



Universidad Central
"Marta Abreu de Las Villas"
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: "Perfeccionamiento del diseño
estratégico del Municipio de Ranchuelo".

Autora: Elizabeth Márquez Andrade

Tutor: Msc: Ing. Osmani Lugo González

Curso 2006 – 2007
"Año 49 de la Revolución"



Pensamiento.

Pensamiento.

“... la tarea de planificar es muy difícil y por eso se necesita una conducción centralizada, que tenga una clara idea de las metas”.

Che



Dedicatoria.



Dedicatoria.

A Fidel y a esta Revolución que han hecho posible el desarrollo de esta sociedad, la cual me ha dado la oportunidad de estudiar y superarme.

A Yan Claudio Bernal Márquez, mi niño, por ser mi guía, mi fuente de inspiración y la luz que me ilumina en todo momento para llegar a la meta final.

A mis padres que con su esfuerzo y dedicación en mi formación han hecho posible que mis sueños se hagan realidad.

A Luis Joaquín Bernal Alfonso, mi esposo, por alentarme a estudiar y superarme, por comprenderme y apoyarme incondicionalmente, por esa extraordinaria forma de amar en todos estos años.



Agradecimientos.



Agradecimientos.

¡Cómo no agradecer la ayuda de las personas que me quieren y se preocuparon por que yo alcanzara este éxito!

Ø A mis padres por su apoyo y consideración porque sé que confían en mí.

Ø Agradezco infinitamente a mi esposo por orientarme, ayudarme y comprenderme en este largo y empedrado camino para alcanzar la victoria.

Ø A mi tutor Osmani Lugo González que me entregó su tiempo y fue apoyo en todo instante, por las orientaciones brindadas, por su dedicación, su interés, amistad y confiar en mi para la realización de esta investigación.

Ø A mis hermanos, especialmente a Berkis por quererme tanto y brindarme su apoyo, ayuda y comprensión constante.

Ø Al personal del Gobierno Municipal y a todo el que de una u otra forma ha colaborado en la realización de esta investigación.

Ø A mis compañeros (as) de estudio por el apoyo brindado a lo largo de todo este tiempo, en especial a Maricel, Norisley, Reina, Maidelín, Yoandri, Rodney y Tere.

Ø A mi amiga de la infancia Mirelis Guirola Velazco por quererme, ayudarme y escucharme cada vez que lo necesito.

Ø A mis cuñadas, a Tatiana, y a mi suegra, por ayudarme, cuando más lo necesité, con mi hijo.

Ø A todas las personas de la CTC Nacional que me alentaron y ayudaron para lograr este sueño.

Ø A los compañeros de trabajo que me apoyaron y confiaron en mí.

Ø A Silvia, Raúl, Raulín, Arelys, Piloto y Lesvia, que me han ayudado incondicionalmente.

Ø A todos mis familiares, amistades y vecinos que de una forma u otra me han alentado.

- Ø *Agradezco a mi voluntad, la cual me ha visto caer y me ha enseñado a levantarme, me ha visto perder y me ha enseñado a encontrar en la derrota el camino a la victoria, a mi mejor crítica y fuente eterna de mejoras.*
- Ø *A todos, muchas gracias.*



Resumen.



Resumen.

El perfeccionamiento de las formas de planificación de la dirección en los Consejos de la Administración Municipales del Poder Popular y las entidades de subordinación local, mediante el perfeccionamiento de un diseño estratégico sobre bases científicas a partir de un procedimiento que permita dirigir el desarrollo del municipio de Ranchuelo, permite proyectar las acciones y vías de perfeccionamiento de la planificación en la dirección de los cuadros y dirigentes de las entidades del Sistema del Poder Popular y del territorio, lo cual constituye una de las vías fundamentales para mejorar la toma de decisiones del proceso de dirección desde y hacia las entidades económicas, de producción y de servicios subordinadas en el municipio, siendo este el objetivo fundamental.

Este Trabajo de Diploma propone un procedimiento como resultado de la investigación para el diseño estratégico del proceso de planificación de los Consejos de la Administración Municipales del Poder Popular vinculado a las entidades económicas, de producción y de servicios subordinadas al municipio, que se evaluará, según los objetivos de interés gubernamental, los principales indicadores económicos y sociales, necesarios para el ejercicio efectivo de las funciones del Gobierno y la Administración.

Es también objeto de reflexión la planificación formulada en el diseño estratégico propuesto en las entidades y el Consejo de la Administración Municipal que contribuirá significativamente a mejor desarrollo del municipio de Ranchuelo que influyen en los resultados de su gestión territorial. Finalmente se aplican un grupo de métodos y técnicas para la validación del procedimiento general a través del criterio de expertos y el análisis dinámico del proyecto investigativo.



Summary.



Summary.

The improving in the planification of direction forms in de Consejos de Administraciones Municipales del Poder Popular and the local subordination system, through the improving of and strategic design upon scientific bases that permits to develop Ranchuelo Municipality, allows to project actions and ways of improving the planification of the leader's direction and leaders of the Popular Power System and of the territory, that is one of the most important ways to improve the decisions to take during the direction process form and to the economic entities, of production and services subordinates to the municipality being this is the main objective.

This investigation work proposes a procedure as a result of the investigation for the strategic design of the planification process of the Consejo de Administradores Municipales del Poder Popular joined to the economic entities, of production and services subordinated to the municipality, that will be evaluated according to the government's interests, the main economic and social purposes, necessary to an effective exercise of the functions of the Government and the Administration.

Also its object of reflection the planification in the strategic design proposed in the entities and the Consejo de la Administración Municipal that will contribute to improve the development of Ranchuelo Municipality that influence the result of the territorial research. Finally a group of methods and techniques are aplicated to validate the general procedure through the expert's criteria and the dynamic analysis of investigation project.



Índice.



Índice.

Contenidos	Páginas
Introducción.....	1
Capítulo I: Consideraciones generales sobre la planificación.....	5
Introducción.....	5
1.1. Planificación. Conceptos.....	5
1.1.1. Esencia e importancia de la planificación en el socialismo.....	7
1.2. Principios de la planificación.....	8
1.2.1 La Teoría del Desarrollo en la Comunidad.....	10
1.3. La planificación estratégica territorial. Planificación estratégica y desarrollo local.....	12
1.3.1 Particularidades de la participación en el área territorial.....	14
1.3.2 Principios fundamentales del trabajo de planificación territorial.....	16
1.3.3 El proceso de planificación empresarial y su vínculo con el territorio.....	18
1.4 Sistema de planificación empresarial.....	19
1.4.1 Ventajas de la gestión estratégica por objetivos.....	21
1.4.2 Modelos de diseño estratégico.....	23
1.5 Conclusiones parciales.....	26
Capítulo II: Estudio general sobre las características organizativas de planificación estratégica en el Consejo de Administración del Municipio de Ranchuelo.....	27
Introducción.....	27
2.1. Evolución histórica del desarrollo local en Cuba.....	27
2.2. Evolución Histórica de los Consejos de la Administración en Cuba.....	32
2.3. Bases para la aplicación del estudio del municipio de Ranchuelo.....	33

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



2.4. Características del Consejo de la Administración Municipal de Ranchuelo...	36
2.4.1. Caracterización del Municipio.....	37
2.4.2 Caracterización del Consejo de Administración del Municipio de Ranchuelo.....	45
2.5 Estado actual de la introducción de la planificación estratégica en Cuba.....	49
2.6 Resultados de la evaluación de la efectividad de la dirección estratégica del Consejo de Administración Municipal.....	51
2.7. Análisis del proceso de planificación en las principales entidades del Municipio.....	53
2.7.1 Análisis de los principales resultados del diagnóstico.....	57
2.7.2. Propuesta de solución a los problemas.....	59
2.8. Conclusiones parciales.....	59
Capítulo III. Procedimiento integrado de Planificación territorial.....	61
Introducción.....	61
3.1. Propuesta del procedimiento integrado de Planificación territorial en el municipio de Ranchuelo.....	62
3.2. Conclusiones parciales.....	72
Conclusiones generales.....	73
Recomendaciones.....	74
Bibliografía	
Anexos	



Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Introducción.



I ntroducción

El triunfo revolucionario en 1959 abrió una nueva estructura de poder, nuevos conceptos y esquemas de dirección y dominación política. Esta necesidad se puso de manifiesto en la estructura municipal y en la descentralización. La estrategia de la Revolución Cubana presenta un conjunto de rasgos básicos, que forman un todo único e integral y son decisivos para el proceso de transformación de la configuración Económica del país. En este contexto es que asumen un nuevo rol los gobiernos locales.

La Revolución Cubana ha estado obligada a admitir determinados cambios y reformas en las actuales condiciones de globalización y polarización del poder político en el mundo. El consenso popular ha estado presente y ha hecho posible la supervivencia de la Revolución.

Cuba enfrenta el bloqueo económico más fuerte y prolongado que haya sido impuesto a ningún país por una potencia mundial como Estados Unidos. El proceso de reestructuración de las relaciones económicas externas de Cuba en los años 90 ha debido contemplar simultáneamente el vínculo roto Cuba-CAME-URSS, el bloqueo norteamericano recrudecido y los retos que impone el proceso de formación de una economía global mundial y de integración de bloques regionales. Nuestras pequeñas economías caribeñas sólo pueden desarrollarse si elevan su capacidad de exportación. Son economías eminentemente abiertas. En correspondencia con el artículo 16 de la Constitución de la República, el Estado continúa planificando el desarrollo del país, sólo que ahora la planificación debe dar prioridad al objetivo de mantener los equilibrios macroeconómicos del país, y, por tanto, debe haber una mayor descentralización en la gestión de las empresas y de los gobiernos locales. En todo caso, el Estado ha de promover aquellas políticas fiscales, monetarias, laborales, etc., de interés nacional, que protejan a los ciudadanos y al medio ambiente.

Al mismo tiempo, las empresas han de alcanzar suficiente autonomía para decidir sus propios planes de ampliación de capacidades productivas, financiándose éstos con



crédito bancario o ahorro externo. El redimensionamiento empresarial debe permitir adecuar el tamaño de las empresas a los cambios de demanda y a la disponibilidad de recursos; permitiendo reducir la fuerza de trabajo excedente y los subsidios presupuestarios.

La planificación socialista ha de desarrollar nuevos enfoques a partir de las actuales realidades nacionales e internacionales. El Estado no puede garantizar centralmente todos los recursos que aseguren el plan, por lo cual, una parte de ellos se autofinancian por las empresas y ministerios. En lo internacional las fluctuaciones constantes de los precios de nuestras importaciones y exportaciones, así como la tasa de interés de los créditos a corto plazo, entre otros factores, significa que nuestros planes incorporan determinado grado de incertidumbre, que exige capacidad de maniobra por aquellos agentes más cercanos a la toma de decisiones con criterio óptimo.

Sin dudas muchos son los aportes teóricos y prácticos en el tema de la planificación del trabajo de dirección, pero una pregunta interesante sería: ¿Cómo están siendo utilizadas por los cuadros de dirección en nuestras entidades y los gobiernos locales del Poder Popular?

En este sentido lo más importante está en descubrir las reservas y soluciones antes las expectativas del mundo que nos mira con curiosidad por haber seguido caminos propios.

El trabajo busca integrar los elementos más importantes que sobre el perfeccionamiento de la planificación del trabajo de dirección se han abordado en la literatura especializada contemporánea.

Se ha considerado oportuno ubicar como objeto de estudio el gobierno territorial, las entidades subordinadas a los órganos locales del Poder Popular y su interrelación, por constituir pilares del estado y sistema de gobierno en Cuba.

Ranchuelo como municipio de nuestra provincia atraviesa por una serie de dificultades en la planificación que obstaculizan el desarrollo local del territorio y por



ende se pone de manifiesto en los resultados de su gestión, ya que no existe un espacio diseñado para que gobiernos municipales y organismos puedan evaluar perspectivas de nuevas inversiones o de gastos de reparaciones, tampoco existe una suficiente coordinación con entidades provinciales y nacionales, al plan del municipio se le incorporan las cifras planificadas por las entidades nacionales que recibe la DMEP pero existe falta de integralidad en este proceso, pues solo se mantiene la interacción con un grupo de entidades pero no con la totalidad de los actores que determinan el desarrollo económico y social del municipio constituyendo ello la **situación problemática** a estudiar.

Garantizar la interrelación entre los Gobiernos Municipales y las entidades radicadas en el territorio, como vía fundamental para el desarrollo integral del mismo, teniendo en consideración las especificidades de cada uno y la conjugación de los múltiples intereses de los entes involucrados en el proceso constituye el **problema científico** a resolver.

Para dar respuesta a lo anterior nos formulamos la siguiente **Hipótesis**: Si se dispone de un procedimiento que garantice la interrelación entre los Gobiernos Municipales y las entidades radicadas en el territorio, es posible mejorar

significativamente los resultados de la planificación estratégica y con ello el desarrollo integral del municipio de Ranchuelo.

La investigación se proyecta como **objetivo general**:

Diseñar un procedimiento que permita dirigir científicamente el desarrollo del municipio de Ranchuelo, a través de la proyección de las acciones y vías de perfeccionamiento de la dirección territorial y la actividad de los cuadros y dirigentes de las entidades del sistema del Poder Popular del territorio.

Se integran como **objetivos específicos**:

Ø Realizar un estudio bibliográfico que permita relevar los principales enfoques y tendencia que sobre la planificación estratégica y en particular sobre la territorial.

Ø Diagnosticar la situación actual de la planificación en la dirección de las entidades de subordinación local del municipio de Ranchuelo, revelando

las principales debilidades que obstaculiza el mejor desempeño de la labor de dirección.

Ø Proyectar las vías de perfeccionamiento de la planificación en el territorio a partir de un procedimiento que resuelva los problemas más acuciantes.

El valor teórico se constatará en toda la bibliografía y fuentes disponibles acerca del tema, culminándose con un conjunto de recomendaciones útiles que respondan a los problemas específicos de las entidades y el gobierno local. Con la siguiente investigación se obtendrán no solo aspectos favorables sino también aspectos que entorpecen la labor de las entidades y el gobierno, lo que permitirá ir suprimiendo estos para lograr una verdadera planificación estratégica en el municipio de Ranchuelo.



Capítulo 1.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo





“...Sin una planificación correcta no puede existir una suficiente garantía de que todos los sectores económicos de cualquier país se liguén armoniosamente para dar los saltos hacia delante que demanda esta época que estamos viviendo”

Che

Capítulo I: Consideraciones generales sobre la planificación.

Introducción.

La economía cubana esta inmersa en un proceso de transformaciones profundas producto de la caída del campo socialista y obligada entonces a tener que tomar otras pautas con vistas a insertarse en este mundo convulso. De ahí la necesidad que tienen las entidades cubanas de adaptarse a estas condiciones, aspecto este que no puede lograrse si no se tiene en cuenta la planificación en el trabajo de dirección.

Hoy en día es una realidad que las entidades para lograr el éxito necesitan trabajar en la planificación estratégica, de lo contrario se pueden perder los esfuerzos realizados en un periodo, producto de no conocer lo que realmente se necesita.

La gestión pública es compleja no sólo por la magnitud de los temas que involucran las razones de interés público sino además, porque debe estar sujeta a los intereses y al juicio de los ciudadanos.

Por tal motivo el presente trabajo permitirá abordar lo relacionado con la planificación en la dirección y la importancia que reviste este tema para las entidades cubanas desde la perspectiva territorial, donde la complejidad del proceso es enorme dada la cantidad de elementos a considerar y las interrelaciones entre los diferentes actores de la vida económica y socio-política de la comunidad.

1.1 Planificación. Conceptos

Sobre la definición de planificación la literatura consultada recoge infinidad de conceptos, solo queremos mostrar algunos para ilustrar mejor la concepción general del trabajo.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1989).

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

"La planificación... se anticipa a la toma de decisiones . Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

"La planificación, en el sentido marxista-leninista de la palabra tiene un contenido económico y político. Es el modo de desarrollarse la sociedad socialista (...) para que exista planificación tiene que existir socialismo" (Guevara E),

El Che, concedió gran importancia a los problemas de la planificación, lo que considera como: "el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria"¹

La planificación, según Ernesto Guevara, es la organización de la economía y de la vida en general de la nación de acuerdo con grandes líneas compatibilizadas y equilibradas y con el fin de extraer el máximo de los recursos de las reservas dormidas en el seno de la sociedad, la planificación debería estar presente en todo los sectores de la economía, para el a través de esta se haría la reestructuración conciente e inteligente de todos los problemas que abordaría el pueblo de Cuba en los años venideros. Analiza cuáles son las condiciones fundamentales del plan y ve como primera condición la dominación total de todos los medios de producción. Según su idea para ser un plan hay que tener un conocimiento claro de la realidad nacional. Para

¹ Ernesto Guevara de la Serna escrito y discursos Tomo 5 Pág. 174.



el mismo debía contarse con el interés del pueblo y con la participación de las masas en todo el trabajo de planificación.

El Che rechazaba de plano las concepciones y practicas burocráticas de la planificación, resaltando su carácter democrático. “El plan es profundamente democrático en su realización y en la base esencial de ella” ², continuaba diciendo, “hacer planes, fijar metas, sin la participación del pueblo (...) sería un plan frío, burocrático” ³, para sentenciar finalmente la consecuencia inmediata de este enfoque errado “plan donde las masas no participan es un plan que está amenazado seriamente al fracaso” ⁴

El Che reiteró que el desarrollo para un país como Cuba no era posible sin la coordinación y planificación de todo lo que se hiciera en el país por desarrollar las fuerzas productivas y formar a la par un hombre conciente de esa necesidad. Es por eso que se afirma que el Che fue el principal abanderado de la Planificación Y su más insistente propugnador donde participó decisivamente en su organización y desarrollo.

1.1.1 Esencia e importancia de la planificación en el socialismo

La esencia de la planificación socialista consiste en la determinación científicamente fundamentada de las necesidades de la sociedad, de las vías y formas de satisfacerlas, en base al desarrollo incesante de la producción, el aumento de la eficiencia, el desarrollo armónico y proporcional de todas las ramas y esferas de la sociedad.

En el socialismo la planificación abarca todas las esferas de la vida social, es la base de la actividad de todos los órganos de dirección y esta en todos los niveles de la línea jerárquica.

2

Ernesto Guevara, escritos y discursos, La Habana, Editorial de Ciencias Sociales 1985. Tomo 5,

pág. 95.

³ Idem, pág. 194

⁴ Idem, pág. 126



Con todo lo expresado anteriormente se puede llegar a la conclusión de que la actividad de dirección en el terreno de la planificación es un complejo y complicado proceso científico y organizativo que requiere, para llevarlo a feliz término, el uso de medios y técnicas modernas y un análisis o enfoque en sistema.

Por otra parte, para realizar con éxito la función de planificación es fundamental conocer las leyes objetivas que le sirven de base, sus requisitos y el mecanismo de funcionamiento de éstas.

En la sociedad socialista la función de planificación, aunque es una forma importante de la actividad subjetiva de los hombres, se basa en la ley objetiva del desarrollo armónico y proporcional.

La planificación como proceso integral de la sociedad, sólo es posible en las condiciones de un sistema social donde todos sus componentes persigan una misma y única finalidad, es decir esto solo es posible en las fases de la sociedad comunista.

Premisa económica: Sustitución de la propiedad privada sobre los medios de producción por la propiedad social.

Premisa política: Sustitución del estado capitalista (representante de la minoría) por el estado socialista (representante de las masas trabajadoras).

Explicadas las condiciones necesarias para el establecimiento de la planificación como un proceso integral, veamos ahora algunas de las ventajas que trae aparejada la planificación socialista:

- 1-Desarrollar la economía sin intermitencias ni crisis a ritmo intenso y estable.
- 2-Asegurar la ocupación total de la población.
- 3-Asegurar la utilización eficaz de todos los recursos humanos, materiales y financieros.
- 4-Lograr el constante mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores.

1.2. Principios de la planificación.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



En cuanto los principios aplicables a la función de planificación podemos distinguir dos clases:

- a) Principios de dirección de la sociedad socialista.
- b) Principios específicos de la función planificación.

Entre los principios de dirección generales se encuentran, por solo mencionar algunos: el centralismo democrático, las proporciones óptimas y eficaces, el eslabón fundamental, la correspondencia entre los intereses ramales y territoriales, etc.

De los anteriores sin restar importancia a los demás por las características de este trabajo se profundizó en el estudio del centralismo democrático, como principio general de dirección, el cual presupone la conjugación orgánica de la dirección planificada centralizada con el máxima desarrollo de la independencia e iniciativa de los organismos locales, las empresas y los colectivos de producción, y en el de la necesidad de conjugar el factor ramal y territorial del plan partiendo de los intereses de toda la economía nacional y de cada territorio o zona por separado.

Entre los principios específicos de la función de la planificación se encuentran entre otros:

∅ El principio de la CONTINUIDAD: Establece que la acción orientadora de los planes debe ser continua, que no queden espacios en el tiempo sin planificar.

∅ El principio de la CONCATENACIÓN: Establece que un sistema organizativo dado, la forma de expresión que adopte la planificación (Planes operativos, presupuesto, procedimiento, etc.) deben guardar una necesaria interrelación (planes anuales, planes quinquenales).

∅ El principio de la UNIDAD: Significa que el plan es único e integral, independiente de la naturaleza de las actividades o tareas que se realicen (producción, docencia, investigaciones, defensa, etc.)



La elaboración del plan y por tanto, la planificación, es un proceso único y continuo de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones. Concebirlos como etapas independientes entre si, al final de los cuales se procesa un conjunto de informaciones con vista a emitir un documento, es un error conceptual que limita el papel de la planificación.

1.2.1 La Teoría del Desarrollo en la Comunidad.

La teoría del desarrollo no solo trata de la asignación eficiente de los recursos que se tienen, sino además de los mecanismos necesarios para lograr mejoras rápidas, al menos en términos históricos y a gran escala en los niveles de vida de los pueblos; dichos mecanismos pueden ser económicos, sociales e institucionales. Por tanto la economía del desarrollo se ocupa de los procesos políticos y económicos que son necesarios para desencadenar de forma rápida ciertas transformaciones estructurales e institucionales de sociedades enteras de manera tal que la mayoría de la población pueda disfrutar del progreso económico.

Como elementos esenciales de la economía del desarrollo están el papel que desempeña el Estado, la planificación económica coordinada y las políticas nacionales e internacionales. Se debe entender el desarrollo como el conjunto de transformaciones que hacen que el sistema social, ajustado a las necesidades básicas y a los deseos de los individuos y los grupos sociales que lo componen evolucionen desde unas condiciones de vida que todos perciben como insatisfactorias hacia otra situación en que las condiciones materiales y espirituales de vida sean mejores. No todo crecimiento económico conduce al desarrollo.

Para que así sea el crecimiento debe tener lugar en ramas o secciones claves que garanticen la continuidad y el autosostenimiento de los niveles de actividad económica y los ingresos o beneficios que de él se derivan, deben distribuirse de acuerdo con un patrón de equidad que evite la marginalidad de sectores de la



Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo

población.⁵

En términos de comunidad el desarrollo puede concebirse como un movimiento que tiene el fin de promover el mejoramiento de la vida de toda la comunidad, con su participación activa y, en la medida de lo posible, que esta iniciativa provenga de la propia comunidad, este concepto fue puesto en circulación en los Estados Unidos en 1947, aunque ya había sido utilizado por el gobierno Inglés en 1942. En los años siguientes se enunciaron nuevas definiciones, como por ejemplo en 1956 donde se entendía por desarrollo de la comunidad el proceso a través del cual los esfuerzos del propio pueblo se unen con los de las autoridades gubernamentales, con la finalidad de mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de la comunidad, incorporar dichas comunidades en la vida nacional, y capacitarlas para contribuir plenamente en el progresos del país. En 1958, Naciones Unidas emite una definición que está vigente en la actualidad: "Desarrollo de la comunidad es el proceso por el cual el propio pueblo participa en la planificación y en la realización de los programas que se destinan a elevar su nivel de vida.

Eso implica la colaboración indispensable entre los gobiernos y el pueblo, para hace eficaces esquema de desarrollo, viables y equilibrados⁶

Llevado a nuestra comunidad, el desarrollo tenemos que verlo como un complejo proceso progresivo encaminado a lograr el desarrollo de la misma y utilizando sus recursos endógenos para mejorar las condiciones existentes tanto económicas como sociales, despertando en los pobladores la capacidad para resolver sus propios problemas.

5

Este fragmento se reprodujo con la ayuda de las notas de clases tomadas en la maestría de desarrollo local. Septiembre 2002 – enero 2005. Módulo. I

⁶ Idem, (1), Tomo I. p. 10.



Contando con el apoyo del Estado pero no dependiendo de él, sino logrando que los ciudadanos se encuentren impulsados mediante su participación en una acción individual y comunal, a resolver lo que está al alcance de sus posibilidades.

El desarrollo no puede ser "tan poco desarrollado" como para destruir nuestro mundo y un desarrollo sustentable en la comunidad que es permitirle a cada uno de los ciudadanos que la habitan, y a todos en su conjunto, satisfacer sus necesidades actuales utilizando aquellos recursos que les brinda la naturaleza, analizando de que forma se puede proteger el medio ambiente sin dejar de hacer uso de la tecnología disponible, económicas de acuerdo con los ecosistemas, todo esto encaminado a no comprometer la vida de las generaciones venideras

1.3. La planificación estratégica territorial. Planificación estratégica y desarrollo local

Ante cualquier análisis de esta índole es necesario comprender que es una estrategia, para ello en la literatura consultada se recogieron algunos de los conceptos más frecuentes:

Koontz y Weihrich (1995): "La estrategia se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de recursos de acción, así como a la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos".

Jarillo (1996): " La estrategia es el conjunto de acciones que una empresa pone en practica para asegurarse una ventaja competitiva, entendiendo dicha ventaja competitiva como los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales y estos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva.

Portuondo (1998): "Las estrategias son las formas de moverse de la realidad a la visión, son una guía para la ubicación de los recursos, son de largo plazo, son la fuente de múltiples tácticas".



Gárciga (1999): “Considera a la estrategia ligada a cuestiones de vital importancia y su efecto trasciende el mediano y largo plazo; existen estrategias para un próximo año, pero en todos los casos ellas siempre se vinculan más con las utilidades futuras, que con las del presente y sus propósitos están más orientados a lograr un potencial de desarrollo que a ocuparse de la eficiencia del momento.

“La estrategia entendida como instrumento para dirigir el comportamiento empresarial, es formulada relacionando la fortaleza interna de los medios de los que la organización dispone con el entorno en que existe y desarrolla su actividad”⁷.

Las metodologías y técnicas de la planificación estratégica son consecuencia de una evolución histórica que tiene sus inicios en la revolución industrial (siglo XVIII) en Inglaterra y Alemania. Fueron los pensadores económicos de las teorías clásicas, y posteriormente los pensadores de las teorías neoclásicas, quienes influyeron en el proceso histórico de los sistemas de planificación en los ámbitos micro y macro.

Más tarde, las teorías de la planificación estratégica fueron desarrolladas y transformadas en herramienta microeconómica por una serie de investigadores y estudiosos que perfeccionaron este instrumento y su metodología.

El concepto de planificación estratégica como lo conocemos en la actualidad surge en los años ochenta en la Escuela de Negocios de Harvard y fue aplicado en primera instancia a la empresa privada, con el fin de que a partir de ella ésta alcanzara un alto grado de competitividad en el mercado, teniendo presentes siempre los movimientos de la competencia para alcanzar un único objetivo, el éxito empresarial.

Hoy esta herramienta sirve para elaborar planes de desarrollo regionales en que se utilizan métodos participativos, se trabajan las debilidades y fortalezas de un territorio y se trazan los posibles caminos o los denominados lineamientos estratégicos para que sean regiones competitivas.

7

Deus Nogueira, Diseño de la estrategia empresarial, (2000)



Así, esta herramienta se aplica para rescatar ciertas características especiales de las localidades y sus fortalezas para que sean la base de un desarrollo local.

De cualquier forma, los principios que rigen la planificación estratégica del territorio resultan en gran medida distintos de los que alientan a las empresas: máxima participación en la selección de objetivos y acciones, máxima divulgación de las estrategias seleccionadas, organización específica para la puesta en marcha de una política de planificación urbana, organización mixta en la que participen los máximos responsables del gobierno local junto a los máximos responsables de los actores económicos y sociales, realización de acciones emprendidas sectorialmente con proyección multi o transectorial y búsqueda de bienestar colectivo fundado en la satisfacción de intereses diversos.

El desarrollo local aparece como una nueva forma de mirar y de actuar desde el territorio en este nuevo contexto. El desafío para las sociedades locales está planteado en términos de insertarse en forma competitiva en lo global, capitalizando al máximo sus capacidades endógenas, a través de las estrategias individuales pero articuladas de los diferentes actores en juego.

Una forma de entender la realidad de lo local es hacerlo usando como referencia la comunidad, en la cual esencialmente existen elementos compartidos entre miembros de un grupo de personas; es decir, todos los miembros tienen una misma idea generalizada en las vivencias de cada uno.

La planificación estratégica territorial está referida principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de un territorio, como de su realidad interna. (Calvo J, 2005)

En síntesis la planificación estratégica territorial, es:

- Un proceso participativo
- Permite trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia



- Prevé y decide hoy las acciones de un territorio que pueden llevarlo desde el presente hasta un futuro deseable, tomando las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

En el trabajo se define la planificación territorial como un instrumento que permite:

- ∅ Alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible: equidad social, eficiencia económica y sostenibilidad ambiental
- ∅ Ordenar el territorio con el mínimo, pero con las suficientes restricciones, para proteger intereses colectivos y de largo plazo
- ∅ Hacer del todo territorial mucho más que la suma de sus partes.

Para ello la planificación territorial tiene que ser participativa para que tenga significado. Los sistemas de información facilitan el procesamiento y la integración de la información. En particular ayudan a realizar análisis con diferentes hipótesis, o aspiraciones, a crear escenarios y análisis de sensibilidad de la robustez de los modelos y de los impactos de las variaciones de las diferentes variables.

1.3.1 Particularidades de la participación en el área territorial

- ∅ Requiere de integración de diferentes actores y sectores.
- ∅ Requiere de un esfuerzo importante de construir un sueño colectivo, imperfecto, pero que satisfaga las necesidades más importantes de cada grupo.
- ∅ Si la población no se interesa en lo territorial no habrá presión para preservar los intereses de largo plazo y de la colectividad.

Elementos adicionales sobre los planes estratégicos territoriales.

La definición de un ordenamiento territorial apropiado implica una clarificación sobre:

- ∅ Aspiraciones, objetivos e instrumentos para alcanzarlos
- ∅ La necesidad de fijar prioridades
- ∅



- ∅ La necesidad de contrastar diferentes necesidades e intereses contradictorios y convertirle en “aspiraciones colectivas” que sintetizan los aspectos más importantes.
- ∅ La definición de los problemas más importantes de la comunidad.
- ∅ La transformación de esos problemas específicos en unas pocas temáticas de discusión
- ∅ La integración de las conclusiones de esos esfuerzos en una síntesis que refleje necesidades y oportunidades de corto, mediano y largo plazo.
- ∅ La determinación de prioridades de acción para diferentes grupos de la comunidad.
- ∅ La creación de un grupo social diverso y representativo que vigile y apoye al gobierno municipal para que avance en el Ordenamiento Territorial y haga cumplir la legislación existente.

Características de la participación colectiva.

Los Planes Estratégicos desarrollados han contado con la participación de personas extremadamente importantes dentro de la comunidad.

Los gobiernos municipales obligatoriamente tienen que ser socios en el proceso y participar muy dedicada y efectivamente en el mismo.

Los participantes no son agentes externos o evaluadores, los documentos de discusión incluyen claramente las ideas expresadas por todos y en reuniones de información y trabajos de campo con las personas más involucradas y se realizan continuos procesos de síntesis.

1.3.2 Principios fundamentales del trabajo de planificación territorial.



- ∅ Mantener un balance entre diferentes objetivos y necesidades
- ∅ Ser capaz de analizar problemas aisladamente y de sintetizar cuando sea necesario
- ∅ La necesidad de pensar en el largo plazo y de manera integrada
- ∅ La necesidad de poder manifestar con claridad las necesidades de cada uno
- ∅ La necesidad de fijar prioridades de interés colectivo
- ∅ La necesidad de negociar los intereses diversos
- ∅ La necesidad de que se comprometan efectivamente a la acción colectiva
- ∅ La necesidad de apertura de parte del gobierno municipal y de confianza de la comunidad en el mismo.⁸

El progreso exige planificación.

En nuestro país es conveniente elevar la eficiencia en todos los sectores de la vida socio-económica, enfatizando en el movimiento inversionista, a partir de un examen profundo de concepción, de los costos y beneficios que aportará cada obra o empeño nuevo.

En ese sentido es importante una labor coordinada, de manera que se obtengan adecuados dividendos en los proyectos a impulsar, los cuales en todos los casos responderán a las principales necesidades del territorio.

⁸Pujol, Rosendo, Jorge Solano y la colaboración de la comunidad. Plan Estratégico Urbano de la Ciudad de Guápiles (2000) Mayo

Pujol, Rosendo y Ana Garita y la colaboración de la comunidad. Plan Estratégico Urbano de la Ciudad de San Ramón (2000) Abril

Pujol, Rosendo Y Ana Garita. (1997) Plan Estratégico Territorial de Grecia. Setiembre. Producto de un proceso participativo de 10 meses. Setiembre. Programa MDSR. ProDUS - UC



Las tareas previstas para la etapa, y planteadas por cada organismo responsabilizado, están integradas a programas nacionales que pretenden en diferentes momentos favorecer, por ejemplo, la conclusión de policlínicos, producción de alimentos y mejoramiento de redes eléctricas como parte de la Revolución energética.

Particular significación se prestará a la creación de condiciones que determinen una mayor producción local que incluye mejoramiento de caminos y transporte para traslado de productos y la consolidación del programa de viviendas.

Además accionará no solo en la búsqueda de nuevas ofertas para el trabajo sino también en el mantenimiento del buen índice de empleo; tratará de estabilizar determinadas industrias y el fortalecimiento de las comunicaciones.

Todos esos y otros empeños no mencionados, exigen de un correcto trabajo de planificación, vital en nuestras condiciones de país cercado económicamente y con limitaciones de recursos materiales y financieros. (SARIOL, 2007)⁹

Planificar es realmente proyectarse hacia el futuro, es proponerse hacer realidad una posibilidad. Tanto en la actividad teórica como en la práctica tiene extraordinaria importancia saber distinguir lo posible de lo imposible. La realidad objetiva proporciona la base para la planificación en la sociedad socialista, a su vez, mediante la planificación se modifica y transforma la realidad, de modo que, planificación y realidad constituyen una unidad dialéctica, una unidad de análisis.

En relación con la planificación en nuestro país se indica: El partido impulsará - a través de los distintos organismos del estado – un trabajo dirigido a definir las líneas generales de desarrollo a largo plazo, lo que permitirá una orientación concreta para la elaboración de los planes.

⁹ Por Sara Sariol Sosa. Publicado: 20 de febrero de 2007.



La estrategia de desarrollo de la economía a largo plazo fundamentará científicamente los objetivos generales que se deben alcanzar, según distintas alternativas, para lo cual se elaborará, en una perspectiva más larga que la de los planes tradicionales, pronósticos de desarrollo de la ciencia y la técnica, demográficos – incluyendo la fuerza de trabajo calificada - , del sector externo, de los recursos naturales y su utilización, de los precios y las relaciones de distribución y otros.

La planificación es un sistema único que debe de integrar de la forma más racional los planes de las empresas y ramas con el plan de la economía nacional, así como garantizar las correctas proporciones y distribución de las fuerzas productivas en el aspecto territorial, como importante factor en la aplicación de la política económico-social.

A estos efectos deben instrumentarse mecanismos económicos y administrativos tales que combinen la necesaria centralización con la autonomía e iniciativa de las empresas de los eslabones intermedios y de los órganos locales de Poder Popular.

Para obtener los mejores resultados en las planificaciones, los planes deben apoyarse sobre herramientas científicamente argumentadas, las cuales ayudan a prever y determinar las direcciones más perspectivas del desarrollo, tanto de las esferas de la vida social como de toda la sociedad en general.

1.3.3 El proceso de planificación empresarial y su vínculo con el territorio.

No es posible concebir la planificación de un territorio sin tener en cuenta la planificación del sector empresarial por la importancia que el mismo tiene en el desarrollo de la vida de la comunidad y ello implica tomar en consideración la interrelación en el diseño e implementación de los planes. En el proceso de planificación empresarial se distinguen dos tipos de procesos:

1. Hacia el interior de la empresa, conformado con los elementos cuyo comportamiento depende de la capacidad organizativa y de dirección de los empresarios, así como de la participación de los trabajadores en los análisis de la propuesta del plan, lo que se expresa fundamentalmente en la proyección



2. estratégica de la empresa que puede tener distintos horizontes temporales, pero debe elaborarse básicamente, para un periodo de tres a cinco años vista.

3. Vínculo de la empresa con la planificación nacional y el entorno regulatorio, incluye las necesarias adecuaciones del plan de la empresa a partir de los objetivos económicos, las directivas, orientaciones o regulaciones que se reciben del gobierno central, del organismo a que se subordina, de la rama a que pertenece y del territorio. Este último vínculo especialmente en aspectos relativos a la fuerza de trabajo, la utilización de recursos naturales y la protección del Medio Ambiente.

Esta adecuación de la proyección estratégica de la empresa con los requerimientos de la planificación territorial tiene su principal expresión en el plan anual. Las consideraciones en cuanto al horizonte temporal garantiza la continuidad en el tiempo de proceso de planificación. Esta unidad de los planes ofrece a la organización económica la posibilidad de armonizar el desarrollo de su actividad y la ampliación consecuente de su potencial económico.

En el socialismo la planificación no es solo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las entidades a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. Es ante todo un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte a la construcción de una sociedad más plena.

1.4 Sistema de planificación empresarial.

La planificación es instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa con el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores.

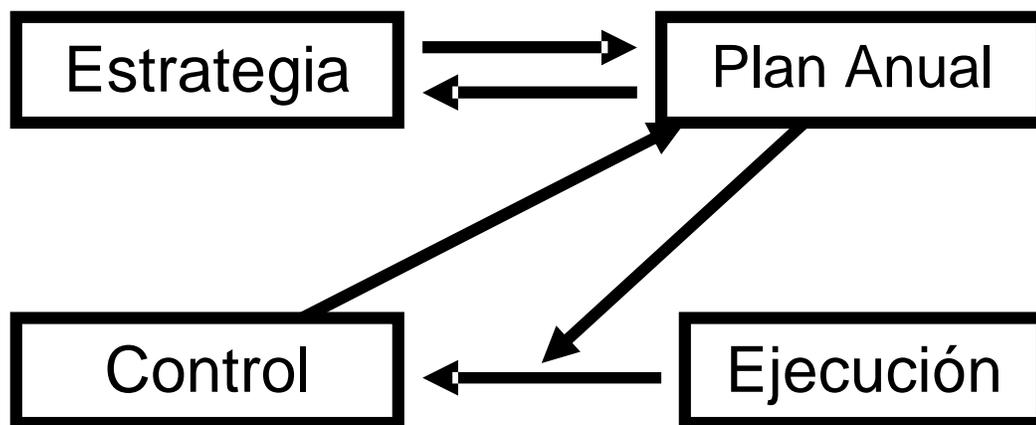
En nuestro sistema, el estado pone en mano de los colectivos de dirección empresariales la responsabilidad de administrar bienes y recursos de la empresa en interés de la sociedad, esto significa que los intereses de las empresas y sus colectivos de trabajadores se subordinan a los intereses de la sociedad. Los niveles de autonomía



de las empresas socialistas cubanas se otorgan teniendo en cuenta las conveniencias y necesidades del país en función de los objetivos económicos en cada momento.

Al respecto se a señalado: "El estado como representante de todo el pueblo ejerce la propiedad social sobre las empresas estatales, designan a sus directivos, aprueba sus objetivos y presupuesto, controla y exige por los resultados de la gestión, desempeña un papel regulador mediante la diferentes políticas estatales, leyes, normativas y otras disposiciones relacionadas con los diferentes aspectos del quehacer económico, no administra directamente la empresas y unidades presupuestadas sino que delega esta función y la de gestión en las administraciones designadas para ellos, las cuales le rinden cuentas por los diferentes instrumentos de fiscalización y control establecidos".¹⁰

Por otro lado se subraya que... "los intereses de la nación, expresados en las leyes y en las decisiones de los órganos superiores del Partido y el Gobierno tendrán que estar siempre por encima de cualquier interés empresarial, sectorial o territorial".¹¹



¹⁰Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana 8-10 octubre de 1997. ed. Política, La Habana 1997, pág. 27.

¹¹Ídem, pág. 35



Documentos rectores

Las empresas en la elaboración de sus planes se basarán en los siguientes documentos:

- ∅ La Resolución Económica del V Congreso de Partido Comunista de Cuba.
- ∅ Las Directivas para la elaboración del Plan y Presupuesto del Estado del año en cuestión, aprobados por el Gobierno.
- ∅ Instrucciones generales para la elaboración del plan emitidas por el MEP.
- ∅ Las Directivas Específicas y complementarias emitidas por el MFP para la elaboración del Presupuesto del Estado.
- ∅ Indicación específicas para la elaboración del Plan y el presupuesto de los estados emitidos por su organismo superior.
- ∅ El Plan para el año en curso, los resultados del control de su ejecución y los estimados en su cumplimiento.
- ∅ Las Proyecciones Estratégicas y otras a mediano plazo y perspectiva más inmediatas expresadas en los planes estratégicos.
- ∅ Los Programas Estratégicos de Desarrollo económico en los que se inserten la organización empresarial.
- ∅ Los planteamientos en las Asambleas de Eficiencia Económica.

1.4.1 Ventajas de la gestión estratégica por objetivos.

Los principales beneficios de la implantación la "gestión estratégica por objetivos" para las instituciones públicas son los siguientes:

1. Inaugura un proceso constante y por ende, ininterrumpido, de revisión y análisis crítico de la misión y objetivos de las organizaciones y de sus correspondientes "planes estratégicos".

2. Introduce un método interactivo y participativo que democratiza la gestión de las instituciones. Facilita la "apropiación "por cuenta de las autoridades y los funcionarios de la misión y objetivos estratégicos.
3. Fomenta una cultura organizacional que pone énfasis en la capacidad de iniciativa y análisis crítico, lo que privilegia un ambiente de trabajo proclive a la innovación.
4. Fortalece la autoestima de las autoridades y funcionarios.
5. Hace más flexible la estructura organizativa y permite mayor eficacia operativa.
6. Favorece el desarrollo de los cuadros, facilitando la instauración de mecanismos de aprendizaje y promoción, sustentados en indicadores de desempeño.
7. Desarrolla una conducta organizacional sustentada en la eficiencia y los resultados.
8. Favorece la autodisciplina y el autocontrol de los funcionarios.
9. Permite disponer de mejores elementos para la supervisión y el control.
10. Permite obtener rendimientos de corto plazo, por ejemplo, mediante mejoras en los procedimientos; y de mediano y largo plazo consolidando fortalezas, atacando las debilidades; desarrollando las posibilidades y aprovechando las oportunidades; y preparándose para las amenazas.
11. Facilita una mejor recopilación y sistematización de la información, lo que permite disponer de mayores elementos de juicio para la adopción de los actos de gobierno.
12. Se implanta un control del desempeño, de manera regular y sistemática, para comprobar y discutir la realización progresiva de los resultados y una revisión permanente de la "capacidad potencial" y de la "capacidad utilizada" de las autoridades y de los funcionarios.
13. Permite disponer de mayores elementos de juicio para examinar, tanto las fortalezas como las debilidades de la organización.



14. Contribuye al diseño de programas de formación de recursos humanos, considerando la relación entre la "capacidad humana disponible" y la "capacidad humana necesaria".
15. Hace más transparente la gestión pública y facilita los mecanismos de "rendición de cuentas" en todas sus dimensiones.

1.4.2 Modelos de diseño estratégico.

La formulación de estrategias debe disponer de suficiente información y creatividad para reducir el nivel de incertidumbre. El logro de una verdadera estrategia está, fundamentalmente, en la claridad y precisión del objetivo deseado por la organización y la manera en que busca conscientemente las mejores opciones.

La propuesta de Modelos Estratégicos, por diferentes autores, ha sido decisiva en la elaboración de las Estrategias, entre tantos modelos existentes en el mundo por diferentes autores y luego de haber realizado una revisión bibliográfica de los mismos, a continuación se muestran algunos de ellos: (Ver Anexo 1)

En el año 1980 se aprecia el modelo de K. R. Andrews, que plasma la estrategia económica, señalando diferentes aspectos como las condiciones y tendencias ambientales, oportunidades y riesgos, competencia y capacidad distintivas (capacidad, reputación), fortalezas y debilidades, evaluación para determinar la mejor coincidencia de oportunidades y recursos y la elección de productos y mercados.

Posteriormente aparece el modelo de Stephen Robbins el cual expone elementos que no tiene explícito el modelo de Andrews como plantear la misión, plantear los objetivos, disponibilidad de recursos, planteamientos y evolución de alternativas, selección de alternativas, instrumento de aplicación de alternativas.

Arquin aparece en el año 1988 con un modelo en el que reconoce que para un mejor desarrollo de la implementación de la dirección estratégica son necesarios varios factores. Existe semejanza entre este y el de Robbins en cuanto a la formulación de la misión, metas y objetivos de la entidad; pero diverge con los modelos anteriores, pues

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



realiza un análisis de medios externos mediante las técnicas de la matriz probabilidad-difusión; el perfil de los valores; el método de los escenarios; la técnica Delphi; analiza la integración de los elementos del análisis del medio externo con los del ambiente interno; y aplica las exigencias de la planeación estratégica, que no es más, que la revisión sistemática de la misión y del papel de la entidad; captación de datos internos para resaltar puntos fuertes y débiles; captación de datos sobre el medio externo para identificar oportunidades y limitaciones, integración de la misión con los elementos fundamentales del funcionamiento interno de la organización; elección de estrategias congruentes con los valores de la empresa.

Luego en el año 1990 se elabora otro modelo por el autor Vestiré Des Horst en el cual plantea elementos comunes con el modelo de Arquin como la definición de la misión, realizar un diagnóstico interno y externo en la organización, la formulación de los objetivos y la elección de la estrategia.

En este mismo año se encuentra también Heinz Wehrrich que ya analiza otros factores para desarrollar una mejor implementación de la dirección estratégica, donde plantea algunos elementos semejantes con los modelos anteriores como son: examinar recursos para la planeación estratégica; definir el perfil de la empresa; analizar el ambiente exterior: amenazas y oportunidades; evaluación y elección de estrategias; análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas; pero tiene divergencias con los antes mencionados en cuanto a una preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente; desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones (estrategia de especialización, integración, diversificación, innovación); este modelo realiza además una prueba de consistencia y existe una preparación de planes de contingencias.

El modelo de Martínez, (s.a). tiene semejanzas con los autores Stephen Robbins (1987), Arquin (1988), Heinz y Vestiré Des Horst (1990), en cuanto a la formulación de metas, identificación de objetivos y estrategias actuales, análisis ambiental e identificación de oportunidades estratégicas, donde lo formula para desarrollar una mejor estrategia y converge con el modelo de Andrews ya que no plasma lo antes mencionado.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Otro modelo es de los autores Castellanos Castillo José R. y García Fleites, Orlando, (s.a), el cual tiene similitud con los anteriores en que analiza la definición de estrategia, determinación de la misión y la elaboración de objetivos, pero este modelo expone otros factores a los que no hacen alusión ninguno de los autores antes mencionados que son: la Matriz DAFO, análisis de factores claves, los escenarios de actuación, saber determinar áreas de resultados claves y el plan de acción para lograr en una organización una buena estrategia.

Por otra parte Michael Porter aporta otro modelo en el año 1991, que plasma diferentes aspectos como son: la evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas (rivalidad, competencia, compradores, proveedores, nuevos participantes, sustitutos), señalamiento de los puntos fuertes o las causas fundamentales de las fuerzas competitivas de la empresa, analiza un plan de acción, el posicionamiento, influencia en las fuerzas competitivas, y la anticipación a los cambios.

Koontz Harold, ya en el año 1998, plantea un modelo que analiza todos los factores que debe llevar una empresa para su implementación, estos son: insumos de la organización, un análisis de la empresa, el perfil empresarial, la orientación de ejecutivos, valores y misión, el propósito, objetivos principales e intención estratégica, un ambiente externo, analizando el presente el futuro, análisis de un ambiente interno, desarrollo de estrategias alternativas, evaluación elección de estrategias, planeación de mediano y corto plazo, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control, una prueba de congruencia y planeación de contingencias y la dirección y control.

Después de analizar las semejanzas y diferencias de cada uno de los modelos, se puede afirmar que todos los autores plantean definir la visión y los planes de acción. ¿Cómo queremos ser y cómo lograrlo?

Unos plantean el análisis de las fortalezas y debilidades, o de los factores internos y externos, el empleo de la matriz DAFO como herramienta para el análisis, la definición de los objetivos estratégicos, así como el control, evaluación e implantación de estrategias, aspectos que deben ser profundizados si se considera el elevado grado



de subjetividad que presenta este modelo y la gran variedad de métodos y herramientas utilizados para el análisis estratégico de una organización.

Entre las diferencias fundamentales de los modelos está la definición de los valores compartidos, los escenarios, barreras, opciones estratégicas y ambiente organizacional. También se percibe la formulación, implementación, y control de una estrategia, ante todo, como un proceso de dirección. La estrategia proporciona un conjunto de decisiones relativas al entorno, los recursos y los objetivos organizacionales.

En nuestro país existe una metodología definida en la resolución conjunta entre el MES y el MEP la cual cada cierto tiempo recibe algunas modificaciones pero que con algunas variaciones ha logrado homogenizar en lo fundamental el diseño estratégico en las organizaciones productivas o de servicio así como en las propias estructuras de gobierno.

El proceso estratégico es eminentemente integrador y proporciona el marco de coherencia necesario para el análisis del entorno interno y externo. Este proceso, antes mencionado, está orientado al cambio y favorece la creatividad e iniciativas que permiten potenciar la efectividad de los recursos futuros.

1.5 Conclusiones parciales.

1. La planificación es un proceso político – ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales y los sistemas de gobiernos.
2. Para un mejor desarrollo local se hace necesario la adecuación e interacción de los planes de las empresas a partir de los objetivos económicos, las directivas, orientaciones o regulaciones que se reciben de los gobiernos territoriales.
3. Luego del análisis de lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que la dirección estratégica territorial requiere adaptabilidad a las transformaciones



4. del entorno, facilitando la descentralización en el proceso de toma de decisiones, para buscar auge en cuanto a eficiencia, efectividad y sostenibilidad del desarrollo local.
5. En la implementación de la Dirección Estratégica en los territorios se trabaja por mejorar la proyección y trabajo con los valores, la negociación de objetivos y la adaptabilidad de la estrategia a las condiciones específicas de economía del país.



Capítulo 2.



“... Se puede planificar durante la construcción del socialismo, pero teniendo siempre en cuenta que la planificación deberá atemperarse a las condiciones objetivas que imperen en el momento de realizarse”.
Che

Capítulo II: Estudio general sobre las características organizativas de planificación estratégica en el Consejo de Administración del Municipio de Ranchuelo.

Introducción.

El objetivo fundamental de este capítulo es determinar las características de la planificación del Consejo de Administración y las entidades de subordinación local del municipio de Ranchuelo, y su influencia en el desarrollo endógeno del territorio, así como lograr mejorar la toma de decisiones en el proceso de dirección, mediante el uso de una eficiente planificación del trabajo de dirección en las entidades de subordinadas.

El trabajo de dirección en los Consejos de Administración, tanto provincial como municipal se basa en la aplicación de la dirección estratégica por objetivos, en nuestro caso, realizaremos un análisis profundo en el Consejo de Administración del municipio de Ranchuelo en cuanto a la planificación del trabajo de dirección y su relación con las entidades de subordinación local

2.1. Evolución histórica del desarrollo local en Cuba.

La primera disposición dictada por el gobierno revolucionario, que mediante ella se declararon cesantes a los gobernantes provinciales, Alcalde y Concejales de los municipios fue la Proclama Presidencial el 5 de enero de 1959, donde se disolvió además el Congreso de la República. Las provincias y los municipios se organizan inicialmente cuando se establece la Reforma al texto de la Constitución de 1940, el 20 de Enero de 1959 y las Leyes 36 y 37 del 2 de Febrero de ese mismo año. Más tarde, el Consejo de Ministros dicta las Leyes 106 y 121 de Febrero y Marzo del 59, que

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



regulaban el régimen de Administración Estatal en las provincias y municipios, asignando la dirección a los Comisionados que inicialmente, a nivel municipal, tuvieron carácter colegiado, pero a los pocos días, quedó reducida a un titular unipersonal. De este modo, se ratificaba formalmente la gran independencia de la gestión municipal con respecto a la provincia.

En los años 59, 60 y 61 se dieron los pasos para la conformación de una sociedad civil tendiente a la homogeneidad, por la existencia de objetivos comunes, aceptando un modelo político centralista no sólo desde el punto de vista nacional, sino que a nivel local, fundían las funciones debilitadas y las ejecutivas administrativas. Ya en 1961, estos Comisionados Municipales se sustituyen por las Juntas de Coordinación, Ejecución e Inspección (JUCEI), que son integradas por los representantes de las organizaciones de masas y de las delegaciones de los organismos de la Administración Central del Estado en el territorio, con funciones de lograr una adecuada coordinación entre las diferentes representaciones de los Organismos de la Administración Central del Estado en las localidades y un mayor control sobre los recursos del país a escala local, a lo largo de todo el territorio nacional y así se aumentaban las facultades de la Provincia con respecto al municipio. En 1962, la región apareció como un nuevo elemento en la división político - administrativa del país, constituyendo un eslabón intermedio entre las provincias y los municipios, que creó una distancia entre el pueblo y el nivel de decisión central, quedando así los municipios limitados a la ejecución de servicios de carácter local. En 1966 las administraciones locales sustituyen a los antiguos órganos y se creó en los municipios un Comité Ejecutivo integrado por un presidente, los secretarios y los secretarios generales de las organizaciones de masa, además de 10 delegados elegidos por la población en Asambleas efectuadas en centros de trabajo y barrios.

La presidencia de las administraciones era elegida en Asambleas de militantes del Partido, con la obligación de la Rendición de Cuentas ante todo el pueblo y así se aseguraba el control y participación popular, pero este diseño no se auto reprodujo en

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



cuanto al modelo participativo, quedando el Primer Secretario del PCC en la localidad al frente de la Administración. Más importante aún, es la experiencia en Matanzas, como muestra de los múltiples intentos de la dirección política del país por lograr formas estables de participación popular en la gestión sociopolítica, que franqueó en los órganos del Poder Popular, en los que se manifiestan la práctica de dirección y funcionamiento que anteriormente existía, desapareciendo ya formalmente lo que en la práctica dejó de existir mucho antes, la autonomía municipal.

Los nuevos Órganos Locales del Poder Popular rigieron su actividad conforme a los principios de efectividad, renobabilidad, revocabilidad, centralismo democrático, unidad de poder y doble subordinación, unido a la dirección económica, planificación y propiedad centralizada, esto provocó que la provincia absorbiera al municipio y que este último quedara para la administración de los recursos y la solución de los problemas comunales. La Reforma de 1992 amplió la base participativa del Estado Cubano, con el voto directo popular para elegir a todos los representantes; constitucionalizó la existencia de los Consejos Populares como constitución de la Asamblea Municipal. Esta Reforma permitió además disminuir la confusión de funciones representativas y administrativas y la creación de los Consejos de Administración para controlar y dirigir la esfera, avalados en su funcionamiento por la posibilidad de libre selección y especialización de sus integrantes.

La Reforma le otorga a los municipios personalidad jurídica, los reconoce como capaces para ejercer por sí sus derechos y asumir obligaciones. Resulta esencial, la experiencia e importancia que tiene para Cuba la descentralización. Primeramente, la estrategia de la Revolución Cubana presenta un conjunto de rasgos básicos, tales como: la no limitación en el tiempo, su gradualidad, la compensación para evitar los desequilibrios que afectan a la población de más bajos ingresos; entre otros. Sin embargo, puede decirse que cada uno de ellos, de por sí, no constituyen objetivos independientes, sino que forman parte, como un todo único e integral del proceso de transformación de la configuración económica del país. Esta transformación va desarrollándose en medio de una delicada y difícil situación, que, por un lado, ha

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



exigido ampliar el campo de las decisiones centralizadas que deben tomarse por la más alta dirección del país, y por otro lado, abrir cada vez más espacio a las decisiones descentralizadas para propiciar adecuaciones, reacción, iniciativa, creatividad y autonomía real, con el requisito de ir creando condiciones para el funcionamiento descentralizado del propio sector empresarial estatal. Se trata de un proceso más profundo de reorganización que simplifique la estructura de los Organismos de la Administración Central de Estado y adecuar las funciones de éstos para que puedan desempeñar un activo papel en la elaboración de las políticas estatales en las áreas que les compete y en el control y la fiscalización de su ejecución, donde se descentraliza y traslada la función administrativa pura a las empresas, dándoles mayor autoridad para que accedan al Comercio Exterior, manejen sus finanzas, así como empleen y controlen sus recursos, a fin de lograr racionalizar la eficiencia, competitividad y una permanente lucha por la desburocratización de la economía. Un aspecto importante en este contexto es que con la descentralización el gobierno local ha ganado un mayor control sobre su territorio, su infraestructura y las actividades enclavadas en él. Pero este incremento de facultades ha estado acompañando de una disminución casi absoluta de recursos materiales y financieros. Además, la comunidad municipal ha ganado también una mayor entidad, en la medida en que las instituciones del sistema político local y del gobierno en particular han logrado una mayor autonomía, se han hecho más representativos, se ha constituido una nueva instancia más cercana a la comunidad y han surgido dinámicas barriales.

Los órganos del Estado Cubano se integran y desarrollan su actividad sobre la base de los principios de la democracia socialista, los que se expresan en las siguientes reglas:

- * Los órganos representativos del poder del Estado son electivos y renovables,
- * Las masas populares controlan la actividad de los órganos estatales, de los diputados, de los delegados y de los funcionarios.
- * Los elegidos tienen el deber de rendir cuentas de su actuación y pueden ser revocados de sus cargos en cualquier momento.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



* Cada órgano estatal desarrolla, dentro del marco de su competencia, la iniciativa encaminada al aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales y a la incorporación de las organizaciones de masas y sociales a su actividad.

* Las disposiciones de los órganos estatales superiores son obligatorias para los inferiores.

* Los órganos estatales inferiores responden ante los superiores y les rinden cuenta de su gestión.

El sistema cubano se fundamenta en la acción conjunta y coordinada del Partido Comunista, los Órganos del Poder Popular, la Unión de Jóvenes Comunistas y las organizaciones de masas y sociales, especialmente la CTC y los sindicatos. Es así como se conforma un sistema de instituciones que participan en la dirección de la sociedad.

El Poder Popular es un sistema de órganos, organismos y dependencias estatales ínter vinculados entre sí. En los 30 años transcurridos desde la constitución de los Órganos del Poder Popular en todo el país, citamos algunos de los cambios más significativos con relación a sus mecanismos de participación popular: La constitución de los Consejos Populares, la eliminación de los Comités Ejecutivos a los niveles provincial y municipal, la modificación del procedimiento de elección de los delegados a las Asambleas Provinciales y los Diputados a la Asamblea Nacional. Hoy el Sistema de Órganos del Poder Popular se desenvuelve contando como elementos estructurales las Asambleas mencionadas anteriormente, y dentro de los territorios de los municipios un nuevo órgano, los Consejos Populares, que, concebidos como experiencia para fortalecer el papel de las comunidades dentro del sistema en el año 1986, han devenido elementos permanentes, refrendada su existencia en las modificaciones a la Constitución de la República aprobada en 1992, y en otros cuerpos legales que regulan sus atribuciones y principios de organización y funcionamiento.

Nadie puede negar que el Poder Popular trabaja para el bienestar de todos, en ninguna otra parte tiene lugar esa coincidencia de intereses entre Estado y pueblo. El

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



estudio de los procesos sociales y culturales que median la realización de la gestión económica y el desempeño de los mecanismos de la economía en el ámbito local precisan desde una perspectiva multidisciplinaria lo que nos coloca en la perspectiva cualitativa y la necesidad del estudio de casos.¹²

2.2 Evolución Histórica de los Consejos de la Administración en Cuba.

Para hacer un análisis de los Consejos de la Administración en Cuba, debemos de explicar primeramente la labor, que venía realizando el Comité Ejecutivo y el por qué del surgimiento de el Consejo de la Administración.

Los Comités Ejecutivos, tanto provinciales como municipales, eran órganos elegidos por las Asambleas entre los delegados, a los fines de dar el cumplimiento al trabajo de los órganos locales del Poder Popular. Para ser miembro de un Comité Ejecutivo era requisito indispensable haber sido previamente delegado a la Asamblea en cuestión. Eran órganos colegiados, es decir, de dirección colectiva, que adoptaban decisiones mediante votación.

Algunos de las atribuciones que tenían los Comités Ejecutivos, fueron asignados a la Secretaría de la Asamblea Municipal como convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea, entre otras; las cuales le daban un carácter de institución representativa de la Asamblea, ya que eran los encargados de sustituir a las Asambleas locales del Poder Popular cuando éstas no están funcionando.

Los Comités Ejecutivos tenían el doble carácter de instituciones representativas y administrativas, ya que en las sesiones de la Asamblea, los miembros de los mismos se comportaban como representantes de la administración y no como delegados.

En la práctica los comités ejecutivos desempeñaban funciones similares a las asambleas, algunos de sus miembros profesionales sustituían la labor de las direcciones administrativas y respondían por los intereses de la Administración.

¹² MsC. Magaly Sosa González, Profesora Asistente del Departamento de Estudios Económicos, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos, Cuba. El artículo aborda la evolución del desarrollo local en Cuba, la organización inicial en provincias y municipios, según lo establecido en la Reforma al texto de la Constitución de 1940 hasta su disolución con el triunfo revolucionario el Primero de Enero de 1959 y la independencia que se le concedía a la gestión de los Gobiernos Municipales.



Los Comités Ejecutivos rendían cuenta ante las respectivas Asambleas, y en los debates, sus miembros hacían una fuerte defensa de los problemas de carácter administrativos que se planteaban por el resto de los delegados. Los miembros profesionales de los comités ejecutivos, llegaban a ser en muchos casos los jefes superiores de las direcciones administrativas y empresas de los respectivos territorios.

Por estas y otras razones se decide, a partir de la Reforma Constitucional del año 1992, extinguir los comités ejecutivos de las Asambleas Locales del Poder Popular. Con la eliminación de éstos, surgen los Consejos de la Administración, como Órganos de las Asambleas para la dirección de las entidades económicas de la subordinación local.¹³

Conceptualmente, no se realizaron cambios, aunque se le introdujeron elementos de mayor alcance y precisión, así como, se le añadieron títulos referentes a las relaciones entre las Administraciones Provinciales y Municipales, y la Administración Central del Estado, y de las funciones comunes de las Direcciones de la Administración Local.

Los Consejos de la Administración, surgen como un nuevo concepto y no para suplantar la labor que venían desarrollando los comités ejecutivos, razón por la que ha sido necesario en los años de existencia de estos órganos, un trabajo de perfeccionamiento constante, para lograr mayor comprensión de las facultades y del alcance que tienen en el ámbito de sus territorios.

2.3 Bases para la aplicación del estudio del municipio de Ranchuelo.

Las bases para la aplicación del estudio en el municipio de Ranchuelo son:

- § Enfoque sistémico al analizar la influencia de cada variable objeto de estudio.
- § Colaboración y cooperación de habilidades y directivas para la recogida de información.
- § Procesamiento estadístico para la información cuantitativa de la información.

¹³ Caballero Santana, Cristóbal (2001) "25 aniversario del poder popular". Ciudad Habana. Cuba

Los pasos para el estudio son:

§ Selección de la muestra.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



§ Selección de los instrumentos y técnicas a utilizar.

§ Aplicación y recogida de los resultados.

§ Análisis e interpretación de los resultados

Como primer paso se procedió a la selección de la muestra, considerando que esta es usualmente sólo una fracción de la población bajo estudio, y que el tamaño que debe tener la muestra que se selecciona depende básicamente del tipo de estudio que se vaya a realizar y de la estructura del diseño.

Para seleccionar el tamaño de la muestra se utilizan varios procedimientos: curvas, fórmulas y tablas. Se requiere además estimar el nivel de confianza y el error de estimación, frecuentemente se opta por un nivel de confianza del 95 o 99%, y un error de estimación máximo de un 5%.

En este trabajo para la selección del tamaño de muestra se utilizó el método de Yamane, el cual se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$n = N / N * d^2 + 1$$

Donde:

n – Tamaño de la muestra buscada

N – Total de entidades

d – Error absoluto

Para el caso que nos ocupa se toma en consideración como población las entidades que representan los OACE en Ranchuelo y una vez aplicada la fórmula se obtiene como resultado que se deben estudiar, 56 organizaciones, como muestra de investigación, las cuales además se le aplicó el criterio de discriminación en función del impacto en la vida socio- económica del territorio.

Para la **selección de instrumentos y técnicas** a utilizar en este trabajo investigativo se cuenta con gran variedad de métodos para diseñar un plan de

recolección de datos. Tales métodos varían de acuerdo con cuatro dimensiones importantes: estructura, confiabilidad, injerencia del investigador y objetividad. Cua

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



la investigación está altamente estructurada, a menudo se utilizan instrumentos o herramientas para la recolección formal de datos.

En este caso, se emplean las entrevistas, revisión documental y la aplicación de un cuestionario que permite identificar los problemas significativos en la aplicación de la dirección estratégica, los más presentes en la realidad cotidiana y los principales problemas que se presentan al implantar la estrategia.

Mediante la revisión documental se puede responder a interrogantes que revelen lo que está ocurriendo en la situación de campo y su significado para las personas implicadas en esos sucesos; así como comprender la relación entre los hechos y el contexto social más amplio de la situación. Facilita, además la comprensión comparativa de las diferentes situaciones sociales por lo que ayuda a clarificar lo que está ocurriendo en la situación local misma.

Se emplean entrevistas semiestructuradas o focales, en las que el entrevistador se vale de una guía temática que indica las preguntas que habrá de formular para adquirir conocimientos acerca de fenómenos que ocurren en el objetivo de investigación y que pueden o no favorecer la aplicación de la dirección estratégica en la realidad. (Ver Anexo 2)

Las entrevistas como se realizan de manera exclusiva, sea con individuos o con grupos, permite correcciones, esclarecimientos y adaptaciones que la hacen eficaz para la obtención de las informaciones deseadas. La profundidad de la entrevista está ligada a su capacidad para facilitar la producción de significaciones fuertemente cargadas de afectividad.

Por su parte, el cuestionario, es el principal medio de recolección de información utilizado en esta investigación por la facilidad de su uso y del registro de datos. Es un instrumento que agrupa una serie de preguntas a responder por el encuestado, por escrito y con un nivel mínimo de interacción con el investigador. Su confiabilidad está



dada por la posibilidad de obtener resultados iguales o similares aplicando las mismas cantidades de preguntas sobre los mismos hechos. (Ver Anexo 3)

Entre los principales métodos utilizados para la interpretación de los resultados alcanzados con las diferentes técnicas se encuentran:

- § **Analítico-sintético:** a través del cual se descompone un objeto, fenómeno o proceso en los principales elementos que lo integran para analizar, valorar y conocer sus particularidades, y simultáneamente a través de la síntesis, se integran vistos en su interrelación como un todo.
- § **Comparativo:** permite establecer mediante la comparación, las analogías y diferencias existentes entre los distintos objetos, fenómenos y procesos.
- § **Lógico-abstracto:** posibilita aislar, separar y determinar las cualidades esenciales que caracterizan a los diferentes objetos, fenómenos y procesos.
- § **Generalización:** permite expresar las regularidades que caracterizan las relaciones entre los diferentes objetos, fenómenos, procesos o sus características.
- § **Lógico-histórico:** establece la necesaria correspondencia entre los elementos lógico e histórico, proyectando el análisis de la evolución histórica de los fenómenos, con la proyección lógica de su comportamiento futuro.
- § **Inductivo-deductivo:** combina la inducción y la deducción. La inducción expresa el movimiento de lo particular a lo general, o sea, se llega a generalizaciones partiendo del análisis de casos particulares, mientras la deducción expresa el movimiento de lo general a lo particular, muy vinculado a este método se encuentra el hipotético-deductivo, en el cual a partir de determinados principios, teorías o leyes, se derivan supuestos que permiten explicar los casos particulares.
- § Como complemento de la investigación se establecieron contactos grupales con los miembros del Consejo de Administración en el marco de las actividades de formación que el CEDE esta realizando con el municipio.



Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo

2.4. Características del Consejo de la Administración Municipal de Ranchuelo.

“Las Administraciones Municipales y Provinciales subordinadas a sus respectivas Asambleas del Poder Popular están constituidas por sus Órganos de la Administración, que son los que la dirigen, y por las entidades de subordinación local creadas para la realización de las actividades administrativas, económicas, de producción y servicios, educacionales, de salud, culturales, deportivas, de protección del medio ambiente, trabajo y seguridad social, planificación, finanzas y precios, y recreativas.

Los órganos de la administración antes mencionados se denominan, según el caso, Consejo de la Administración.¹⁴

“El Consejo de la Administración Municipal está integrado por el Presidente y Vicepresidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular respectivamente, por el o los Vicepresidentes y el Secretario de la Administración Municipal que se designen, así como por otros miembros que ocupen cargos de Jefes de Direcciones Administrativas o de Servicios en el territorio con la independencia de su subordinación. Excepto el Presidente y el Vicepresidente de la Asamblea Municipal, todos los demás miembros del Consejo de la Administración Municipal son designados por la correspondiente Asamblea del Poder Popular, a propuesta de su Presidente, consultada previamente con el Consejo de la Administración Provincial.¹⁵

2.4.1. Caracterización del Municipio

El Municipio de Ranchuelo se encuentra ubicado al sudoeste de la Provincia de Villa Clara, limitado por el norte por los municipios de Cifuentes y Santo Domingo, al

¹⁴ Acuerdo No. 4047 – Reglamento de las administraciones municipales y provinciales del Poder Popular. Artículo 3.

¹⁵ Idem. Artículo 8

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



sur y al oeste por la Provincia de Cienfuegos y al este por los municipios de Santa Clara y Manicaragua.

Ranchuelo tiene una superficie de 554 Km² y una población de 58 892 habitantes lo que representa una densidad Poblacional de 106,3 habitantes por Km².

Por su tamaño poblacional ocupa el 5to lugar a nivel Provincial. El municipio tiene 6 asentamientos urbanos y 34 rurales, de ellos 38 están electrificados.

El fondo habitacional es de 18 789, de cual el 36% está entre regular y mal estado. La capacidad total de los embalse del municipio es de 89.9 mm³. La tierra dedicada a producir alimentos es de 55 401.00 ha, de ellas 45 547.34 son estatales y 9853. 66 pertenecen al sector campesino y cooperativo. Existen las formas de producción agrícola con un total de 36 CCS y 3 CPA.

La base económica fundamental del municipio es la Agroindustria Azucarera, representada por 1 Empresa Azucarera y 3 Granjas Agrícolas, con resultados a nivel Provincial. Además de la producción de cigarros en la Fábrica “Ramiro Lavandero”.

Cumplimiento de los Principales Indicadores de la Economía Municipal.

En el período enero - diciembre del 2006, la producción mercantil en el territorio asciende a 103 174,7 miles de pesos, para un incumplimiento del plan del 2,7 por ciento – 2 856,5 miles menos -, a causa de producciones inferiores a las programadas en diez entidades:

Empresas y Establecimientos	Valores dejados de producir (MP)
- Empresa de Cigarros “Ramiro Lavandero”	926,8
- Empresa Cultivos Varios “El Diamante”	259,6
- OEE de Transporte	197,4
- OEE de Servicios Personales	1 109,7
- Empresa Municipal Comercio y Gastronomía	379,6
- Estab. Mantenimiento de Viviendas	140,5

- Estab. Conservas de Vegetales	1 786,5
- Estab. ICAIC	36,5
- Estab. Calzado “B.Bermúdez”	596,7
- Granja Agroindustrial “Osvaldo Herrera”	204,6

Por centros, las principales afectaciones son las siguientes:

Ø **Empresa de Cigarros “Ramiro Lavandero”** – por el incumplimiento de las ventas, roturas de equipos, interrupciones operativas y producción almacenada por falta de transporte.

Ø **Empresa de Cultivos Varios “El Diamante”** – a causa de afectaciones en las siembras planificadas a principios del año por las condiciones climáticas, así como los resultados que provoca la comercialización de productos agrícolas en divisas al no contar la entidad con una cuenta en este tipo de moneda.

Ø **OEE de Transporte** – debido a reducciones en las asignaciones de combustibles para las actividades programadas, roturas de equipos por el mal estado del parque automotor, falta de piezas de repuesto y otros insumos.

Ø **OEE de Servicios Personales** – a consecuencia de la falta de piezas de repuesto, materiales y demás insumos para la reparación de equipos electrodomésticos y enseres, así como afectaciones en las ventas gastronómicas y de ropa de segunda mano.

Ø **Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía** – por el incumplimiento de las ventas minoristas.

Ø **Establecimiento de Mantenimiento de Viviendas** – no realización de la pintura de edificios por falta de bomberos y escasez de materiales de construcción en los primeros meses del año.

Ø **Establecimiento de Conservas de Vegetales** – a causa de falta de materias primas y otros insumos, así como lo elevado de la cifra planificada para el año.



Ø **Establecimiento de Calzado “B. Bermúdez”** – a consecuencia de no laborarse en el primer trimestre y dificultades con las materias primas, fundamentalmente el disolvente.

Ø **Establecimiento del ICAIC**– debido a no contar el inversionista con materiales de construcción y combustibles para el traslado del personal.

Ø **Granja Agroindustrial “Osvaldo Herrera”** – por las bajas producciones agrícolas en el año, fundamentalmente hortalizas y frijoles.

Con relación al año anterior, la producción mercantil crece en 9 305,5 miles de pesos – 9,9 por ciento -, a pesar de que 12 centros reportan decrecimientos: la Empresa Azucarera “Ifraín Alfonso”, la Granja Agroindustrial “Osvaldo Herrera”, las OEE de Servicios Personales y de Transporte, la Granja Genética-Porcina, el Frigorífico, el ICAIC, la Mina de Zeolita, Calzado “B. Bermúdez”, “Guantes Fiel”, Tabaco Torcido Esperanza, Bebidas y Refrescos.

Las ventas de mercancías se elevan a 114 966,6 miles de pesos, sobre cumpliendo el plan en un 3,0 por ciento – 3 330,7 miles más -, con buenos resultados en todos los centros, excepto la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía y la OEE de Servicios Personales.

Con respecto al pasado año, las ventas de mercancías crecen en 11 122,4 miles de pesos – 10,7 por ciento -, aunque muestran disminuciones las OEE de Servicios Personales y de Transporte y el Almacén Mayorista.(Ver Anexo 4)

El promedio de trabajadores a nivel municipal alcanza los 11 501, inferior al plan en 80 – 0,7 por ciento -, los que devengan salarios por 49 018,6 miles de pesos, por encima de lo programado en un 1,3 por ciento – 641,3 miles más -, alcanzándose un salario medio mensual de 355,2 pesos por trabajador, cifra superior a la prevista para el periodo en 7,1 pesos – 2,0 por ciento -.

La productividad del trabajo asciende a 14 895 pesos, sobre cumpliendo lo planificado en un 1,1 por ciento – 166 pesos más - y creciendo con relación a similar

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



etapa del año 2005 en un 9,6 por ciento, con un gasto de salario por peso de producción mercantil de 28 centavos, igual a la cifra programada, lográndose una relación desfavorable entre los índices de crecimiento del salario medio y la productividad – 1,069 -, reflejo de una gestión económica ineficiente en el territorio en lo que va de año.

En el sector Comercio, las ventas por trabajador ascienden a 56 086 pesos, superando lo planificado en 1 595 pesos – 2,9 por ciento -, con un gasto de salario por peso de venta de siete centavos, igual cantidad que la prevista.

En el año se planifican pérdidas por 7 630,4 miles de pesos, alcanzando realmente estas los 4 840,3 miles, un 36,6 por ciento menos que las previstas, aunque reportan perdidas en lugar de las ganancias programadas la Granja Agroindustrial “Osvaldo Herrera” y la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía, así como incrementan las perdidas planificadas la Granja Agroindustrial “10 de Octubre”, la Empresa Azucarera “Ifraín Alfonso” y la OEE de Servicios Personales. Además, la Granja Agroindustrial “Carlos Caraballo” incumple las ganancias planificadas.

El consumo de energía eléctrica de la red en el municipio se eleva a 11 547,5 Mw/h, cifra inferior al plan en un 10,3 por ciento – 1 326,1 Mw/h menos -, a pesar de que siete centros muestran consumos mayores que los previstos: la Empresa de Cigarros “Ramiro Lavandero”, la Granja Agroindustrial “Carlos Caraballo”, las UP Municipales de Salud Pública, de Apoyo a la Cultura y Poder Popular, la ETICA y Mantenimiento de Viviendas.

En el combustible diesel, el consumo en el territorio asciende a 2 585,6 miles de litros, inferior al planificado en 298,2 miles – 10,3 por ciento -, aunque reportan sobre consumos ocho entidades: las Empresas de Cigarros “Ramiro Lavandero”, de Cultivos Varios “El Diamante”, de Comercio y Gastronomía, la Granja Agroindustrial “10 de Octubre”, Mantenimientos Constructivo y de Viviendas, la UEB de Servicios Especiales y la UP Municipal de Salud Pública.

Durante el año se consumen 349,3 miles de litros de gasolina regular, inferior a la cifra programada en un 4,1 por ciento – 15,0 miles menos -, a pesar de informar

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



sobre consumos diez centros: las Empresas Azucarera “Ifraín Alfonso, de Cultivos Varios “El Diamante”, de Comercio y Gastronomía, las OEE de Transporte y de Servicios Personales, las UP Municipales Poder Popular y de Apoyo a la Cultura, la Productora de Alimentos, la Dirección de Acueducto y el ICAIC.

Al cierre de diciembre, el índice de intensidad energética en el territorio es de 0,0680 tcc/MP, inferior al planificado en un 7,6 por ciento, a pesar de que siete centros

muestran deterioro en los índices previstos: las Empresas de Cigarros “Ramiro Lavandero” y de Cultivos Varios “El Diamante”, las OEE de Transporte y de Servicios personales, Mantenimientos Constructivo y de Viviendas y la Granja Agroindustrial “Osvaldo Herrera”.

La producción de azúcar crudo asciende a 19 153,6 toneladas, sobre cumpliendo el plan en 205,5 toneladas – 1,1 por ciento -, aunque decrece en un 23,0 por ciento comparado con el año precedente.

La fabricación de cigarrillos se incumple en un 3,3 por ciento – 110,5 millones de unidades menos -, por los motivos antes expuestos.

Además, se incumplen las producciones previstas de calzado, guantes, zeolita y conservas de vegetales, mientras se supera la de tabaco torcido en un 0,7 por ciento.

En la ejecución del presupuesto municipal se reporta un déficit de 4 295,2 miles de pesos, muy superior al del pasado año – 4 027,7 miles más -, al reportarse un notable incremento de los gastos.

En la circulación monetaria, se producen entradas por 151 873 miles de pesos y salidas por 142 897 miles, para una deseminación de 8 976 miles, superior a la del año anterior en un 16,0 por ciento – 1 240 miles más -, como resultado de un crecimiento mayor de las entradas

La ONAT informa la recaudación de 54 534,3 miles de pesos, para un sobre cumplimiento del potencial de 2 562,0 miles – 4,9 por ciento – y creciendo con respecto al pasado año en un 3,9 por ciento.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



La recaudación en divisas alcanza los 3 642,4 miles de pesos, superando la cifra planificada en un 18,6 por ciento – 571,7 miles más -, a pesar de que reportan ventas inferiores a las previstas BISART, Cubartesanía y el punto de ventas “La Reforma”.

En la Agricultura no cañera (excluye patios y parcelas) la producción asciende a 676 233 quintales, por encima del año 2005 en un 30,1 por ciento – 156 278 quintales más -, con crecimientos en todos los cultivos.

La actividad industrial está conformada por industrias de diferentes subordinaciones. Entre las más importantes tenemos:

- Ø 1 Fábrica de Cigarros
- Ø 1 Empresa Azucarera Ifraín Alfonso
- Ø 3 Granjas Agropecuarias Estatales
- Ø 1 Planta Procesadora de Zeolita
- Ø 1 Empresa de Cultivos Varios
- Ø 1 Fábrica de Calzado
- Ø 3 Fábricas de Tabaco Torcido
- Ø 1 Centro Genético Porcino
- Ø 1 Fábrica de Guantes
- Ø 1 Fábrica de Confecciones
- Ø 1 Fábrica de Conserva
- Ø 1 Planta Cárnica
- Ø 1 Fábrica de Hielo
- Ø 1 Centro Científico: ETICA

En cuanto a redes fundamentales que inciden en el municipio tenemos las siguientes:

- Ø Autopista Nacional

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



- Ø Carretera Central
- Ø FFCC Central
- Ø FFCC Santa Clara – Cienfuegos
- Ø Cable Coaxial
- Ø Línea de transmisión eléctrica de 110 y 220 KV

Con relación a los servicios primarios tenemos:

Educación

- Ø 4 Círculos Infantiles
- Ø 1 Escuela Especial
- Ø 79 Escuelas Primarias

- Ø 1 Escuela de Oficio
- Ø 5 Secundarias Básicas
- Ø 1 Preuniversitario

Sector de la Salud

- Ø 4 Policlínicos
- Ø 2 Clínicas Estomatológica
- Ø 1 Hogar Materno
- Ø 1 Hogar de Ancianos
- Ø 3 Casa de Abuelos
- Ø 118 Médicos de la Familia
- Ø 4 Postas Médicas
- Ø 12 Farmacias
- Ø 4 Sala de Rehabilitación y Terapia.

Además de mantenerse durante este año 0 (cero) mortalidad infantil y una esperanza de vida de 77 años.

Comercio

Contamos además con 231 instalaciones de Comercio de las cuales:



- Ø 30 son de Productos Industriales
- Ø 143 de Productos Alimenticios
- Ø 47 de Alimentación Pública
- Ø 4 de ATM y Comercio Interior Mayorista

Cultura – Deporte – Recreación

- Ø 5 cines 35 mm
 - Ø 1 Museo
 - Ø 2 Casa de Cultura
 - Ø 1 Galería de Arte
 - Ø 6 Bibliotecas
 - Ø 7 Estadios
 - Ø 3 Gimnasio
 - Ø 1 Academia de Ajedrez
-
- Ø Terrenos Deportivos de Fútbol, Jockey, Softbol
 - Ø 6 Parques Infantiles
 - Ø 4 Centros Nocturnos
 - Ø 3 Moteles ¹⁶

2.4.2 Caracterización del Consejo de Administración del Municipio de Ranchuelo.

Consejo de Administración. Órgano superior de gobierno que asistía al rey en la administración del reino y para impartir justicia, y que tomaba el nombre del territorio o materia de su competencia.¹⁷

El Consejo de Administración Municipal es el Órgano de Dirección superior local dentro de la Administración Municipal, tiene carácter colegiado, y su función primordial es dirigir las entidades económicas, de producción y de servicios de subordinación

¹⁶ Informe Cierre diciembre 2006. Principales indicadores de la Economía Municipal

¹⁷ Diccionario Encarta (1993 - 2004) Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2005.



municipal, así como participar en unión de otras instancias del país, en el desarrollo económico y social del territorio.¹⁸

“El Consejo de la Administración Municipal tiene las atribuciones siguientes:¹⁹

∅ Cumplir y hacer cumplir los acuerdos adoptados por la Asamblea Municipal del Poder Popular.

∅ Proponer la creación al Ministerio de Economía y Planificación, dirigir y controlar, en el marco de su competencia, las entidades administrativas, económicas, de producción y servicios de subordinación Municipal.

∅ Elaborar y proponer a la Asamblea Municipal los proyectos del plan y presupuesto de las actividades que dirigen, dentro de los marcos establecidos por el Consejo de Ministros y el Consejo de la Administración Provincial.

∅ Participar en lo que le concierna, en la elaboración de los proyectos de plan y presupuesto que correspondan a las entidades subordinadas a otras instancias, radicadas en el municipio.

∅ Controlar las plantillas de los cargos administrativos de las entidades subordinadas, conforme a la política que fije el Consejo de Ministros en el marco del presupuesto aprobado por la Asamblea Municipal.

∅ Participar en la aplicación y el control de la ejecución de las políticas de cuadros y empleo, conforme a las atribuciones que le concedan los órganos competentes del Estado.

∅ Conocer, evaluar y adoptar las decisiones pertinentes sobre los informes que le presenten las entidades administrativas y económicas de subordinación municipal.

∅

¹⁸ Acuerdo No. 4047 – Reglamento de las Administraciones Municipales y Provinciales del Poder Popular. Artículo 7. pag. 8.

¹⁹ Acuerdo No. 4047 – Reglamento de las Administraciones Municipales y Provinciales del Poder Popular. Artículo 11. pag.9 y 10.



Ø Rendir cuenta, por intermedio de su Presidente, a la Asamblea Municipal respectiva, en la oportunidad y sobre los temas que esta decida; también le rinde cuenta al Consejo de la Administración Provincial sobre el ejercicio de las facultades que le hayan sido delegadas por los órganos superiores de la administración estatal y sobre cualquier otro aspecto que se determine por aquél.

Ø Adoptar decisiones que contribuyan de forma priorizada a la mejor atención de las quejas y solicitudes planteadas por los electores a sus delegados, así como cualesquiera otras, independientemente de su origen, y trabajar en la identificación y erradicación de sus causas.

Ø Exigir a las direcciones administrativas, empresas y unidades presupuestadas del territorio, que den soluciones adecuadas a los problemas planteados por la población, o explicaciones convincentes sobre los casos que no tengan solución inmediata o a corto plazo.

Ø Adoptar conforme a los acuerdos de la Asamblea Municipal, las medidas pertinentes para coadyuvar al desarrollo de las actividades y al cumplimiento de los planes de las entidades establecidas en su territorio que no le estén subordinadas.

Ø Proponer a la Asamblea Municipal correspondiente, por conducta de su Presidente, proyectos de normas a su nivel, que regulen conductas de los ciudadanos con respecto a la actividad administrativa del Municipio.

Ø Convocar a los dirigentes de las empresas, unidades presupuestadas y establecimientos de subordinación nacional o provincial, radicados en su territorio, en caso en los que, dada la índole del asunto, así se requiera, para que ofrezcan las informaciones pertinentes o reciban informaciones de interés para el territorio.

Ø

Ø



Ø Adoptar las decisiones pertinentes para que una dirección administrativa, empresa o unidad presupuestada inspeccionada, subordinada a él, rectifique en los plazos que se señalen, deficiencias que se hayan detectado.

Ø Orientar y controlar el trabajo de las direcciones administrativas, empresas o unidades presupuestadas de subordinación Municipal, dirigido a mejorar y perfeccionar las funciones, subsanar deficiencias y eliminar defectos e incumplimientos que la Administración Provincial o la Administración Central del Estado detecten en sus inspecciones y controles, así como rectificar errores resultantes de las violaciones de las normas y demás regulaciones dictadas por dichas administraciones dentro de sus facultades y responsabilidades.

Ø Interesar ante la Asamblea Provincial, o mediante ésta ante el organismo de la Administración Central del Estado correspondiente, la revisión de Normas que hayan dictado y que no se ajusten a disposiciones legales vigentes, o lesionen los intereses del municipio. No obstante, se dará cumplimiento a lo dispuesto por el organismo superior, salvo que se causen perjuicios irreparables, lo que se hará conocer por la vía más rápida, para que la Administración Provincial o el organismo que haya dictado la norma la rectifique o ratifique.

Ø Exigir a las direcciones administrativas, empresas y unidades presupuestadas del territorio el cumplimiento de las tareas relacionadas con la preparación para la Defensa.

Ø Luchar contra toda manifestación de ilegalidad y de corrupción administrativa, restableciendo la legalidad quebrantada y cualesquiera otras que le atribuyan las leyes.”

En la actualidad el Consejo de la Administración Municipal en Ranchuelo cuenta con 16 miembros, 8 mujeres que representan 50 % del total, 2 son mestizos y 14 blancos.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



De 113 entidades y empresas subordinadas al Consejo de Administración Municipal en el municipio, 25 son de subordinación local, 81 provinciales y 7 nacionales.

Entre los temas fundamentales que se discuten en el Consejo de Administración Municipal tenemos:

- Ø Marcha de la contratación y comercialización.
- Ø Análisis de Planteamientos reiterados sin solución.
- Ø Análisis Enfrentamiento, Corrupción e Ilegalidades.
- Ø Análisis Energético.
- Ø Evaluación del Programa de Discapacitados.
- Ø Programa Empleo.
- Ø Trámites a la población.
- Ø Actividad Comercio – Gastronomía y los Servicios.
- Ø Marcha Comunicaciones (ETECAS y Correo).
- Ø Actividad Construcciones e Inversiones.
- Ø Actividad de Comunales.
- Ø Marcha de la Recreación.
- Ø Atención a la Población.
- Ø Balance de los Objetivos de Trabajo.
- Ø Programa Calidad de Vida.
- Ø Resultados de las visitas a los Consejos Populares.
- Ø Principales Programas de la Salud.
- Ø Evaluación de los Cursos Escolares.
- Ø Impacto de la Municipalización de la Enseñanza Universitaria.
- Ø Evaluación del Programa del Desarrollo Cultural.
- Ø Plan de Ordenamiento Territorial.
- Ø Resultados de la actividad deportiva.
- Ø Programa de Ferias Agropecuarias y Comerciales.
- Ø Entre otras.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



También se analizan en las Reuniones, las decisiones del Presidente de la Asamblea Municipal, los chequeos de acuerdos, las orientaciones recibidas, tanto por el Consejo de Administración Provincial y organismos superiores de la Asamblea y el Partido.

Hoy el Consejo de Administración Municipal, perfecciona su sistema de trabajo en todas las direcciones; se han creado comisiones, programas y grupos de trabajo por sus miembros e implicados para analizar el funcionamiento de las entidades y empresas subordinadas al mismo, el seguimiento a los acuerdos y su eficacia en la base, además de realizar visitas gubernamentales rotativas, todos los jueves a los Consejos Populares, donde se chequean el funcionamiento de todas las entidades existentes en los mismos, donde ya en estos momentos se vienen utilizando el desarrollo de la técnica, como: cámara digital, vídeo, computadora, etc.

Una de las principales tareas que posee el Consejo de Administración, en conjunto con la Asamblea Municipal es elevar la calidad de vida de nuestro pueblo, constituye la esencia de nuestro trabajo de ahí que nos empeñemos en cumplir exitosamente todos los Programas de la Revolución que llevan implícita la estrategia para lograr este objetivo, por eso estamos enfrascado en explotar y desarrollar al máximo programas informáticos, aprovechando el uso de las Nuevas Tecnologías de la Informatización y las Comunicaciones.

2.5 Estado actual de la introducción de la planificación estratégica en Cuba.

En Cuba desde los inicios de la década del 90, el Estado y el Gobierno estimularon y promovieron Técnicas Avanzadas de Dirección, primeramente la

Dirección por Objetivos y luego en 1998 la Planificación Estratégica. 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 y por indicación de la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) se creó el Grupo

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Temporal Gubernamental (GTG) con el objetivo de que cada año se hiciera un despacho con los Ministerios, Entidades Nacionales y los Gobiernos Provinciales para evaluar la marcha de la introducción de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica, el cumplimiento de los objetivos el año que concluye, los objetivos del año corriente y la Planificación Estratégica del período correspondiente o su actualización, si considera conveniente. Los resultados de este proceso se presentan a continuación.

Así al concluir cada período de evaluación se obtiene una información sintetizada de cómo marchan los territorios y los diferentes organismos en la introducción de la planificación estratégica.

Luego de varios años de realizarse estos despachos y a partir del informe emitido por el Grupo Temporal Gubernamental se puede concluir que los Organismos de Administración Central del Estado y los CAP, demuestran avance y madurez no solo en los aspectos formales sino en los aspectos esenciales de conocimiento de estas herramientas de dirección, con lo cual se van logrando resultados superiores cada año (Ferriol, 2005).

En general y a partir de los resultados obtenidos en los despachos se reconoce que los principales términos y conceptos asociados a la concepción cubana de la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en valores, se van convirtiendo en herramientas de dirección, se usan para tomar decisiones estratégicas, se lucha por lograr los objetivos que se proponen y se dirige, se controla y se evalúa a partir de los resultados obtenidos asociados al cumplimiento de los objetivos y al desempeño individual y colectivo logrado.

Sin embargo persisten ejemplos en que prima la operatividad, por tanto las tareas cotidianas son las que priman, constituyendo esto un obstáculo para la correcta aplicación de la Dirección Estratégica y por Objetivos.

Entre las principales insuficiencias que persisten se encuentra la construcción de los escenarios, son muy simples y no se emplean técnicas prospectivas; se utiliza un solo nivel y no se actualizan de manera regular, y en muchas ocasiones no se corresponden con los objetivos y estrategias definidas (Ferriol, 2005).



Se aprecia un avance significativo en la formulación de objetivos y criterios de medidas orientados a resultados y metas claras y precisas. Sin embargo, no siempre están alineados con la misión, la visión y los escenarios. Se ha avanzado conceptualmente en el trabajo con los valores, en algunos OACE y CAP se identifican las conductas asociadas a ellos, o sea que se operacionalizan, lo que posibilita su evaluación y medición, incluso en muchas organizaciones no solo se identifican los existentes, sino los deseados. No obstante, lo logrado es solo el comienzo de un trabajo mucho más profundo y sistemático, principalmente en lo relacionado con la elaboración de las estrategias para fomentar, implementar y controlar los valores como base del modelo de Dirección Estratégica que se aplica y de la cultura organizacional a la que se aspira (Ferriol, 2005).

El diseño y aplicación de sistemas de control que se correspondan con modelos de dirección estratégicas aun son insuficientes, los que se presentan son muy limitados. De igual manera se aprecia una débil conciliación con los niveles intermedios y de base, lo que lleva a que se presenten cada vez mejores diseños estratégicos, sin embargo, no se avanza en la ejecución y control.

2.6. Resultados de la evaluación de la efectividad de la dirección estratégica del Consejo de Administración Municipal.

En los Consejos de la Administración Provinciales y Municipales debe existir una “doble subordinación” que implica el control gubernamental local de todas las entidades enmarcadas en su jurisdicción, con independencia de que fueran empresas nacionales, provinciales o municipales. Esta “doble subordinación” se explica en el hecho de que las empresas o entidades nacionales responden a sus respectivos organismos centrales desde el punto de vista metodológico, técnico y material, materializando el principio de correspondencia entre intereses ramales y territoriales.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Esto es igualmente cierto para los sectores altamente especializados como: Salud y Educación, que de hecho, sus directores, son vicepresidentes de los Consejos de Administración y rinden cuenta de sus actividades periódicamente.

El elemento conflictivo surge porque las entidades de subordinación nacional (productivas y de servicios) tienen funciones que trascienden el ámbito Municipal y Provincial y responden a planes y programas verticales, con asignación de los recursos correspondientes. El papel del gobierno local sólo se limita a ser facilitador de la cooperación y apoyo en la ejecución de estos planes y en la recaudación de los aportes al presupuesto.

Esto deja poco espacio a la iniciativa local; pues los representantes de organismos nacionales, están más comprometidos en la práctica, con sus estructuras verticales que con autoridades locales. En este contexto queda muy restringida la capacidad para adoptar decisiones estratégicas, ágiles e imaginativas

Todo lo ante expuesto y demás dificultades, influyen en las principales debilidades de control y conflictos del Consejo de la Administración Municipal con las entidades subordinadas.

A continuación haremos mención a algunos:

Ø El Consejo de la Administración no conoce de manera inmediata el cumplimiento de los principales indicadores que posee cada entidad subordinada al territorio.

Ø No se logra que las administraciones comprendan la necesidad de presentar proyectos de colaboración, los que puedan brindar posibilidades de solución por la vía del Ministerio de Inversión Económica y la Colaboración (MINVEC). En ocasiones se hace difícil que algunas entidades locales desarrollen iniciativas propias para mejorar su Sistema de Trabajo, por la doble subordinación que poseen.



Ø La capacidad real para planificar y gestionar el desarrollo local del territorio, no se corresponde con el control y exigencia que ejerce el Consejo de la Administración sobre sus entidades subordinadas y los resultados de estas.

Ø Por la complejidad de los Programas de la Revolución, el Consejo de la Administración no cuenta con un Programa Informatizado que le permita a sus miembros la actualización constante y el seguimiento diario de los mismos.

Y aunque con este trabajo investigativo, no se pretende resolver de un golpe todos los conflictos que existen entre el gobierno y las entidades, con la aplicación y en la ejecución del mismo, se esperan obtener resultados que mejoren el trabajo de las entidades y que todo esto se vea reflejado en el pueblo, con el fin de adecuar la actual estrategia proyectada hasta el 2010 y proyectarse hacia el cumplimiento de los objetivos de trabajo de los próximos años. (Ver Anexo 5 y 6)

2.7. Análisis del proceso de planificación en las principales entidades del municipio.

Durante el proceso de investigación se llevó a cabo la aplicación de varias técnicas como se refirió inicialmente, las cuales se le aplicaron a directivos de las entidades de mayor impacto en el municipio con el fin de conocer cuales son las principales limitaciones que tiene la planificación, estas demostraron lo siguiente:

Ø No se trabaja al mismo tiempo en la elaboración de los planes de las entidades de subordinación local y subordinación nacional. La dirección municipal de economía y planificación conoce las cifras que se entregan a cada organismo a partir de la etapa de propuesto e interactúa con estos en la preparación del plan económico del año, pero solo en el caso de la subordinación local. La Asamblea municipal como órgano de gobierno aprueba este plan, que abarca parcialmente la actividad económica del territorio. Después la DMEP recibe las cifras planificadas por las entidades nacionales que se incorporan al plan del municipio, pero falta integralidad en el proceso.

Ø



Ø No se mide o no se chequea el cumplimiento de las actividades planificadas en el plan mensual, falta hábito y sistema para trabajar por el plan

trazado lo que lleva a irrespetar en gran medida lo que se planifica y con ello una desmotivación de organizar planificadamente las actividades, esta problemática se observa en técnicos, funcionarios y cuadros, también existen irregularidades en la logística para materializar muchas actividades que se planifican.

Ø Se orienta ejecutar actividades de forma operativa sin estar planificadas, lo que rompe el esquema de trabajo, además hay que planificar y priorizar de acuerdo a las necesidades.

Ø El proceso de planificación a partir del año 2007, comienza con un cambio en las fases del mismo que cuenta de dos etapas: propuesta y plan, la primera en junio, la segunda entre noviembre y diciembre, de forma tal que a partir del primero de enero de 2008 cada entidad cuente con una línea a seguir, con estrategias y planes de medidas partiendo de los resultados alcanzados en el año precedente y con un plan de medidas encaminadas a lograr cada vez un ahorro racional, de todos los recursos humanos, materiales y financieros con que se cuentan para asegurar la eficacia y eficiencia de la economía territorial.

Estos procesos implican una labor desde la base, con el criterio sobre esos planes de medidas de cada entidad, unidad de producción o servicios, establecimientos, etcétera. En estos momentos siguiendo los lineamientos metodológicos que para el año 2008 se tienen y el cronograma que ya se sigue para este fin, se llevará desde la base el proceso de análisis y aprobación de la etapa inicial. (Propuesta), para la efectividad de los procesos en esta etapa existen limitantes entre ellas se tienen:

Ø Poca receptividad de los directivos a los pasos a seguir, según los cronogramas aprobados por el MEP.

Ü



Ü Propuestas que se llevan a la aprobación desde la base, donde los trabajadores conozcan qué se pretende hacer, a qué costo y sobre qué pretensión en base a las necesidades reales del territorio.

Ü Creación en cada entidad y hasta cada colectivo de un sentido de pertenencia hacia cada recurso de cualquier índole, su importancia y lo necesario de optimizar, pero con eficacia y eficiencia, revertido en un beneficio social.

Ü Contar territorialmente con una estrategia de trabajo encaminada a resolver de forma priorizada los problemas sociales y de mayor necesidad en el territorio en cualquiera de las esferas, ya sea educacionales, de salud, cultura, alimentación, transporte, inversiones sociales, etcétera. Teniéndose un diagnóstico previo de cual es la situación actual y cual sería la línea a seguir para la solución a corto, mediano y largo plazo, en dependencia de los recursos de que dispone el país.

Ø Las limitaciones fundamentales que tiene la planificación de las actividades a trabajar en nuestro municipio es la poca coordinación y falta de análisis de las tareas, actividades y reuniones que se planifican ya que en muchas ocasiones coinciden en día y hora y afectan el cumplimiento de las actividades planificadas.

Ø Existe falta de visión en la planificación:

Ü No tener presente el que las obras sociales perduren en la historia del territorio

Ü No priorizar el poblado cabecera del municipio donde se encuentra la mayor concentración de población.

Ü No prever el cuidado y mejoramiento de la arquitectura urbana, motivando un deterioro continuo de la belleza de la ciudad.

Ü No prever ni apoyar el mejoramiento de las unidades de comercio y servicio, al igual que la creación de lugares de recreación en el territorio.

Ü Débil visión con la política de cuadro.



ü Dentro de las empresas que más aportan al municipio en cuanto a producción mercantil tenemos la Empresa de Cigarros “Ramiro Lavandero Cruz”, la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía, y la Empresa Azucarera “Ifraín Alfonso”. las cuales han presentado dificultades en el período estudiado.

Ø Existen limitaciones en la proyección de resultados a partir de que se reciba el plan técnico económico de forma directiva.

Ø No existe respaldo material que garantice el cumplimiento del plan.

Ø No hay posibilidades de ejecutar inversiones a corto, mediano y largo plazo.

Ø No es posible contratar con los proveedores las cifras necesarias para el cumplimiento de algunos indicadores como bebidas, refrescos y otros.

Ø El plan técnico económico se desarrolla a partir del pasado, aún cuando las condiciones actuales nos exige hacerlo desde el presente hacia el futuro.

Ø Al proceso de planificación en la empresa no se le atribuye la importancia que tiene, esto luego atenta contra el estricto control del cumplimiento del mismo.

Ø En las distribuciones no siempre se establece las prioridades en los recursos en función de lograr eficiencia y eficacia.

Ø No se utiliza la información estadística como herramientas en la toma de decisiones y criterios de medidas del cumplimiento de los planes que permite tomar de forma oportuna medidas correctivas ejemplos: partes operativos decenales, informaciones si se detectan desviaciones negativas.

Ø No se tiene en cuenta la capacidad de prestación de servicios para distribuir el plan por unidades.

De las anteriores limitaciones que tiene la planificación algunas pueden ser solucionadas en el marco territorial:

∅ No existe un espacio diseñado para que el gobierno municipal y organizaciones provinciales puedan evaluar perspectivas de nueva inversiones o de gastos de reparaciones, lo que dispersa los esfuerzos de las entidades municipales, que en ocasiones se derivan de la solución de planteamientos de la población por no tener la suficiente coordinación con la entidad provincial.

∅ Este proceso desde su comienzo debe involucrar de igual forma a los organismos Provinciales y Nacionales, los que deben, independientemente de que se tenga una cifra, seguir el cronograma e insertarse desde su inicio en el proceso, en muchos no participan en los seminarios que se desarrollan cada año para las orientaciones. También atenta el constante cambio e imposición de cifras y planes, imposibles de cumplir para las potencialidades territoriales y dan como resultantes, el incumplimiento y con ellos la ubicación del municipio en lugares indeseados por la planificación de indicadores muy por encima de sus posibilidades.

∅ Las limitaciones antes mencionadas con una buena planificación coordinada tanto en el municipio como en la provincia pueden ser solucionadas en el territorio.

∅ Por las características de la empresa de cigarro Ramiro Lavandero en que la producción es para un balance nacional no influyen en su montaje el municipio y su provincia aunque si participan en el control del plan.

De forma general se pone de manifiesto que los directores de entidades municipales no jerarquizan la elaboración de la propuesta del plan o presupuesto con el suficiente tiempo, trabajo con especialistas, consulta con planteamientos reiterados de la población, ni la preparación de la documentación técnicas de inversiones para que se puedan proponer en los momentos en que la economía del país se haga posible. Generalmente no se trabaja con planificación estratégica, sino anual, pero el trabajo se



concentra más en el área de planificación y la dirección no siempre es la conductora para que logre involucrar a los trabajadores. Para los colectivos el plan casi siempre es una cifra fría, no compartida, que no tensa esfuerzos, ni descubre potencialidades y cuyo seguimiento se realiza formalmente en reuniones en las que no se sienten realmente protagonista, todas estas limitaciones con la participación activa de los trabajadores y de todos los factores de las entidades y con los aseguramientos logísticos proveniente del nivel provincial pueden ser solucionados en el marco territorial.

2.7.1 Análisis de los principales resultados del diagnóstico.

Del conjunto de problemas detectados, aplicando el criterio de expertos, se caracterizaron a los 10 más relevantes a partir de la clasificación de: muy importante; importante y poco importante.

1. Falta de objetividad en la planificación.
2. Poca visión y receptividad de los directivos.
3. La no participación de los trabajadores en la elaboración de los planes de los colectivos.
4. La Asamblea Municipal como órgano de gobierno no aprueba los planes de toda la actividad económica del territorio, gran parte de esta economía que aporta el municipio se subordina a entidades provinciales.
5. Falta de hábitos y sistemas para trabajar por los planes trazados.
6. Falta de control y chequeo de las actividades planificadas.
7. No se trabaja con los planes estratégicos.
8. No existe una estrategia de trabajo encaminada a resolver de forma priorizado los problema sociales y de mayor necesidad en el territorio.



9. Los organismos provinciales y nacionales no están involucrados con las características del municipio a la hora de confeccionar los planes, de aquí se derivan los constantes cambios e imposiciones de cifras y planes.

10. No se tiene en cuenta las necesidades reales del territorio.

La **Asamblea Municipal** como órgano de gobierno tiene diversas insatisfacciones que le imposibilitan una eficiente y eficaz planificación en el territorio.

1. No existe un espacio diseñado para que gobiernos municipales y organismo puedan evaluar las perspectivas de nuevas inversiones o gastos de reparaciones.

2. No existe una suficiente coordinación con las entidades provinciales y nacionales.

3. Al plan del municipio se incorporan las cifras planificadas por las entidades nacionales que recibe la DMEP pero existe falta de integralidad en este proceso.

4. No se realizan al mismo tiempo los planes de las entidades de subordinación local y los de subordinación provincial y nacional.

5. Solo en el caso de entidades de subordinación local el municipio interactúa con estos en la preparación del plan económico del año, no siendo así con las de subordinación provincial y nacional.

6. La inseguridad en la logística para materializar muchas actividades que se planifican donde se necesitan el aseguramiento de los organismo provinciales.

7. En el caso particular de la actual planificación estratégica de forma general se detectaron varios problemas, entre ellos exceso de criterios de medidas en cada objetivo, criterios de medidas inalcanzables para el período, criterios de medidas imposibles de medir y otros que no son de la competencia del órgano de gobierno alcanzarlos.



2.7.2. Propuesta de solución a los problemas.

1. Superación a los directivos de todas las entidades de subordinación local.
2. Revisar las limitadas atribuciones que le son conferidas al Consejo de la Administración Municipal en el territorio, las cuales se reflejan en el Capítulo I, artículo 7 del acuerdo 4047 “Reglamento de las Administraciones Municipales y Provinciales del Poder Popular.
3. Que se tengan en cuenta, las necesidades reales del territorio en la asignación de recursos y asignación de planes.
4. Aplicar un procedimiento en la elaboración de la planificación territorial que además de desarrollarse por la metodología aprobada en el país a estos efectos, sea soportada por elementos organizativos en la planificación y posterior implementación, donde la participación de los actores del municipio sea posible y real.

2.8. Conclusiones parciales.

A partir del estudio realizado, se puede afirmar que se aprecian avances en el en cuanto a la dirección estratégica como sistema de dirección. Sus principales insuficiencias se asocian fundamentalmente a la forma en que se diseñan, a la carencia de sistemas o procedimientos específicos que faciliten la participación en la formulación y posterior seguimiento y utilización de las estrategias, en las administraciones locales.

El sector empresarial a nivel corporativo ha alcanzado un nivel de desarrollo coincidente con la generalidad del país, pero no en los niveles inferiores de la estructura organizativa.



Capítulo 3.



“Todo nuestro trabajo debe estar orientado a lograr que la tarea administrativa, de control y dirección, se vaya convirtiendo en algo cada vez más simple y los esfuerzos de los organismos se concentren en la planificación...”

Che

Capitulo III. Procedimiento integrado de Planificación territorial

Introducción

Las comunidades requieren una atención constante llegando a ser lo que son, por las decisiones tomadas por las personas a través del tiempo. Ellas son moldeadas por las cosas que se hacen o dejan de hacerse. Algunas decisiones se toman teniendo en cuenta la gravedad de sus impactos, pero otras no. Otras decisiones conducen a resultados inesperados; sin embargo, el no tomar una decisión también trae aparejadas serias consecuencias.

El plan estratégico es una herramienta muy útil para cualquier comunidad que desee cambiar y crecer. Un plan le ayudará a visualizar hacia dónde quiere ir, y le auxiliará en la toma de decisiones para alcanzar dicha meta, orientará a seleccionar un camino para la comunidad, enseñará a dar el primer paso en el proceso del cambio: planear estratégicamente. Permitirá visualizar cómo se quiere que la comunidad sea en el futuro; identificará todo aquello que no le permite el cambio, así como aquellas oportunidades para seguir adelante; y decidir qué acciones se necesitan para hacer de su visión una realidad.

El proceso del desarrollo comunitario consta de tres fases: planeamiento estratégico, implementación y evaluación. Un planeamiento estratégico permite ver el panorama general y ayuda a decidir lo que es importante. Durante la implementación, se hace lo que sea necesario para lograr lo que se ha propuesto hacer. Después de completar sus actividades, se evaluará para saber si funcionaron o no.

El mejoramiento en el plan estratégico estará basado en las deficiencias detectadas, como resultado del estudio realizado, el cual aparece resumido en el capítulo II.



3.1. Propuesta del procedimiento integrado de Planificación territorial en el municipio de Ranchuelo.

Es un procedimiento para lograr que el plan estratégico, su implementación y control logren una mayor integración entre el gobierno local y los entes económicos y sociales del territorio.

En forma general deberá lograr:

- Crear una visión de lo que la comunidad quiere para el futuro.
- Ver el panorama de cómo cambiará la economía, el medio ambiente y la población de la comunidad.
- Estar seguros de que todos en la comunidad se benefician.
- Seleccionar y estar de acuerdo en ciertas metas comunes.
- Involucrar a toda la gente y organizaciones locales posibles (por ejemplo gobierno, empresas, sedes universitarias, centros médicos) en el proceso.
- Saber cuánto tiempo, recursos materiales, financieros y humanos se necesitan para crear el cambio.
- Lograr el apoyo de entidades de subordinación nacional y las de subordinación local.

Procedimiento.

1. Identificar quién guiará el proceso.

En nuestras condiciones le corresponde a los gobiernos locales el rol de desarrollar el plan estratégico, dadas sus funciones como órgano rector de la vida socio-económica del territorio.

2. Formación de un Comité Directivo

El Comité Directivo supervisará el proceso de planificación estratégica. Debe estar integrado por los miembros del consejo de administración y otros representantes de la comunidad que se decida. Estas personas deberán tener la confianza y el respeto de otros y deben representar los diferentes intereses de esta comunidad.

3. Determinación del sistema de actores.



Debe involucrarse al mayor número de personas con capacidad real de participar en el proceso de la planificación. El plan estratégico tendrá mayor apoyo si participan muchas personas. Es importante tener en cuenta los diferentes puntos de vista de la gente, pues entre más diversos sean, más ricos. Esto ayudará a tomar decisiones con una información más completa y evitar algunos problemas inesperados. Las **asambleas municipales** son el marco apropiado para dar participación a toda la comunidad a través de sus representantes.

4. Establecimiento del proceso

El comité directivo que estará encabezado por el presidente de la asamblea municipal, deberá decidir cómo se desarrollará el plan estratégico. ¿Quién organizará las reuniones? ¿Quiénes asistirán a las mismas? ¿Cuándo y cómo se involucrará al consejo de administración? ¿Cuánto tiempo durarán? ¿Qué resultados se esperan de cada reunión?

Resulta muy útil que alguien dentro del comité pueda actuar como facilitador que ayude a capacitar al resto de los integrantes en estas materias y que además garantice que las reuniones de trabajo empiecen a tiempo, que cada uno tenga la oportunidad de expresar su opinión, que se tomen las mejores decisiones, que las interrupciones sean mínimas y que en los temas importantes se llegue a consenso, esta tarea es recomendable la realice el secretario del consejo de administración u otro compañero preparado, los miembros de las sedes universitarias pueden también hacer sus aportes. Hasta este punto no se ha realizado nada del trabajo, pero se han sentado las bases para lograr la tan comentada, importante y poco lograda integración de los múltiples entes del desarrollo local, de manera organizada, democrática y factible.

Primera fase: Plan estratégico: Hay muchas maneras de desarrollar un plan estratégico. Estos cinco pasos son una propuesta para ordenar el trabajo y alcanzar la mayor eficacia posible, manteniendo elevados niveles de participación.



1. **Desarrollar una visión de futuro:** Comenzar recreando la visualización, para ello se prepara una lista de los valores compartidos por la comunidad, puede auxiliarse de las siguientes preguntas:

¿Qué es importante para la comunidad?

¿Qué valores guiarán su actuación?

¿En qué clase de comunidad queremos convertirnos?

A partir de este momento se comienza a trabajar en la visión, con la descripción de cómo se quiere sea la comunidad en el futuro, es recomendable utilizar un marco temporal de no menos de 5 años. Donde se relacionarán la economía, el medio ambiente y las personas. Se describen los resultados que se esperan. En este momento no es necesario describir cómo lograrlo, eso será decidido más adelante. Podrá utilizarse un grupo grande como la asamblea, que proporcione ideas y después un grupo más pequeño (consejo de administración) que combine estas ideas en una visión clara. El resultado de este primer paso es disponer de las categorías básicas de la dirección estratégica, Misión Visión y Valores, no solo del órgano rector, sino de la comunidad.

2. Diagnóstico.

Una vez que se alcance acuerdo en una visión de futuro, se prepara un perfil de la comunidad que describa su economía, su medio ambiente y su población. Esta información está disponible en las diferentes direcciones municipales, como planificación, estadística, etc.

Describir las tendencias que afectan a la comunidad, los problemas que encara y las oportunidades futuras. ¿Qué barreras se pueden cambiar y con qué recursos contar?

Valores, visión y proceso:

Evaluación comunitaria

* Tendencias y condiciones



- * Problemas y barreras
- * Oportunidades y ventajas
- * Identificar las causas reales de los problemas.

¿En cuanto ha crecido la producción mercantil del municipio? ¿Cuáles son las principales fuentes de empleo? ¿Qué sectores de la economía están creciendo y cuáles se están deteriorando?, ¿Cuáles de ellos ocupan los primeros lugares en la emulación por el 26? y ¿Por qué? ¿Qué clase de empresas existen y a que tipo de subordinación están sujetas? ¿Qué venden? ¿A quién le venden?, ¿Cuáles son las de mayor aporte a la economía del municipio? ¿Qué centros de salud, escuelas, instituciones deportivas, culturales, parques y otras facilidades públicas sirven a la comunidad? ¿Cuáles son las atracciones o monumentos de la comunidad? ¿De qué cosas está orgullosa la comunidad?

Este perfil del territorio servirá para ver qué necesidades hay e identificar, personas y recursos necesarios para llevar a cabo el plan. De este análisis pueden identificarse los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y problemas.

Después de preparar el perfil comunitario, se examinan las principales causas de los problemas identificados, agrupándolos en categorías centrales como por Ejemplo:

Necesidades básicas, Oportunidades de empleo, Educación, Calidad del medio ambiente, Salud, Familia y Jóvenes, Bienes físicos, Seguridad, otros.

3. Análisis los recursos

Después de completar la evaluación de la comunidad, se identifican los recursos disponibles o necesarios tales como personas, dinero, facilidades, equipos y otras cosas que pueden ser utilizadas para llevar a cabo el plan. ¿Qué recursos deben ser asignados centralmente, cuales a nivel de la provincia, y cuales del territorio, donaciones, etc? Sin olvidar que las personas motivadas y comprometidas son tan o más importantes que cualquier otro recurso.

4. Clasifique los problemas y las oportunidades



Durante la evaluación de la comunidad, se identificó las oportunidades y problemas así como sus causas principales. Ahora se categorizan en orden de importancia los problemas. Considerando en cada problema uno o más factores de riesgo: Impacto en la visión, probabilidad de ocurrencia. Estos se clasifican en orden de importancia, usando una escala: Del 1 (bajo) al 5 (alto). Se multiplica el número de severidad o la magnitud para darle puntaje a cada problema. Las oportunidades se pueden ordenar por las posibilidades de éxito y los beneficios obtenidos entre otros factores. Se debe limitar la cantidad de tiempo que se dedica a discutir cada problema en grandes reuniones para concentrarse en cuestiones más importantes. A corto plazo, la diferencia de opiniones y la falta de recursos pudieran indicar que los problemas más importantes u oportunidades se están dejando fuera del plan estratégico. Sin embargo, dichos asuntos pueden ser incluidos en las próximas revisiones del plan.

Al finalizar este punto se está en condiciones de presentar sintéticamente en una matriz de resultados, el balance e interacción de los elementos internos y externos, las áreas de acción o de resultados claves y los posibles escenarios en los que probablemente se desarrolle el plan, sin olvidar en este último aquellos factores de alto impacto y poca probabilidad de ocurrencia pues ante ellos es donde peor preparado se está para enfrentarlos.

5. Determinar las metas a largo plazo

¿Qué quiere cambiar o alcanzar la comunidad en los próximos 5 años? Un plan estratégico debe incluir metas para cada uno de los problemas y oportunidades más importantes. No es necesario empezar a trabajar en cada una de las metas el primer año. En algunos casos, se puede necesitar más información sobre algún problema antes de tratar de resolverlo. Cuando se desarrollan metas, se establecen las pautas que seguirá la comunidad. Cualquier acción específica que se tome estará después relacionada con alguna de las metas, las que deben describirse lo suficientemente detalladas para que cada quien sepa cuándo se logrará. En este paso, no se necesitará describir cómo se alcanzará esta meta.

6. Selección de estrategias



A continuación, se decidirá la mejor manera de alcanzar las metas. Debe consultarse a la Asamblea como representante genuino de la comunidad sobre las diferentes estrategias para alcanzar dichas metas. El comité podrá identificar las estrategias más creativas cuando en el proceso participan personas de diferentes sectores de la población. Este proceso ayudará a identificar y a evitar cualquier consecuencia negativa planeada o no.

Aquí hay algunas preguntas para ayudar a reconocer el impacto que las estrategias podrían tener. En caso de que se identifiquen impactos negativos en cualquiera de las áreas, preguntándose sobre como minimizarlos o evitarlos.

- ¿Esta estrategia ataca desde el fondo las causas?
- ¿Es un método poderoso para hacer cambios?
- ¿Involucra a todos los sectores?
- ¿La estrategia promoverá la participación de toda la comunidad en la toma e implementación de las decisiones?
- ¿Beneficiará la estrategia ampliamente a todos los sectores de la comunidad?
- ¿Cómo afectará esta estrategia la diversidad económica y la vitalidad de la del territorio?

Estableciendo Meta:

¿Qué quiere cambiar o alcanzar la comunidad a largo plazo? Desarrollo de estrategias

¿Qué haría la comunidad para alcanzar ciertas metas?

¿Cómo afectará esta estrategia a la comunidad o la habilidad de adaptarse al cambio de circunstancias?

¿Cómo afectará esta estrategia los servicios públicos existentes, como escuelas, policlínicos, policía, carreteras, acueductos y alcantarillado?

¿Qué impacto neto producirá en las finanzas a largo plazo)?

¿Cómo afectará esta estrategia los recursos naturales de la comunidad (aire, agua, energía y suelos)?

¿Cómo mejorara esta estrategia el uso eficiente de los recursos de la comunidad



(económicos, naturales, y humanos)?

- ¿Qué efectos provocará al medio ambiente esta estrategia?
- ¿Cuál será el efecto acumulativo de ésta y otras acciones relacionadas?
- ¿Cómo facilitará dicha acción el avance a largo plazo de las metas y visión de la comunidad?
- ¿Qué impacto producirá esta acción externamente (comunidades vecinas o regiones más retiradas)?
- ¿Qué riesgos se corren a través de dicha acción? Considerar si se pueden sacrificar todos los esfuerzos de la comunidad en un solo proyecto o si algunos aspectos de la acción mencionada no tendrán tanto éxito. En este punto se da la combinación de la estrategia y el modo de alcanzarla, tradicionalmente se logra a través de los planes de acción, a escala territorial es un aspecto muy poco desarrollado, por lo que se prefiere la conjunción de estrategia-plan, con el propósito de simplificar el proceso de diseño pues de lo contrario resultaría interminable.

Segunda Fase: Implementación del plan

El hecho que se haya escrito un plan estratégico no significa que esté completo. El arduo trabajo de implementación es lo que viene luego. No es posible hacerlo todo de un solo golpe, por lo tanto un plan estratégico debe dividirse en varias etapas de trabajo. Es aconsejable dividir el horizonte temporal de trabajo entre programas anuales. Cada programa de trabajo describe quién lo hará, para quién o con quién, qué se hará, cuanto costará y cómo se medirá su éxito.

Se seleccionan las metas y las estrategias del plan estratégico que empezará durante el primer año. El programa de trabajo debe incluir presupuestos factibles de gastos e ingresos, describir las actividades que deban hacerse e identificar quién las realizará, y establecer los parámetros temporales para realizarlas. Aunque esta información cambie, debido a circunstancias inesperadas, el programa de trabajo deberá ser lo más detallado y factible que se pueda. Después, se decidirá su progreso e instaurar “metas fijas a cumplirse” en el primer año. Estas metas ayudan a evaluar sus avances y a hacer un informe de los resultados alcanzados.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



La implementación puede ser la fase más difícil, pero a la vez la más importante en el proceso del desarrollo del territorio. Es aquí en esta fase en donde se pueden esfumar las ideas que han sido planeadas, aquí las partes pueden fortalecerse o distanciarse, los proyectos son iniciados y controlados después, y los resultados son palpables. Se recomienda:

- Empezar con un proyecto realistas que ofrecen altas posibilidades de realización.
- Utilizar los medios con sensatez y sacar el mayor provecho posible a cada peso invertido.
- Actuar responsablemente rindiendo cuenta a la Asamblea del cumplimiento de los resultados comprometidos.
- Mantener a los ciudadanos informados e involucrados constantemente, a través de los delegados.
- Fijar metas para medir sus avances.
- Evaluar los avances alcanzados con regularidad.
- Hacer cambios en el plan, cuando hay cambios en las condiciones o surgen oportunidades nuevas, manteniendo siempre la meta fijada a largo plazo.
- Usar todas las oportunidades para aprender de la experiencia.
- Festejar sus triunfos públicamente.

No se pretende con esto cubrir la fase de implementación detalladamente, cada territorio puede tomar, desechar o incluir lo que estime pertinente.

Tercera fase: Evaluación

Un plan estratégico en realidad nunca termina. Cambiará de acuerdo a las necesidades, los recursos y las prioridades de la comunidad. Su primera versión cambiará con el tiempo y de acuerdo a las experiencias pasadas buscará un mejoramiento. Las evaluaciones constantes ayudarán a ver las mejoras de la comunidad, a entender los beneficios e impactos de ciertas actividades, y a tomar decisiones basadas en mejores fuentes de información.

1. Participación continua del pueblo.



En nuestra democracia el pueblo participa activamente en la consecución de los planes ya sea como actores directos o mediante sus representantes, el plan debe describir la manera en que se va a participar.

- ¿De qué manera los miembros de la comunidad se pueden mantener involucrados y formados?
- ¿De qué manera la asamblea informará sobre el progreso anual?
- ¿Cómo y cuándo se revisará y se mejorará el plan estratégico?
- ¿De qué manera la comunidad evaluará el proceso, rendimiento y resultados?

2. Informes sobre el progreso

¿De qué manera se harán públicos los logros del plan? Al mismo tiempo que el plan estratégico se está implementando es importantísimo mantenerse en contacto con el pueblo y sus representantes. El plan estratégico deberá proveer información sobre cómo y cuándo se hará el informe a la asamblea municipal o a los delegados para las rendiciones de cuenta, pues los planteamientos de las mismas son una fuente inestimable de enriquecimiento para la selección de las metas a alcanzar por la localidad

3. Revisión y cambios en el plan estratégico

¿Cómo y cuándo será revisado el plan estratégico por la comunidad? Esta revisión puede cubrir dos preguntas “¿Cómo va todo en la comunidad?” y “¿Hasta dónde se están llevando a cabo las metas del plan?” Puede, además, considerar circunstancias inesperadas y ver el entorno en busca de problemas u oportunidades nuevas. Al cambiar la situación también cambia el plan.

Sin embargo, no se debe revisar el plan inmediatamente cada vez que se identifiquen aspectos que requieren cambios. Por experiencia se sabe que un informe de evaluación por año es suficiente y que no más de dos por año deben ser permitidos. Los cambios constantes pueden llegar a debilitar el plan y a crear la idea de que la planificación se hizo sin tener en cuenta un análisis real de premisas de planeación, esto no contradice que a nivel del comité directivo se realice cada vez que se estime pertinente.



4. Evaluación continua.

Periódicamente se debe hacer una revisión por el consejo de administración para ver lo que se hizo bien o mal, saber por qué ocurrió así y tratar de prevenir problemas similares en el futuro. El plan estratégico debe describir cómo y cuándo la asamblea evaluará el proceso y los resultados del plan estratégico, está generalizada la práctica del informe sobre el cumplimiento de los objetivos. Si se sabe de antemano cómo se harán las evaluaciones, se deben incluir en el proceso de planificación. Se le puede ayudar en cuanto a qué clase de datos se necesitan para lograr una buena evaluación.

Proceso

¿Se logró lo propuesto a tiempo y con el presupuesto asignado? Un proceso de evaluación ayuda a responder preguntas tales como “¿Qué cambios son necesarios y cómo se está siguiendo el plan?” y “¿Cómo se puede mejorar el plan?” Quizás sea posible hacer un proceso evaluativo al final del primer año o quizás sea más efectivo hacerlo durante la revisión anual del plan estratégico.

Rendimientos

En una evaluación sobre rendimientos cabría preguntarse “¿Qué tanto de lo planeado se logró cumplir?” Por lo general, los rendimientos son aspectos tangibles que se pueden contar y que se pueden ver terminados en cierto tiempo. Estos rendimientos surgen como resultados de actividades en el plan estratégico y programas de trabajo (por ejemplo, nuevos empleos, casas construidas, programas iniciados), es por ello tan importante que en la formulación se sea lo más realista posible al fijar metas pues de lo contrario si se evalúa el trabajo por el cumplimiento de objetivos que es la forma correcta, dará la idea de que se trabajó poco o en el peor de los casos que no se trabajó.

Resultados

Al estar evaluando los resultados finales de la implementación de un plan estratégico debe preguntarse “¿Hasta que punto tuvimos éxito resolviendo problemas a largo plazo en nuestra comunidad?” o “¿Hasta que punto tuvimos éxito alcanzando la

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



meta fijada a largo plazo?” Los resultados se ven por lo regular a largo plazo (por ejemplo, mejora del fondo habitacional) y están vinculados a problemas y objetivos. Estos son algo difíciles de evaluar porque muchos de los factores que influyen en el bienestar de una comunidad están fuera de control de las administraciones locales (por ejemplo, el clima, el comercio mundial).

Elementos estratégicos del plan

¿Cuál es el producto del proceso de planificación estratégica? A menos que sea requerido por algún programa específico, el plan no tiene que seguir un formato específico. A continuación se mencionarán los principales elementos de un plan estratégico:

1. Declaración de la visión y valores.

- ¿Qué valores guiarán nuestra actividad?
- ¿En qué clase de comunidad nos queremos convertir?

2. Evaluación comunitaria

- Tendencia/condición (económica, social, etc.)
- Problemas y obstáculos, sus raíces, causas y su magnitud o severidad
- Potencial y oportunidades de la comunidad

- Categorizar o dar prioridad a problemas y oportunidades
- Recursos existentes, pertenencias, capacidades y nuevos recursos requeridos

3. Metas

Las metas del grupo en aspectos claves, como vivienda, transporte, empleo, medio ambiente, y en cada encabezamiento importante, describen:

- ¿Cuáles son nuestras metas a largo plazo?
- ¿Cuál es nuestra condición deseada?
- ¿Qué es lo que queremos cambiar (condición, problema, obstáculo, oportunidad)?

4. Estrategias

- ¿De qué manera podemos lograr nuestro objetivo?

5. Proceso de evaluación

- ¿Cómo y cuándo se revisará y cambiará el plan estratégico?



¿Cómo informar a la comunidad el progreso logrado cada año?

- ¿De qué manera evaluará la comunidad su progreso, rendimientos y resultados?
- ¿De qué manera se mantendrán involucrados e informados los miembros de la comunidad?

3.2. Conclusiones parciales

La validación del procedimiento por el criterio de expertos permitió constatar que es factible y racional su utilización como instrumento metodológico en el proceso de planificación estratégica del municipio de Ranchuelo.

La extrapolación de herramientas de planificación estratégica empresarial a la administración pública ha permitido alcanzar resultados parciales en el proceso, que dada la experiencia acumulada deben ir cediendo espacio a las propias de este tipo de actividad.



Conclusiones.



Conclusiones generales.

Ø La planificación estratégica territorial constituye una vía imprescindible para alcanzar con éxito el desarrollo planificado armónico y sostenible de la comunidad, al permitir un uso eficaz y eficiente de todos los recursos disponibles al efecto.

Ø El procedimiento para la planificación estratégica territorial tiene carácter holístico por la cantidad de elementos a considerar y su estrecha relación en el contexto territorial.

Ø Es indispensable que los órganos de gobierno locales cuenten con un procedimiento para la planificación estratégica de sus territorios acorde a las características particulares de la localidad y de las personas que integran su dirección.

Ø El procedimiento para la planificación estratégica territorial propuesto puede ser considerado efectivo, preciso, poco vulnerable y con resultados potencialmente favorables en el proceso de diseño, implementación y control de las estrategias, siempre que sea utilizado como una herramienta en el trabajo cotidiano de los equipos de dirección territoriales.



Recomendaciones.



Recomendaciones

Ø Adecuar la actual estrategia a los requerimientos del procedimiento propuesto con el objetivo de poder medir su efectividad y a partir de ello poder hacer los ajustes pertinentes en función de las condiciones concretas.

Ø Continuar aplicando el estudio sistemáticamente a otros gobiernos locales para evaluar su efectividad práctica en la aplicación de la dirección estratégica de los territorios.

Ø Presentar los resultados del estudio a la instancia provincial que atienden la actividad para su análisis y adopción de medidas que contribuyan a la solución de las deficiencias detectadas.



Bibliografía.



Bibliografías.

1. Alonso Rodríguez, Sergio H. / Lic. Historia y Ciencias Sociales. / Dr. Ciencias Pedagógicas. / Funcionario de la Dirección de Cuadros del Ministerio de Educación. / Capacitador de dirigentes nacionales del MINED en teoría y práctica de la Dirección Científica Educacional. / Curso Pre – Reunión: “Dirección Estratégica, Administración por Objetivos y Sistema de Trabajo en el Ministerio de Educación” / Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. VII Taller Internacional “Hacia la Educación del siglo XXI”, (s.a).
2. Ansoff Igor. “Estrategias Corporativas”, 1965.
3. Ansoff, Igor. H. “La estrategia de la empresa” Ed. Universidad de Navarra, Pamplona (España). 1976.
4. Bueno Campos, Eduardo "Dirección Estratégica de la Empresa" La Habana. 1987.
5. Bueno Campos, Eduardo. “Dirección Estratégica de la Empresa”, Ed. Pirámide, Madrid (España) 1995.
6. Caballero Santana, Cristóbal (2001), “25 Aniversario del Poder Popular”. Ciudad de la Habana Cuba.
7. Colectivo de Autores. STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Ed. Biblioempresa, Barcelona, 1995. P 455.
8. Colectivo de Autores. Dr. Llanes Delgado, Wilde./ / CETDIR. / Dr. Díaz Llorca, Carlos, Dra. Carballal del Río y M.Sc. Díaz Crespo, Rafael. / CETED. / Dr. Blanco Rosales, Humberto, Dr. Gutiérrez del Toro, Orlando, Dr. Rodríguez González, Fermín Orestes y Dra. Cruz Teresa. / CEEC. MSc. Zenea, Mercedes. / UNAH. MSc. Ferriol Sánchez, Fermín y Lic. Columbié Santana, Mariela. / CEED. / Bases metDPOyPE, (s.a).

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



9. Díaz. V, Ramírez y Palacios M. / Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad Habana: Editado por el CCED-
10. Diccionario Encarta (2005). Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta®.
11. Ferriol. F (2005) situación actual de la aplicación de la dirección estratégica Folletos Gerenciales . Publicación periódica del MES.
12. Gárciga J. R. (1999) Formulación estratégica. Un enfoque para Directivos. La Habana: Editorial Félix Varela. 270p.
13. Godet, Michel. / "Prospectiva y Planificación Estratégica". Ed. S. G. Editores S.A., España, 1991.
14. Grant, R. M. / Dirección Estratégica. Conceptos. Técnicas y Aplicaciones. Civitas, España, 1996.
15. Inda González, Ana Mahé (2000), "La dirección definida por diferentes autores". Centro de Estudios Técnicos de Dirección. Universidad de la Habana. Cuba
16. Iglesias Morell, Antonio (2004) "De la Dirección Por Objetivos a la Planificación y Dirección Estratégicas" Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de la Habana. Cuba.
17. Jarrillo, José Carlos. / "Dirección Estratégica". 2da Ed. Mc. Graw-Hill Interamericana, España, 1996.
18. Koontz, H. & Weihrich, H (1995) Administración. Una perspectiva global. 10ma ed. México: Editorial Mc Graw Hill. 745p.
19. Lage Davila, Carlos (2001), Acuerdo No. 4047 "Reglamento de las Administraciones Municipales y Provinciales del Poder Popular". Secretaría del Consejos Ejecutivos de Ministros. Ciudad Habana. Cuba.
20. Menguzzato, Martina y Renau, Juan José. / "La Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management". Ed. Combinado del libro "Alfredo López", La Habana, 1997. MES / Artículo: La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación, 1998.
21. Morrisey, George. L. / "Pensamiento Estratégico: construya los cimientos de su planeación". Ed. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. Méjico, 1996



22. Pérez Betancourt, Armando y Díaz Llorca, Carlos. Lo que todo empresario cubano debe conocer, octubre.1999, P. 204.
23. Porter, Michael. / “¿Qué es Estrategia?”. Ed. CCED. Folletos Gerenciales.No. 8, La Habana, 1998.
24. Portuondo Vélez, Angel L y Col (1998) Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana, compendio de artículos. Ciudad de La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección. 295p.
25. Steiner, George A. : / Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber. Una guía. Paso- a – Paso. México, 1996.
26. Steiner, George A.: / Planeación Estratégica, CECSA, México, 1992.
27. Stephen, P. Robbins y Mary, Coulter (1996). “La Administración”. Quinta Edición.
28. Stephen, P. Robbins (1998). “La Administración en el mundo de hoy”. (Pretende Hall. México, 1998).
29. www.monografias.com/trabajos11/difiat/difiat.shtml . Vázquez, Rodrigo.“Dirección Estratégica”
30. Stoner F y James. A. F. / Administración. 5ta. Edición, S/ Editorial. S.A. P-4.
31. Stoner F y James. A. F. / Administración. México, 1989.



Anexos.



Anexo 4

PRINCIPALES INDICADORES GLOBALES ENERO-DICIEMBRE 2006

Indicador: Producción Mercantil

UM: Miles de Pesos

ENERO - DICIEMBRE					
CENTROS INFORMANTES	PLAN	REAL	AÑO ANTERIOR	POR CIENTO	
				REAL PLAN	REAL 06 REAL 05
TOTAL MUNICIPAL	106 031,2	103 174,7	93 869,2	97,3	109,9
SUB-TOTAL EMPRESAS Y UP.	65 549,3	63 872,5	58 398,0	97,4	109,4
Emp. Azuc. "Ifraín Alfonso"	7 848,6	8 310,6	10 221,2	105,9	81,3
Granja Agroind. "10 de Octubre"	659,1	1 021,0	976,6	154,9	104,5
Granja Agroind. "Osvaldo Herrera"	1 922,8	1 718,2	1 910,7	89,4	89,9
Granja Agroind. "Carlos Caraballo"	1 858,3	2 435,3	1 735,3	131,0	140,3
Emp.de Cig. "Ramiro Lavandero"	40 662,0	39 735,2	35 806,7	97,7	111,0
Emp. Cultivos Varios " El Diamante"	861,6	602,0	491,8	69,9	122,4
O.E.E. de Transporte	834,3	636,9	819,7	76,3	77,7
O.E.E. Servicios Personales	2 048,9	939,2	1 560,0	45,8	60,2
Emp.Mpal Comercio y Gastronomía	8 853,7	8 474,1	4 876,0	95,7	173,8
SUB-TOTAL ESTABLECIMIENTOS	40 481,9	39 302,2	35 471,2	97,1	110,8
ETICA	1 375,5	1 409,4	1 047,1	102,5	134,6
Granja Genética-Porcina	-	128,2	235,3	-	54,5
Frigorífico	288,3	319,4	343,3	110,8	93,0
ICAIC	400,0	363,5	428,7	90,9	84,8
Estab. Mantto Constructivo	386,0	411,2	380,4	106,5	108,1
Estab. Mantto de Viviendas	566,6	426,1	332,3	75,2	128,2
Estab. Mantto Vial	3 084,7	3 130,1	3 039,2	101,5	103,0
Estab. Mina de Zeolita	1 034,3	1 046,6	1 049,9	101,2	99,7
Estab. Productora de Alimentos	3 150,0	3 304,8	3 195,1	104,9	103,4
Estab. Conservas de Vegetales	6 103,6	4 317,1	2 535,8	70,7	170,2
Estab. Tabaco Torcido Ranchuelo	2 644,2	2 927,9	2 595,0	110,7	112,8

Estab. Tabaco Torcido Esperanza	4 725,5	4 735,7	5 238,3	100,2	90,4
Estab. Confecciones "Tania"	433,1	433,7	432,8	100,1	100,2
Estab. Calzado "Bermúdez"	1 103,0	506,3	619,6	45,9	81,7
Estab. Guantes Fiel	284,8	308,4	564,8	108,3	54,6
UEB Confecciones y Calzado	964,0	1 070,4	1 015,0	111,0	105,5
Estab. Transporte MINAZ	1 409,1	1 409,1	1 373,0	100,0	102,6
Estab. Bebidas y Refrescos	107,1	107,1	107,7	100,0	99,4
Estab. Almacen Mayorista	1 030,6	1 037,1	827,0	100,6	125,4
UEB Servicios Especiales (Cadena)	8 665,8	8 977,9	8 879,8	103,6	101,1
Estab. Cadena del Pan	403,3	448,1	-	111,1	-
Estab. Acopio	760,4	760,4	-	100,0	-
Estab. Granja Avícola "Platanical"	1 562,0	1 723,7	1 231,1	110,4	140,0



Anexo 2

Entrevista realizada a los principales directivos del consejo de administración municipal del poder popular y a los directores de las empresas que más aportan al municipio en cuanto a producción mercantil.

- 1. ¿Cuáles cree usted que son las limitaciones fundamentales que tiene la planificación de dirección en el municipio de Ranchuelo?**
- 2. ¿Cuáles de estas limitaciones pueden ser solucionadas en el marco territorial?**
- 3. ¿Cuáles de estas limitaciones pueden ser solucionadas a nivel provincial?**



Anexo 3

Encuesta para el diagnóstico de la planificación en la dirección.

Entidad:

Cargo:

A continuación aparecen diversos problemas que se presentan en la planificación de dirección del territorio que obstaculizan el desarrollo local del municipio de Ranchuelo.

Evalúelos según el grado de importancia para usted en:

Muy importante: 3

Importante: 2

Poco importante: 1

Trate de ser lo más sincero y objetivo posible en sus valoraciones.

Problemas:

Falta de objetividad en la planificación.

Poca visión y receptividad de los directivos.

La no participación de los trabajadores en la elaboración de los planes de los colectivos.

La asamblea municipal como órgano de gobierno no aprueba los planes de toda la actividad económica del territorio, gran parte de esta economía que aporta el municipio se subordina a entidades provinciales.

Falta de hábitos y sistemas para trabajar por los planes trazados

Falta de control y chequeo de las actividades planificadas

No se trabaja con planificaciones estratégicas.

No existe una estrategia de trabajo encaminada a resolver de forma priorizado los problema sociales y de mayor necesidad en el territorio



___ Los organismos provinciales y nacionales no están involucrados con las características del municipio a la hora de confeccionar los planes de aquí se deriva los constantes cambios e imposiciones de cifras y planes.

___ No se tiene en cuenta las necesidades reales del territorio

Anexo 1

Modelos de planeación.

1. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

Determinación de la misión o razón de ser.

Determinación de la estrategia.

Determinación de las tácticas.

Determinación de los proyectos.

2. Marwin Bower

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

Establecimiento de objetivos.

Estrategia de planeación.

Establecimiento de Metas

Desarrollar la filosofía de la compañía.

Establecer políticas.

Planear la estructura de la organización.

Proporcionar el personal.

Establecer los procedimientos

Proporcionar instalaciones.

Proporcionar el capital.

Establecimiento de normas.

Establecer programas directivos y planes organizacionales.

Proporcionar información controlada.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Motivar a las personas.

3. Dr. Carlos C. Martínez Martínez

Proceso formal de planeación estratégica.

Formulación de Metas

Identificación de objetivos y estrategias actuales

Análisis ambiental

Análisis de recursos

Identificación de oportunidades estratégicas

Determinación

4. Carlos Gómez Pardo

Modelo de planeación estratégica

Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.

Acción Inmediata.

Clasificación de los objetivos de la empresa.

Conocer el entorno.

Conocer las expectativas.

Valores de las alternativas.

Preparación e implementación.

5. Harold Koontz

Modelo de planeación estratégica

Los diversos insumos organizacionales

El perfil de la empresa.

Orientación de Alta Gerencia.

Objetivos de la Empresa.

El ambiente interno actual.

El ambiente externo.

Desarrollo de las estrategias.

Planeación e implementación.



Anexo 5

Estrategia 2010 del Consejo de la Administración del Municipio de Ranchuelo

Ranchuelo, cuya historia se remonta a nuestros primeros aborígenes fue fundado el 1ro de Octubre de 1734 por Dionisio Consuegra en un lugar conocido por la Boca de Ranchuelo, colindante con el Hato del Escambray, quedando unido a la actual Provincia de Cienfuegos a través del Ferrocarril.

Obtiene la condición de Municipio con el nombre de Ranchuelo en el año 1879.

Sus hijos participaron en la guerra de independencia, en la lucha revolucionaria contra bandidos, en Playa Girón y en cumplimiento de misiones internacionalistas.

Aquí nacieron, entre otras:

- Ø Gerardo Castellanos Leonort, Primer comisionado del PRC y hombre de confianza de Martí.
- Ø Juan Marinello Vidaurreta Ilustre intelectual y Comunista Cubano.
- Ø Samuel Feijoo Rodríguez Foldorista, pintor, poeta y escritor destacado.
- Ø Wilfredo Pérez Pérez y Ángel Tomás Rodríguez, Piloto y Copiloto de la Nave aérea sabotada en Barbados.
- Ø Ángel O. Hernández: Martín de Girón.

Con la mirada en el futuro, los Ranchueleros enfrentamos el reto de impulsar el desarrollo integral del territorio, donde no existen fronteras entre lo heroico y lo cotidiano, aquí triunfó y sigue triunfando la revolución Cubana.

Municipio con una extensión territorial de 554 Km² y una densidad poblacional de 115.2 habitantes por Km², compuesto por 11 Consejos Populares.

Tierra de azúcar, deportistas, científicos, cigarros, se enfrenta hoy al desafío mayor de alcanzar un desarrollo económico social integral, con un esfuerzo transformador basado en la utilización de sus valiosos recursos naturales y con el apoyo de su potencial técnico y científico.

Ranchuelo es hoy también protagonista de este heroico tiempo, centrando su trabajo creador en las siguientes líneas de desarrollo económico social.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



- Ø Programa Alimentario
- Ø Programa de mejoramiento de la calidad de vida del pueblo.
- Ø Programas para alcanzar medidas superiores de eficiencia económica.
- Ø Programas para hacer énfasis en las obras de la Batalla de Ideas y los programas de la Revolución.

Basados en la concepción cubana de Dirección por objetivos, y buscando en las enseñanzas, ideas y valores del Comandante en Jefe y los principios socialistas de eficiencia y calidad, el municipio organizó la planificación como un instrumento para responsabilizar, involucrar y comprometer a todos los factores del territorio.

Partiendo de la resolución conjunta 01 del 2004, emitida por el MES/MEP, se plantea la necesidad de elaborar en el CAM el Proyecto de Planeación Estratégica hasta el año 2010.

Esto nos ha llevado a ratificar la Misión.

Misión: Dirigir el desarrollo del municipio de Ranchuelo mediante la coordinación de las Direcciones y Entidades encargadas de promover el desarrollo económico y social del territorio, el mejoramiento continuo de la calidad de vida, el uso eficiente de los recursos económicos, materiales y humanos que existen en el territorio a través de la permanente y sistemática formación integral de valores y el fortalecimiento de la disciplina y control.

Valores Compartidos:

Patriotismo: Somos incondicionales a la patria, la Revolución y su máxima dirección.

Ética: Actuamos de acuerdo a las normas y principios que rigen nuestra sociedad.

Responsabilidad: Estamos comprometidos e involucrados en el estricto cumplimiento de nuestros deberes, y mantenernos una unidad de acción para la solución de problemas y la consagración al trabajo.

Sensibilidad y Humanismo: Respetamos a la población y brindamos una adecuada atención a sus necesidades.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Trabajo en Equipo: Logramos las metas propuestas para el territorio a través de la integración económica de las distintas implicados.

Con los resultados del diagnóstico se conformó la Visión:

Visión: El municipio de Ranchuelo continúa su avance, caracterizado por un mejoramiento sistemático de la calidad de vida del pueblo y una preocupación constante en el logro de resultados significativos en los índices de desarrollo. Lo distingue la utilización eficiente de los recursos, la disciplina y la calidad del trabajo, así como la constante aplicación de la Ciencia y la Técnica y el cumplimiento de los programas de la Revolución

Oportunidades:

- Ø Programas de la Revolución
- Ø Recuperación Económica del País
- Ø Favorable estado político del pueblo
- Ø Facilidad de superación y capacitación
- Ø Prioridad dada para la defensa
- Ø Posibilidades financieras que ofrecen los Proyectos de Colaboración.

Amenazas:

- Ø Situación política y económica internacional, incluyendo el Bloqueo.

Fortalezas:

- Ø Estructura organizativa del Poder Popular.
- Ø Sistema de valores.
- Ø Autoridad y prestigio de las autoridades gubernamentales.
- Ø Experiencia, cohesión, unidad y trabajo en equipo de los cuadros
- Ø Experiencia adquirida en la Dirección por Objetivos

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Debilidades:

- Ø Insuficiente financiamiento en MLC.
- Ø Poca autoridad de algunas entidades subordinadas al Gobierno.
- Ø Ninguna incorporación de entidades de subordinación local el perfeccionamiento empresarial.

Estrategias:

- Ø Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades (FO).
- Ø Usar las fortalezas para evitar o reducir los efectos de la amenazas (FA).
- Ø Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades (DO).
- Ø Superar las debilidades y evitar el incremento de los efectos de las amenazas (DA).

Estrategia Maestra.

Implementar eficientemente los programas de la Batalla de Ideas de manera que contribuyan al desarrollo sostenible del Municipio.

AREA DE RESULTADOS CLAVE PARA LA ESTRATEGIA MAESTRA.

Objetivo:

Lograr el desarrollo inversionista con calidad y eficiencia en correspondencia con las prioridades del territorio, con énfasis en las obras de la Batalla de Ideas.

Criterios de Medida:

1. Se logra el acueducto del poblado Ranchuelo.
2. Se trabaja por la ampliación de la laguna de oxidación del poblado Ranchuelo.
3. Se prioriza la pavimentación de las principales calles del poblado Ranchuelo.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



4. Se impulsa la reparación de la escuela Nicolás Fleites, Manuel Angulo, Leonor Pérez y Julio Antonio Mella.
5. Se logra la reparación del Policlínico San Juan y Jicotea.
6. Se impulsa la reparación de la Casa de Cultura Ranchuelo y Jicotea.
7. Se logra la impermeabilización de todos los edificios del municipio.
8. Se prioriza la construcción de los baños públicos de Ranchuelo.
9. Se logra reparar el Registro civil de Esperanza.
10. Se potencia la construcción de 10 bodegas en el municipio.
11. Se logra la construcción de 2 Joven Club, uno en Ranchuelo y otro en Jicotea.
12. Se logra construir _____ viviendas en el territorio.
13. Se prioriza construir 80 bóvedas y 1000 capacidades de osarios.
14. Se logra la construcción del bufete de Ranchuelo.
15. Se logra la reparación y mantenimiento de todas las agencias de transporte así como las paradas.
16. Se logra la reparación de la estación de ferrocarriles del poblado de Ranchuelo.
17. Se logra la reparación del 80% de los consultorios médicos.

ARC: Producción y Distribución de Alimentos.

Objetivo:

Garantizar la distribución de los productos del Consumo Social y la canasta Básica, así como de los Programas de la Batalla de Ideas con calidad y eficiencia.

Criterio de medida:

1. Se entrega dentro del mes o ciclo de distribución, con la calidad requerida el 100% de los productos establecidos para la Canasta Básica.
2. Se logra entregar al Consumo Social priorizado en las cantidades y con la calidad planificada, haciendo especial énfasis en las viandas y hortalizas, aplicando variantes de sustitución de productos.
- 3.



4. Se logra cumplir los aseguramientos alimentarios de los distintos Programas de la Batalla de Ideas.
5. Se cumple con la merienda escolar en todas las Secundarias Básicas con calidad.
6. Se cumple y crece litros de leche
7. Se garantizan los abastecimientos previstos para la zafra.
8. Se incrementan en un 5% la venta de los Mercados Agropecuarios Estatales con relación a años anteriores.

ARC: Gestión y Eficiencia Económica

Objetivo:

Alcanzar niveles superiores en la gestión económica, en la prevención y enfrentamiento al delito, en el cumplimiento de la Resolución Económica del V Congreso, así como en el rigor en las acciones de control económico y financiero en el territorio.

Criterios de medida:

1. Se logra crecimientos en cuantificar la producción mercantil del territorio a un nivel del 10% con respecto a años anteriores.
2. Se incrementa la productividad del trabajo a un 8%.
3. Se logra un decrecimiento en la Intensidad Energética a un 25%.
4. Se logra que el municipio logre un superávit en el presupuesto municipal capaz de sostener los programas de desarrollo social.
5. Se incrementa en un 25% las ventas de mercancías con respecto a años anteriores.
6. Se logra que todas las entidades tengan consolidadas la aplicación de la RM 297/03 sobre el control económico.
7. Se consolida el Grupo de Control Gubernamental con un incremento de las acciones sobre los recursos monetarios y materiales.
8. Se consolida la Dirección de Inspección y supervisión en el Municipio.
- 9.



10. Se logra incrementar las medidas de control sobre los portadores energéticos con resultados superiores en ahorro y mayor disponibilidad.

ARC: Defensa

Objetivo:

Consolidar los logros alcanzados en el territorio en la preparación de la Economía para la defensa.

Criterio de medida:

- 1- Se logra que las demandas para la defensa sean satisfechas en el 100%, según la nueva nomenclatura.
- 2- Se logra el incremento anual de las reservas movilizativas y estatales a un ritmo de crecimiento del 1% en las Empresas del territorio.
- 3- Se cumple con el plan de protección de túneles en el municipio al 17,98%, lo que representa que se le va a dar protección a 9400 ranchueleros, aproximadamente.
- 4- Asegurar la reforestación de 3492.6 ha. en el territorio, lo que representa el 6% de cobertura boscosa.
- 5- Tener creada y funcionando una empresa forestal municipal, con los requerimientos necesarios para asegurar la tarea en el territorio.

ARC: Perfeccionamiento Institucional.

Objetivo:

Garantizar el cumplimiento eficiente y ágil de la misión del Gobierno, perfeccionando los métodos y estilos de trabajo de dirección y su sistema mediante la integración de todos los elementos que intervienen en el desarrollo social.

Criterio de medida:

- 1.
- 2.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



3. Se dirige por objetivos con enfoque de valores a partir de la planeación estratégica en todo el sistema del Gobierno y se aplican métodos eficaces y participativos en los diferentes niveles de dirección.
4. Se perfecciona el sistema de informatización del Gobierno.
5. Se perfecciona el sistema de control sobre el funcionamiento de la Asamblea y el CAM.
 - Se celebran las Asambleas planificadas logrando un 95% de asistencia.
 - Se desarrollan los procesos de Rendición de Cuenta con mayor calidad, logrando un 80 % de asistencia.
 - Se logra mayor utilización de las Comisiones permanentes de la Asamblea en las funciones de control y fiscalización a los Planteamientos, así como las quejas y trámites de la población.
6. Se incrementa la promoción de la Mujer a cargos de Dirección, así como en la reserva de Cuadros.
7. Se cumple al 100% el plan de evaluación de los cuadros, mejorando la calidad en los sistemas aplicados.
8. Se logra que el 100% de los cuadros subordinados al CAM cuenten con 2 reservas y el 90% de las promociones procedan de ellas.
9. Se perfeccionan los planes de capacitación y superación a los cuadros y reservas de subordinación local de acuerdo a las exigencias que demanda el desarrollo actual de la sociedad.
10. Se logra implementar en el 100% de las Entidades del territorio la estrategia de preparación política ideológica a través de la Batalla de Ideas.
11. Se logran resultados tangibles con la implementación del plan de preparación y superación de cuadros y reservas del territorio.

ARC: Calidad de vida.

Objetivo:

Elevar los niveles de calidad de vida alcanzados por el municipio.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Criterios de medida:

1. Se logra la continuidad de estudios en Preuniversitarios del 100% de matrícula del municipio con la ampliación de capacidades.
2. Se crea una ESBECE para dar cobertura al 100% de los estudiantes de Secundaria Básica de las zonas rurales evitando el traslado de los niños a otros municipios.
3. Se logra las reparaciones y mantenimientos del 100% de las Escuelas rurales del territorio.
4. Se logra consolidar la universalización de la Educación Superior en el territorio con la apertura de nuevas carreras que responden a las necesidades reales del territorio.
5. Se logra índices del 0% en las tasas que miden los principales indicadores de los programas de Salud.
6. Se logra la cobertura total de la población con las graduaciones de nuevos médicos con la reparación y modernización de policlínicos y consultorios.
7. Se logra la atención priorizada, cultural y deportiva en todas las comunidades rurales y de difícil acceso.
8. Se logra el tratamiento a los residuales sólidos a través de los vertederos de relleno sanitario en todos los Consejos Populares.
9. Se logra reducir al 1% la carga contaminante orgánica en el territorio.
10. Se logra un programa de Recreación con actividades sanas que lleguen a toda la población.
11. Se reduce al 1% la tasa de desocupación en el municipio.
12. Se logra cumplir los programas de reanimación de los Bateyes Azucareros.
13. Se crean las condiciones en las comunidades rurales para la comunicación con la cabecera municipal que incluye transporte, caminos y medios de comunicación.
14. Se logra una reducción del Delito del 5% con respecto a años anteriores.
- 15.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



16. Se reduce la accidentalidad a niveles del 10% anual como resultado de los programas de educación vial, mejoramiento de vías, señalizaciones y control de las autoridades del tránsito.

ARC Recursos Humanos

Objetivos: proporcionar el pleno empleo de los recursos humanos, el desarrollo de los programas sociales y el adecuado desempeño de los trabajadores del sector estatal de la economía, con énfasis en la política de cuadros.



Anexo 6.

OBJETIVOS DE TRABAJO PARA EL AÑO 2007.

ARC Nro.I

PLANIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA

- Objetivo #** Perfeccionar el proceso de la Planificación Estratégica y lograr un mayor rigor en la elaboración de los Planes Económicos Anuales y en la Preparación de la Economía para la Defensa en las entidades locales y nacionales del territorio.
- 1**
- Responsable: Directora.
Participan: Esp. Principal y Técnicos.

CRITERIOS DE MEDIDA:

Como parte del perfeccionamiento del proceso de planificación, la Dirección Municipal realizan todas las acciones y tareas previstas para elevar la Preparación de la Economía para la Defensa, cumpliéndose en fecha el programa de trabajo para esta actividad, así como se exigió para que fueran satisfechas el 100% de las Demandas de la Lucha Armada y elaborado el plan de la defensa en cada entidad, para lo cual se brindó el asesoramiento requerido por los especialistas y técnicos.

Se emitieron todas las orientaciones a las entidades del territorio, con énfasis en la Actividad Local, para la conformación del Plan en sus dos etapas, lográndose mayor profundidad en las tareas previas a la propuesta, observándose más consistencia en los indicadores proyectados, y en cada categoría, sobre la base de la eficiencia..

Acciones y Tareas:

1. Se logra la participación del 100% los técnicos, en las tareas que intervienen en la conformación del Plan para Tiempo de Guerra en cada entidad, cumplimentando y entregando al Dpto. de la Defensa los modelos, informes y fundamentaciones que éste emita.

Resp: Directora.

Participan: Técnicos y Esp. Principal.

Fecha: hasta el 20 de julio.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



2. Se emite oportunamente el 100% de las orientaciones, procedimientos y calendarios a todas las entidades y grupos económicos sociales implicados en las tareas de la Defensa.

Resp: Directora y Esp. Principal.

Fecha: Hasta 31 de marzo

3. Se capta, revisa y consolida en coordinación con los Grupos Económicos Sociales, el 100% de la información sobre el Plan de TG puntualizado en todas las entidades del territorio, para su presentación al Consejo Defensa Provincial.

Resp: Directora.

Participan: Esp. Principal.

Fecha: S/Programa.

4. Se exige por el incremento anual de Reservas Movilizativas al menos en un ritmo de crecimiento anual de 1% en las empresas y entidades del territorio.

Resp: Directora.

Participan: Técnico y Esp. Principal.

Fecha: Hasta el 15 posterior al trimestre vencido. Informe de la Acumulación

5. Se recibe de los Sectores Militares la Demanda de la Lucha Armada, revisando su calidad, y exigiendo para que éstas se aseguren al 100% de la nomenclatura prevista.

Resp: Directora.

Participan: Directora, Especialistas de Sub-Económicos Sociales.

Fecha: Hasta 31 de mayo

6. Se capta, revisa y consolida las necesidades de recursos materiales y financieros para situaciones de Desastres.

Resp. Directora y Esp. Principal.

Fecha: Hasta 31 de marzo

7. Se definen los problemas críticos del territorio para analizar en el CAM y participar de conjunto con el Presidente en la defensa de estos para el del Plan 2007 y Propuesta 2008 ante el CAP.

Resp. Directora y Esp. Principal.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Fecha: Julio-Agosto y Dic – Enero/2008. (según calendario)

19 de enero 2007.

8. Se realiza el diagnóstico detallado, según la guía emitida y los temas seleccionados para elaborar los Escenarios del Municipio.

Resp. Sub Directores.

Participan: Técnicos y Comisión Municipal.

Fecha: Hasta 30 de junio.

9. Se controla y participa en la discusión del plan y presupuesto 2008 con los trabajadores en las entidades de toda subordinación del territorio.

Resp. Directora.

Participan:

Fecha: según programa de la CTC y sus sindicatos. (mes de diciembre)

10. Se realizan visitas de asesoramiento y control de los procesos de elaboración de las cifras directivas 2007 y propuesta 2008 del plan anual al 100% de las entidades locales y nacionales, desarrollando con mayor rigor las tareas de pre plan y definición de los niveles de eficiencia a inscribir en el plan, lográndose incrementos y crecimientos de los planes de producción y una correlación positiva entre el salario medio y la productividad, así como reducción de los costos y ahorro de recursos.

Resp. Directora.

Participan: Técnicos.

Fecha: Cifras Directivas (hasta el 25 de enero)

Cifras Propuesta (1ro.de junio al 20 de julio).

(En ambos casos se entrega a la Dirección Provincial el resultado de las visitas).

11. Se capta, revisa y procesa los planes 2007 y propuesta 2008 del 100% de las entidades locales y nacionales en todas las categorías, así como los Programas Energéticos y los Planes de Medidas para el control, ahorro y uso racional y eficiente de los mismos. Entregar a DPEP, OTE la agregación del Plan 2007 del territorio.

Resp: Directora.

Participan: Técnicos.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Fecha: Cifras Directivas (del 23 al 25 de enero)

Cifras Propuesta (hasta el 20 de julio del 2007)

Se entrega a la OTE el 9 de febrero 2007

12. Se asesora a las entidades del territorio en la elaboración del Plan de Programas Priorizados de la Revolución, como nueva categoría, y conformar el de cada organismo por el Departamento de atención.

Resp: Directora.

Participan: Técnicos.

Fecha: Cifras Directivas (9 de Febrero)

Cifras Propuesta 2008 (20 de julio) .

13. Se elaboran los informes y caracterización del Plan 2007 y se presentan al CAM y la Asamblea Municipal para su examen y aprobación

Res.: Directora.

Participan: Técnicos.

Fecha: 9 de Enero

14. Se evalúa el Plan 2007 y Propuesta 2008 en el CAM y su desagregación hasta el nivel empresarial, así como su captación, revisión y presentación a la DPEP y OME.

Resp: Directora.

Participan: Técnicos.

Fecha: Cifras Directivas (hasta el 25 de enero)

Cifras Propuesta (1ro de junio al 20 de julio)

15. Se recibe los compañeros para evaluar el aseguramiento material y financiero del plan y los niveles de eficiencia inscriptos en el mismo

Resp: Directora.

Participan: Todos los Técnicos.

Fecha: Cifras Directivas Plan 2007 (15 al 19 de enero)

Cifras Propuesta Plan 2008 (1ro. junio al 20 de julio)

16. Asambleas Municipales para aprobar el Plan y el Presupuesto 2007.

Resp: Directora.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Participan: Directora.

Fecha: Febrero (según cronograma de los CAM)

17. Recibir seminarios sobre el procedimiento metodológico elaborado por la DPEP y la OTE para la identificación e incremento de las Fuentes que tributan al nivel nutricional de la población.

Resp: DPEP.

Participan: Técnico de Alimento.

Fecha: hasta 30 de junio

18. Se evalúa la estructura del nivel nutricional que recibe la población por las distintas fuentes y analizar las posibles vías de su mejoramiento, para accionar en la etapa de Propuesta.

Resp: Directora.

Participan: Técnico Alimento.

Fecha: 30 de abril

19. A partir de que se oficialice el Plan 2007, se revisa con las entidades implicadas las medidas que fueron propuestas para el Saneamiento Financiero Interno del territorio, incorporar otras que procedan.

Resp: Directora.

Participan: Técnico Finanzas Internas.

Fecha: 28 de febrero

20. Se trabaja, previo a la propuesta, con las entidades del territorio que se conoce tendrán incrementos en sus ofertas y por tanto mayores aportes de efectivo, para que las mismas proyecten medidas que favorecen el Saneamiento Financiero Interno del Territorio.

Resp: Directora.

Participan: Técnico Finanzas Internas.

Fecha: 30 de junio.

21. Se elabora el Plan de Circulación Monetaria de la provincia y de cada municipio.

Resp: Directora y Técnico Finanzas Internas.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Fecha: 28 de febrero (cifras directivas)

30 de Julio (cifras propuestas)

ARC Nro.II

EFICIENCIA Y CONTROL DE LA ECONOMÍA

Objetivo # 2 Garantizar la continuidad del desarrollo económico y social del territorio, cumplimentando con mayor rigor los sistemas de control establecidos para el análisis y evaluación de la Eficiencia Económica – Productiva y Monetaria en la ejecución de sus planes económicos en los organismos y entidades locales y nacionales.
Responsable: Directora
Participan: Técnicos.

CRITERIOS DE MEDIDA:

Se logró un mayor ejercicio del control sobre la gestión económica del territorio, con la realización de un amplio programa de visitas y despachos de la Comisión territorial y de la Dirección, mediante las cuales fueron comprobados aspectos relacionados con la Preparación de la Economía para la Defensa y el cumplimiento de los indicadores que miden la eficiencia económica de las empresas y unidades presupuestadas, lográndose mejores resultados que fueron reflejándose mensualmente en el informe de la marcha de la economía, siendo más efectivo su análisis por el Gobierno y Partido con todos los factores y entidades.

Acciones y Tareas:

22. Se logra que el informe mensual sobre la Marcha de la Economía, sea despachado por los Organismos Globales implicados y contenga todos los elementos que reflejen realmente los resultados del territorio y las dificultades que están presente en cada organismo y actividad, incorporando además, los análisis que se han realizado por los especialistas, en los aspectos que han sido controlados mensualmente.

Resp: Comisión Territorial.

Fecha: Despacho de los Organismos Globales hasta el 15 de cada mes.

Reunión de la Comisión Territorial según cronograma.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



23. Se define con el vicepresidente, el plan de temas para el informe de la Marcha de la Economía del año 2007, con una apertura por meses, a fin de cada organismo global trabaje en el que le corresponde.

Resp: Director y Vicepresidente.

Participan: Dirección y Organismos Globales de la Economía.

Fecha: 4to. Lunes de enero.

24. Se trabaja porque el informe sobre la marcha de la economía se elabore con el tiempo suficiente para ser revisado por el Vicepresidente y OGE con 72 horas de antelación a la reunión para su análisis con todos los factores y entidades del territorio.

Resp: Director y Esp. Principal.

Fecha: Hasta el 15 de cada mes

25. Se realizan visitas de Control Integral a todas las entidades del territorio, de conjunto con los OGE (Comisión Territorial según Resolución 2378 del MEP) para el análisis de su gestión económica – productiva y financiero monetaria, y el control, ahorro y verificación de los recursos hasta su destino final, particularmente los portadores energéticos.

Resp. Directora

Participan: Todos los Técnicos implicados.

Fecha: Todos los meses s/programa de trabajo de la Comisión Territorial Municipal.

26. Realizar conclusiones de las Visitas de Control realizadas a los Organismos e Entidades Locales y Nacionales.

Resp: Directora.

Participan: Técnicos.

Fecha: según programa de trabajo de la Comisión Territorial

27. Se realizan los ajustes al Plan que presenten las entidades radicadas en el territorio, solo en los casos que estén debidamente autorizados, mediante firma del nivel que aprobó el mismo. Cada Técnico revisará mensualmente las diferencias que puedan existir en todos los indicadores del plan reportado a Estadística y los reflejados en el

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Modelo 2.2 desglose trimestral del plan. Se entregará al Director un informe con las dificultades detectadas.

Resp.: Esp. Principal.

Participan: Todos los Técnicos.

Fecha: Antes del 31 de cada mes.

28. Se mantiene actualizado el Plan de Indicadores Generales de cada organismo u Empresa y trimestralmente conciliar su coincidencia con el del Modelo 005 que emite la OME, para evitar cambios de planes no oficializados.

Resp. Sub Director y Técnicos.

Fecha: Antes del 30 ó 31 de cada mes.

29. Efectuar despachos y visitas periódicas a todos los Grupos Económicos Sociales y entidades del territorio, para supervisar las tareas de preparación de la economía para la Defensa y de conjunto con el INRE y la AMPP participar en el control de las reservas Movilizativas y de los recursos de acuerdo a las indicaciones emitidas por el MEP y la Conjunta No.1 del MEP-MINFAR-MFP

Resp. Directora.

Participan: Técnicos y Esp. Principal.

Fecha: s/programa de trabajo de la Comisión Territorial Municipal.

30. De conjunto con las Direcciones de Trabajo, instrumentar la captación del Plan de Medidas Organizativas que incrementan la Productividad, a partir de los estudios realizados con este objetivo. Evaluar su impacto en el Plan de cada Empresa, y trimestralmente informar en las Comisiones Territoriales las Empresas y Organismos que no trabajan en este sentido. En la Actividad Local evaluar el 100% de las Empresas.

Resp.: Directora.

Participan: Técnicos.

Fecha: Hasta el 9 de febrero.

31. Se realizan al menos 3 visitas mensuales por técnico a las entidades locales y nacionales para evaluar la tendencia del respaldo productivo del Salario Devengado de

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



32. la provincia, definiendo las entidades que presentan mayores desviaciones y el análisis de sus causas. Incorporar resultados al informe de la Economía.

Resp.: Directora.

Participan: Técnicos.

Fecha: hasta el 15 de cada mes.

33. Se trabaja para que al cierre del primer trimestre cada técnico cuente con los expedientes de las entidades bajo su control, según lo orientado, además de una copia actualizada del objeto social de las mismas. Especificando las que se encuentran en perfeccionamiento o en algún paso de este proceso.

Resp.: Directora.

Participan: Técnicos.

Fechas: Hasta 31 de marzo

34. Se cumple en fecha y con la calidad requerida todas las informaciones que establece y solicite la DPEP en todos sus departamentos y los niveles Superiores del territorio.

Resp: Directora y todos los Técnicos.

Fecha: Según programa de Tareas Organizativas.

35. Se exige por la correcta aplicación del procedimiento metodológico para el cálculo de los nutrientes, por las distintas Fuentes. Evaluar la calidad del cálculo realizado y su efectividad en el grupo municipales e incorporar el análisis en el informe de la marcha de la economía.

Resp: Directora.

Participan: Técnico Alimento.

Fecha: 28 de febrero y 20 de julio

36. Se controlan los recursos alimenticios que se destinan por la vía de los balances a la Canasta Básica y al comercio minorista y la gastronomía.

Resp: Directora.

Participan: Técnico Alimento.

Fecha: 10 de cada mes

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



37. Se elabora el informe mensual sobre las Finanzas Internas para su envío a los usuarios del mismo. Se realizan análisis detallados de los distintos indicadores que intervienen en la misma, en especial a los de salidas de efectivo. Incorporar resultados al informe.

Resp: Técnico Finanzas Internas.

Fecha: 15 de cada mes.

38. Se realizan reuniones para el análisis de las Finanzas Internas con el objetivo de revitalizar el funcionamiento de los Grupos Municipales y exigir por su cumplimiento.

Resp: Directora.

Participan: Grupo Finanzas Internas

Fecha: 1er- y 3er miércoles de cada mes

39. Se elabora el Balance de Ingresos y Egresos de la Población. Se incorporan los resultados al informe de la Marcha de la Economía.

Resp: Técnicos Finanzas Internas

Fecha: 15 de abril y 15 de octubre.

40. Se realiza el Convenio del Servicio Estadístico con la OME para el año 2007 previa evaluación de la demanda por cada una de las áreas de la dirección.

Resp. Directora.

Participan: Técnicos.

Fecha: Hasta el 31 de enero

Objetivo # 3 Perfeccionar los sistemas de control de los balances asignados, particularmente Portadores Energéticos, reforzando la responsabilidad en los diferentes niveles e incrementando el rigor en el control, ahorro y verificación de los recursos hasta su destino final.

Responsable: Directora.

Participan: Técnicos.

CRITERIOS DE MEDIDA:

Se cumple el Programa de Visitas elaborado para el control del Destino Final en las entidades consumidoras y circuladoras. Se participa en la evaluación de las Demandas de Portadores y confección de la Demanda de la Dependencia Interna



Acciones o Tareas:

41. Se cumple el programa de visitas de la Comisión Territorial Municipal a las entidades suministradoras, circuladoras y consumidoras (locales y nacionales) para controlar la planificación, distribución, control y el uso eficiente de todos los recursos balanceados por el DPEP su destino final y en especial el cumplimiento de las asignaciones y los consumos por la vía de los balances y en la gastronomía en las actividades presupuestadas locales, así como la conciliación de las reservas creadas.

Resp: Directora.

Participan: Técnicos.

Fecha: según programa de trabajo de la Comisión Territorial

Mensual: a las empresas suministradoras y circuladoras

42. Se elabora la Demanda de Combustibles y Lubricantes, teniendo en cuenta la nomenclatura de índices de consumo definida para su presentación a DPEP y se elabora la evaluación del proceso de revisión en las entidades.

Resp. Directora

Participan: Energética y Técnico ATM.

Fecha: antes del 15 de cada mes.

43. Se trabaja de conjunto con la OME para lograr la calidad del modelo 5073 que servirá de base para la elaboración de las Demandas Mensuales y la Planificación y Control de los Portadores.

Resp: Directora.

Participan: Técnicos y OME

Fecha: según programa de trabajo de la Comisión territorial.

44. Se realizan los Consejos Energéticos con las Entidades de Subordinación Local y exigir que se realicen las reuniones de los Grupos Operativos Municipales. Levantando acta de ambas actividades

Resp: Directora.

Participan: Técnico ATM y Energética.

Fecha : del 20 al 30 de cada mes

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



45. Se capta en los despachos de recepción del Plan, los Programas Energéticos de las entidades del territorio que representan el 85% de los consumos del Municipio, revisarlos en el momento de su entrega y señalar a las entidades las insuficiencias que se detectan en el mismo.

Resp: Directora.

Participan: Técnicos.

Fecha: Actividad Local 25 de enero Actividad Nacional: 23, 24 y 25 de enero.

46. A partir de los programas presentados por las entidades, se conforma el Plan de Medidas del municipio que garantiza el uso eficiente de cada portador. Presentar al CAM.

Resp: Directora y Técnicos.

Fecha: Hasta el 9 de febrero.

47. Se recibe mediante despachos, los cumplimientos trimestrales de las entidades y establecimientos mayores consumidores del municipio y de existir incumplimientos detallar las causas y medidas que se adoptan. Se informará además sobre la utilización de las fuentes renovables de energía.

Resp: Energética y Técnico ATM.

Fecha: 20 días posteriores al cierre del trimestre

48. Se cuantifican los ahorros planificados por portador para el 2007, en cada organismo y portador y se controla su comportamiento incorporando los resultados en el informe de la economía.

Resp: Directora.

Participan: Energética.

Fecha: hasta el 15 de cada mes

49. De conjunto con la Universidad Central y los Organismos implicados, se participa y se cumplen las tareas relacionadas con el levantamiento de Eficiencia Energética (puestos claves) que se efectuará a las Empresas y Unidades Presupuestadas grandes consumidoras del Territorio.

Resp. Directora.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Participan: DMEP

Fecha: 31 de enero.

50. El plan 2007 de Autoabastecimiento Municipal se desagrega hasta el nivel de Zona de Defensa. Enviar informe del municipio al Dpto. Agro Industria, con las dificultades detectadas y medidas adoptadas.

Resp: Directora y Técnico Alimento.

Fecha: Hasta 9 de febrero

51. Se efectúa el análisis del cumplimiento del Plan de Autoabastecimiento Municipal por programas y sub programas y se evalúa los resultados con el Grupo Municipal de Alimentos. Enviar al DPEP información establecida.

Resp: Directora y Técnico Alimento.

Fecha: 30 de enero, 30 de abril, 30 de julio y 30 de octubre

52. Se controla, de conjunto con la DMEP el cumplimiento, de las indicaciones emitidas por el país, para dar continuidad al reordenamiento en el uso de la divisa, en el 100% de los organismos representados en el territorio, brindando las informaciones que se soliciten al respecto.

Resp. Directora.

Participa: Técnicos.

Fecha: según programa de trabajo de la Comisión territorial.

ARC Nro.III PROCESO INVERSIONISTA

Objetivo # 4 Lograr un mayor alcance en el desarrollo del proceso inversionista del territorio, profundizando en la planificación, preparación y ejecución de las inversiones del territorio, según lo establecido en la Resolución 91/06 del MEP, con vistas a elevar la eficiencia y acortar los plazos, enfatizando en las Obras de la Batalla de Ideas.
Responsable: Director.

Participan: Técnico Inversiones.

CRITERIOS DE MEDIDA:

Se logro un mayor alcance en el desarrollo del Proceso Inversionista, siendo evidente una mayor preparación técnica y cumplimiento por las entidades de todo lo establecido



en la 91/2006. Se profundizó en el examen de todas las Obras relacionadas con la Defensa y la Batalla de Ideas, en las que se elevaron los resultados en su ejecución. Se desplegó un amplio programa de visitas a Pie de Obra y para el control del destino final de los recursos asignados.

Acciones y Tareas:

53. Se logra inscribir en los planes las obras aprobadas que respaldan la Batalla de Ideas.

Resp: Directora y Técnico Inversiones..

Fecha: Cifras Directivas 2007 (25 de enero)

Propuesta Plan 2008 (1ro junio – 20 de julio)

54. Se continúa profundizando en el examen de la situación del proceso inversionista del territorio en especial las obras que respalden la Batalla de Ideas, realizando encuestas periódicas a las mismas, enviando al CAM y PCC informe con las deficiencias detectadas.

Resp: Directora y Técnico Inversiones

Fecha: 15 días posteriores al vencimiento del trimestre

55. Se exige y controla por la preparación técnica del 100% de las obras de la batalla de ideas a ejecutar en los próximos años, en aras de elevar la eficiencia del proceso inversionista en las mismas. Elaborar un informe sobre los problemas que se detecten y presentarlo al Dpto. Inversiones.

Resp: Sub Directores, Dpto. Inversiones, resto de los departamentos y DMEP

Fecha: 15 de cada mes

se realizan visitas al 100% a las entidades municipales del CAP al 100% de las obras, para evaluar aspectos de rigor que requiere el Departamento de Inversiones de acuerdo a la guía establecida en cada caso (avance físico, correspondencia con el proyecto, presupuesto y marco financiero asignado, así como el consumo de materiales, cumplimiento del Cronograma de Ejecución, contratación, calidad de las informaciones, etc.). Elaborar informe de las visitas efectuadas, puntualizando las dificultades y recomendaciones pertinentes para su evaluación por los niveles correspondientes.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Resp: Directora y Técnico Inversiones.

Fecha: 15 de cada mes

56. Se exige y controla que todas las inversiones de la actividad local aprobadas en el Plan, cumplan los requisitos establecidos en la Resolución 91/2006 emitida por el MEP y la Aprobación del Organismo Rector correspondiente.

Resp: Directora y Técnico Inversiones.

Fecha: Permanente Etapa Cifras Directivas 2007(25 de enero)

Etapa Propuesta 2008 (20 de julio)

57. Se exige por el cumplimiento de lo establecido en las Acciones para la Implementación de la Resolución 91/2006 del MEP por parte de los diferentes factores del Territorio (CITMA, DPPF, Región Militar, Empresas Proyectistas, OACEs, etc)

Resp: Directora y Técnico Inversiones.

Fecha: Plan 2007 (25 de enero)

Propuesta 2008 (hasta 20 de julio)

58. Se tramitan en la fecha y forma establecidas las Solicitudes de Modificación al Plan 2006 de Inversiones con la DPEP y ésta con el MEP.

Resp: Director.

Fecha: 25 de cada mes las DMEP a la DPEP

30 de cada mes la DPEP al MEP

59. Se actualiza el Inventario del 100% de las Obras Paralizadas en las distintas esferas, y presentar informe de los resultados a la Dirección.

Resp: Director.

Participan: Técnico Inversiones.

Fecha: 25 de enero (Cifras Directivas 2007) y 30 de junio (Propuesta 2008)

60. Se presenta para su evaluación el 100% de los Estudios de Factibilidad presentados por los inversionistas de la Subordinación Local y emitir su aprobación con las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Resp: Directora.

Participan: Técnico Inversiones.



Fecha: Plan 2007 (25 de enero)

Propuesta 2008 (20 de julio)

ARC Nro.IV CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN

Objetivo # 5 Perfeccionar los sistemas de trabajo, control y análisis de todos los indicadores relacionados con el Nivel de Vida de la Población y los diferentes programas que lleva a cabo la Revolución.

Responsable: Director

Participan: Técnicos.

CRITERIOS DE MEDIDA:

Se logro profundidad en el tratamiento de un grupo importante de aspectos que intervienen en la calidad de vida de la población, realizando encuestas y sondeos para medir su impacto, en los casos que procedió, realizando un resumen de las deficiencias detectadas, las que fueron evaluadas con la máxima dirección de la entidad implicada y dejadas las recomendaciones para su solución.

Se ejerció el control sistemático al Plan de Programas Priorizados de la Revolución y se encausaron con los órganos competentes las dificultades que se presentaron en su cumplimiento

61. Se evalúa periódicamente el comportamiento de los Indicadores Sintéticos establecidos por el DPEP, que miden el Desarrollo Social del territorio y hacer su caracterización para incorporarlo a la Propuesta del Plan

Resp: Directora

Participan: Técnicos.

Fecha: 15 abril, 15 de julio y 15 de octubre (CONTROL); 20 de julio (Propuesta 2008)

62. Se analiza el Impacto de los principales servicios que recibe la población, se evalúa con la entidad implicada y darle seguimiento a las recomendaciones efectuadas. Elaborar informe resumen, según lo establecido para el cumplimiento de la Marcha de la Economía.

- Calidad de los alimentos en centros educacionales (semi internados y círculos infantiles).

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



- Merienda escolar
- Nivel nutricional que recibe el Sistema de Atención a la Familia (SAF)
- Servicios hospitalarios, Consultorios Médicos, Estomatología, Asilo de Ancianos, Casas de Abuelos.
- Servicios a la Población en especial el transporte.
- Fondo habitacional
- Índice de Mortalidad Infantil
- Tasa de expectativa de vida
- Desempeño ambiental (reducción de la carga contaminante orgánica y lagunas de oxidación).
- Tasa de desocupación
- Desvinculado menores de 30 años.
- Relación alumnos docentes 1/20 en educación primaria; 1/15 en secundaria y 1/30 en preuniversitario y técnico profesional.
- Universalización de Educación Superior.
- Programa de atención a bateyes.

Resp: Directora

Participan: Técnicos y OME

Fecha: Los días 15 de cada mes según las actividades que se realicen.

ARC Nro.V

CONTROL INTERNO Y RECURSOS HUMANOS.

Objetivo # 7

Aplicar lo establecido en materia de Recursos Humanos y en especial las Resoluciones 187 y 188/06 del MTSS y motivar al colectivo atendiendo a sus inquietudes y necesidades de capacitación, mejoramiento de las condiciones de trabajo, la protección al trabajador y el sistema de estimulación moral y material.

le: Directora.

Participan: Todos los Técnicos.

CRITERIOS DE MEDIDA:

Se logró la aplicación de todo lo legislado por el MTSS para el perfeccionamiento de la organización laboral y salarial, materializando el programa de capacitación elaborado,



que permitió dar respuesta a las necesidades de aprendizaje de cada trabajador, según el diagnóstico realizado, para un desempeño más eficiente de su cargo, unido a esto, de acuerdo a las posibilidades existentes, se mejoraron las condiciones de trabajo y se brindó una adecuada atención al hombre, combinando correctamente el estímulo moral y material, a partir de los resultados obtenidos en el sistema de emulación, lográndose la motivación del colectivo, que se reflejó en los resultados alcanzados en el trabajo.

Acciones y Tareas:

63. Se elabora un programa de capacitación que de solución priorizada a las necesidades siguientes:

- Adiestrar laboralmente a los recién graduados de nivel Superior y Medio Superior Profesional.
- Formar a los trabajadores para desarrollar los calificadores de perfil amplio.
- Alcanzar el requisito de calificación formal en los trabajadores declarados no idóneos.
- Garantizar la actualización de los trabajadores dentro del cargo.
- Formar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y sistemas de trabajo.
- Asegurar la superación continua de dirigentes y sus reservas.
- Asegurar la superación profesional de los graduados de nivel medio, medio superior y universitario, incorporando al sistema la maestría en Economía.
- Dominar las tecnologías de la informática.
- Conocer las técnicas u procedimientos relacionados con la PHT del puesto de trabajo que ocupa.

Resp. Directora.

Participan: Técnicos.

Fecha: Se presenta el informe a la reunión de trabajo (2do.viernes de cada mes)

64. Se realizan las coordinaciones, internas y externas, que se requieren para garantizar la realización de la estrategia de capacitación elaborado.

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



Resp: Directora.

Participan: Técnicos.

Fecha: Se presenta el informe a la reunión de trabajo (2do.viernes de cada mes)

65. Se materializa el Plan de Capacitación elaborado, evaluando en la Reunión de Trabajo la marcha del mismo.

Resp: Directora.

Participan: Todos los Técnicos.

Fecha: Se presenta el informe a la Reunión de Trabajo (2do.viernes de cada mes).

66. Se continúa el mejoramiento de las condiciones de trabajo de la Dirección en equipamiento, ambientación y recursos materiales, de acuerdo a las posibilidades existentes.

Resp. Director, Sub Directores y Servicios internos, resto de los departamentos y sindicato.

Fecha: Se presenta el informe a la Reunión de Trabajo (2do.viernes de cada mes)

67. Se mejora la atención a los trabajadores cuanto se logra:

- Mantener una adecuada limpieza de todas las áreas del centro.
- Exigir por la higiene en la manipulación de los alimentos y de todos los utensilios de la cocina- comedor y cumplir diariamente con la Prueba Testigo.
- Lograr la realización de las Noches Cubanas en las fechas programadas.
- Cumplir con el plan de actividades elaborado de fechas señaladas.
- Dar respuesta a las medidas de Protección e Higiene, de acuerdo a las cifras aprobadas en el Presupuesto del Centro para el 2007
- Aplicar adecuadamente la estimulación moral.
- Perfeccionar los mecanismos de evaluación en el sistema de emulación individual y colectiva, de forma tal que motive al colectivo.

Resp. Directora, Sub Directores, Servicios Internos, Sindicato y resto de los departamentos.

Fecha: Se presenta el informe a la Reunión de Trabajo (2do.viernes de cada mes)

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



68. Se elabora el plan de preparación de cada adiestrado (Cada 6 meses). Evaluar el avance de los mismos en el dominio de las tareas que le son asignadas y sus inquietudes alrededor del trabajo que realizan. Entregar Plan y cortes evaluativos trimestrales al Dpto. de Recursos Humanos

Resp: Directora y Tutores.

Participan: Adiestrados.

Fecha: Se presenta el informe a la Reunión de Trabajo (2do.viernes de cada mes).

69. A partir de lo implementado en la Resolución No. 8/2005 (REGLAMENTO GENERAL SOBRE LAS RELACIONES LABORALES), se exigirá por su correcta aplicación de acuerdo a las acciones siguientes:

- Se evalúa trimestralmente el otorgamiento de Estimulo Moral, según lo establecido en este reglamento. Entregar información al Dpto. de Recursos Humanos

Resp: Directora.

Fecha: último día de cada mes de cierre de trimestre.

- Se realiza la evaluación del desempeño de cada trabajador, según lo establecido en el reglamento creado a estos efectos. Entregar resultados en los modelos establecidos, al Departamento de Recursos Humanos.

Resp: Directora.

Fecha: 15 días posteriores al vencimiento del trimestre.

- Se trabaja sistemáticamente para dar cumplimiento a todo lo implementado en el reglamento de Protección e Higiene del trabajo, sobre lo cual se realizaran chequeos periódicos por el Departamento de Recursos Humanos, evaluando las deficiencias detectadas en el Consejo de Dirección.

Responsable: Directora.

Fecha: 2do.viernes de cada mes

70. Se cumplimentan todos los aspectos pendientes de las Resoluciones 28 y 29 del MTSS.

Resp: Directora y Recursos Humanos.

Fecha: 30 de junio



Objetivo # 8 Perfeccionar los mecanismos de Control Interno, que garanticen el estado de Aval de Control y la Seguridad y Protección del Centro.

le.: Directora.

Participan: Técnicos.

CRITERIOS DE MEDIDA:

Se perfeccionaron todos los mecanismos de control establecido, dando cumplimiento a las tareas contenidas en la implementación de la 297.

Acciones y Tareas:

71. Se revisa el Plan de Seguridad Informática de cada departamento, controlando y exigiendo porque se cumpla lo establecido en el mismo.

Resp. Directora.

Participan: Técnicos.

Fecha: Se presenta informe de los resultados a la Directora para su evaluación en la Reunión de Trabajo 2do.viernes de cada mes

72. Se actualiza el Plan de Prevención contra el Delito, Corrupción e Illegalidades, profundizando en lo establecido para la Seguridad y Protección del Centro y la documentación clasificada, cumplimentando las deficiencias detectadas por el CECM en el Control Gubernamental de Septiembre 2006 (Hasta 31 de enero). Cumplir y hacer cumplir, lo establecido en el mismo.

Resp. Director, Sub Directores y Dpto. Servicios Internos.

Participan: Todos los Técnicos.

Fecha: Se presenta informe de los resultados en la Reunión de Trabajo 2do.viernes de cada mes.

Objetivo # 9 Cumplir con todos los aspectos contenidos en la Política de Cuadros para elevar la efectividad de los Cuadros y Reservas en el desempeño de sus funciones.

e: Directora.

Participan: Directora y Reserva.

CRITERIOS DE MEDIDA:

Fueron cumplidas todas las orientaciones emanadas de las instancias correspondientes, elaborándose y dando cumplimiento al Plan de actividades de la Comisión y al Programa de Estimulación, realizando las evaluaciones correspondientes

Perfeccionamiento del diseño estratégico del Municipio de Ranchuelo



al desempeño de los mismos y sus reservas, en las que se reflejó un mejor desarrollo en los métodos y estilos de dirección aplicados, acorde con los requerimientos actuales.

Acciones y Tareas:

73. A partir de la Reserva de Cuadros aprobada, según nomenclatura, se confecciona el Plan de Desarrollo Individual de la misma.

Resp. Directora.

Fecha: Febrero

74. Se desarrolla todas las tareas contenidas en el Plan de Desarrollo Individual de Preparación de la Reserva y chequear su cumplimiento.

Resp. Directora.

Fecha: Las establecidas en el Plan.

75. Se complementa el Día de la Preparación para Cuadros y Reservas, según Instrucción de Carlos Lage.

Resp. Directora.

Participan Cuadros y Reservas.

Fecha: S/Programa.