y aprobada por el Consejo de la Administración Municipal, pues contienen gran cantidad de información valiosa para esta fase.

Se tienen como antecedente la definición de misión lo que permite, se realice por el Grupo Municipal, el Diagnóstico Estratégico Territorial que constituye un instrumento útil para el aprendizaje y búsqueda de soluciones integrales a los problemas del territorio, caracteriza su estado actual y levanta los potenciales para su desarrollo.

A fin de explorar la estructura y funciones del sistema territorial, se propone la descomposición del mismo en subsistemas. Para el caso de este procedimiento, se tiene en cuenta los aspectos en que se expresa el desarrollo del territorio y el criterio de que los objetivos territoriales, aún cuando son múltiples, se pueden concentrar en cuatro grandes dimensiones económico, socio – cultural, ambiental y científico -

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

tecnológico, por lo que se propone la descomposición del territorio en cuatro subsistema: el económico – productivo, el socio – cultural, el científico – tecnológico y el ambiental.

El enfoque sistémico propuesto se emplea como una forma de aproximación y representación de la realidad territorial y de las diferentes interrelaciones que se producen en el mismo, esto permite profundizar, no solo en el análisis de las relaciones internas del sistema, sino además, en las diferentes relaciones que se producen entre los subsistemas territoriales y entre estos y el entorno.

El diagnóstico estratégico participativo, sobre la base del estudio de los distintos subsistemas y del sistema territorial en su conjunto, brinda una percepción de la realidad territorial, con lo que se evita parcializar el diagnóstico hacia una u otra dimensión del desarrollo y profundiza en cada uno de los subsistemas, para posteriormente abarcar el territorio en su totalidad.

Paso 3. Elaboración del diagnóstico. Determinación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

La determinación del diagnóstico constituye un elemento esencial para desplegar el proceso investigativo, pues en ello se fundamenta la estrategia del Consejo de Administración y se realiza en dos momentos.

Un primer momento con el grupo municipal que es convocado por el presidente del Consejo de la Administración, donde se definen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Las técnicas a utilizar son las propias del trabajo en grupo, las cuales se describen al final del epígrafe, de forma tal que el levantamiento del diagnóstico sea abarcador y objetivo. Posteriormente es imprescindible establecer un orden jerárquico, a partir del criterio de mayor peso. Esto se logra a través de un proceso de ponderación.

Una vez realizado el diagnóstico, por el grupo municipal. se pasa a un segundo momento y se aplica el procedimiento descrito anteriormente, con la particularidad de que, una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas el facilitador presentará los resultados del diagnóstico de la Estrategia de Desarrollo Local

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

con la finalidad de comparar y enriquecer lo que el grupo ha creado (es importante introducir el resultado del diagnóstico de la estrategia de desarrollo local solo después de agotada la generación de ideas para impedir condicionamientos). (Anexo 4).

Fortalezas: Se refiere a las características internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien y que pueden ser aprovechadas en cualquier momento para lograr el objetivo propuesto.

Debilidades: Término que se refiere a actividades de dirección, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Oportunidades: Son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y de otra índole, así como a hechos que pueden, de forma significativa, beneficiar a una organización en el futuro.

Amenazas: Este término es totalmente opuesto al anterior. Consiste en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y otras, así como a hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Paso 4. Elaboración de la Matriz DAFO.

La Matriz permite relacionar el ambiente interno con el externo, para esto los resultados del diagnóstico determinan sus cuatro grandes áreas: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Esta matriz DAFO, se utiliza para graficar la posición de la organización, en cual cuadrante tiene más condiciones.

Fase III. Diseño de los escenarios, definición de la Visión, valores y Áreas de Resultados Claves.

El Diagnóstico Estratégico Territorial tiene su continuidad en el ejercicio prospectivo, lo que posibilita explorar el porvenir y diseñar los escenarios más probables con el objetivo de proporcionar información relevante, en una perspectiva a mediano o largo plazo, que permita elaborar un conjunto de alternativas para apoyar la toma de decisiones.

Este proceso de exploración se realiza con el empleo del método de escenarios, que no solo permite formalizar imágenes del futuro sino que se convierte en un paso de

extraordinaria importancia para ofrecer una mayor credibilidad a la formulación de la visión del territorio.

Cada uno de los pasos de esta fase se desarrolla por el Grupo Municipal, con la ayuda de facilitadores y se utilizan técnicas de trabajo grupal, descritas como parte del procedimiento.

Paso 5. Identificación del contexto y elaboración de los escenarios.

La identificación del contexto para el desarrollo del territorio se ejecuta en el Grupo Municipal, para tales efectos se considera que el contexto constituye posibles situaciones a partir del comportamiento de aspectos externos, que no se pueden manejar desde el municipio, pero no es posible evitarlas, aunque pueden impactar en el territorio. Este puede tener carácter provincial, regional, nacional e internacional. Incluyen además fenómenos naturales, sanitarios o situaciones creadas por el hombre.

Considerar que los escenarios significan un asomo al contexto, a modo de reconocerse como parte de él, en toda su amplitud y explorar las probabilidades de ocurrencia de determinados cambios favorables (deseado), no favorables (no deseado) y tendenciales, constituye un sustancioso momento de reflexión que incorpora numerosos componentes “nuevos” a través de conjugar los contextos identificados como determinantes en el paso anterior. Se elaboraran tres escenarios:

- Un escenario tendencial, muestra lo que podría ocurrir de mantenerse en el futuro las tendencias actuales. Su principal objetivo es servir de contraste al escenario activo.
- Dos escenarios activos o contrastados (un escenario deseado y uno no deseado): se basan en establecer una situación futura deseada y determinar las estrategias a seguir para alcanzarla. En el caso del escenario deseado el contexto se comporta favorablemente, mientras que en el no deseado existen factores que atentan contra los objetivos propuestos y que requieren de nuevas medidas para neutralizarlos.

El Primero corresponde al camino más probable y los escenarios contrastados (pesimista y optimista) se refieren a las situaciones menos probables, pero su conocimiento puede ser útil a fin de apreciar posibles riesgos para el sistema territorial

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

(escenario pesimista) y contribuir al logro de una orientación en la definición de estrategias alternativas.

Paso 6. Elaboración de la Visión

La visión permite identificar determinados temas críticos que son las palancas de cambio para el desarrollo y a su vez, definir las áreas en dónde deben concentrarse ineludiblemente los esfuerzos del territorio. Es una declaración de principios, breve y directa que, posteriormente, puede ser precisada y desarrollada mediante la formulación de líneas estratégicas y refleja el futuro retador que se desea para el territorio, debe ser formulada por los principales dirigentes, es el “sueño común” y está llamada a convertirse en un mecanismo aglutinador.

Paso 7. Planteamiento de los valores a compartir.

Los valores son una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr la efectividad en la implantación de la Dirección Estratégica en las organizaciones, lo cual contribuirá a elevar su eficiencia y eficacia. Son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo, y hacen referencia al tipo de equipo que se quiere lograr, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende conseguir.

Paso 8. Determinación de las Áreas de Resultado Clave

Al igual que en la fase anterior, cada uno de los pasos siguientes se desarrollan por el grupo municipal, con la ayuda de facilitadores y de técnicas de trabajo grupal.

Las Áreas de Resultados Clave no cubren todo lo que logrará la organización, identifican los encabezados generales, deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos y constituyen un elemento vital de ayuda al grupo municipal, para aislar y clasificar los tipos de resultados necesarios.

Fase IV. Determinación de los objetivos estratégicos.

Al igual que en la fase anterior, cada uno de los pasos siguientes se desarrollan por el grupo municipal, con la ayuda de facilitadores y de técnicas de trabajo grupal.

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

Constituye un aspecto esencial retomar los resultados obtenidos en los pasos anteriores, lo que permite garantizar la integralidad en el proceso de diseño estratégico.

Paso 9. Determinación de los objetivos estratégicos.

Este es uno de los momentos más importantes del procedimiento, en el se resumen varios de los pasos anteriores por tanto requiere de la máxima concentración y atención del grupo.

Los objetivos estratégicos se definen sobre la base de los resultados que se deben alcanzar en un período determinado y deben estar en correspondencia con la visión previamente definida. Priorizan solo aquellas direcciones hacia donde se aglutinarán los esfuerzos fundamentales y recursos, para conseguir mayores resultados. Generalmente constituye un número reducido sobre los que es factible interactuar en correspondencia con las demandas más apremiantes del contexto.

Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser coherentes, medibles, estimulantes, razonables y claros, y deben fijarse objetivos tanto para la organización en general como para cada división. Son la meta el fin a alcanzar.

Fase V. Confección de la Estrategia del Consejo de Administración.

Vencido cada uno de los pasos descritos hasta aquí; como última fase de este procedimiento corresponde confeccionar la estrategia de desarrollo local de Jobabo a partir de los resultados del trabajo del Grupo Municipal con una amplia participación comunitaria y el empleo de técnicas participativas. Esta fase se desarrolla en un único paso.

Para ello se encarga un equipo integrado por personal técnico designado, Grupo Temporal Gubernamental integrado por la secretaria del Consejo de Administración, La dirección de Economía y Planificación, La dirección de Finanzas y Precios, La dirección del Banco, La dirección de Trabajo y Seguridad Social, La Sede Universitaria, CITMA y Auditoria y Control), que bajo la dirección del secretario del Consejo de la Administración elaboran el documento final que contiene la estrategia del Consejo de Administración, la cual se somete a la aprobación del Consejo de la Administración.

Descripción de las Técnicas de trabajo grupal, propuestas en el procedimiento.

❖ **Tormenta de Ideas.**

El Brainstorming es una de las técnicas más conocidas para generar ideas. También llamado torbellino de ideas, tormenta de ideas, lluvia de ideas, entre otras denominaciones, es una técnica eminentemente grupal para la generación de ideas; las personas exponen sus ideas a medida que le van surgiendo y a la vez, cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otros.

Objetivo:

Romper las limitaciones habituales del pensamiento y producir un conjunto de ideas entre las que se pueda escoger; es útil para enfrentar problemas específicos y en situaciones donde hace falta una colección de ideas buenas, nuevas y frescas.

Como una ayuda y estímulo, a la creatividad, siempre es recomendable empezar con una sesión de calentamiento de aproximadamente diez minutos donde se aborda un problema imaginario. Pensar sobre un problema imaginario libera a la gente y la pone alegre, es también una manera de ejercitación del grupo para un mejor funcionamiento colectivo. Después se puede abordar el problema real. Algunos ejemplos de temas imaginarios son:

- inventar un nuevo juego deportivo
- cómo mejorar el transporte de la casa al trabajo
- cómo reducir los embotellamientos

Luego se pasa a la fase de generación de ideas. Se establece un número de ideas al que se quiere llegar, se marca el tiempo durante el que se vamos a trabajar (en una sesión típica es recomendable unos 15 a 30 minutos pues sesiones más largas tienden a que se pierda el interés) y se aclaran las cuatro reglas fundamentales que se deben tener bien presente:

- Toda crítica está prohibida.
- Toda idea es bienvenida.
- Tantas ideas como sea posible.

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

- El efecto multiplicador.

Seguidamente, el líder del grupo (facilitador) presenta el problema para el cual se solicitan ideas y se asegura que todos los participantes comprendan el problema, los que dicen todo aquello que se les ocurre de acuerdo con el problema planteado y ante lo que guardan las reglas anteriores.

Después de la sesión, se pasa a limpio la lista de ideas y se hacen las copias que se distribuyen a todos los participantes; no se pone la lista en ningún orden concreto.

Al día siguiente (no el mismo día) el grupo vuelve a encontrarse; primero, se comparten las ideas pensadas durante la sesión anterior y después, el grupo evalúa cada una de esas ideas y desarrolla la más prometedora, las que luego se llevan a la práctica; esto hace que la sesión de ideas sea más libre (sin el temor de la evaluación inmediata) y permite un tiempo de incubación para más ideas y un tiempo para pensar sobre las ideas que han surgido.

Durante las sesiones de evaluación, las ideas salvajes se convierten en prácticas o utilizadas para sugerir soluciones realistas; el énfasis debe estar dado en el análisis y en temas del mundo real.

Existen tres métodos para aplicar la técnica del Brainstorming, de los cuales el más popular es el primero que se propone:

1) **La rueda libre** (free wheeling), donde:

- Los miembros del grupo exponen sus ideas espontáneamente.
- El facilitador anota las ideas a medida que son expuestas.

Ventajas

- Muy espontáneo
- Tiende a ser creativo
- Es fácil contribuir a las ideas de otros

Desventajas

- Individuos fuertes pueden dominar la sesión
- Sobreviene la confusión
- Pueden perderse ideas cuando hablan varias personas a la vez

2) Tormenta de ideas mediante round-robin, donde:

- El líder pide a cada miembro, por turno, una idea.
- Los participantes dan su opinión en cualquier vuelta.
- La sesión continúa hasta que todos los miembros hayan dado su opinión.
- Las ideas son registradas al igual que en la rueda libre.

Ventajas

- Es más difícil que un individuo domine
- Las discusiones tienden a ser más centradas
- Se alienta a todos a que participen

Desventajas

- Se hace difícil aguardar por el turno
- Hay cierta pérdida de energía
- Resistencia a dar una opinión
- No es tan fácil trabajar sobre las ideas de los otros

3) El método con la tira de papel (difiere totalmente de los dos anteriores), donde:

- El líder pide a los participantes que escriban sus ideas en una pequeña tira de papel o en una ficha de índice
- Las ideas se recopilan y organizan

Ventajas

- El anonimato permite que tópicos delicados afloren
- Se puede aplicar en grupos muy numerosos
- No es necesario hablar

Desventajas

- Lento
- Puede que algunas ideas sean ilegibles o incomprensibles
- No es posible contribuir a las ideas de otros
- Es difícil aclarar ideas

❖ **Escritura de Ideas**

La escritura de ideas es una técnica de generación de ideas que combina características de diferentes métodos de la técnica de tormenta de ideas. Al igual que en el método de la tira de papel los participantes escriben sus propias ideas; como en el de rueda libre y en el round - robin, el método de escritura de ideas permite a los participantes contribuir a las ideas de otros.

En el método más habitual de escritura de ideas los participantes se sientan alrededor de una mesa y escriben sus ideas en una hoja de papel, luego cada individuo coloca el papel en el centro de la mesa para intercambiar el suyo con el de otro. Al analizar otras ideas los participantes pueden contribuir a mejorarla o producir una versión totalmente nueva; después de un período de tiempo acordado, se recogen los papeles. Las ideas pueden ser esclarecidas o evaluadas en ese momento o después.

Como variante, algunos grupos emplean tarjetas grandes y escriben una sola idea en cada una; después se pasa la tarjeta a la persona de la derecha para que esta modifique la idea o elabore una nueva.

Al igual que la tormenta de ideas, la escritura de estos es una poderosa técnica para la generarlas y dar solución a los problemas; sin embargo, existen algunas situaciones en las cuales la escritura de ideas ofrece ventajas evidentes sobre la tormenta de ideas:

- cuando es importante elaborar ideas más completas

El mismo hecho de escribir las propias ideas hace aumentar el interés de las personas en pensar más detenidamente para expresarse con más claridad e integralidad.

- cuando sesiones anteriores de tormentas de ideas han sido monopolizadas por uno o dos participantes dominantes

La escritura de ideas ofrece a todos el mismo tiempo para pensar y escribir y elimina virtualmente la presión hacia una conformidad del grupo.

- cuando el grupo tiende a socializarse demasiado

La escritura de ideas ofrece al grupo la posibilidad de centrarse, más específicamente, en la tarea encomendada.

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

- cuando existe un fuerte conflicto dentro del grupo o si el tema es muy controvertido

Aunque la oposición puede ser beneficiosa para un grupo, debe ser manejada cuidadosamente por el líder o facilitador del grupo. La escritura de ideas puede ser útil en situaciones tensas y muy cargadas donde la tormenta de ideas no puede ser manejable.

❖ **Reducción del Listado**

La reducción del listado es una forma de procesar la producción de ideas de la técnica del brainstorming u otra de las técnicas similares de generación de ideas.

Objetivo:

Esclarecer las opciones de modo que los miembros del grupo las comprendan y puedan reducirse posteriormente a una cifra manejable.

Antes de poder reducir el listado, todos en el grupo deben tener una comprensión clara de cada uno de los aspectos del listado, por lo tanto, la primera actividad es que el líder aclare las dudas que existan en cada punto, para ello solicitar al miembro del equipo que explique brevemente lo que entendió a partir del comentario; en este momento, la discusión no va más allá de la simple aclaración de ideas.

Posteriormente, el grupo identifica algunos filtros (criterios que deben cumplirse para que un aspecto se mantenga bajo consideración).

Se tienen en cuenta los criterios anteriores, los miembros del grupo votan por cada aspecto, afirmativamente si están de acuerdo o negativamente si no lo están. No obstante, ante el hecho de que todos los miembros del grupo no han podido reaccionar ante cada una de las sugerencias del listado, un miembro del grupo pide que un punto en particular permanezca bajo consideración hasta que todos hayan podido reaccionar ante él.

El proceso es repetido con criterios diferentes o más rigurosos hasta que el listado se reduce, aproximadamente, a media docena de opciones.

❖ **Votación Ponderada**

Es una forma de cuantificar las posiciones y preferencias de los miembros del grupo.

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

Procedimiento:

Se elabore un modelo cuadrículado, en el que se asigna por un lado los miembros y por otro las opciones (como se muestra más abajo). Fue asignado a cada miembro un número de votos, quienes lo distribuyen según su preferencia. Como norma general el número de votos es aproximadamente el número de opciones más la mitad de ese valor, por ejemplo en el caso que se muestra sería (4 opciones +2 = 6 votos)

	A	B	C	D
Miembro 1				
Miembro 2				
Miembro 3				
Miembro 4				

Figura II.1 Técnica Votación Ponderada

Fuente: Newstron W. Jhon (1989)

Los miembros del grupo son alertados a que distribuir sus votos según sus preferencias relativas en cada opción y alertados para que concentren todos sus votos en su opción favorita, lo que hace que decidan cómo van a distribuir sus votos antes de que se registren en la gráfica.

Posteriormente se le solicita que muestren sus votos para cada opción de una sola vez, por lo que emplean los dedos de las manos para representar su votación.

Se les pide que registren los votos por opción y no por persona y que la cifra que indique sus votos Registren todos los votos de forma que el grupo pueda ver donde radican los desacuerdos.

La votación ponderada es muy útil para “tomar la temperatura” del grupo mientras está enfrascado en la búsqueda del consenso.

❖ Causa – Efecto

El análisis causa – efecto (conocido también como espina de pescado o como diagrama de Ishikawa, debido al nombre de su inventor, el Dr. Kauru Ishikawa, estadístico japonés en control de la calidad), es una forma sistemática de enfocar los efectos y las

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

causas que crean o contribuyen a crear defectos. Los efectos pueden ser problemas, la situación que se desea corregir o a la que se quiere llegar después de resolver los problemas.

Procedimiento:

Decida que efecto va ser analizado y escribirlo en el extremo derecho de una pizarra (la cabeza del pescado).

Dibuje una línea horizontal que parta de la cabeza y atraviese la pizarra con varias “espinas principales” algo inclinadas.

Escriba los factores principales que contribuyan al efecto, en los extremos de las espinas principales.

- Para los problemas comerciales pueden ser útiles los factores: personas, producto, precio y promoción.

En cada una de las espinas principales, escriba los factores específicos que el grupo considera como causas. El grupo puede emplear la tormenta de ideas u otro método para la recopilación de datos, que permitan identificar estos factores.

Identifique los factores más importantes (o combinación de factores), recopile datos adicionales para verificar la relación entre la causa y el efecto.

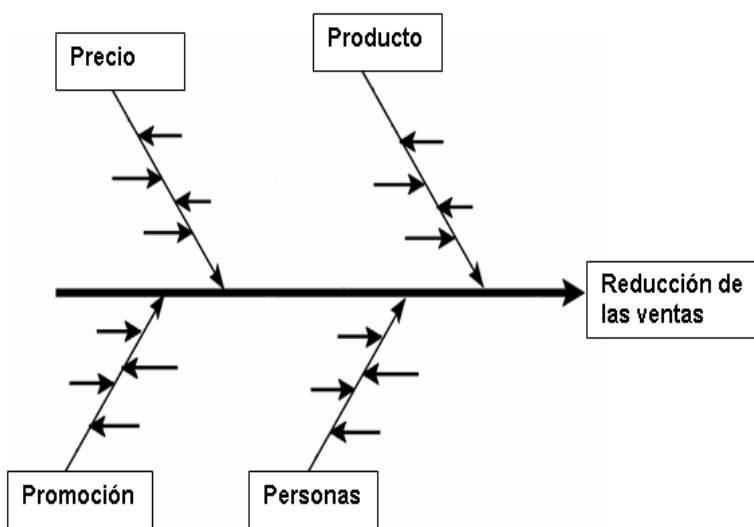


Figura II.2 Técnica Causa – Efecto

❖ **Multivotación.** Ramirez Alonso, Guillermo (2008)

Objetivo:

Reducir una larga lista de elementos a unos pocos, generalmente de tres a cinco, cada vez que la técnica del brainstorming o alguna similar haya producido una lista larga que necesita reducirse.

Procedimiento:

Primeramente, se revisa la lista y se combinan los elementos similares si es posible. Luego se asigna una letra a los elementos restantes y se da a cada miembro del equipo un número de votos igual al 20 por ciento del número de elementos de la lista. Los miembros del equipo pueden determinar cómo distribuir sus votos: uno por elemento, un número igual de votos a varios elementos, todos los votos a un mismo elemento o como el individuo considere.

Posteriormente, se encierran en un círculo los elementos que reciban el mayor número de votos. Si todavía quedan más elementos de los deseados, se puede realizar una segunda ronda de votación siguiendo los pasos anteriores hasta que la lista se reduzca de tres a cinco elementos.

Otro de los métodos para realizar la multivotación es darle a cada miembro del equipo cien votos y permitirle a cada uno, para cada elemento, tantos votos como desee.

❖ **Análisis Campo de Fuerza**

Técnica desarrollada por el investigador especializado en procesos de organización, Kurt Lewin, que permite identificar aquellas fuerzas que ayudan o impiden cerrar la brecha que existe entre donde usted se encuentra ahora y dónde usted quiere estar.

Forma de empleo:

- Trace una línea que divida una hoja en dos mitades, de abajo a arriba. Esta representa la situación “Cómo es” en la parte izquierda y “Debía ser” en la derecha
- Utilizando una técnica para la recopilación y generación de información, identifique y relacione las fuerzas positivas a la izquierda y las negativas a la derecha

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica en el Consejo de la Administración Municipal de Jobabo

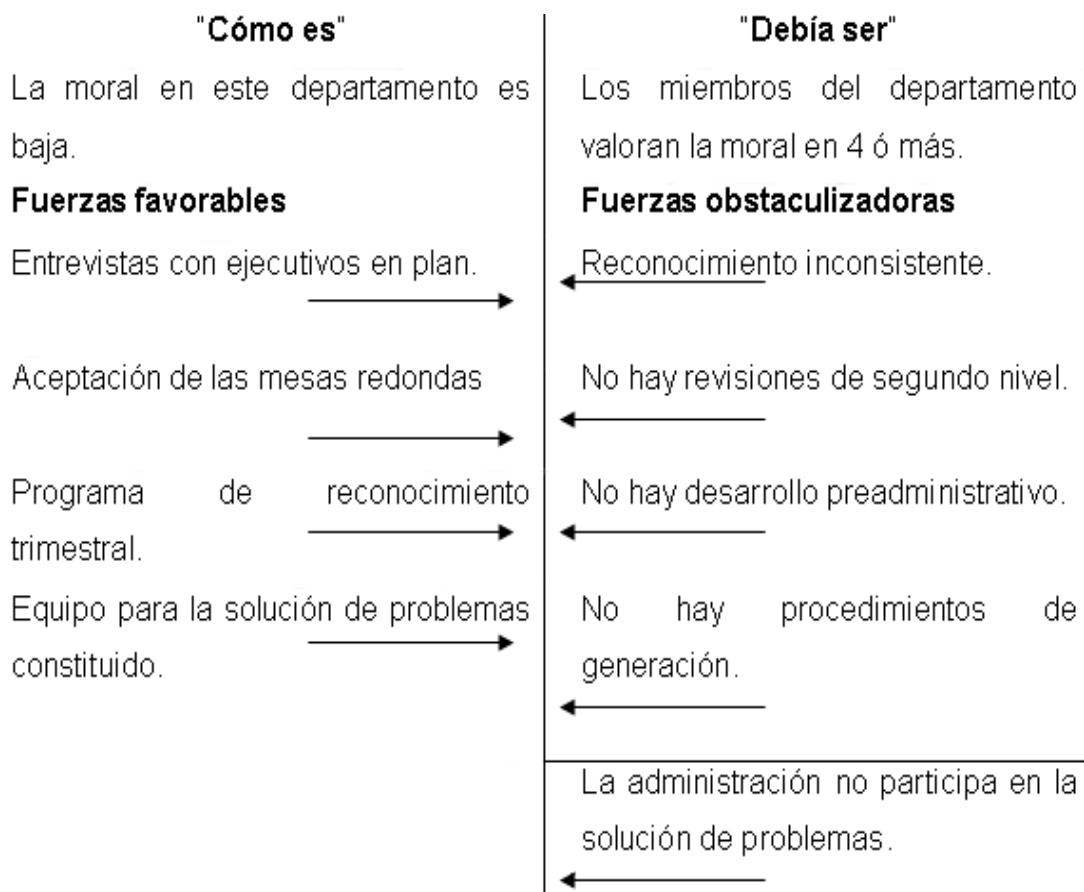
Estas fuerzas se representan frecuentemente como flechas: las fuerzas positivas van en sentido del estado "Debía ser" y las fuerzas obstaculizadoras en sentido opuesto.

A menudo es útil evaluar las fuerzas relativas de las fuerzas favorables y de las obstaculizadoras. Algunos grupos utilizan una escala (Ej. 5=muy fuerte, 4=fuerte, 3=regular, 2=baja, 1=débil) para evaluar el impacto relativo de las fuerzas.

Una vez que el análisis ha terminado, el grupo puede utilizar esta información para generar soluciones potenciales. A continuación se presentan dos ideas que el grupo puede explorar:

- ¿Cómo incrementar el número o la fuerza de las fuerzas favorables?
- ¿Cómo disminuir el número o la fuerza de las fuerzas obstaculizadoras?

Ahora se representa un ejemplo de la aplicación de esta técnica.



Conclusiones parciales

La caracterización del Consejo de Administración, expuesta en este capítulo, aporta información muy importante, no solo en cuanto a su estructura y organización, sino también acerca del modo en que se realiza la planificación estratégica y los problemas que afronta, en este sentido.

El procedimiento diseñado constituye una guía para la elaboración de la planificación estratégica, el mismo es eminentemente participativo por lo que, propicia la integración entre los distintos factores y actores condicionantes del desarrollo territorial, en función de la eficacia de este proceso se toman los criterios, opiniones y diferentes puntos de vista que más contribuyen a definir de forma clara y precisa las metas y objetivos, y con ellos el camino seguro a seguir.

El apoyo en las técnicas propuestas facilita, en su enfoque de aprender-aprender, el involucramiento y participación de todos en el proceso y por consiguiente el compromiso colectivo a lograr los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES GENERALES.

Una vez concluida la investigación y la valoración final de sus resultados con la propuesta, se concluye conque:

1. La caracterización gnoseológica de la dirección estratégica y el Diseño de Planificación Estratégica como categoría de la investigación permite conocer el comportamiento de los mismos desde un análisis teórico y científico pues facilita su caracterización en el contexto actual del desarrollo territorial.
2. Abordar la Planificación Estratégica en su contenido teórico conceptual constituyó una categoría esencial de esta investigación la que se convirtió en el sustento que justifica la necesidad de establecer un procedimiento para su diseño en un contexto real, en este caso el Consejo de la Administración Municipal en Jobabo.
3. El procedimiento diseñado, desde su concepción participativa e integradora constituye una herramienta de trabajo valiosa en manos de la dirección del Consejo de la Administración Municipal en Jobabo para complementar sus objetivos y por consiguiente alcanzar un mayor impacto en el progreso del territorio
4. El procedimiento para el diseño de la Planificación Estratégica, en el Consejo de la Administración Municipal Jobabo genera una mayor preparación a los directivos de dicho órgano y desarrolla nuevos estilos y métodos de trabajo en correspondencia con las exigencias de los actuales procesos de institucionalización y actualización del Modelo Económico Cubano.

RECOMENDACIONES.

1. Que los directivos del Consejo de Administración Municipal en Jobabo conviertan el procedimiento propuesto en una metodología de trabajo para la búsqueda de soluciones a los problemas del desarrollo que enfrenta el territorio
2. Implementar el procedimiento elaborado para el diseño de la Planificación Estratégica en la Dirección del Consejo de Administración Municipal Jobabo.
3. Aplicar el procedimiento resultante de esta investigación a nuevos procesos de diseños estratégicos sobre la base de su actualización y complementación el que debe ser extenderlos a otros Consejos de Administración de la provincia y el país.

BIBLIOGRAFÍA.

- 📖 Acuerdo 6176 del CECM. Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular, Gaceta Oficial de la República de Cuba, Cuba. 2007.
- 📖 Cabanelas Omil, José. Las bases de la Dirección de Empresas en un entorno abierto, dinámico y complejo. 1997
- 📖 Chacón, N. (1999), Formación de valores morales, Ed. Academia, La Habana.
- 📖 Columbié, M. Dirección por objetivo. Desarrollo en Cuba. Una experiencia inédita. En Dirección por Objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. La Habana: CCED. MES, 1999
- 📖 Cuba, Asamblea Nacional del Poder Popular. Constitución de la República Gaceta Oficial de la República de Cuba (XC). La Habana, Agosto 1, 1992
- 📖 Cuba, Consejo de Estado. Reglamento de las Asambleas provinciales del Poder Popular. Gaceta Oficial de la república de Cuba. (XCII). La Habana . septiembre 13, 1995.
- 📖 Cuba, Consejo de Ministro,
- 📖 Díaz Llorca, C. Métodos para perfeccionamiento de la dirección. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1989.
- 📖 Díaz, P.V. et al. La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación. En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia Cubana. La Habana: CCED- MES, 1998,
- 📖 Díaz, L.I.C. Seminario sobre introducción a la dirección estratégica. Material de apoyo Universidad de la Habana.
- 📖 Díez de Castro, J y Redondo, López, C. 1996. Administración de Empresas Libro de actividades Casos, cuestiones y lecturas. España. Ediciones Pirámide S.A., Madrid.
- 📖 Fua, G. L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro, en G. Fua y C. Zachia (Eds.) Industrializzazione senza fratture. Il Mulino, Bolonga. 1983.

-
- 📖 Fua, G. *Local development: conceptual basis and policy implications*, Regional Studies, No. 19. 1988
- 📖 García, S., Dolan, S.; *La Dirección por Valores*, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1998.
- 📖 Gárciga, R J. *Formulación Estratégica un Enfoque para Directivos*, Editorial Felix Varela, La Habana, 2006.
- 📖 Gonzáles, Ramón. *La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador. Términos para un debate. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, año 4, núm. 8: pp. 44-72, enero-junio, 2006.
- 📖 Guzón, Ada. *Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local. Tesis de Maestría (La Habana)*, junio 2003.
- 📖 Guzón, Ada et al. *Desarrollo Local en Cuba. Retos y perspectivas*. La Habana, Editorial Academia, 2006.
- 📖 Ferriol, F., *La Dirección Participativa*, Material impreso del Diplomado Gestión Universitaria Proyecto MES Cuba-Venezuela, La Habana, 2006.
- 📖 Hirschmann. *Cambios en la organización industrial: cooperación local y competitividad internacional*, Economía Industrial, No. 286. 1987
- 📖 K. I. Hatten, 1987. *Strategic Management. Analysis and Action*
- 📖 Koontz, H. y Weihrich, H. *Elementos de Administración*, Edición del Ministerio de Educación Superior, La Habana, 1991.
- 📖 Lazo, V. C. et al. *Dirección Estratégica Territorial. Tecnología experiencia en Pinar del Rio. – Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia Cubana: CCED- MES*, 1998.
- 📖 - Llorca, C, D, Carballal, E y Rodríguez, J. *Su misión, ¿Cómo diseñarla?: Dirección por objetivos y dirección estratégica*. Centro coordinación de estudios de dirección, septiembre,1998. Folleto gerenciales del MES, 2001. Pag. 6.
- 📖 Menguzzato, M. y Renau, J. *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*, 1984.

- 📖 Menguzzato, M. y Renau, J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management, Edición del Ministerio de Educación Superior, La Habana, 1997.
- 📖 Ministerio de Educación Superior. Compendio de artículos publicados en Folleto Gerenciales durante el año 2000, Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES, La Habana, 2000.
- 📖 Ministerio de Educación Superior. La Dirección por Valores. La Habana. 2000.
- 📖 Ministerio de Educación Superior. Bases metodológicas para la planeación estratégica y la dirección por objetivos basadas en valores. La Habana. 2004.
- 📖 Ministerio de Educación Superior. Compendio de artículos publicados en Folleto Gerenciales durante el año 2005, Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES, La Habana, 2005.
- 📖 Ministerio de la Industria Sideromecánica y la Electrónica: Indicaciones Tercer Ejercicio de Proyección y Dirección Estratégica del SIME. Actualización hasta los años 2003-2005, Editado SIME, 1999.
- 📖 Ministerio de la Industria Sideromecánica y la Electrónica, Dirección Estratégica, decisiones estratégicas. La Habana 1992,
- 📖 Morell, R. P. y col. El proceso de dirección estratégica, Material impreso, Grupo de Estudios de Técnicas de Dirección, Centro Universitario de Las Tunas, 2001.
- 📖 Mugerzia, P; Granado, H.; López, J., Teoría General de la Dirección Socialista, Ed. Pueblo y Educación, 1986.
- 📖 Murillo, Jorge. Intervención en la Asamblea Nacional del Poder popular, Sexto Período Ordinario de Sesiones de la Séptima Legislatura. Periódico Granma. 29 de Diciembre de 2011.
- 📖 Myrdal, G. Economic Theory and Underdeveloped Regions. Duckworth. 1957
- 📖 Newstron W. Jhon. 100 Ejercicios para Dinámica de Grupos.1989.
- 📖 PCC. Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social. 1 de Noviembre de 2010.

- 📖 PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social. 18 de abril de 2011.
- 📖 Pérez Avila, José. Material Docente Dirección Estratégica (2008)
- 📖 Pérez Avila, José. Tecnología para el diagnóstico de la eficiencia del proceso de Planeación Estratégica en la empresa Confecciones Melissa. Tesis en Opción al Título Académico de Master en Dirección. Universidad de Las Tunas. Cuba.2008.
- 📖 Perroux, F. A New Concept of Development. UNESCO. 1955.
- 📖 Portuondo, A. (1997): Valores. Temáticas Gerenciales Cubanas. CCED, MES
- 📖 Portuondo. V.A.L ¿Elaboración de Estrategias o determinación de Objetivos? ¿Dirigir por Objetivos o estratégicamente? En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica La experiencia Cubana. La Habana CCED – MES.
- 📖 Quevit, M. Le pari de l'industrialisation rurale, Editions Regionales Européennes, Lausana. 1986
- 📖 Reiff, W. E. y G. Bassford. ¿Qué es realmente la Dirección por Objetivos? Barcelona Editorial Labor S.A., 1994
- 📖 Reglamento Asambleas Municipales del Poder Popular. Septiembre de 1995.
- 📖 Rodríguez, G.F.O. y S. Alemañy. Enfoque, Dirección y Planificación Estratégica. Conceptos y Metodología, La Habana CCED- MES, 1997
- 📖 Ronda Pupo, Guillermo A. El Concepto Estrategia [En línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm> [Consultado22/09/10].
- 📖 Rokeach, M, Citado por S. García y Dolan en Dirección por Valores – La Habana: CCED – MES, 1998
- 📖 Sotomayor, Dilian. Procedimiento para el diseño de la planificación estratégica, en la dirección provincial de la empresa integral industria alimenticia de las tunas. Tesis en Opción al Título Académico de Master en Dirección. Universidad de Las Tunas. Cuba.2008.
- 📖 Stöhr, W. Cambios estructurales en la industria y estrategias de desarrollo regional, *Estudios Territoriales* (20), pp. 179-201. 1986.

- 📖 Storey, D.J. *Entrepreneurship and New Firms*, Croom Helm. Beckenham. 1982.
- 📖 Strategor. *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa.* Barcelona. Editorial MASSON, S.A. 1995.
- 📖 Toirac García, Alexander. *Proyección Estratégica: metodología y aplicación* [en línea] Disponible en: <http://www.itson.mx> [Consultado 25/10/10]
- 📖 Vázquez Barquero, A. *Desarrollo con iniciativas locales en España. Información Comercial Española.* pp. 57-69. mayo, 1984
- 📖 Vázquez Barquero, A. *Proceso de formulación de las políticas de desarrollo local. La experiencia española*, Centro de Publicaciones del Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo, Madrid. 1987
- 📖 Vázquez Barquero, A. *Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo*, Pirámide, Madrid. 1988
- 📖 Vázquez Barquero, A. *Desarrollo, redes e innovación.* Madrid: Ediciones Pirámide. S. A). 1999
- 📖 Vázquez Barquero, A. *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*, CEPAL, documento LC/R.1964, Santiago de Chile. (2000)
- 📖 Wehrich, H.: *Excelencia administrativa.* EMPES, Febrero, 1990. Folleto del ISPJAE. 1999.

Anexos 1

Modelos creados para la Planificación Estratégica de una organización.

I. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Etapas para el proceso de planificación estratégica.

1. Determinación de la misión o razón de ser.
2. Determinación de la estrategia.
3. Determinación de las tácticas.
4. Determinación de los proyectos.

II. Dr. Carlos C. Martínez Martínez.

Proceso formal de planificación estratégica.

1. Formulación de Metas
2. Identificación de objetivos y estrategias actuales
3. Análisis ambiental
4. Análisis de recursos
5. Identificación de oportunidades estratégicas
6. Determinación

III. José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.

1. Modelo para el diseño de la estrategia.
2. Determinación de la misión.
3. Matriz DAFO.
4. Factores claves.
5. Escenario de actuación.
6. Determinar áreas de resultados.
7. Elaboración de objetivos.

8. Definición de estrategias.

9. Plan de Acción.

IV. Carlos Gómez Pardo

Modelo de planeación estratégica.

1. plasmar cuales son las relaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.

2. Acción inmediata.

3. Clasificación de los Objetivos de la empresa.

4. Conocer el entorno.

5. conocer las expectativas.

6. Preparación e implementación.

VI. Jorga A. Ruso León.

Modelo del diseño de la estrategia

1. Determinación de la misión.

2. Matriz DAFO.

3. Formulación de la visión

4. Determinar Áreas de Resultados Claves.

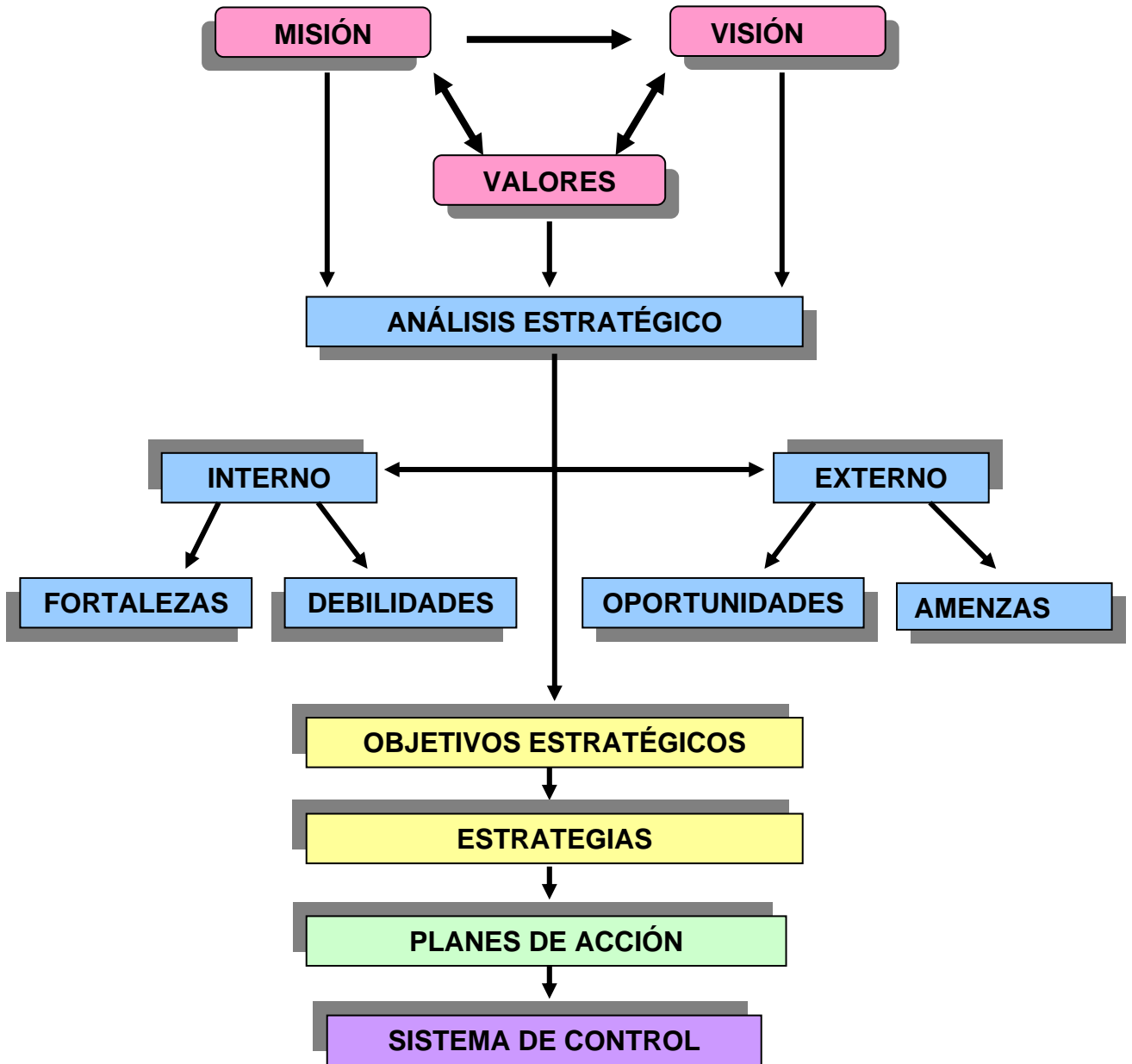
5. Elaboración de los objetivos.

6. Definición de las estrategias.

7. Plan de acción.

8. Diseño organizativo.

Anexos 2



Anexos 3

Propuesta de objetivos de trabajo del consejo de la administración municipal para el año 2011.

I. actividad económico – financiera – energética y presupuestaria

Objetivo no. 1

- Alcanzar 26.1 mmp en la producción, sobre la base del incremento de la productividad, el aumento de la eficiencia y la eficiencia económica y financiera, y la utilización racional de los recursos humanos.

Objetivo no. 2

- Elevar la circulación mercantil minoristas en no menos de 72 183.9 mp y en la red del comercio local a 70 413.5 mp.

Objetivo no. 3

- Consolidar el proceso inversionista garantizando la ejecución en el tiempo previsto con la calidad requerida de los programas y proyectos que se aprueben, elevar la producción de materiales de la construcción.

II. Producción y distribución de alimentos, bienes de consumo y servicios a la población

Objetivo no. 4

- Cumplir el per cápita en la distribución de alimento a la población, haciendo énfasis en alcanzar las 3 082.0 kcal, 80.6 gramos de proteínas y 56.9 gramos de grasa en el 2011, desarrollar producciones agropecuarias que permitan una seguridad alimentaria en no menos del 50%, sobre la base de la calidad y variedad de los productos.

Objetivo no. 5

- Consolidar el sistema de atención a la población incrementando la misma priorizando las comunidades haciendo énfasis en una mayor participación popular e

institucional en la solución de los problemas de la comunidad. alcanzar niveles superiores en el año 2010 en la prestación de servicio de la población

III. Desarrollo social y defensa.

Objetivo no. 6

- Formar niños adolescentes y jóvenes sanos, cultos y profundamente revolucionarios, dirigiendo científicamente el desarrollo educacional del territorio, integrando los programas de la revolución y el perfeccionamiento de la labor educativa de los docentes y la familia a partir de la elevación científica de la profesionalidad.

Objetivo no. 7

- Garantizar la asistencia médica social haciendo énfasis en el incremento de la calidad de los servicios y la aplicación y consolidación del proceso de regionalización y compactación del sistema

Objetivo no. 8

- Asegurar las actividades de preparación de la economía para la defensa en todas sus estructuras, garantizando el incremento de los niveles de preparación

Objetivo no. 9

- Controlar sistemáticamente la efectividad de las acciones que contrarrestan el delito, las indisciplinas e ilegalidades, haciendo énfasis en la labor del enfrentamiento a la droga, el delito económico y la corrupción. consolidar el funcionamiento del sistema de prevención y atención social haciendo énfasis en el trabajo preventivo

Anexos 4

Identificación de los potenciales para el desarrollo del Municipio y las barreras que lo pueden limitar.

La determinación del potencial constituye un elemento esencial para desplegar el proceso de desarrollo local, pues en ellos se fundamenta la estrategia de desarrollo local y se realiza en dos momentos.

Con el fin de lograr la participación popular en el diseño de la estrategia de desarrollo del municipio se considera necesario un primer momento que se realiza en cada uno de los consejos populares, a través de un ejercicio de identificación de potenciales para el desarrollo y de barreras que lo pueden limitar.

Para ello, a partir de un programa elaborado y aprobado por la dirección de La Asamblea del Poder Popular, se facilita la participación a los miembros del Grupo de Trabajo Municipal en los diferentes consejos populares y la población residente en las comunidades de cada uno de ellos, teniendo en cuenta la representatividad de la diversidad (grupos étnicos, sectores sociales, profesionales, técnicos de diferentes ramas, etc.),

Para tales efectos se convoca a las personas previstas, por los presidentes de consejos populares y los grupos de trabajo comunitario. Las técnicas a utilizar son las propias del trabajo en grupo, las cuales se describen al final del epígrafe, de forma tal que el levantamiento de potencialidades sea abarcador y objetivo.

Anexos 5

Guía de observación

Objetivo: Determinar los indicadores más relevantes que afectan estrategia de integración en Jobabo.

- Valoración del nivel de compromiso de los directivos, con la estrategia de integración del territorio.
- Verificar el nivel de las relaciones horizontales y de coordinación entre los distintos actores del municipio.
- Evaluación de la visión de decisores y actores.
- Constatar en que medida la estrategia dentro de la planeación estratégica considera los potenciales del territorio para el cumplimiento cabal de la misión del Consejo de la Administración.
- Evaluación de la capacidad de la organización para potenciar la autogestión, la integración interna y adaptación externa, como contribución al desarrollo del territorio.
- Determinar en que medida es tomada en cuenta la cultura organizacional para implementar procesos de cambio.

Anexo N° 6

Grupo de Trabajo Municipal.

Nº	NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ORGANIZACIÓN
1.	Nelson Ramos Serrano	Presidente	Asamblea Municipal Poder Popular
2.	Marciano García García	Vicepresidente	Asamblea Municipal Poder Popular
3.	Rolando Borrero Fernández	Secretario	Asamblea Municipal Poder Popular
4.	Blanca Iris Santana Rabelo	Secretaria	Consejo de la Administración Municipal
5.	Eliades Labrada Pérez	Vicepresidente	Consejo de la Administración Municipal
6.	Luis A. Almaguer Agramonte	Vicepresidente	Consejo de la Administración Municipal
7.	Irania Cruz Echavarría	Vicepresidenta	Consejo de la Administración Municipal
8.	Cristina Tamayo López	Vicepresidenta	Consejo de la Administración Municipal
9.	José R. Guerra Rodríguez	Director	Dirección Municipal de Educación
10.	Alberto Rigñak Vaz	Director	Dirección Municipal de Salud
11.	Dalia Abreu Ramos	Director	Dirección Municipal Vivienda.
12.	Bárbara Pérez Milanés	Director	Dirección Municipal de Finanzas

13.	Oneida Cruz Rodríguez	Directora	Dirección Municipal de Economía y Planificación
14.	Margarita Newlam Estrada	Directora	INDER
15.	Daríá García Espinosa	Directora	Transporte Pasajeros
16.	Luis Peña Valdés	Director	Alimenticia
17.	Neoidys Rodríguez Lozada	Director	Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social
18.	Delvis Horta Acosta	Directora	Dirección Municipal de Cultura
19.	Alexis Leonard Fonseca	Directora	Dirección Municipal de Comunales
20.	Misael Campos Agüero	Delegado Municipal	MINAGRI
21.	Orialis Saborit Suárez	Directora	Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía
22.	Antonio Díaz Pérez	Director	Empresa Agropecuaria Perú
23.	Odiza Leyva Santiesteban	Directora	SUM
24.	Moraima Torres Gamboa	Directora	Dirección Municipal de Planificación Física
25.	Ana Cecilia Vázquez Castro	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
26.	Edilberto Veloz Nieves	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
27.	Faustino Rodríguez Rodríguez	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular

28.	Tania Quintero Ortega	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
29.	Ana María Espinosa Pena	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
30.	Omar Ramón Tejas Sosa	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
31.	Arelis Sosa Verdecía	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
32.	Kenia Machado López	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
33.	Joel Zamora Infante	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
34.	Higinio Almaguer Ortiz	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
35.	Mariela Cruz López	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
36.	Yonny Alega Palomino	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
37.	Enrique Suárez Suárez	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
38.	Miguel Castillo Blanco	Especialista Municipal	Fórum
39.	Yordi Agüero Ricardo	Especialista Municipal	CITMA
40.	Alberto Ávila Remón	Especialista Proyecto	Empresa Agropecuaria Perú