



*Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Economía*

Trabajo de Diploma

*Surgimiento, evolución y tendencia actual
de la planificación estratégica en Cuba.*

Diplomante: Yanelis Morales García

*Tutor: MSc. Prof. Consultante Alberto C.
Averhoff Casamayor*

Santa Clara, Junio de 2010

La Planificación es esencial en la Economía Socialista en las actuales circunstancias, es sencillamente útil para evitar un gran problema a la Revolución.

Raúl Castro Ruz.

A mis padres,

Por que son la mayor fortuna que tengo en mi vida. Ya que han sido las personas que me han enseñado asumir con dignidad toda tarea cometida. Por tanto sacrificio y esfuerzo que dedicaron para verme convertida en toda una profesional. Por todo ese eterno amor y dedicación.

Por que hicieron de mí quien soy.

A mi hermano,

Por hacerme entender que en la vida no se vive solo de ilusión que hay que luchar para obtener lo deseado. Por todo su apoyo incondicional durante estos cinco años . Por ser el ejemplo digno a seguir puesto que eres alguien importante en mi vida y el hermano mas lindo del universo.

A mi Esposo,

Porque te has ganado mi corazón y convertido en mi guardián. Porque has logrado que sea yo misma al estar contigo. Por compartir conmigo este sueño y hacerlo tuyo. Por todo tu apoyo y amor.

A mi Hija,

Por ser el mayor tesoro que me ha dado la vida. Porque por ella he puesto mí mas grande esfuerzo para lograr hacerme una profesional a la que espero algún día admire y quiera seguir su ejemplo. Gracias por toda la felicidad que le das a mi vida.

Los amo con todas las fuerzas de mi corazón.

El agradecimiento no es sólo reconocer la ayuda que alguien te haya dado, sino recordarlo como un sentimiento lindo de aquella mano amiga que te brindo apoyo.

A todas las personas que de una forma u otra han ayudado a la realización de este sueño, llegue el más sincero y afable agradecimiento. En especial:

A Dios por estar junto mí cada día y perdonar mis acciones, por permitirme alcanzar este triunfo, porque ser mi guía en el paso por la vida.

A mi Mamita por ser la mejor madre del mundo, apoyarme y quererme tanto.

A mi Papito por todo su apoyo incondicional.

A mi hermano por su interés y preocupación.

A mi Esposo por sus consejos, por estar cerca y ser mí sostén.

A mi tutor por toda su ayuda y colaboración.

A Yanisleidy por ser mi amiga incondicional en todo momento.

A todos los profesores que en el camino recorrido han impregnado en mí sus enseñanzas.

A todos mis compañeros de aula que durante cinco años compartimos experiencias inolvidables.

RESUMEN

La planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, en esta esencia radica principalmente su importancia y el fundamento básico del por que, desde el triunfo de la Revolución, la máxima dirección del Gobierno Revolucionario le ha prestado especial atención. La planificación como eslabón principal del socialismo se encarga de dirigir racionalmente la economía y resumir teórica y prácticamente las experiencias del proceso de planificación económica. El presente trabajo tiene como objetivo la sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba. Para alcanzar este fin el trabajo se estructura en tres capítulos y mediante la utilización de los métodos de investigación adecuados para este tipo de examen se logra resumir a partir de un exhaustivo estudio bibliográfico la sistematización del proceso de planificación estratégica en Cuba cuestión que motivo dicho estudio.

Palabras Clave: Planificación, Estrategia, Planificación Estratégica.

ÍNDICE.

	Pág.
Introducción	1
Capítulo 1. Marco teórico referencial	3
1.1 Concepto de planificación.....	3
1.2 Concepto de planeación.....	6
1.3 Concepto de plan.....	8
1.4 Concepto de estrategia.....	10
1.5 Concepto de planificación estratégica.....	12
1.6 Técnicas de planeación estratégicas	14
1.7 Concepto de prospectiva.....	19
1.8 Planificación a corto, mediano y largo plazo.....	20
1.9 Programación Capitalista.....	22
1.10 Diferencias cardinales entre la planificación socialista y la programación capitalista.....	23
1.11 Método de escenarios.....	26
1.12 Sistema de planificación.....	27
1.13 Los planes de acción.....	28
1.14 Método de balance.....	29
1.15 Método de optimización.....	30
1.16 Método matemático.....	30
1.17 Método prospectivo.....	30
Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial y en America Latina	35
2.1 Evolución de la planificación a nivel mundial.....	39
2.2 Evolución de la planificación en América Latina.....	42
Capítulo 3. Sistematización del pensamiento teórico- práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba	55
3.1 La planificación en Cuba.....	55
3.2 La planificación estratégica.....	61
3.3 La planificación estratégica en Cuba.....	69
Conclusiones	88
Recomendaciones	89
Bibliografía.	



INTRODUCCIÓN.

La planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, en esta esencia radica principalmente su importancia y el fundamento básico del por que, desde el triunfo de la Revolución, la máxima dirección del Gobierno Revolucionario le ha prestado especial atención. La planificación como eslabón principal del socialismo se encarga de dirigir racionalmente la economía y resumir teórica y prácticamente las experiencias del proceso de planificación económica.

La planificación consiste en la fijación de los objetivos a que se aspira y la determinación de las acciones requeridas para alcanzarlos. Entendida así la planificación constituye una herramienta metodológica e instrumental que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones y se convierte en una vía esencial para determinar los diferentes caminos, formas de acción y estrategias para alcanzar los objetivos deseados tratando de predecir situaciones futuras.

La planificación estratégica dentro de una organización es la herramienta de administración que permite a los ejecutivos enfrentar los negocios de mañana mediante el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos. Además aporta a la empresa muchas otras cosas valiosas, aunque, la más importante es desarrollar la capacidad para enfrentar el cambio. En definitiva, podemos decir que la planificación estratégica es un método para desarrollar las aptitudes y procedimientos necesarios para la eficaz administración de los negocios futuros, permitiendo así el camino óptimo que va de los negocios de hoy a los de mañana.

Los elementos anteriores argumentan el siguiente ordenamiento metodológico de la investigación:

Situación problémica. La necesidad de sistematizar el pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba, dada la ausencia de un estudio sistemático sobre dicha temática.

De la situación problémica se deriva el siguiente **problema científico:** ¿Es posible la sistematización del proceso de planificación estratégica en Cuba, a partir de las fuentes bibliográficas existentes?





Partiendo del problema científico se define el siguiente **objetivo general**: sistematizar el pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba, para su utilización por los diversos actores que actúan en la actividad de planificación y público en general. El objetivo general se desglosa en los siguientes **objetivos específicos**:

1. Revisar, recopilar y estudiar las diversas fuentes de información sobre la planificación estratégica, de índole nacional e internacional, a la disposición.
2. Explicar el surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación estratégica a nivel mundial y en America Latina.
3. Exponer la sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

La **hipótesis** que se propone es la que sigue: Si se realiza un estudio de las fuentes bibliográficas existentes sobre la planificación estratégica, es posible lograr una sistematización de dicho proceso en Cuba.

La investigación se estructura en tres capítulos, que describen en su contenido los aspectos esenciales que permiten cumplimentar los objetivos:

Capítulo I.- Marco teórico referencia.

En el presente capítulo se exponen los principales términos y conceptos que sirven de apoyo a la temática que se aborda en la presente investigación, resultado de una profunda revisión bibliográfica referente al tema que se investiga, así como el análisis y las valoraciones críticas sobre los mismos.

Capítulo II. Surgimiento, evolución, y tendencia actual de la planificación a nivel mundial y de America Latina.

Capítulo III. Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba.

Finalmente se emiten **Conclusiones** de la investigación que derivarán en **Recomendaciones** útiles para garantizar la continuidad y perfeccionamiento del trabajo investigativo.





Capítulo 1: Marco teórico referencial.

En el presente capítulo se realiza una exposición de los elementos que componen el sistema conceptual que sirve de fundamento a la temática que se investiga, siendo el mismo resultado de una profunda revisión bibliográfica y comprende, el análisis y las valoraciones críticas de los mismos. A su vez, se hace, una valoración particular, sobre los conceptos de planificación, planeación, estrategia, prospectiva, plan y planificación estratégica entre otros.

1.1 Concepto de planificación:

Asociar el surgimiento de la planificación al surgimiento del raciocinio del hombre no es un fenómeno casual porque la planificación es un proceso racional que requiere de la inteligencia organizada del hombre para poder ser ejecutada. Esto queda fundamentado también en el hecho de que según se ha ido desarrollando la humanidad se ha ido perfeccionando la planificación y con ella los métodos utilizados para la elaboración de planes dirigidos a cumplir objetivos de futuro, lo que demuestra que si bien la “planificación”, en su acepción más amplia, es tan antigua como el hombre se ha convertido en algo inseparable de él. Considérese entonces a la planificación un campo de acción racional pensado para el cambio, para la lucha contra lo irracional, que es a la vez, un instrumento de trabajo para los que persiguen el bienestar humano. Desde este punto de vista cabe la interrogante, ***¿Qué es la planificación?***

Esta es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos, cumpliendo dos propósitos principales como son:

- ✓ El propósito protector que consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea el mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada.
- ✓ El propósito afirmativo que consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

La definición de planificación responde a las características del tipo de economía socialista. Muchos han sido los autores de las ciencias políticas, económicas, administración pública y planificación física, que han definido la planificación.



Unos autores definen la planificación “insistiendo en que es una actividad dirigida hacia el futuro. Así por ejemplo, el profesor **B. Gross** la define, como “preparación para actuar en el futuro.”¹

William II .Newman en su famoso libro “Actividad administrativa” la define como, “planificar es decidir por adelantado lo que se va hacer, esto es un plan, es el curso de acción proyectado.”²

Otros autores resaltan la base racional del conocimiento que a su criterio caracteriza el proceso de planificación. Asimismo **Charles E. Merriam** la define como “un esfuerzo ordenado, encaminado a utilizar la inteligencia social en la determinación de los cursos de acción de políticas nacionales. Se basa en datos fundamentales, cuidadosa y minuciosamente reunidos y analizados, en relación con los recursos disponibles; en una visión global de los diversos factores que se deben reunir para evitar contradicciones entre las políticas o falta de unidad en la dirección general; en una mirada hacia delante y otra hacia atrás. Considerando nuestros recursos y tendencias lo más cuidadosamente posible y considerando los problemas urgentes que van apareciendo sobre la marcha, los planificadores deben ver hacia adelante al determinar los cursos de acción política de largo alcance.”³

Por otro lado, diferentes autores recalcan el elemento de evaluación de la programación como un intento consciente de dar forma al destino de la sociedad humana. Este es el caso de **Dwigt Waldo** cuando la define como los “medios por los cuales la ciencia aplicada a las cuestiones humanas pueden facultarle al hombre encarnar sus propósitos. Es la realización inevitable entre fines y medios. También es, en si misma un ideal que inspira. Por una vez al menos esta reconocido que no hay armonía natural en la naturaleza, no hay un propósito divino o de cualquier otro tipo oculto debajo del flujo y caos de la actual desplanificación. Se convierte en inmoral permitir que pobreza, ignorancia, pestilencia y guerra continúen cuando se les puede hacer desaparecer por medio de un plan. Aunque hay algún desacuerdo sobre la naturaleza y los limites

¹ Profesor B.Gross, en “La teoría general de administración” 1959, p.28.

² William II, Administrative Action ,1958,p.15

³ Charles E. Merriam, “The National Resources Planning Board” en G.B.Galloway (comp.) Planning for America, 1941, p. 489.



deseables de la planificación, todos los estudiantes de administración son “planificadores”.⁴

Algunos autores modernos definen el concepto de planificación tomando en cuenta algunos aspectos comprensivos. Esta actitud se expresa en las definiciones presentadas en los nuevos libros de **Simon, Smithburg y Thompson** donde la definen como la actividad concerniente a propuestas para el futuro, con la evaluación de las alternativas propuestas, y con los métodos por medio de los cuales estos procesos pueden ser alcanzados. La planificación es un pensamiento racional adaptado y aplicado al futuro, en asuntos sobre los que los planificadores, o las organizaciones administrativas con los que están asociados, tienen algún grado de control.⁵

Lo analizado hasta aquí, permite afirmar que no existe una definición única, general del concepto planificación. Para algunos significa diseño de planes para el futuro, para otros significa solamente previsión y acción acorde con las futuras políticas del gobierno para la regulación global de la economía. Para otros significa responsabilidad gubernamental para ejercer cualquier acción necesaria para asegurar que el sistema económico opere eficientemente, además, existen otros, para los que solo significa que el gobierno debe correlacionar las funciones que tome por su cuenta para lograr los objetivos globales deseados.

“La planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria y el punto en que la conciencia del hombre alcanza por fin, a sintetizar y dirigir la economía hacia su meta, la plena liberación del ser humano en el marco de la sociedad socialista”⁶

Lo anterior permite decir que la planificación socialista, es el eje o eslabón central de la economía, en ella se pone de manifiesto la naturaleza directamente social de la producción socialista, las exigencias de la ley económica fundamental y la regulación social planificada. La planificación no solo influye en el desarrollo del sector estatal, sino

⁴ Dwight Waldo, *The Administrative State*, 1948, p.67.

⁵ Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg y Victor A. Thompson, *Public Administration*, 1950, pp.423-424

⁶ Guevara Ernesto, *Sobre el sistema presupuestario de financiamiento*. *Nuestra Industria*. *Revista Económica* No.5, febrero 1964, p.16.



también, sobre el resto de los tipos socioeconómicos existentes en la sociedad. Es importante resaltar, que la planificación como mecanismo de regulación del desarrollo económico a nivel nacional, y la experiencia histórica de su implementación ha demostrado su eficacia al facilitar de manera constante la ampliación de la producción, el aseguramiento de altos niveles de empleo, el aprovechamiento más eficiente de los recursos materiales y de las riquezas naturales unido al constante mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores. Por tanto, la planificación socialista de la economía nacional es el proceso mediante el cual se proyecta, organiza, dirige y controla la actividad económica y social de la nación desde un centro único, a través de un plan, para cumplir los objetivos económicos y sociales que demanda el desarrollo integral de la sociedad.

En mi opinión, la planificación, “es una actividad humana y social que da forma al futuro, utilizando el conocimiento y el razonamiento humano, con la intención de realizar una actividad organizada y racional para lograr alcanzar metas que la sociedad requiere de si misma. También trata de desarrollar las fuerzas productivas de la sociedad abarcando los procesos socioeconómicos para así lograr realizar una influencia activa que esta dirigida a la distribución y utilización más equitativa de los recursos materiales, humanos y financieros que lleve a un mayor desarrollo económico”.

1.2 Concepto de planeación:

La vida actual es intensamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser inesperado o lento, sin embargo, la planeación permite asimilar estos cambios. La misma es importante ya que prepara a las empresas para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito, mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir, condiciona a la empresa al ambiente que la rodea, disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo, permitiendo al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

La planeación tiene diferentes definiciones sin poder decir que existe una sola que la defina en su totalidad. Por ejemplo:



Para **Reyes Ponce A. (s/a)**. “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”.

Según **Dale Ernest (s/a)** “Es la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos”

Terry George R. (s/a). La define como “...la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados”

Para **Fernández Arenas A. (s/a)**. "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas"

Stoner James y Charles Wankel (s/a), la visualizan como “el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos”.

A pesar de que la planeación es esencial para el desarrollo de la misión, no garantiza que se alcancen los objetivos y se solucionen todos los problemas. Es solamente una herramienta que ayuda a lograr los objetivos personales y de la empresa, al ser formalizada e institucionalizada. Así pues, utilizada con más o menos grado de formalidad, lo cierto es que todos los autores coinciden en que su implementación tiene ventajas notorias como:

- Mejora el funcionamiento de la empresa al guiarla más directamente a la consecución de su misión.



- Permite preparar a la organización para que enfrente un entorno cambiante con éxito y con menos costos futuros.
- Ayuda a los administradores o funcionarios responsables a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y, por consiguiente a elegir entre ellas reduciendo al mínimo las posibilidades de errores y sorpresas desagradables.

Considerados estos conceptos se puede llegar a la conclusión de que el objetivo fundamental de planear es determinar los resultados, ya que es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos, esto implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada tratando de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, preparándose para contingencias y trazando actividades futuras.

1.3 Concepto de plan

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. El plan es un término global por su carácter general siendo el eje rector del cual se originan y enmarcan los programas y proyectos. Este tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o de un sector (económico, social o cultural). El plan es un instrumento de naturaleza técnico político en el que de manera general y en forma coordinada se encuentran: lineamientos, prioridades, metas, directivas, criterios, disposiciones, estrategias de acción, financiamiento, y una serie de instrumentos con el fin de alcanzar las metas, y objetivos propuestos.

El plan aspira a una gestión materializada y por lo tanto, debe consolidarse a través de programas y proyectos. De donde debe presentar acciones concretas que busquen conducir la actualidad hacia el futuro con propósitos predeterminados. El plan puede ser integral o sectorial y en distintos niveles (comunal, urbano, local, regional y o nacional).

En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, ó como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Asimismo se ha definido como



un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo.

Para **Ayala Sánchez A.** el “Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”.⁷

Ortega Blake J. A. define que el plan no es solamente un documento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía.⁸

Para **Arder-Egg E.** “el plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. Y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan: • Lineamientos • Prioridades • Estrategias de acción • Asignación de recursos • Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos”.⁹

Andrés E. Miguel “conceptualiza el plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un plan esta dado por su: justificación y visión, diagnóstico, prospectiva, objetivos, estrategias, políticas, programas y proyectos del mismo.”¹⁰

Por otro lado **Horacio Landa** retoma la definición de **Plan** contenida en la **Ley General de Asentamientos Humanos de 1976** y la menciona como: “Un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentiza un proceso,

⁷ Mencionado por Ordaz Zubia Velia y Saldañas García Gloria en su libro “Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales”(s/f)

⁸ *Ibidem*

⁹ *Ibidem*

¹⁰ *Ibidem*



pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional, etc.”¹¹

Existen diversos tipos de planes, por ejemplo:

- ✓ Un **plan económico** se encarga de la gestión de la actividad económica de una empresa, un sector o un territorio.
- ✓ Un **plan de inversiones** establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa.
- ✓ Un **plan de obras** permite prever y ejecutar obras por parte de los técnicos y de las administraciones públicas. La noción de plan de servicios tiene un significado similar.
- ✓ Un **plan de pensiones** organiza los aportes para percibir una renta periódica al momento de la jubilación, invalidez, viudedad, orfandad o supervivencia.
- ✓ Un **plan de estudios** es el conjunto de enseñanzas y prácticas que deben cursarse para completar un ciclo de estudios y obtener un título.

En mi opinión, el plan no es mas que un documento por el que se rigen los hombres para alcanzar un conjunto de metas, objetivos y acciones con el fin de buscar conducir el futuro hacia propósitos anticipados. Este documento puede indicar las alternativas de solución a los problemas, necesidades o deseos que se planteen las organizaciones, determinando las actividades a realizar y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El plan permite adelantarnos a los hechos, a las circunstancias, y a trabajar con la idea, no tan fácil de aceptar, que el futuro no nace, sino que se hace, se crea.

1.4 Concepto de estrategia:

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego stratego que significa «general» en el sentido de mando militar.

¹¹ Mencionado por Horacio Landa tomada de la definición de plan contenida en la Ley General de Asentamientos Humanos ,1976.



El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así, de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

Guevara Ernesto, (1964) define la estrategia como “el análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar y las formas globales de lograr estos objetivos; la táctica es el modo práctico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento”.¹²

Koontz H. (1991) “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.¹³

David. F. “Gerencia Estratégica” (1994). Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la gerencia estratégica.¹⁴

Porter. M. (1992) “Esencialmente, la definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar esos objetivos”.¹⁵

Hoffer Charles y Schendel (1978) señalan que estrategia es "la característica básica del match que una organización realiza con su entorno".¹⁶

¹² Guevara, Ernesto .Sobre el sistema presupuestario de financiamiento. Nuestra Industria. Revista Económica No.5, febrero 1964, pág.20.

¹³Koontz H. “Estrategia, Planificación y Control” (1991).

¹⁴ David. F. “Gerencia Estratégica” (1994).

¹⁵Porter. M. “Estrategias competitivas” (1992).

¹⁶Hoffer Charles y Schendel en su libro Strategy Formulation: Analytical Concepts (1978)



La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado de una decisión ejecutiva (tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- Una ampliación, y consolidación de su situación financiera.
- Una ampliación de su mercado potencial.
- Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

Igor Ansoff, en su libro **Corporate Strategy (1976)** plantea que "Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno". Sin desestimar otras definiciones y reconociendo que las mismas no pueden encuadrar ni encerrar la realidad dentro del apretado marco que un concepto impone".¹⁷

Al estudiar estas definiciones se puede constatar, que con independencia de la amplitud conceptual, todas involucran compromisos de recursos, análisis y esfuerzos orientados a acciones futuras, y enfocan con diferentes formas y palabras el binomio empresa-entorno como un todo partiendo de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La extrapolación del concepto desde la esfera militar al mundo empresarial y su evolución, pese a la riqueza y diversidad de los enfoques, queda a nuestro juicio expresada de la mejor manera en la definición de Ansoff como la síntesis de todas las definiciones estudiadas, a través de la unidad dialéctica que conforman la empresa y su entorno. La estrategia, es un tipo de plan formulado o usado con objeto de interpretar o disminuir la importancia y significado de otros planes, es un concepto que abarca la preocupación por "que hacer" y no por "como hacer", es decir busca que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Una estrategia es básicamente una actividad racional que implica poder identificar las oportunidades y amenazas del ambiente externo, así como evaluar las limitaciones y fortalezas.

1.5 Concepto de planificación estratégica:

¹⁷Igor Ansoff, en su libro Corporate Strategy (1976)



La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica que, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, de sus objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991) afirma que: "La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Steiner G. A. "Planificación de la alta dirección" (1991). "...planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa"

W. Cravens, David. (1990). La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización

Acle Tomasini, A. (1989), define la planificación estratégica como un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Menguzzato y Renal (s/f), la define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.



Para otros autores, la planificación estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de planificación. Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía. Hoy día, la investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos origina una mayor competencia. Por tanto, la planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

Desde mi punto de vista, considero que la planificación estratégica es uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectarse en el tiempo, cumpliendo sus objetivos a largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades, analizando el entorno y asimilando las oportunidades del ambiente en beneficio propio.

1.6 Técnicas de planeación estratégica:

La finalidad de las técnicas de la planeación consiste en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto.

1. Brainstorming

El "Brainstorming", o Lluvia de Ideas, fue la primera entre las técnicas creativas que se aplicaron a la gestión. Alex F. Osborn la puso en práctica en el año 1938 y desde



entonces se ha integrado de tal manera en la forma de vida norteamericana que el término ha sido incluido en el Webster's International Dictionary, definiéndose como: "La práctica de una técnica de conferencia en la que un grupo de personas busca la solución a un problema específico, juntando todas las ideas aportadas en forma espontánea por sus integrantes".

Desde esos días de la pre - guerra cuando Osborn practicó el "Brainstorming" en su propia empresa, se han realizado amplias aplicaciones de la técnica y los principios que la apoyan en varias universidades norteamericanas, incluyendo la de Harvard y el Massachusetts Institute of Technology. Esta técnica ha llegado a formar parte de los programas de estudio de la mayoría de esos centros que cuentan con cursos de pensamiento creativo.

En una sesión de "Brainstorming" se juntan varias personas, el líder o el presidente expresa el problema a tratarse y todos aportan sugerencias sobre cómo resolverlo. Todas las ideas son anotadas para su posterior evaluación. No se permite crítica o discusión alguna durante la sesión. La prohibición de toda crítica durante la sesión es la regla primordial para la aplicación de esta técnica.

2. Diagrama de causa-efecto.

Lo desarrolló el Dr. K. Ishikawa en 1960 en Japón, al darse cuenta que el resultado de un proceso no era predecible a menos que se considerara los factores causales de este proceso y como interaccionaban. Identificando las variables o causas que intervenían en el proceso, se podía comprender el efecto que podría resultar de modificar algunos de estos factores o causas.

El diagrama tiene dos secciones:

1. En la primera sección se ordenan todos los factores causales que influyen en un determinado efecto. Está constituida por una flecha principal horizontal hacia la que convergen otras flechas en forma diagonal, como ramas del tronco principal. Sobre estas convergen otras flechas más pequeñas. Para agrupar en ciertas



categorías los grupos de causas o factores principales, se coloca el nombre en el comienzo de las flechas diagonales que llegan a la flecha central.

Estas categorías se acostumbra designarlas por las “6 M’s” que serían las siguientes:

- Miembros de la organización.
 - Materiales.
 - Métodos.
 - Maquinarias y equipos.
 - Medioambiente.
 - Misceláneos
2. Para comenzar a identificar los factores causales y formar este diagrama, hay que tener claro el problema y es frecuente que los participantes del equipo que van a emplear esta herramienta, comiencen con una sesión de BRAINSTORMING, para identificar el problema, y después otra sección que les sirve para anotar los diferentes factores causales del problema.

Una vez identificadas las causas, hay que agruparlas por categorías, empleando la 6 M’s (o cinco o cuatro u otras), las que pueden ampliarse o modificarse, según sea necesario. Hay que asegurarse que todos los participantes comprenden cada causa en el momento en que se apunta en el diagrama. Es bueno utilizar las seis preguntas básicas ¿Por qué?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿Cómo? Si una categoría de causas empieza a predominar, sería preferible presentarla como un diagrama de causa - efecto separado.

3. Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt consiste en una matriz de doble entrada en la que se anotan en las líneas, las diferentes actividades que componen un programa o un proyecto y en las columnas, el tiempo durante el cual se desarrollarán esas actividades. Una barra horizontal frente a cada actividad, representa el período de duración de la misma. La longitud de la barra indica las unidades de tiempo, señalando la fecha de inicio y la



fecha de finalización de la actividad. La construcción del diagrama se lleva a cabo en tres pasos:

- ❖ El primer paso consiste en establecer la lista de actividades ordenadas según han de ser ejecutadas.
- ❖ El segundo paso es estimar el período que lleva cada actividad para su realización. Como la ejecución de las actividades incluye dos variables estrechamente ligadas: tiempo y recursos, se debe tener presente la real disponibilidad de recursos humanos, materiales, financieros, etc. y la posibilidad de desarrollar la actividad en el tiempo previsto; por lo que se estaría construyendo un calendario operativo.
- ❖ En el tercer paso la tarea principal es la construcción del gráfico teniendo presente el calendario operativo, construyendo barras horizontales cuya longitud representa la duración en el tiempo de cada actividad indicada.

4. Flujograma situacional.

Consiste en elaborar una red causal del problema, cuyos diferentes nudos explicativos, se ubican en distintos planos de la realidad. El problema se describe en términos de sus principales indicadores que se ubican dentro de la columna correspondiente. El plano causal más inmediato al problema es el de los hechos o de las causas reales, que son aquellas circunstancias que pertenecen al devenir de los hechos y que contribuyen a producir el problema. Por detrás de este plano fáctico, hay un plano de causas estructurales manifiestas, observables por el analista. Dicho plano comprende los recursos físicos, institucionales, valores, creencias, costumbres, normas y otras estructuras que condicionan el devenir de los hechos y que tienen mayor estabilidad que éstos en la sociedad. Por último existe un plano de estructuras latentes o estructuras básicas o fundamentales de la organización social, que determinan las características del plano de las estructuras manifiestas anteriormente mencionadas. A medida que se pasa de los hechos a las estructuras manifiestas y de éstas a las latentes, avanzamos hacia causas de mayor complejidad y rigidez y por tanto más difíciles de modificar. Por otro lado, las modificaciones en el plano de los hechos son en



general más fáciles de lograr, pero su duración es efímera en tanto se mantengan las estructuras que los condicionan.

5. DAFO o FODA.

La DAFO es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. Se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que a nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En resumen: las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse.

6. Juego de roles.

Cuando se desea que alguien comprenda lo más íntimamente posible una conducta o situación, se le pide que “se ponga en el lugar” de quien la vivió en la realidad. Si en lugar de evocarla mentalmente se asume el rol y se revive dramáticamente la situación, la comprensión íntima resulta mucho más que profunda y esclarecedora. Role playing será entonces representar una situación con el objeto de que se torne real, visible, vivida, de modo que se comprenda mejor por parte de quién o quiénes deben intervenir en ella en la vida real. Este objetivo es logrado no sólo por quienes representan los roles, sino por todo el grupo que actúa como observador participante del proceso. Por medio de este tipo de actuaciones se despierta el interés, se motiva la participación espontánea de los/las espectadores/as y, por su propia informalidad y actualidad, se mantiene la expectativa del grupo centrada en el problema que se desarrolla. La representación escénica provoca una vivencia común a todos/as los/las presentes y



después de ella es posible discutir mejor el problema con cierto conocimiento generalizado, puesto que todos han participado de un planteo común. La representación es libre y espontánea, sin uso de libretos. Los/las intérpretes representan posesionándose del rol adjudicado y delimitado previamente, como si la situación fuera verdadera. Esto requiere, por cierto, alguna habilidad y seguridad. El problema o situación puede ser previsto de antemano o surgir en un momento dado de una reunión de grupo. Debe delimitarse lo que se expondrá y para qué, con toda precisión.

7. Phillips 66.

Se pide a los/las participantes que se dividan en grupos. Cada grupo nombra un/a coordinador/a que dirija la discusión y si es necesario a un/a relator/a. Se plantea una pregunta o un tema de discusión sobre el que cada grupo deberá discutir y llegar a una conclusión en 6 minutos. Pasado el tiempo, los/las coordinadores/as o relatores/as informan al plenario el resultado de su discusión. Esta técnica es muy útil cuando se va a hacer una exposición ante un grupo grande y se quiere saber las inquietudes que éste tiene sobre el tema en cuestión o para sondear el conocimiento que se tiene sobre el tema. Puede utilizarse también para que el grupo formule preguntas después de una exposición. No debe utilizarse cuando se quiere que los/las mismos/as participantes profundicen en un tema, porque el tiempo de discusión es breve. Las preguntas o temas en discusión deben ser concretos y precisos.

1.7 Concepto de prospectiva:

Semánticamente prospectiva viene del latín **prospicere**, que significa ver adelante, ver a lo lejos, ver a todos lados, a lo largo a lo ancho, tener una visión amplia. Conceptualmente significa lo que concierne al porvenir, es decir lo que atañe a la inteligencia cuando está orientada al porvenir.

La década de los 60 se caracterizó por una gran difusión y proliferación de los estudios sobre el futuro. En “Fenomenología del Tiempo y Prospectiva” de **Gastón Berger** se define la prospectiva como “la construcción del futuro al vincular el conocimiento que viene del pasado y del presente a la opción y a la acción”(1976).



Otros autores como **Herman Kahn, Alvin Toffler y el Club de Roma**, la definen como: “la ciencia de la práctica; reflexión sobre el futuro que conduce menos a una teoría de la acción y más a una ciencia de la práctica, exploración del futuro a largo plazo, al asumir el futuro, el hombre hace tolerable su presente y da sentido a su pasado”.

La prospectiva es uno de los estudios del futuro, por eso es fácil que la confundan con la predicción, la adivinación, la utopía o la ciencia ficción, pero no se trata de predecir el futuro, ni de adivinarlo, sino de construirlo.

Además de una herramienta metodológica, la prospectiva es una revolución del pensamiento. En la prospectiva hay muchos atractivos: va más allá de procedimientos metodológicos, enseña a pensar de diferentes maneras para encontrar opciones diversas; a partir de ello los problemas dejan sus dimensiones neuróticas y se vuelven obstáculos menores que se pueden librar con facilidad. Así encontramos respuestas diferentes a una vida que nos ha limitado a la inteligencia matemática. Ella ofrece un abanico de alternativas del futuro.

La prospectiva como insumo en la planificación reduce incertidumbres para reducir inquietudes. No le interesa precisar qué es el futuro, ni mucho menos el tiempo. Sin embargo, para fines metodológicos sí suscribe que el futuro está esencialmente abierto e indeterminado.

Para mí la prospectiva no es más que una herramienta que permite, en función de la situación actual, tomar las decisiones necesarias para diseñar el futuro más favorable para los intereses deseados en el marco de la planificación estratégica. La misma estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él permitiéndole moverse entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible.

1.8 Planificación a corto, mediano y largo plazo.

- **CORTO PLAZO**

También llamada planificación operativa; se lleva a efecto en cada planta y almacén. Es una extensión de la planificación a mediano plazo, con gran énfasis en los presupuestos



flexibles, los relacionados con los niveles de producción específicos durante el período no mayor a un año. Incluye el uso de pronósticos trimestrales de ventas suministrados por mercadotecnia. La planificación a corto plazo (y el presupuesto) normalmente cubre un período de un año y presenta el plan de mercadotecnia o corporativo de la compañía con sus presupuestos correspondientes. Este es un plan que cubre el futuro inmediato y detalles que la compañía pretende hacer en un período de doce meses (ligados al año fiscal de la compañía). Los planes a corto plazo se presentan con más detalles que cualquier otro plan. También se pueden revisar dentro del año en caso necesario.

- **MEDIANO PLAZO**

La planificación a mediano plazo es más práctica y normalmente cubre un periodo de dos a cinco años (tres años es lo más común). Este es un ejercicio más práctico porque los planificadores están cerca y en el momento presente. Se necesitan menos hipótesis y el plan probablemente refleja lo que está sucediendo. El plan *estratégico* a mediano plazo refleja las estrategias desarrolladas en el plan a largo plazo, pero incluye las decisiones más importantes necesarias para el corto plazo. Estas decisiones incluyen cosas tales como la introducción de nuevos productos, requerimientos de inversión de capital y la disponibilidad y utilización de personal y recursos. Es un subconjunto de la planificación a largo plazo. Se centra en las mismas áreas que la planificación a largo plazo. Los estados financieros pro forma en este período son más detallados que aquellos para la planificación a largo plazo. En definitiva se refinan los planes estratégicos a largo plazo de la organización al desarrollar planes financieros más específicos. El resultado de este nivel de planeación sirve como entrada para la planeación a corto plazo. Se relaciona primordialmente con la planificación financiera, de manera que pueda colocar a la organización en la mejor postura financiera para materializar las oportunidades descubiertas por la planificación a largo plazo.

- **LARGO PLAZO**

La planificación a largo plazo estima las tendencias económicas y comerciales futuras con varios años de anticipación. Permite a una compañía determinar estrategias que mantengan el crecimiento y logren los objetivos corporativos a largo plazo. Es de especial importancia en campos tales como los productos aeroespaciales y



farmacéuticos, donde las épocas de desarrollo para nuevos productos pueden tomar de cinco a diez años. La planeación en estos casos puede llegar a cubrir períodos de 10 o 20 años. Pero casi ninguna compañía invierte todo ese tiempo desarrollando un producto, sino que planifica para un plazo que no exceda los cinco o siete años.

Su parte central está formada por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras de mercado y a productos nuevos para satisfacerlas. Una característica distintiva de este tipo de planificación es el descubrir oportunidades, y después desarrollar estrategias y programas efectivos para capitalizar dichas oportunidades. Se concentra en la extrapolación de datos recopilados de fuentes externas e internas para proyectar la información relacionada con la comercialización y distribución, técnica y de instalaciones, financiera, de recursos humanos y otros aspectos. Comienza con un entendimiento realista de los mercados, productos, plantas, almacenes, márgenes, utilidades, retorno sobre la inversión, flujo de efectivo, disponibilidad de capital, capacidades de ingeniería y habilidades y capacidades del personal.

1.9 Programación Capitalista.

La programación capitalista es también en ocasiones denominada planificación indicativa, esto no es otra cosa que una conjugación de pronósticos económicos con la regulación estatal de la economía mediante la influencia indirecta. Esta consiste en que a la par de los programas obligatorios para todo el sector estatal o una parte de él, se planteen también programas no obligatorios para las empresas capitalistas privadas. La misma tiene un carácter puramente recomendatorio para el sector privado, pero como este sector es el que predomina en la economía de los países capitalistas, los planes indicativos estatales no expresan más que un deseo y no significan que la economía nacional ha de desarrollarse de conformidad con ellos. Esta en virtud de la denominación de la propiedad privada sobre los medios de producción, es orgánicamente incapaz de abarcar a todas las ramas y eslabones de la economía. La programación dentro de unas u otras firmas y monopolios se plantea fines privados que se contradicen inevitablemente con los de otras firmas y monopolios. Con ello se crean dos niveles no coordinados de la programación capitalista: la programación a escala nacional y la programación en el cuadro de cada monopolio o firma.



1.10 Diferencias cardinales entre la planificación socialista y la programación capitalista.

Primero, la planificación socialista de toda la economía descansa sobre la base objetiva, es decir, la ley del desarrollo armónico y proporcional y otras leyes económicas del socialismo engendradas por la propiedad social sobre los medios fundamentales de producción (base económica). Esto brinda la posibilidad real de planificar la economía nacional y dirigir con arreglo a un plan la economía de todo el país en la que se conjugan orgánicamente el plan de todo el Estado, los planes por rama y zona y los planes de cada empresa socialista.

La programación capitalista no posee esa base económica objetiva. Se efectúa en un régimen de propiedad privada sobre los medios de producción, en el que rige la ley de la competencia y la anarquía de la producción. La programación estatal en los países capitalistas, no esta en condiciones de abarcar todas las ramas y eslabones de la economía. La programación económica dentro de unas y otras compañías no expresa más que los intereses privados de dichas compañías que inevitablemente entran en contradicciones los unos con los otros.

Segundo, su diferencia cardinal consiste en la oposición de los objetivos y la orientación de clase. Su objetivo y la esencia de clase de la planificación socialista consisten en fijar las debidas proporciones del desarrollo de la economía nacional y asegurar sobre esta base la máxima eficacia de la producción social para mejorar continuamente el nivel de vida del pueblo.

La finalidad de la programación estatal en los países capitalistas industriales es el enriquecimiento del capital. Esta es viable a medida en que los planes estatales contribuyen a la iniciativa capitalista. Estos planes no son otra cosa que cálculos generales de las futuras demanda y oferta y contiene apreciaciones para la estructura más racional de las inversiones de capital.

Tercero, La planificación socialista reviste un carácter directivo y obligatorio, esto quiere decir que una vez aprobado por los organismos superiores de poder público, el plan

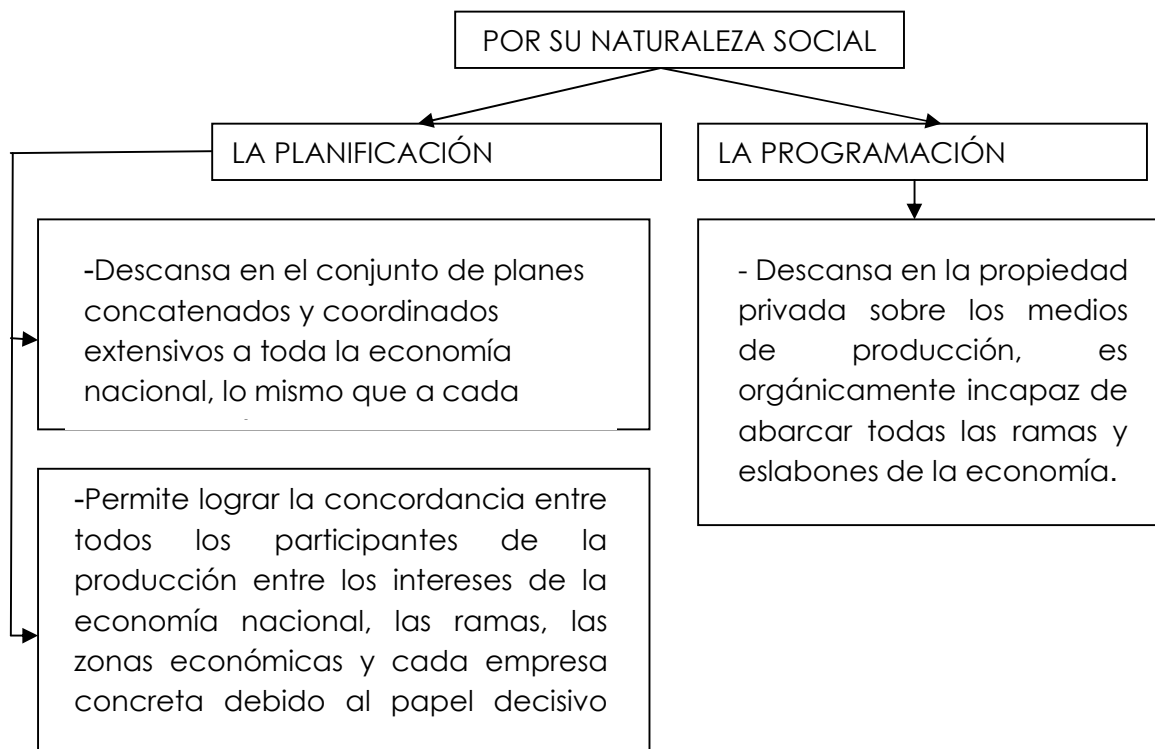


adquiere fuerza de ley del Estado, obligatoria para todas las empresas y entidades económicas estatales y cooperativas.

En la programación capitalista a la par de los programas obligatorios para todos los sectores estatales o una parte de el se plantean programas no obligatorios para las empresas capitalistas, a las que el Estado estimula, recurriendo a los medios indirectos de política económica.

Podemos reflejar las diferencias entre los dos tipos de planificación mediante los siguientes esquemas:

Esquema No. 1.-Por su naturaleza social



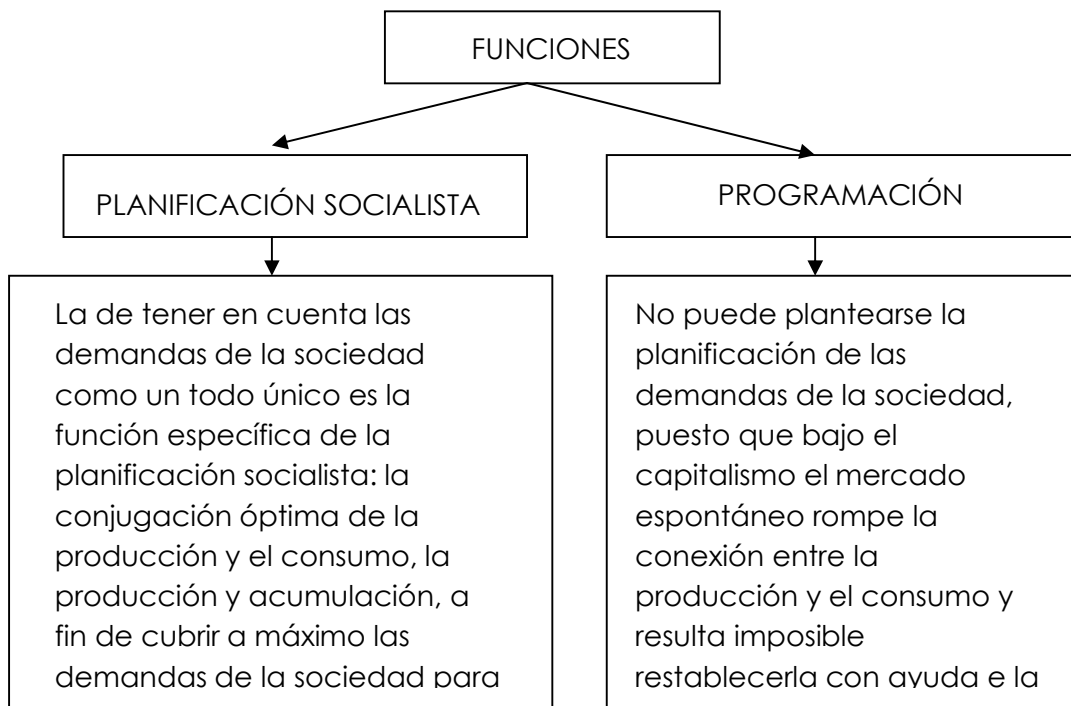
Fuente: Juan O. Bocourt y Rogelio Torras, Importancia de la planificación de una economía socialista, p.65



Esquema No. 2.-Por su naturaleza social



Esquema No. 3.-Por sus funciones



Fuente: Juan O. Bocourt y Rogelio Torras, Importancia de la planificación de una economía socialista, p.67



Esquema No. 4.-Por sus objetivos



Fuente: Juan O. Bocourt y Rogelio Torras, Importancia de la planificación de una economía socialista, p.68

1.11 El método de escenarios

Los escenarios son un conjunto de hipótesis o eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura, los mismos deben presentar una coherencia. Estos son resultado de un estudio prospectivo, no son propiamente la realidad futura, sino que constituyen un medio de representación de esta realidad, destinado a iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles y deseables. La técnica de escenarios es una mas de las técnicas de planeacion estratégica además, de ser una herramienta muy eficaz para incentivar el análisis, alrededor del futuro comportamiento de un fenómeno determinado o problema de una organización. El método de escenarios es una herramienta para el análisis de situaciones cualitativas como los cambios sociales y las políticas internacionales teniendo como objetivo analizar a través de una secuencia lógica de causa-efecto lo que tendría que ocurrir para llegar a determinadas situaciones. Para la elaboración de los escenarios existen dos enfoques metodológicos básicos:

✓ El **enfoque literario.**

Se ajusta a guiones de acuerdo con el razonamiento lógico, pero sin otra técnica específica que su escritura y la argumentación de su lógica. La construcción de



escenarios siguiendo este enfoque es la más simple, y era la que se empleaba fundamentalmente en los años 60; aunque en la actualidad se sigue utilizando.

✓ El **enfoque formal**.

Utiliza varias técnicas para comprobar la validez del razonamiento, como por ejemplo: el método de impactos cruzados, que trabaja en base a matrices de probabilidades.

1.12 Sistema de planificación.

La planificación como principio rector de la dirección de la economía socialista deberá integrar en un sistema único los planes de las empresas, ramas y ministerios con el plan de la economía nacional lo que permitirá garantizar el establecimiento de las proporciones mas adecuadas entre los sectores, ramas y actividades de la misma, así como en la distribución de las fuerzas productivas en los territorios.

El sistema de planificación esta constituido por los siguientes niveles de planificación:

- global;
- ramal-institucional;
- territorial;
- empresarial (que incluye las uniones y empresas).

Y los eslabones que a continuación se detallan:

- El Ministerio de Economía y Planificación;
- Los organismos globales;
- los organismos ramales;
- Los órganos del poder popular;
- las uniones de empresas; l
- las empresas;
- las unidades presupuestadas y demás entidades”.



Cada uno de estos eslabones desempeña diversas tareas que permiten mediante una acertada colaboración e integración de todos ellos, lograr una combinación efectiva de la planificación centralizada con la responsabilidad e iniciativa de cada uno. En las diferentes etapas del proceso de elaboración del plan se fortalece y amplía la participación de: los organismos globales y ramales, tanto en su función rectora como institucional, los órganos del poder popular en su función territorial e institucional, las uniones de empresas, empresas, unidades presupuestadas y demás entidades económicas así como colectivos laborales en un proceso que dirige, organiza y coordina el Ministerio de Economía y Planificación.

1.13 Los planes de acción.

Los planes de acción son un conjunto de tareas que permiten materializar las estrategias ejecutando las acciones que dan cumplimiento a los objetivos trazados, siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. Estos planes disponen de las tareas concretas y los resultados esperados asegurando una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, además los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas así como el plazo en que deben cumplirse. También figura entre ellos los responsables, los participantes y las relaciones que permiten la coordinación de las actividades. Las direcciones además de fijar los objetivos y establecer los planes, tienen como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización para obtener los resultados esperados. Para esto necesitan disponer de una organización adecuada. Estos planes son recomendados cuando están en juego objetivos decisivos o complicados entre otras razones. Si estos objetivos se establecen por primera vez y su nivel no está claro estos planes ayudan a identificar las tareas necesarias para lograr los propósitos y llegar así a objetivos realistas.

Existen ocho pasos que facilitan la elaboración de estos planes:

1. Identificar los resultados finales.
2. Determinar funciones, tareas y actividades importantes, necesarias para lograr los resultados finales.
3. Sostener la integración vertical y horizontal de las tareas de los grupos de individuos.



4. Identificar las tareas y actividades para puestos individuales.
5. Definir los valores, actividades y responsabilidad para cada puesto individual.
6. Programar el tiempo necesario para las actividades principales y coordinarlas dentro de una cadena de tiempo. Ajustar los objetivos si es necesario.
7. Determinar lo adecuado de los recursos humanos, financieros y de otros tipos que sean necesarios para lograr los objetivos y realizar las actividades.
8. Revisar los planes de acción y verificar que sean congruentes con las estrategias.

Después de lo dicho se llega a la conclusión que los planes de acción son un conjunto de tareas necesarias para dar cumplimiento a los objetivos trazados en las estrategias.

1.14 Método de balances.

La esencia de este método consiste en la coordinación de las demandas y los recursos a escala de toda la producción social, la coordinación entre las ramas e industrias conjugadas de la economía nacional. Este permite establecer de modo armónico las proporciones, expresadas en términos físicos y en valor, en la economía nacional y coordinarlas, asegurando de este modo la unidad de los planes. En la planificación se usan balances materiales, financieros y de mano de obra, orgánicamente vinculados entre si, que reflejan los distintos aspectos del proceso único de reproducción ampliada socialista.

La coordinación de la producción y el consumo de artículos concretos se efectúan con ayuda de balances materiales en los que se contrastan los recursos y las demandas de cada tipo concreto de producción. Estos balances reflejan las interconexiones de las diversas ramas de la producción.

Los balances financieros reflejan la formación y la distribución de los ingresos del Estado, de las empresas socialistas y de la población. Los balances fundamentales son los que reflejan los ingresos y los gastos del Estado y el balance de los ingresos y gastos de la población.

Los balances de mano de obra se confeccionan para argumentar la necesidad de mano de obra para la producción en la escala prevista y para el fomento de la esfera improductiva. Dichos balances permiten planificar la distribución de los recursos de



mano de obra entre las ramas de la economía nacional y los territorios del país, así como la formación de cuadros. La elaboración de balances materiales, financieros y de mano de obra debe asentarse en normas científicamente argumentadas.

1.15 Método de optimización.

En todos los eslabones del sistema económico ya sea una empresa, una agrupación, un ministerio etc., hay que poner particular empeño en que se adopten las decisiones óptimas. La elección de la variante mas eficaz de decisiones para el plan suele tener carácter empírico, suele practicarse mediante la comparación de la eficacia económica de diversas variantes del plan. Este análisis comparativo, usado en vasta escala a todos los niveles de planificación, no asegura la elección de la variante óptima, ya que esta puede hallarse fuera de las variantes elaboradas. Sin embargo, la comparación y el análisis de la eficacia económica de diversas variantes concurren indudablemente a la elevación de la eficacia de la producción social en el periodo comprendido en el plan.

1.16 Métodos matemáticos.

El método de programación matemática permite elegir la variante mas eficaz desde el punto de vista del criterio adoptado entre todas las variantes posibles. Este permite expresar en forma matemática las interconexiones cuantitativas de los índices que se examinan y hallar el conjunto de las posibles soluciones para el plan, se emplean tanto en la solución de los problemas de equilibrio como en la elección de las variantes más eficaces del desarrollo económico. El empleo de métodos económicos-matemáticos coadyuva a que tanto el método de los balances como el de la elección de las decisiones eficaces se conviertan en métodos auténticamente científicos. La simulación económico-matemática debe partir de la descripción objetiva de los procesos económicos, basada en el análisis concreto y profundo de los mismos y en la teoría marxista-leninista.

1.17 Métodos de prospectiva

Antes que todo, hay que decir que los métodos en cualquier acción intencionada -como lo es la planificación- tienen el propósito de señalar los caminos por donde transitará el



equipo de trabajo y los medios por los que se obtendrá la información para las elaboraciones conceptuales y las precisiones técnicas de las propuestas o soluciones a los problemas abordados. Pero no son la finalidad del proceso, son sólo el medio.

Las variables de enlace más determinantes en el proceso de planificación prospectiva se sitúan en el nivel metodológico. Entre los métodos más usados se destacan el de **escenarios**, el **delphi**, el **morfológico**, el del **análisis estructural**, y el **MACTOR**. Cada uno de los métodos mencionados tiene un campo de aplicación específico en el cual es el método principal y en otros, es complementario.

❖ **El método Delphi**

El método Delphi tiene por propósito analizar las convergencias de opiniones en torno a un problema o tema de interés común. Este método es apropiado cuando se pretende conservar un conjunto de ideas y reflexiones para la planificación del trabajo organizacional a mediano y largo plazo.

En virtud de que el Delphi es un método que se sustenta en la opinión calificada de expertos, el planteamiento del problema y sus preguntas reviste la etapa fundamental. Así, los cuestionamientos -que generalmente se realizan a través de entrevistas directas- deben ser muy precisos y cuantificables; aunque en algunos casos se requiere del análisis de contenido para identificar tendencias conceptuales e ideológicas. El método Delphi exige que los expertos conserven el anonimato entre ellos; por eso se sugiere que los cuestionarios los resuelvan por correo (con lo cuál se asegura la independencia de estos informadores entre sí). Una gran ventaja del método Delphi es la certeza de que se lograron consensos sólidos sobre el tema de interés, aunque es importante señalar que no siempre la convergencia significa coherencia.

Una de sus grandes limitaciones reside en el costo de su aplicación, pues se sustenta en el envío por correo para eliminar las inducciones del entrevistador. Por otro lado, este método descansa, en gran medida, en la intuición de los expertos; que si bien se refuerza con su experiencia y saberes específicos, dichas respuestas son inducidas por la capacidad intuitiva de los interlocutores. Es una herramienta muy útil para construir



puntos de acuerdo sobre una temática de interés común. Es un método para lograr consensos a partir de la reflexión y el análisis de respuestas, en torno a uno o varios problemas que se estén estudiando.

❖ **El método de análisis morfológico**

Este método permite explorar la estructura y funciones de un sistema u organización, y facilita el proceso de creación de nuevos procedimientos y productos. Este consiste en descomponer el sistema en subsistemas o partes más importantes. La elección de qué partes estudiar es quizás la decisión más importante, pues demasiadas piezas hacen difícil la integración global del sistema o la visión del conjunto. Así, por ejemplo, en una organización o institución educativa será prudente que, al analizarla a través de este método, se puedan estudiar por separado cada una de sus partes sin perder la visión del conjunto y la referencia estructural. Esta descomposición intencionada del sistema a estudiar puede ser de la manera siguiente:

- Los fundamentos conceptuales de la institución (ideario, misión y origen)
- Su estructura organizativa
- Su razón funcional
- La organización del proceso productivo (el trabajo)
- Las áreas sustantivas
- La calidad de sus productos
- El sistema de regulación
- La prospectiva del sistema

Una de sus grandes ventajas consiste en la versatilidad de su aplicación, ya que puede ser aplicado a diversos sistemas y situaciones. Incluso, a través de la combinación de los componentes, se pueden establecer nuevos planteos para el desarrollo institucional y para la innovación de los sistemas.

Si bien el método del análisis morfológico facilita la producción amplia de la combinación de componentes, es por la misma razón que puede generar el caos en la elección de los vínculos y en las relaciones de los mismos.



❖ **El método de análisis estructural**

El método de análisis estructural es, fundamentalmente, una herramienta para la estructuración y organización de ideas. Este método puede ser utilizado para ayudar en la reflexión y en la toma de decisiones, para montar un proyecto de planificación prospectiva, pues facilita la búsqueda y precisión de variables para impulsar el desarrollo de los sistemas organizacionales. Es un método que puede usar los integrantes de una institución a nivel interno, lo que no excluye la apertura a la participación de actores externos.

Una ventaja importante a nivel del trabajo en equipo es el estímulo de la reflexión; que permite que los integrantes vean más allá de la apariencia estructural del sistema. Esto ayuda a descubrir que en estos sistemas hay variables no visibles que se convierten en dinamos que hacen que el sistema funcione bien. Este método brinda la posibilidad de hacer una lectura cualitativa de las matrices de datos y, más aún, es lo suficientemente elástico para permitir el cruce de información con la resultante de otros métodos.

Una de las limitaciones metodológicas es la subjetividad con que se pueden determinar las variables internas y externas. Por otro lado, en las matrices de datos cruzados se mezclan variables que son portadoras de una gran fuerza de influencia con otras de poca relevancia, por lo que el problema técnico se sitúa en la capacidad de reflexión y la sensibilidad del equipo para separarlas para su estudio adecuado.

❖ **El método MACTOR**

El método MACTOR, creado y puesto en práctica por Michel Godet en 1989, se puede utilizar para el estudio de los objetivos, las motivaciones y las relaciones de fuerza que subsisten en los grupos. De igual manera, este método puede usarse para la solución de conflictos; principalmente donde los actores se han agrupado en torno a proyectos diferentes.

Es un método que puede utilizarse para estudiar los conflictos institucionales, la interdependencia y alianzas con otros grupos, así como la fuerza protagónica del grupo en cuestión en el terreno de la actuación social. En virtud de que sería metodológica y



técnicamente imposible estudiar a todos los actores, es recomendable que el análisis se haga sobre los líderes más representativos en el conflicto; es decir, interesa primordialmente el personaje clave. En las instituciones donde se identifican grupos conflictivos, siempre se pueden precisar los motivos comunes del conflicto. Y estos motivos tienen una relación estrecha con los objetivos que persiguen los grupos al interior de las organizaciones. Entrar en conflicto es apostarle al desgaste emocional, profesional y político y, probablemente, los grupos no logren sus propósitos. Por ello, es más conveniente tender líneas de negociación para el logro de acuerdos de base. El análisis de las estrategias permite establecer, de entrada, cuáles son las fortalezas y las debilidades.

Una gran ventaja (para los analistas) consiste en saber cuáles son las áreas donde se sitúa la fuerza de los actores en los conflictos, además de que se puede sintetizar información sobre el perfil de personalidad de los líderes; con lo que es factible, en cierta medida, prever algunos comportamientos futuros.

Las limitaciones del método residen en la resistencia de los actores para develar, de manera directa, sus objetivos y estrategias, por lo que es necesario realizar un análisis indirecto de sus expresiones y comportamientos (lo cual exige del analista conocimiento y habilidades en el análisis del contenido y de la expresión corporal no verbal). Por otro lado, el tiempo que consumen las técnicas y procedimientos del método es otra limitación que genera el peligro de perder de vista el objetivo original de su aplicación. Sin embargo, vale la pena intentarlo.



Capítulo # 2: Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

La “planificación” existe desde que el hombre vivía en comunidades primitivas, aún cuando todavía no se comunicaba sino a través de pinturas en las paredes de las cavernas, desde que pensó en cómo obtener alimentos para el día y conservarlos para los otros en que las inclemencias del tiempo no le permitían salir a cazar o pescar; desde que pensó en cómo defenderse y proteger la vida ya el hombre planeaba como ganar el combate, cómo sobrevivir, aún cuando conscientemente no supiera que eso se llamaba planear. Si asociáramos el surgimiento de la planificación al surgimiento del raciocinio del hombre este no sería un fenómeno casual porque la Planificación es un proceso racional que requiere de la inteligencia organizada del hombre para poder ser ejecutada. Esto queda fundamentado también en el hecho de que según se ha ido desarrollando la humanidad se ha ido perfeccionando la Planificación y con ella los métodos utilizados para la elaboración de planes dirigidos a cumplir objetivos de futuro, lo que demuestra que si bien la planificación es tan antigua como el hombre se ha convertido en algo inseparable de él.

Muchos son los estudiosos que han prestado atención a esa actividad que prepara para el futuro, muchos son los autores que han escrito sobre ella. Por ejemplo, Marx y Engels se refieren en sus obras a la posibilidad de conducir la economía nacional acorde con un plan. Sin embargo, esas referencias aparecen generalmente en pasajes aislados, pues el centro de sus estudios y análisis lo constituyen la sociedad y las relaciones de producción capitalistas, que fueron las que analizaron y combatieron. Ellos insinuaban que el desarrollo de la sociedad no es el resultado de fuerzas ciegas, sino de leyes derivadas del desarrollo de las fuerzas productivas y de su correspondencia con las relaciones de producción y eliminaba la opinión proveniente de las ideas religiosas de que el futuro está determinado por una fuerza divina y es totalmente impredecible e incierto. Tanto Marx como Engels sólo



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

podieron señalar elementos teóricos del nuevo tipo de sociedad. A pesar de que lucharon por ello, no surgieron las condiciones que les hubieran permitido llevar la teoría a la práctica.

Pues bien, la planificación como disciplina tecno-científica, es un instrumento fundamental del desarrollo económico y social, siendo producto histórico de una etapa superior de la evolución de la humanidad: el socialismo, primera fase del modo de producción comunista. Esta primera fase, que empieza a fomentarse a raíz de la revolución de Octubre de 1917, es el momento en que se comienzan a crear las condiciones concretas para llevar a la práctica las concepciones teóricas de Marx y Engels sobre la posibilidad de conducir la economía mediante un plan. Este, desde su inicio contó, en comparación con el modo de producción capitalista, con la ventaja decisiva de estar libre de la contradicción antagónica entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción. En relación con el carácter social de la producción fue establecida la propiedad social sobre los medios fundamentales de producción y la distribución de los productos en bien de toda la sociedad.

La experiencia de la construcción del socialismo y el progreso del pensamiento económico marxista-leninista permitieron sentar las bases científicas de la planificación de la economía nacional, la cual se emprendió cuando existían distintas formas de propiedad sobre los medios de producción. La teoría de la planificación determina la metodología y las técnicas de fijación de los índices fundamentales de fomento de la economía socialista en el periodo que se planifica, se extiende a todas las ramas y esferas de la economía, son objeto de planificación tanto la producción material (industria, construcción, agricultura, etc.) como la esfera no productiva (cultura, deporte, ciencia, etc.). En la economía del socialismo, las contradicciones no presentan carácter opuesto, se superan según un plan, haciendo que avancen los sectores rezagados, perfeccionando las formas y los métodos de dirección y planificación de la economía.



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

El proceso de formación del sistema de planificación tuvo sus orígenes en la antigua URSS, a partir del fin de la primera Guerra Mundial, el 3 de febrero de 1920, cuando se creó la Comisión Estatal para la Electrificación de Rusia encargada de la elaboración del plan GOELRO, el cual fue diseñado a partir de las indicaciones personales de Lenin. Este fue el primer plan estatal a largo plazo, en la historia de la humanidad, para el restablecimiento y reconstrucción de la economía nacional sobre bases científicas y en el cual se empleó por primera vez en la planificación el sistema de balances. El plan GOELRO, fue a su vez, el primer plan de fomento de la economía a nivel de todo el país conocido como el plan de Electrificación de Rusia, que estaba calculado para 10-15 años. El mismo pronosticaba la construcción de grandes potenciales energéticos y el fomento de todas las ramas de la economía sobre la base de la electrificación, este se cumplió antes de lo esperado y en breve plazo fue restablecida la economía nacional del país destruido durante la primera guerra mundial. Con el proceso de la construcción planificada de la economía en la URSS se crearon las condiciones para el progreso de la ciencia de la planificación, la cual iba perfeccionando su metodología a partir de la observancia y la utilización de las leyes económicas objetivas del socialismo en la planificación como una necesidad permanente de dirigir científicamente, cada vez en mayor grado, la economía socialista sintetizando las experiencias de la práctica de la planificación económica.

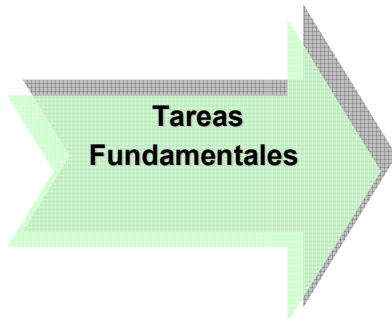
La planificación tiene como base teórica directa la Economía Política que se encarga de estudiar las leyes económicas, que rigen el modo de producción y cuenta con dos principios, el primero, **es el crecimiento continuo de la producción social equilibrada proporcionalmente**, y el segundo, **la elevación de la eficacia de la producción social**. Estos principios determinan el contenido del plan y el proceso de su formación. Los métodos fundamentales de la planificación de la producción social son el **método de los balances** que asegura el equilibrio de los planes, el cual consiste en la coordinación de las demandas y los recursos a escala de toda la producción social, y **el de optimización de los**



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

planes a todos los niveles de la planificación asegurando la elevación de la eficacia de la producción social.

El objeto fundamental de la planificación es la economía nacional, la cuál tiene entre sus tareas:



- Revelar las necesidades sociales productivas e improductivas con el fin de su más plena satisfacción con los recursos disponibles.
- Calcular los recursos materiales, financieros y de mano de obra de la sociedad y su más eficaz distribución y utilización con arreglo a las necesidades corrientes y en perspectiva.
- Buscar vías para lograr elevadas tareas de progreso económico, conjugándose óptimamente el crecimiento de la producción y el de consumo.
- Debe haber un equilibrio entre las distintas esferas, ramas y elementos de la economía nacional, manteniendo la proporcionalidad del desarrollo económico.
- Crear condiciones técnico-económicas y de organización para el cumplimiento de los planes.

En la primera etapa de organización de la planificación no existía la posibilidad de extender la misma a todos los aspectos de la vida económica del Estado y de confeccionar un plan coordinado de todos los eslabones y elementos de la producción social. En 1925, la planificación no abarcaba mas que unas u otras ramas de la industria, ya que los planes ramales no estaban suficientemente coordinados entre si y revestían un carácter muy aproximado. En la URSS se llevaron a cabo 9 planes quinquenales los cuales, los teóricos burgueses de los países capitalistas intentaron subvalorar, pero realmente su cumplimiento



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

posibilitó un gran desarrollo de la economía de la URSS. Los teóricos capitalistas consideraban como principio inviolable la separación entre las actividades del Estado y las económicas, ya fueran productivas o comerciales y al referirse a la Planificación la criticaban por ser una intervención del Estado en la vida económica y la presentaban como un instrumento que no podría sustituir los mecanismos automáticos de corrección con que cuenta la economía capitalista y, por lo tanto, estaba condenada al fracaso.

Consideren 2.1 Evolución de la planificación a nivel mundial.

Hasta aproximadamente el año 1930, la mayoría de los políticos y economistas de los países capitalistas no consideraban necesario ninguna clase de planificación, pues confiaban en los mecanismos, las fuerzas internas y la solidez de su sistema. La crisis sufrida por los países capitalistas a escala mundial durante el período 1929 – 1933, denotó inconsistencia en la teoría económica burguesa, reveló que el equilibrio automático era una falsedad y demostró que el capitalista por sus propias fuerzas era incapaz de asegurar un desarrollo normal del sistema. Además, los resultados obtenidos por la entonces Unión Soviética y los países socialistas en el terreno de la economía mediante la dirección planificada motivaron, tanto en los países capitalistas desarrollados como en los recién independizados, que los economistas, cada vez en mayor número, se ocuparan de los temas teóricos y prácticos de la planificación económica y que hoy día quienes poseen las ideologías políticas más dispares y los sistemas más opuestos la alaben y valoren su consideración en la orientación del crecimiento de sus países.

Varios países bajo el capitalismo monopolista de Estado intentan aplicar diversas formas de “planificación” que solo llegan a ser parciales o incompletas, pretendiendo resolver dentro del propio sistema burgués la contradicción entre la propiedad cada vez más concentrada y la producción cada vez más social que



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

caracteriza este modo de producción. Estos intentos capitalistas aparecieron bajo la denominada programación económica indicativa y han tomado distintas formas en cada país. Por ejemplo:

En Gran Bretaña se denomina planificación indicativa a la utilización más amplia de medidas coercitivas del Estado contra la empresa privada.

En Italia se llama planificación normativa a un sistema de programación económica que entraña un control más estricto y directo del cumplimiento de los programas estatales.

En Alemania se utiliza la planificación presupuestal – financiera y el papel dirigente de la regulación estatal se aplica a la política a largo plazo de impuestos y presupuestos.

En Estados Unidos se utiliza el sistema de planificación-programación-presupuesto en un intento de cumplir los objetivos a largo plazo (10-15 años) mediante programas de mediano plazo (4-5 años) que se financian con los presupuestos anuales.

En cada país capitalista la planificación toma una forma diferente pero en todos es sinónimo de “planificación suavizada”, no es obligatoria y funciona como una actividad de educación e instrucción para los empresarios privados. El método utilizado generalmente consiste en la recopilación por parte del Estado de la información primaria de la economía y su utilización para formular encuestas de investigación de mercado, cuyos resultados se utilizaran para orientar la producción. Es lógico suponer que los principios de la planificación socialista y capitalista no coinciden, como tampoco los intereses son los mismos. En el socialismo se planifica para mejorar los resultados económicos en beneficio de la sociedad, mientras que en el capitalismo se hace con el objetivo de mejorar los niveles de ganancia, pero para beneficio del capitalista dueño del negocio, pues la propiedad privada frena cualquier intento de beneficio social que pudiera surgir.



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

Además, otro número de países de Asia, África y América Latina en los cuales se realizan transformaciones socio-económicas progresistas apoyados en la elaboración de programas regionales, nacionales y en algunos casos interestatales de resarcimiento económico y social, como son los casos de la India, Argelia y otros.

La base para la programación en estos países subdesarrollados, al igual que en los países capitalistas es el sector estatal, pero sin embargo se diferencia porque en los primeros esta regulación de la economía no esta dirigida contra los intereses de los trabajadores como en los países capitalistas, sino al establecimiento de una economía nacional independiente.

Aunque los planes que se elaboran en estos países tienen un significado positivo para el desarrollo de las fuerzas productivas no es posible compararlos con los planes confeccionados por los países socialistas, por cuanto ellos no comprenden toda la economía nacional, debido a que en ellos aún dominan en mayor o menor grado las formas capitalistas privadas y otras formas de producción, y también porque los planes elaborados por ellos no pueden tener un carácter directivo para las empresas privadas. La tarea principal de estos países en la actualidad es la orientación de las inversiones básicas a la realización de los programas económicos del Estado con el fin de formar y fortalecer el sector estatal.

El grado de regulación planificada existente en los países subdesarrollados depende de la situación específica de los mismos y el carácter y las orientaciones de su desarrollo económico-social a seguir después del tiempo sobre las fuerzas opresoras.

La diferencia existente entre los resultados de la programación capitalista en los países que han elegido la vías de desarrollo no capitalista y los que si la han elegido esta dada porque en los primeros el sector estatal que se forma como resultado de la nacionalización no sólo es relativamente grande por su significado en la economía del país, sino que también se distingue por su carácter no capitalista y porque su dirección es llevada por el pueblo, mientras que en los segundos al existir el dominio del sector



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

privado sobre el estatal la regulación económica no puede abarcar toda la economía nacional y los gobiernos de estos países sólo regulan mediante los planes de desarrollo del sector estatal, influyendo indirectamente en las empresas privadas.

Las posibilidades de la regulación planificada en los países que adoptan la vía de desarrollo no capitalista dependen en gran medida de la orientación de sus vínculos económicos con el exterior, ya que mientras más estrechas son sus relaciones con los países socialistas, se valen de sus experiencias y además tienen más condiciones para la ampliación de la esfera de la regulación planificada estatal, por cuanto la ayuda desinteresada por parte de los países socialistas es un factor estimulador de la construcción económica y del cumplimiento exitoso de los planes. Todo lo contrario sucede cuando estos gobiernos se relacionan con los países capitalistas, puesto que en estos casos aumenta la influencia de la economía capitalista mundial a la que le es propia la anarquía y el carácter cíclico de la producción.

2.2 Evolución de la planificación en América Latina.

La planificación surgió en América Latina con un pensamiento y técnicas más específicas después de 1920. Esto fue debido a la urgencia de la recuperación económica después de los efectos desastrosos de la gran crisis de 1929, reclamada por los movimientos de renovación política y social (México, Venezuela y Chile), y apoyada en la influencia de las ideas de la planeación natural de España, Portugal y otros países de Europa y finalmente en el ejemplo de la “New Deal”. En sus orígenes esta fue considerada como “el método” para subsanar los problemas surgidos de una aguda escasez de divisas, de una baja tasa de crecimiento económico, de grandes dificultades financieras y de agudos problemas sociales.

La razón para planificar fue entonces, la conciencia cada vez mayor de la necesidad de producir cambios que solucionaran los problemas de las economías de la región. Las ideas mas remotas del planeamiento, parece que corresponde a un interés primitivo en los planes urbanísticos y en medida para el control de la sobrepoblación como por



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

ejemplo, el plan de valoración del café de Brasil, la Convención del Azúcar en la cual participa Cuba y la Convención Internacional de Control del Estaño, en la que Bolivia estaba interesada. También fueron significativos los movimientos sociales latinoamericanos entre los que se encuentra la Revolución Mexicana de 1917, que realizó transformaciones importantes, que implicaban grandes planes de reconstrucción política, económica y social. A partir de la década de los cuarenta, en los países latinoamericanos se comienza un proceso de cambio en las relaciones entre política y economía, que modifica contenidos de la ortodoxia liberal en lo referente al papel del Estado en la economía. Cambios que se van adoptando, en forma y temporalidad, de acuerdo con las características sociales, económicas e históricas particulares de cada espacio nacional latinoamericano.

En América Latina la planificación es aceptada como instrumento para 'promover el desarrollo' la cual aparece estrechamente vinculada a las resoluciones de la Conferencia de Punta del Este de 1961. En el transcurso de la misma los representantes de la mayoría de los países aprobaron un conjunto de recomendaciones donde, luego de exponer una ambiciosa lista de objetivos cuyo cumplimiento se consideraba necesario para hacer frente a los males que aquejaban a la región, se exaltaba la necesidad de 'programar' el desarrollo. Este reconocimiento explícito de la necesidad de 'programar' el proceso socioeconómico tuvo indiscutible significación por cuanto contribuyó a superar una situación de resistencia generalizada hacia la planificación, resistencia originada en el vínculo político que hasta entonces muchos gobiernos le atribuían, y que, obviamente, se encontraba vinculada a los orígenes y posterior desarrollo de la planificación en los países socialistas. En esta los sistemas de planificación se caracterizan por la existencia dentro de la administración pública de un organismo de carácter técnico encargado de las tareas de planificación; de un conjunto de relaciones normadas entre organismos vinculados con la actividad económica (sectoriales, regionales, presupuesto, etc.) y de determinadas instancias superiores de coordinación del sistema. En una serie de países esta instituido un Consejo de Planificación que funciona como instancia intermedia o



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

especializada del Consejo de Ministros que agrupa y compatibiliza a nivel político las tareas de planificación.

Por ejemplo en Colombia el sistema utilizado es el CONPES que es el Consejo Nacional de Política Económica y Social, en Bolivia es el Consejo de Desarrollo Económico, en Brasil es el Consejo Económico y Social Nacional, en Costa Rica es el Consejo Nacional de Planificación Económica, en Guatemala es el CONADE que es Consejo Nacional de Economía, en Ecuador es el CONSUPLANE que es Consejo Superior de Planificación Económica, etc.

En países como México, Panamá y Venezuela no hay órganos de este tipo y las decisiones sobre estos temas son adoptadas por el presidente o el Consejo de Ministros. De este modo se puede decir que la planificación y las instituciones asociadas a la misma se vieron relegadas del proceso de conformación de la nueva estrategia económica. La necesidad de adoptar acciones compensatorias y mantener la dinámica de la economía ha determinado en muchos casos una revalorización de los instrumentos de la planificación, aunque naturalmente encuadrados en una nueva óptica.

En los países Latinoamericanos en la década de los 90 la idea de la planificación ha venido asumiendo un papel muy importante en la orientación de la política nacional. En algunos países se elaboran planes de gran amplitud para el desarrollo de los recursos nacionales y la reconstrucción de la vida social y económica, como por ejemplo el primer y segundo planes sexenales de México, el plan de tres años de Cuba, el plan de industrialización nacional de Colombia y el plan de tres años de Venezuela. En otros países como Chile, Bolivia y Ecuador se organizaron agencias especiales denominadas Consejos Económicos Nacionales o Institutos de Fomento Nacional para examinar sobre la base de la planificación de conjunto, la política nacional. La planificación nacional en América Latina difiere considerablemente en contenido y forma de país a país, sin embargo presenta elementos comunes. Estos pueden ser clasificados en: -integral,- parcial,-o de emergencia.



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

La planificación integral en América Latina, así como en otros países tiene como propósito la reorganización general de los sistemas sociales, económicos y constitucionales. Esta sigue las principales líneas de desarrollo adoptadas en otros países y se manifiesta en programas de carácter económico-liberal, “del New Deal”, reformistas, corporativistas y sociales. Como en otros países, donde la planificación fue aceptada como un método de política nacional, estos diversos programas de planeamiento fueron modificados para servir a determinados fines nacionales, así como para seguir ejemplos del pasado. Tuvieron que ser adaptados a las exigencias y necesidades inmediatas, dando como resultado, en la mayoría de los casos, planes de carácter ecléctico y congruente con las situaciones particulares.

El tipo más avanzado de planificación integral es el de México. El primer plan sexenal de México (1934-1940) proyectaba el esbozo general de un nuevo sistema social para el país e indicaba una serie de medidas legislativas para su institucionalización. Las características de este plan de seis años, que atrajo la atención mundial son: la reforma del sistema agrario sobre la base de la posesión y administración de cooperativas (ejidos), la nacionalización de los recursos naturales (petróleo y otros minerales) y una legislación laboral que tiene por finalidad dar a los trabajadores una posición económica equivalente a la de los empleadores. Además, este plan contenía objetivos de largo alcance para la reorganización de las instituciones industriales, educativas y sanitarias que transformarían a México en un avanzado Estado social-democrático. El segundo plan de seis años (1941-1947) se proponía llevar adelante los propósitos generales del primero. Este se relaciona más con las medidas específicas y las políticas que llevan a la realización del programa general, dentro del periodo previsto. La propuesta más notable del planeamiento “corporativo” en la América Latina tuvo lugar en Brasil, incorporada en la nueva constitución adoptada en 1937. En el artículo 13 de esa carta se crea un Consejo de Economía Nacional, con el fin de promover la organización corporativa de la economía nacional.



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

La planificación que se puede llamar del tipo “New Deal” fue proyectada en diversas ocasiones en Cuba, a partir del cambio de gobierno en 1933. El presidente Grau San Martín dio el primer paso, una vez depuesto Machado, para la adopción de una serie de medidas que fortalecieran la situación del trabajo, aumentará el empleo, elevaran los salarios y finalmente ampliaran la influencia del gobierno en la vida económica del país, especialmente, en el campo de los servicios públicos. Un paso mas decisivo en el mismo sentido fue tomado en 1937, con la adopción del plan trienal que entre otras cosas, instituyo un banco nacional, determino la reforma tributaria, promovió la coordinación de la industria del azúcar, la protección de los campesinos y la distribución de tierras, la expansión de la industria agrícola, fijo los seguros para la vejez y una tasa progresiva sobre los latifundios no cultivados, y la renta que se aplicaría en el financiamiento de la distribución de la tierra entre los colonos.

Con características esencialmente típicas del “New Deal” se haya el programa económico adoptado por el gobierno del Frente Popular de Chile, en 1938. El plan se propuso un mejoramiento inmediato del estándar de vida y de las condiciones de trabajo de la clase obrera por medio de la reforma agraria, los salarios mínimos, reglamentación de alquileres, construcción de viviendas higiénicas para los trabajadores, señalamiento de las horas de trabajo y estricta observancia de la legislación social vigente. El plan de tres años de Venezuela, adoptado en 1938, y el plan de industrialización Nacional de Colombia pueden citarse como ejemplos de planeamiento de la economía nacional dentro de la estructura económica vigente. Una gran parte del plan administrativo de tres años de Venezuela esta dedicada a una enumeración de obras públicas específicas, en virtud de las cuales quedara el país posibilitado para mejorar sus sistemas de comunicación y sus condiciones sanitarias.

La planificación parcial se puede aplicar a algunos bienes económicos o a sectores aislados de la vida económica. Esta consiste en la regulación y control de los procesos económicos necesarios (producción, distribución, precio, etc.) para el auxilio de ciertos grupos, cuando el interés nacional estima necesaria tal intervención. La misma puede ser



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

utilizada para objetivos de más largo alcance y sirve para ampliar el control gubernamental y reglamentar las actividades económicas específicas sin modificar las base del sistema económico. Tiene como causa una característica principal de la economía latinoamericana esta es la tendencia a la sobreproducción de mercancía de exportación de cuyo precio en el mercado mundial dependen vitalmente los países de America del Sur. Esta tuvo como propósito regular la producción y distribución de esas mercancías, de tal manera que se asegurase a los productores el precio compensable. En algunas de sus manifestaciones la planificación parcial tiende a incluir el planeamiento de emergencia. Esto fue lo que paso a partir de 1933 cuando los efectos desastrosos de la crisis mundial en los productos de exportación y en los precios de las mercancías dieron lugar, de manera precipitada, a la mayor parte de los planes elaborados en America Latina.

La planificación de emergencia surgió principalmente como un esfuerzo para hacer frente a las crisis industriales o a los problemas de defensa nacional y de guerra. El primer caso se refiere a lo que sin uniformidad viene llamándose “política de los ciclos económicos”, “política de recuperación”, o “planificación contra la crisis”. El último consiste en la promulgación de planes de “preparación”, “movilización”, o “guerra”, en relación a una situación de guerra posible o real. El plan de emergencia que se difundió en la última década en America Latina fue ocasionado principalmente por la necesidad de reajuste a los cambios de la economía mundial, originados en la primera guerra y que alcanzaron su clímax de 1929 a 1933. El principal objetivo de esa planificación de emergencia fue hacer frente a las tendencias desfavorables de las balanzas de pago internacionales de los diferentes países y a sus desastrosas conferencias para la producción, el empleo y los costos de vida.

La planificación en los países latinoamericanos tiene ciertos elementos básicos en común, los cuales se refieren principalmente a cinco aspectos de la vida económico-social. Estos elementos son:



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

1. El desarrollo, por la acción de gobierno de las riquezas físicas y naturales.

Desde la década de los 90 los gobiernos vienen intentando promover el aprovechamiento de los recursos naturales de sus territorios. Varios poseen grandes extensiones de tierras fértiles, sin embargo no cultivadas y dotadas de depósitos de minerales con capacidad para producir materias primas de varias especies. La exploración de esas riquezas ha sido retardada por dificultades creadas por los obstáculos naturales, la falta de medios de comunicación, la escasez de población, la preparación técnica inadecuada y la pobreza del equipo indispensable. El desarrollo más acelerado de las actividades económicas depende tanto de la existencia de más facilidades para el transporte y de mejores medios para la subsistencia de la región, como de una mejor planificación para movilizar los recursos técnicos y financieros disponibles.

2. La política agraria. Esta tiene como propósito fomentar la prosperidad de los dueños de la tierra o crear un nuevo sistema de propiedad cooperativa y colectiva de la tierra. En América Latina como en algunos países de Europa el comercio de exportación agrícola se basó por muchos años en cultivos a gran escala realizados por propietarios de grandes latifundios, con el apoyo de los trabajadores agrícolas que no poseían tierras o con los de los arrendadores. La reforma agraria en tales países, emprendida con propósitos sociales ha acarreado muchas veces perturbaciones en la producción, resultantes en una disminución de la capacidad exportadora. En tales casos, hubo pérdida de mercados de exportación que pudo ser compensada, principalmente por una mayor diversidad de productos tratando de hacer más independientes a los campesinos y a los hacendados.

3. La industrialización. Los gobiernos de muchos países latinoamericanos se entregaron a la tarea de fomentar las industrias nacionales por medio de tarifas, cuota de exportación, control de cambios, subsidios a los fabricantes, o por el financiamiento público directo. Las industrias así estimuladas varían de acuerdo



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

con los recursos y la estructura económica del país, sin embargo, de modo general, las industrias que más se desarrollaron fueron las textiles y los productos de cuero, alimentos, materiales de construcción, juguetes, productos farmacéuticos e industrias similares de artículos de consumo. Una de las medidas de política de los gobiernos fue estimular a las industrias basadas en el empleo de materias prima nacionales.

4. **La nacionalización de la vida económica.** Una de las tareas más destacadas del reciente desarrollo económico en América Latina fue el creciente esfuerzo de los gobiernos con el fin de orientar y dirigir las actividades económicas, así como dar a la industria nacional y al comercio un carácter más nacional. La tendencia de la política de los gobiernos es la de exigir una amplia representación nacional en la dirección de las empresas extranjeras, establecer industrias nacionales por medio de la intervención directa del gobierno y preparar técnicos y expertos nacionales
5. **El mejoramiento social.** Un aspecto significativo del movimiento de planificación en América Latina es la gran importancia concedida en los planes a las medidas destinadas al mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Desde 1933, los países de América Latina fueron sucesivamente aprobando una legislación social a favor de los trabajadores industriales y agrícolas, adoptando medidas para el mejoramiento de las condiciones de salud, nutrición y habitación. La característica más interesante del desarrollo es la manera como esos objetivos generales van siendo establecidos en las constituciones de cada uno de esos países.

En América Latina el problema de la planificación se plantea más en términos de coordinar, que en la posibilidad de imponer tareas a los agentes económicos. Como actores de la planificación sobresalen los agentes empresariales privados, nacionales y extranjeros que se distinguen por el carácter subsidiario que se da a las actividades del Estado o en materia de asignación de recursos y de políticas sociales, por las facilidades



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

dadas al capital extranjero y la apertura externa de la economía y sobre todo, por el papel soberano del mercado como mecanismo eficiente de asignación de recursos a través de un libre funcionamiento del sistema de precio.

En los países de América Latina se pueden definir tres estilos de planificación representativos de la realidad de estos países.

- El primer estilo se caracteriza por promover un proyecto de desarrollo de mercado libre con una concepción de subsidiario, comprensivo y normativo de la planificación que tiene como actores principales a los agentes económicos privados nacionales y extranjeros.
- El segundo estilo impulsa un proyecto de desarrollo de mercado parcialmente reformado con una concepción regulador de proyectos, programas y normativas o de regulador, comprensivo y normativos de la planificación y tiene como actores principales al Estado y a los agentes económicos privados nacionales. En algunos casos el agente privado nacional es sustituido o acompañado por el extranjero.
- El tercer estilo suscita la aplicación de un proyecto de desarrollo de mercado orientado con una concepción reguladora, comprensiva y adaptativo o regulador, comprensivo y normativo de la planificación y cuyos principales actores son o tienden a ser el Estado y los agentes económicos privados nacionales.

El primer estilo es el que más difiere de la concepción tradicional de planificación. En este, el plan no comprende las medidas que se formulan para los objetivos específicos y las medidas de política para lograrlos, por lo que correspondería a una planificación indicativa que explícitamente acepta como deseable el libre juego de las fuerzas del mercado. En tal situación la planificación estatal llega a ser limitada, sin embargo, al margen del sistema de planificación y fundamentalmente a través de los agentes de los grupos sociales, se lleva a cabo un proceso de planificación donde queda explícito los objetivos y los medios para lograrlos. En este estilo el Estado se sirve de su instrumental para fortalecer las situaciones básicas de este proyecto nacional de desarrollo.



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

En fin se trata de un estilo de planificación en el que solo una parte del proceso se sitúa dentro del órgano de planificación. En este sobresale como actores de la planificación los agentes empresariales privados nacionales y extranjeros que se distinguen por el carácter subsidiario que se da a la actividad del Estado o materia de asignación de recursos y de políticas sociales, por las facilidades dadas al capital extranjero y la apertura externa de la economía y sobre todo por el papel soberano del mercado como mecanismo eficiente de asignación de recursos a través de un libre funcionamiento del sistema de precios. Actualmente, los países que más se aproximan a este tipo son Argentina y Chile. En el primero se entiende que todas las medidas emprendidas por el sector público en materia económica tienden precisamente a entronizar a las fuerzas del mercado como motor de la actividad general. Esta también es la situación de Chile, la cual establece que el objetivo nacional consiste en construir un régimen político institucional basado en la concepción cristiana del hombre y la sociedad y en el principio de subsidiariedad del Estado que le es propia. Este principio afirma que el estado no puede arrogarse funciones que otras organizaciones menores pueden desarrollar. El campo de acción del Estado es limitado y circunscrito a aquellas funciones que por su naturaleza o por su independencia con otras funciones no pueden ser llevadas adelante en forma adecuada por el sector privado.

En lo que a concepción de la planificación se refiere, este estilo se caracteriza por la formulación de planes indicativos de desarrollo de carácter global, que en algunas situaciones se complementan con planes operativos sectoriales para el área pública. Estos planes globales presentan pocas metas específicas no jerarquizadas de acuerdo con los objetivos globales, pero que permanecen invariables a través del periodo de ejecución del plan. A su vez, contienen un amplio diagnóstico para cada sector o región basado en la revisión de las magnitudes de las variables fundamentales y en una enumeración de las políticas generales o específicas por aplicarse.

El segundo estilo se caracteriza por impulsar un proyecto de mercado parcialmente reformado en que sobresalen como actores de la planificación los agentes empresariales



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

privados conjuntamente con el Estado. Demanda que el crecimiento económico requiere un régimen que garantice la libertad económica y fomente y proteja la iniciativa privada. Sin embargo, acepta la necesidad de promover, complementar y en alguna medida, regular las acciones tendientes a superar las insuficiencias o ausencias de la iniciativa privada, sobre todo en el ámbito de los objetivos sociales del crecimiento y en la creación de una infraestructura básica para la producción. Por esta razón, el Estado interviene directamente en ciertas esferas productivas. En este estilo la acción del Estado en materia social usualmente se desarrolla a través de programas sociales concretos que no afectan directamente la estructura económica

En el tercer estilo sobresalen como actores de la planificación el Estado y los agentes privados nacionales que impulsan una economía de mercado orientada. Se plantea que la superación de los grandes problemas del desarrollo requiere cambios estructurales, a fin de lograr una distribución más equitativa de la riqueza, requisito básico para la constitución de una sociedad más igualitaria. En lo que a la concepción de la planificación se refiere se entiende que esta plasma la voluntad política de coordinar el esfuerzo conjunto para una transformación social deliberada y orientada conforme a valores definidos, es una técnica para modificar la realidad. Por lo tanto, el plan es la integración coherente del conjunto de objetivos, estrategias, acciones y medios que se propone la sociedad para avanzar hacia un proyecto nacional. A efectos de que la planificación resulte operativa y a través de las encuestas de coyuntura, la preparación del presupuesto económico nacional y un modelo que relaciona las variables físicas y monetarias, inician un proceso de análisis permanente del corto plazo. Este permite que las medidas de política, como los objetivos propuestos en el plan global, sean revisadas anualmente a la luz de los cambios producidos. Los planes formulados a partir de este procedimiento tienen como objetivo central fijar los lineamientos de política económica destinados a guiar el proceso de asignación de recursos, mejorar el funcionamiento institucional y proponer una equitativa distribución de los beneficios del desarrollo. Para este efecto se proponen medidas de política con relativa especificidad tanto a nivel global como sectorial.



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

Existe un cuarto estilo que se caracteriza por impulsar un proyecto nacional de desarrollo de tipo socialista. Por lo tanto, en el caso de América Latina y el Caribe, este estilo se limita solo a la experiencia de Cuba. La planificación de la economía nacional es la forma necesaria a través de la cual, sobre la base de la propiedad social sobre los medios fundamentales de producción, el estado socialista dirige en forma efectiva el desarrollo de la economía nacional. El mejoramiento del nivel de vida de la población constituye una meta principal y superior del desarrollo de la producción socialista. En cuanto a los agentes de la planificación, el artículo 16 de la Constitución expresa que el Estado organiza, dirige y controla la actividad nacional de acuerdo con el Plan Único de Desarrollo Económico y Social de cuya elaboración y ejecución participan activa y concientemente los trabajadores de todas las ramas de la economía y de las demás esferas de la vida social. Además, el artículo 73 afirma que es atribución de la Asamblea Nacional del Poder Popular discutir, y aprobar los planes nacionales de desarrollo económico y social. La planificación es directiva, centralizada y comprensiva por lo que el plan abarca todas las ramas y esferas de la economía nacional y fija con carácter obligatorio los principales objetivos de cada una. En el sistema de planificación se integran los tres niveles económicos: global, ramal y de empresas coordinados con su planificación territorial. Además, tiene carácter adaptable o adaptativo. Desde 1978 se han comenzado los trabajos para elaborar una estrategia de desarrollo la cual sirve de base a los planes quinquenales (instrumento principal de dirección económica) es a su vez la base para elaborar el plan anual. Los planes anuales se convierten así en la vía o instrumento de ejecución y control operativo a un corto plazo, de las tareas derivadas de los planes a largo y mediano plazo y en la administración de los recursos para ello, teniendo en cuenta los aspectos coyunturales que inciden en el período dado. Por lo tanto, la planificación a mediano plazo tiene como misión presentar una visión uniforme y completa de cada sector y categoría económica y de las medidas concretas para lograr los diversos objetivos de la estrategia de desarrollo. Para este efecto se estipulan objetivos cuantitativos (de carácter obligatorio) y se elabora un balance de los recursos disponibles y de las demandas sectoriales. Estos planes prospectivos son



Capítulo 2. Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación a nivel mundial, y en América Latina.

complementados por un plan anual que actúa como instrumento de ejecución y control operativo.

El proceso de planificación operativa anual se inicia con una evaluación del resultado de los planes de periodo anteriores, luego se estima la demanda de los bienes por producir para finalmente analizar la capacidad productiva y planificar el uso óptimo de esta. Por lo que, el plan anual busca garantizar la correcta proporción entre diferentes ramas, entre acumulación y consumo, entre consumo personal y social y entre producción nacional y comercio exterior. A través de la planificación, el Estado cubano bajo la dirección del Partido Comunista de Cuba resuelve no solamente los problemas económicos y sociales de desarrollo de toda la sociedad y la economía cubana en su conjunto, sino determina las tareas respectivas del desarrollo de cada rama de las relaciones económicas interramales e interterritoriales, así como las vías de perfeccionamiento a la vez que dirige las relaciones externas de la economía, para obtener los resultados mas eficientes en la gestión de comercio exterior. La consecución de estos objetivos y por lo tanto, el sistema de planificación presupone un trabajo político e ideológico intenso que hace énfasis en la responsabilidad de todo trabajador y cada colectivo en el cumplimiento del deber social, de los planes técnico –económicos de la empresa y del uso mas racional y eficiente de los recursos puestos a su disposición en aras del desarrollo económico del país y del bienestar de toda la sociedad. La elaboración de los planes a su vez requiere la participación de órganos nacionales y provinciales que funcionen bajo el principio de la doble subordinación: al Comité Ejecutivo y a la Asamblea del Poder Popular de su instancia, en lo administrativo y al Ministerio de Economía y Planificación en lo funcional metodológico.



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

Capítulo # 3: *Sistematización del pensamiento teórico- práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba.*

3.1 La planificación en Cuba.

La planificación surge en Cuba con el triunfo revolucionario del 1ero de enero de 1959. A partir de este momento, el país reúne las condiciones elementales para emprender por primera vez en su historia, un auténtico proceso de desarrollo. Los conceptos que darían forma a un programa con esos objetivos se plasmaron en el histórico alegato conocido como “La historia me Absolverá”. El cumplimiento de ese programa, nombrado también “Programa del Moncada”, motivaría la necesidad de dar una respuesta institucional y orgánica a los requerimientos de una política económica emancipadora, la cual debía estructurarse planificadamente, coordinando los esfuerzos de los diferentes organismos del Estado. Esa voluntad se materializó en la decisión de crear la Junta Central de Planificación el 11 de marzo de 1960, momento en que cobra carácter definitivo la voluntad de dirigir centralizadamente la economía por parte del joven Estado revolucionario.

Esta posibilidad devino en necesidad, al concluir en octubre de 1960 el proceso de nacionalizaciones que pondría en manos del Gobierno Revolucionario la propiedad de los medios fundamentales de producción, lo que haría factible emprender una estrategia de desarrollo de más largo aliento y con una clara orientación socialista. La conceptualización del proceso de desarrollo en el caso de Cuba introducía en éste una importante dimensión social, que trascendía el crecimiento económico y que marcaría una notable diferencia con el desarrollo alcanzado en los países socialistas europeos y la URSS. En este sentido, la planificación se concibió también desde entonces, no sólo como un mecanismo económico, sino que se identificó como la categoría definitoria del socialismo. La planificación ha constituido en Cuba el elemento central en el sistema de dirección y gestión de la economía y le ha permitido al Estado cumplir las directrices de la política económica, al ejercer sus funciones de coordinación, asignación, redistribución, regulación y control de los recursos necesarios para asegurar la estrategia de desarrollo trazada.



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

La instrumentación práctica del proceso de planificación en Cuba partió de la experiencia del modelo basado en la elaboración de balances materiales, con un carácter centralizado que se había utilizado en la URSS y otros países socialistas con notables resultados hasta inicios de los años 60. La pérdida de eficiencia del modelo de planificación material altamente centralizada también se puso de manifiesto en Cuba, pero con algunas singularidades en diferentes momentos históricos, por un lado, la visión material de la planificación reducía a un plano pasivo las categorías financieras y la medición de los criterios de eficiencia basados en los mecanismos monetarios mercantiles y por otro lado la asignación y el control de los recursos en términos físicos propiciaban el crecimiento de la burocracia y reducía la posibilidad de la participación de los trabajadores en el proceso de planificación y control de las actividades económicas.

En Cuba estos métodos resultaron también exitosos, en la misma medida que se emprendieron grandes cambios estructurales que demandaban la centralización de las decisiones, para eso se contó con recursos materiales internos y externos para elevar la tasa de acumulación y se movilizó la fuerza de trabajo hacia empleos de mayor productividad. Con muy poca experiencia y con muchos deseos de triunfar se comienza en 1962 en nuestro país la elaboración de planes, en muchos casos con la colaboración y asesoramiento de especialistas soviéticos y de otros países del entonces campo socialista, llamándosele incluso a este año “Año de la Planificación”. En muy poco tiempo se pudo comprobar que los planes de desarrollo económico y social que había iniciado el Estado revolucionario no eran sólo teoría sino que ya se obtenían importantes resultados que implicaban un mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad cubana.

En nuestro país el debate en torno a estos temas se centró entre aquéllos que defendían el cálculo económico, más cercano a las reformas económicas prevaletentes y aquéllos que como el Ché, consideraban más conveniente un sistema de financiamiento presupuestario para las empresas, donde se abría un espacio a las categorías mercantiles, que desempeñaban un papel limitado como parte del mecanismo de control centralizado, en tanto que se privilegiaban los factores de movilización política en la construcción económica del socialismo.



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

A pesar de los éxitos y ventajas de una economía planificada se presentaron algunos problemas, dados fundamentalmente con la Metodología de elaboración de los planes, ya que estas se copiaron de la experiencia soviética y de otros países del campo socialista, sin adaptarlas a nuestras condiciones. Esas indicaciones tanto a nivel nacional como empresarial, se daban a través de documentos dispersos hasta 1970. En este año aparece una Metodología Típica para la elaboración de planes, esta es ampliada y se publica en 1976 como la Metodología de elaboración del Plan Anual de la Economía Nacional, en dos tomos, confeccionado por la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), órgano rector del Sistema de Planificación, en ese momento, en el país. En el primer tomo la metodología era mucho más amplia que la anterior en ellas se recogían los aspectos, objetivos e indicadores que se debían considerar en cada una de las secciones del plan (válida también para las empresas) y en el segundo, fundamentalmente, los modelos para la confección del plan, pero era una copia fiel de la metodología de elaboración de planes para la Unión Soviética que había sido presentada allí en 1965, es decir, no sólo copia sino también con años de atraso.

Esta metodología sale como parte de la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) aprobado en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba y que se refiere al conjunto de principios, subsistemas, métodos y procedimientos a través de los cuales se realiza la organización, planificación, gestión y control de las actividades y donde queda claro que dentro de este sistema la planificación de la economía es el eslabón principal, que abarca todos los procesos socioeconómicos y ejerce una influencia activa dirigida a la más racional distribución y utilización de los establecimiento y mantenimiento de recursos materiales, humanos y financieros, de la proporcionalidad que exige el desenvolvimiento económico y el desarrollo constante de las relaciones socialistas de producción.

Dicha metodología, a pesar de sus limitaciones, no tenía errores conceptuales o de contenido, sino de actualización y adaptación a nuestras condiciones. Fue muy útil contar con un documento único, rector, para todos los niveles, donde se explicaban todos los aspectos para elaborar los planes pero, a pesar de ello, en su aplicación sí se presentaron



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

problemas que condujeron a plantear la necesidad de un proceso de perfeccionamiento del Sistema de Planificación Cubano, en 1988 y que se extiende hasta nuestros días.

Entre estos problemas se destacan:

- ✓ La poca participación de los trabajadores en las tareas de planificación.
- ✓ Gran número de indicadores directivos.
- ✓ Insuficiente control sistemático del cumplimiento de los planes.
- ✓ Falta de habilidad para destacar las tareas principales o las medidas más importantes al confeccionar los planes de fomento económico.
- ✓ Elaboración de planes fáciles de cumplir.
- ✓ Poca argumentación científica de algunos planes.
- ✓ Desatención a las categorías financieras, en particular, la reducción del papel de los costos y de los precios, la falta de compatibilidad entre las distintas secciones del plan, incompatibilidad de la planificación del comercio exterior y las divisas con el abastecimiento de planes de producción nacional.
- ✓ Ausencia de integralidad en la planificación de las inversiones y en la concepción de los planes de desarrollo.
- ✓ Insuficiente planificación integral de los territorios.
- ✓ Excesivo número de indicadores y modelos a todos los niveles.

La búsqueda de una planificación más acorde a nuestras condiciones y necesidades continuó a partir de una valoración más adecuada de las experiencias anteriores, pero esa búsqueda se vio interrumpida por la adversa coyuntura que debió enfrentar el país a partir de 1990. La sistematicidad de un enfoque planificado en la toma de decisiones económicas, el esfuerzo por enmarcar los planes anuales en proyecciones de mediano y



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

largo plazo, así como el desarrollo de la dimensión territorial del plan, estuvieron presentes en el modelo cubano de planificación desde los primeros años de su aplicación.

Más allá de los errores cometidos en el ámbito de la política económica y que mostraron la insuficiente respuesta a la necesaria compatibilización entre la planificación centralizada de base material y la introducción de elementos mercantiles, y a pesar de los negativos efectos del sostenido bloqueo económico de Estados Unidos, la planificación socialista acompañó siempre la obra revolucionaria propiciando el uso más racional de los limitados recursos disponibles, asegurando el desarrollo multilateral de la sociedad cubana y cooperando al logro de niveles superiores de satisfacción de las necesidades de nuestro pueblo. Durante el período especial el proceso de perfeccionamiento del Sistema de Planificación ha tenido su base en la crisis externa y la necesidad de crear un mecanismo para establecer prioridades y adoptar con rapidez decisiones a corto plazo, en la falta de estabilidad y aseguramiento en la diversificación de las formas de propiedad, las nuevas formas descentralizadas y en la reestructuración directa de las empresas. En consecuencia, han ocurrido transformaciones importantes de los mecanismos de planificación, entre las que se destacan:

- ✓ Paso del método de balances materiales y la asignación directa de tareas productivas y de recursos hacia la utilización de instrumentos financieros y formas descentralizadas de dirección y regulación.
- ✓ Una lógica de la planificación que parte de determinar la disponibilidad de los recursos en moneda libremente convertible, los cuales condicionan necesidades que se deben satisfacer centralmente. Parte de esta divisa se genera y se gasta por medio de esquemas de financiamiento y otras formas de gestión descentralizadas, que deben realizar un aporte neto a la Caja Central.
- ✓ A partir de los aportes e ingresos en MLC se realizan asignaciones para las actividades que no generan divisas, como los gastos sociales, el consumo de la población y otros.



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

- ✓ Se realiza el balanceamiento material de los alimentos y los combustibles y el enmarcamiento de otros recursos determinantes como la fuerza de trabajo y las inversiones.
- ✓ Cambia el sentido de la iniciativa, los niveles de actividad que generan divisas no están limitados por enmarcamientos centrales, sino por la capacidad competitiva de los productores en los diferentes mercados.

Además se concibe, en estos años, la planificación en dos direcciones:

1. **Desde la base**, potenciando al máximo las reservas materiales, la productividad del trabajo y la eficiencia económica, mediante el análisis económico y financiero y la participación de los trabajadores en las Asambleas por la Eficiencia.
2. **Desde los ministerios**, brindando el enmarcamiento y coherencia necesarias para la mejor utilización de los recursos a nivel social.

Y junto a esto, una revitalización del papel del Estado en el proceso de planificación a través de directivas y orientaciones que destacan los objetivos económicos y sociales, a fin de extender los esfuerzos y dar coherencia a la estrategia que se aplica para la recuperación y desarrollo de la economía y la utilización del Balance de Ingresos y Gastos en divisas como instrumento básico de la regulación y asignación de la divisa.

A principios de 1996, cuando ya se comienza a observar un ligero mejoramiento de la situación económica del país, se plantea por parte de la dirección del Partido y el Gobierno la necesidad de recuperar el papel de la planificación y de incorporar a ella técnicas y métodos novedosos, para los cubanos, como los relacionados con la Administración por Objetivos (APO) y la Planificación (Planeación) Estratégica, comienza así en todo el país un proceso de preparación de cuadros y directivos acerca de este nuevo enfoque que deben tener los planes y donde se expresan las tareas medibles, realistas, estimulantes y coherentes con la Misión de la empresa.



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

El gran objetivo de la APO es más concreto por una cuantificación que la razón de ser, pero a su vez, más pobre. En un sentido estricto, la APO carece de Misión, lo que provoca una grave falta de orientación en cuanto a los valores de la empresa y al rumbo que debe tomar. Con frecuencia se encuentran estrategias como "mejorar la productividad" o "incrementar el volumen de exportación", sin expresarlo con exactitud en términos cuantificados. La más importante diferencia es la falta de una Misión en la APO y la falta de cuantificación en la Planeación Estratégica.

3.2 La planificación estratégica.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener un control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica. Esta no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica en cualquier empresa.

La planificación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Muchas organizaciones de producción de bienes y del sector de los servicios, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa es, que llegó a ser conocida como problema estratégico, y se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planificación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieran los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, fue experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planificación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.

El gran teórico de la estrategia Igor Ansoff, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. En la misma se comenzó a usar el término: "planeación a largo plazo". Subsecuentemente se han creado los términos:

- Planeación corporativa completa
- Planeación directiva completa
- Planeación general total
- Planeación formal
- Planeación integrada completa
- Planeación corporativa
- Planeación Estratégica.
- Gerencia Estratégica (más reciente).

Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60', el estilo de la Planeación Estratégica ha pasado por varias fases:



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

- **Década de los años 60:** la planeación era para un período de estabilidad y crecimiento por lo que era considerada por varios autores como la época dorada de los estudios del futuro. En esta década, Cuba se vio en medio de las discusiones respecto a los esfuerzos renovadores que, ante el evidente impacto de la ciencia y la tecnología en la producción de bienes y servicios, que se recogería bajo la rúbrica luego infinitamente repetida de “revolución científico-técnica”, comenzaron a manifestarse para mejorar la efectividad de la planificación entonces llamada “centralizada” por las agencias internacionales. En las condiciones de un sistema de planificación naciente, Che Guevara insistió en Cuba, como ministro de Industrias, en la importancia de los planes prospectivos y en la indispensable diferenciación funcional para su elaboración. A principios de la década se lleva a cabo, con razonamientos sencillos apoyados a su vez en las ideas sobre las vertientes posibles del desarrollo económico contemplado, una proyección sorprendentemente encontrada de las necesidades de formación de ingenieros. Fue por esos años que nada menos que la OCDE “descubre” el gran volumen de actividades que bajo el rubro de “pronóstico tecnológico” existían ya en marcha en los países que solemos seguir llamando desarrollados.

- **Década de los años 70:** En los primeros años de esta década Cuba ingresa en la máxima entidad de integración socialista, el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), en cuyo seno los debates sobre el perfeccionamiento de la planificación consideraban como uno de sus ejes precisamente la incorporación del progreso técnico en los procesos de desarrollo económico a partir del considerable potencial científico-técnico acumulado. Los esfuerzos por su renovación consignados en el Programa acordado en 1971 dieron un espacio relevante a lo que entonces se denominaba planificación prospectiva o a largo plazo y al correspondiente sistema de pronósticos del desarrollo de la ciencia y la técnica. Ese ambiente de renovación, que, entre otros aspectos, pretendía en efecto dar un peso superior al papel del progreso técnico en el desarrollo de la economía y la sociedad socialista, comenzó a reflejarse en la organización de la política científica en Cuba. En esas condiciones, el ejercicio de planeamiento a mediano plazo del programa de investigaciones hasta 1980 de la Academia de Ciencias de Cuba, realizado en 1973,



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

marcó muy probablemente el comienzo de la utilización sistemática en nuestro país de los paneles de expertos en la actividad prospectiva en la esfera de la ciencia y la tecnología. El vínculo con el CAME, el conocimiento de los esfuerzos que a la previsión tecnológica se dedicaban en el mundo al menos desde la década anterior y, sobre todo, la necesidad internamente sentida de proyectar de manera más definida aún nuestro futuro, dieron lugar en Cuba, precisamente en la segunda mitad de los años setenta, a los primeros ejercicios estratégicos formalizados en gran escala para esbozar el desarrollo económico y social del país hasta el año 2000, fecha que a partir de la publicación, también en 1967, del libro homónimo de Herman Kahn había adquirido para muchos algo así como un valor mágico. En estos ejercicios, conducentes a lo que se denominó EDES 2000 (Estrategia de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2000) y que naturalmente tuvieron un bajo reflejo en la literatura académica cubana dado su carácter confidencial o reservado, se hizo un esfuerzo considerable por integrar las proyecciones de las variables de ciencia y tecnología con las variables económicas, sociales y medioambientales a partir, también, de un intenso uso de paneles de expertos. Las proyecciones resultaron, en lo fundamental, extrapolativas y de ellas se derivaba en la práctica un escenario futuro único. En estos trabajos no se logró encajar suficientemente la investigación-desarrollo (I+D) y la tecnología de posible creación nacional en las proyecciones socio-económicas, no obstante la evidencia de que el proceso inversionista que podría responder a las metas planteadas del desarrollo indicaba con claridad la necesidad de un énfasis superior en la generación nacional, en particular, en la industria metalmeccánica de bienes de capital.

- **Década de los años 80:** Desde los comienzos de la década, la voluntad política orientada al propósito humanista consustancial a la prospectiva de futuro del mencionado programa de salud cubana, propicia directamente una firme incursión en una esfera de alta tecnología —la biotecnología—, que constituyó entonces una fuerte apuesta de futuro, hoy validada por el desarrollo ulterior de los acontecimientos. Esta incursión encuentra un punto de partida sólido en las instituciones de investigación biomédica que a impulsos del programa se habían venido creando precisamente desde la década de los sesenta. Instituciones homólogas de la comunidad socialista, mostrando un insuficiente



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

pensamiento estratégico, no logran interesarse suficientemente en la propuesta cubana de este gran proyecto de ruptura y nuestras instituciones lo llevan adelante con intensidad pionera en el Tercer Mundo. Aquí vuelve a manifestarse la existencia de una masa crítica de recursos humanos calificados suficiente para elaborar y posteriormente implementar, como expertos, la idea estratégica de la dirección política. Por otra parte, desde mediados de esa propia década se había iniciado un estudio serio —promovido por la alta dirección política cubana— de las experiencias gerenciales existentes en los países capitalistas de mayor desarrollo y, en particular, en los Estados Unidos, y se crearon, en el marco de algunas de las principales universidades del país, entidades científicas especializadas en estas cuestiones. En un pleno ambiente académico se propiciaron intercambios con instituciones y especialistas de aquel país, en particular, con aquellos que sostenían concepciones gerenciales en que los factores humanos y subjetivos ocupaban un lugar preferente en la selección de las herramientas para generar el cambio organizacional y la efectividad de las instituciones. Los especialistas quienes se intercambiaban enfatizaban los enfoques participativos y el rol de los facilitadores en los ejercicios con los expertos involucrados. En esta interacción se produce también una amplia familiarización con las técnicas de dirección estratégica, en particular con los enfoques basados en la generación de matrices DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), así como con las técnicas de APO. Todas estas técnicas enfatizan, los enfoques colectivos y participativos en la generación de estrategias y, por consiguiente, de representaciones básicas del futuro, aunque sobre todo de futuros a plazos más bien cortos. Las concepciones sobre los procesos de dirección que se examinan en estos encuentros y que posteriormente son difundidas por el sistema para la superación del personal directivo a diferentes niveles que se establece después en el país, se vinculan con las concepciones que los líderes políticos cubanos habían venido utilizando de manera natural: visión estratégica, participación colectiva, el ser humano en el centro del proceso, por enumerar sólo algunos rasgos de las mismas. Por último, en 1987 se organiza por primera vez a escala apreciable en el país la aplicación de las técnicas Delphi a las perspectivas del desarrollo de la informática en la sociedad cubana, y se publican los resultados.



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

Década de los años 90: El derrumbe del socialismo en la URSS y en la Europa del Este, fue el factor externo de mayor impacto sobre Cuba en la década de los noventa, implicando un replanteo de los mecanismos y procedimientos para el planeamiento estratégico del desarrollo de la sociedad cubana y un fuerte énfasis en el enfoque de escenarios para el análisis prospectivo. Para entonces, como se ha mostrado muy brevemente, distintas acciones relacionadas con el uso de expertos en la construcción de representaciones prospectivas y estratégicas, existentes antes del derrumbe, habían creado bases y experiencias y van a acudir ahora en la adopción más amplia de enfoques y herramientas para el análisis de las nuevas situaciones que se presentan a la nación. Junto a los paneles de expertos y las encuestas Delphi, la construcción de escenarios a partir de esas valoraciones va a constituirse en la herramienta preferida en la nueva situación.

A partir de mediados de la pasada década, en la construcción periódica de escenarios se realiza de nuevo un esfuerzo considerable por la integración en los mismos de las variables de ciencia y tecnología, utilizando ampliamente, al igual que en períodos anteriores, los paneles de expertos. En este contexto, se han generado las bases para una proyección estratégica de la ciencia y la innovación tecnológica en nuestro país.

La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Esta aporta una metodología al proceso de diseño estratégico y guía a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica,



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización. La dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; (las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente) esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Debe quedar bien claro que la planificación estratégica constituye una base determinante del resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro. Esta es sin duda una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y la rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Su objetivo no es solo planear, sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener bien claro que es y en que consiste. Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno. Este proceso debe tener las siguientes características:

- ❖ Sencillo.
- ❖ Adaptable a todas las áreas.
- ❖ Estandarizado.
- ❖ Comprensible.
- ❖ Adaptable para el corto, mediano y largo plazo.
- ❖ Cuantificado.
- ❖ Adaptable para las dimensiones estratégicas y operativas.

Además:

- ❖ Debe constituir un factor de éxito o fracaso para la empresa.
- ❖ Orienta las acciones y esfuerzos para que se logren los objetivos.
- ❖ Es un medio que contribuye a que se puedan lograr los propósitos de la organización.
- ❖ Es transitoria debido a que su vigencia esta vinculada a la del objetivo para la que se desarrollo.
- ❖ Debe ser congruente con los valores de la empresa y con el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización.
- ❖ Define las medidas que piensa seguir una empresa a corto, mediano y largo plazo.
- ❖ Es un medio que apoya al desarrollo total o parcial de la empresa.

Una característica más de la planeación estratégica, son sus programas y entiéndase por los mismos planes con objetivos bien delimitados que enuncian el conjunto de acciones a realizar siguiendo una secuencia determinada, especificando el tiempo necesario para su ejecución.

Pueden ser generales, particulares, a largo plazo o a corto plazo. En los programas



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

se asignan recursos materiales, técnicos y humanos, los cuales permiten que los programas se lleven a cabo. El procedimiento de la planeación estratégica es la secuencia cronológica de ejecutar diferentes acciones o labores en forma detallada de una a varias actividades concretas de la empresa, se pueden elaborar para una sola área, departamento o puesto, o para todas las áreas que integran la empresa, debiendo abarcar todo el flujo de las actividades desde su inicio hasta su fin. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas que sea desarrollado eficientemente.

3.3 La planificación estratégica en Cuba.

En los primeros años de la revolución el esfuerzo principal estuvo orientado a la propia supervivencia del país. En tales condiciones se optó por una alta centralización de las decisiones, y las empresas eran ejecutoras de las estrategias trazadas por los niveles superiores. En este periodo, pese a limitaciones de todo tipo, sobre todo frente a las fuertes agresiones de Estado Unidos hacia Cuba se pudieron superar muchos obstáculos y lograr importantes crecimientos en el orden económico y social. Con la aprobación por el 1er Congreso del Partido Comunista de Cuba del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), las empresas comenzaron a operar con la utilización de categorías mercantiles cuyos objetivos principales eran contribuir a la medición de sus actividades y buscar una mayor eficiencia económica. Este sin duda representó un notable salto en la gestión empresarial, pues aportó elementos muy positivos para la economía nacional en relación con el periodo anterior, caracterizado por grandes indefiniciones. En aquellas circunstancias se decidió mantener una dirección económica excesivamente centralizada, con una fuerte autoridad de los organismos centrales mantenida hasta los últimos años de la década del ochenta, mas aun, en los años iniciales del periodo especial, que exigía una administración central de los pocos recursos disponibles.

La década de los años noventa ha sido denominada la década de la turbulencia, dada la diversidad, dinámica y sobre todo la incertidumbre relativa a la dirección de los cambios. Se han producido transformaciones espectaculares en la matriz tecnológica, con una tasa



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

de innovación sin precedentes en la historia a partir del desarrollo acelerado de las telecomunicaciones, la ingeniería genética y la biotecnología, la robótica, la informática y la microelectrónica, con impactos de gran significación en tecnologías, productos y servicios, los mercados, la dirección y gestión de las organizaciones. Estos procesos a escala mundial conducen a un cambio paradigmático en la administración, que pasa a operar en un medio poco definido y en constante cambio, donde la flexibilidad, la innovación, el perfeccionamiento constantes, gerencian la incertidumbre, ejercen un liderazgo orientado al cambio con una sólida formación generalista, la capacidad de consecuencia, y lograr orientaciones abiertas al aprendizaje, designan algunos de los principales componentes de este nuevo paradigma. La crisis económica desatada a inicios de los noventa con la desaparición del campo socialista significó para el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), concebir un nuevo contenido y un nuevo perfil de trabajo, apoyándose en la capacidad de integrar resultados y en la experiencia de sus investigadores, por cuanto se hacía necesario estudiar cuál podía ser el camino de la recuperación económica a corto y mediano plazo, en medio de condiciones de elevada incertidumbre.

Para ello, se asimilaron y desarrollaron nuevos enfoques, métodos y técnicas para la previsión y proyección de la economía, basados en la prospectiva y la construcción de escenarios. Los primeros pasos en esta esfera se dieron a comienzos de los años 90, con el inicio de una colaboración con el Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN), con el cual se organizaron cursos y seminarios. Entre 1990 y 1992 tuvo lugar un proceso de formación de los primeros especialistas en materia de prospectiva, que a su vez comenzaron a ejercer como profesores en el centro de superación de postgrado del MEP. El enfoque metodológico básico que se adoptó fue el de la escuela de Michel Godet, de Francia. En 1993 se llevó a cabo un primer trabajo de aplicación del enfoque prospectivo para la construcción de escenarios sobre la posible evolución del bloqueo de Estados Unidos contra Cuba. En aquellos momentos, luego de la caída del campo socialista se había recrudecido el bloqueo con la Ley Torricelli, pero al propio tiempo, se daban circunstancias como: el advenimiento de una nueva administración (Clinton) y una nueva



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

generación de políticos en Estados Unidos, que pudieran tener una visión más realista, diferente de la prevaleciente hasta entonces; la aprobación en ONU de la primera Resolución de la Asamblea General contra el Bloqueo; así como los cada vez más frecuentes pronunciamientos de personalidades de diversos medios en contra de esta medida, todo lo cual daba un diapason de posibilidades, algunas extremas, que hacían conveniente el estudio del tema de su posible evolución, en particular de su eventual levantamiento.

Distintas acciones relacionadas con el uso de expertos en la construcción de representaciones prospectivas y estratégicas, existentes antes del derrumbe, habían creado bases y experiencias y van a confluír ahora en la adopción más amplia de enfoques y herramientas para el análisis de las nuevas situaciones que se presentan a la nación. Junto a los paneles de expertos y las encuestas Delphi, la construcción de escenarios a partir de esas valoraciones va a constituirse en la herramienta preferida en la nueva situación. A partir de mediados de la pasada década, en la construcción periódica de escenarios se realiza de nuevo un esfuerzo considerable por la integración en los mismos de las variables de ciencia y tecnología, utilizando ampliamente, al igual que en períodos anteriores, los paneles de expertos. En este contexto, se han generado las bases para una proyección estratégica de la ciencia y la innovación tecnológica en nuestro país y se trabaja en el desarrollo de las prioridades correspondientes.

La frontera del conocimiento tiene límites móviles. La investigación científica y el desarrollo tecnológico para desplazarlos, resultan esenciales, no sólo a fin de realizar descubrimientos e innovaciones, sino –además en aras de preparar a las nuevas generaciones de científicos y tecnólogos que renoverán a las actuales.

Mediante tales acciones, la innovación tecnológica puede ser una fortaleza que dé ventajas y propicie alianzas estratégicas a un sistema organizacional dado, en sus procesos sustantivos, logísticos y administrativos; así como lo haga más proactivo y menos reactivo. Y ello exige:



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

- Una cultura organizacional que propicie la generación, adaptación o asimilación, así como difusión y aplicación, de la ciencia, la tecnología y sus logros.
- Un compromiso firme y consecuente con las actividades científicas y tecnológicas (ACT); incluso, pese a las restricciones de recursos.
- Una gestión de la innovación tecnológica o, más brevemente, gestión tecnológica.

En relación con ello, la gestión tecnológica, como cualquier otra labor, tiene a la planeación, (o planificación, o planeamiento), entre sus funciones administrativas generales.

El hecho de que las organizaciones deban aprender a vivir en el cambio, anticipándose con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y desarrollo, en medio de un entorno tan turbulento y competitivo, conduce a una concepción esencialmente estratégica de la gerencia que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante con una visión compartida del futuro cambiante de la organización.

Por otro lado, las limitaciones financieras del país y el difícil acceso a las fuentes de financiamiento limitan a muchas empresas en las decisiones estratégicas de inversión, con frecuencia obligadas a operar con capital de trabajo insuficiente en las actividades corrientes, lo que de hecho reduce su capacidad para tomar decisiones aun en el marco de las facultades otorgadas. Las estrategias de crecimiento en las actividades actuales como diversificación y renovación tecnológica pueden lograrse si la empresa obtiene créditos externos sin afectar los aportes netos en divisas al presupuesto estatal, si es suficientemente generadora de divisas para autofinanciarse en proyectos de inversión. Las estrategias que apoyan y aseguran las metas fijadas por los niveles superiores hay que formularlas en donde exista la información sustantiva para la operación del negocio y por las personas adecuadas. Por supuesto que es en el nivel de ejecución empresarial, empresa, unión, nivel corporativo donde se encuentra esta información. El diseño y la ejecución estratégica no pueden separarse ya que la estrategia diseñada tendrá que ser ejecutada. Muchas empresas se presentan al desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planificación estratégica.



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

Esta estuvo presente con mayor o menor grado de desarrollo en el primer plan cuatrienal elaborado para el período 1962-1965, así como en el proyecto de plan a mediano plazo 1965-1970 y en el pronóstico para la economía 1971-80. Con el ingreso de Cuba al CAME en 1972, se comenzó la elaboración de los planes quinquenales en el período 1976-80 así como el correspondiente proceso de coordinación de planes dentro del sistema de la división internacional socialista del trabajo (que existió hasta 1989), seguido del plan 81-85 y del 86-90, que quedó truncado en 1989 con el derrumbe del campo socialista. Después de esto nuestro país tuvo que tomar medidas rápidas para poder salir adelante propiciando el uso más racional de los recursos disponibles, asegurando un desarrollo multilateral de la sociedad cubana, contribuyendo al logro de niveles superiores en la satisfacción de las necesidades de nuestro pueblo. A lo largo de estos años han sido muchas las estrategias que se han trazado los ministerios para alcanzar un desarrollo nacional. Entre ellas están:

Ministerio de la Informática y las Comunicaciones

La proyección estratégica del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC), para el período 2001 – 2003 establece un objetivo relacionado con la Ciencia y la Innovación Tecnológica (CIT) que expresa: lograr el perfeccionamiento y la integración de los sistemas de CIT, propiedad industrial y medio ambiente, centrando los desarrollos nacionales en las tecnologías de punta asociadas con la actividad del Ministerio. En esta se hace un estudio de los escenarios actuales, los cuales sirven de base para la elaboración de la estrategia de CIT. Estos escenarios son: el escenario internacional, el escenario nacional, el escenario tecnológico internacional y el escenario tecnológico nacional. Todo este panorama internacional y nacional conlleva a una proyección de desarrollo científico tecnológico encaminada a las siguientes líneas de trabajo: uso masivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la sociedad cubana; cultura informática de la sociedad; red nacional de telecomunicaciones; comunicaciones móviles; servicios de radiodifusión sonora y de televisión; los nuevos servicios de valor añadido en infocomunicaciones; la industria del software y los servicios informáticos, para el mercado nacional y la exportación; los servicios postales; gestión y control del espectro



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

radioeléctrico; la seguridad informática; la automatización industrial en el proceso productivo nacional y la industria electrónica.

Tomando como base los escenarios anteriormente expuestos y los elementos ya establecidos en el planeamiento estratégico del MIC, se establece la Visión y Misión de la ciencia y la tecnología del organismo, las cuales son:

Visión. Se ha alcanzado un significativo impacto en la economía y la sociedad por los resultados de la innovación, el cambio tecnológico y las investigaciones científicas en el campo de las tecnologías de la información, las comunicaciones, la electrónica y la automatización, que han favorecido el desarrollo sostenible de la informatización de la sociedad.

Misión. Contribuir, mediante la aplicación de la CIT y la asimilación de las tecnologías de avanzada: al desarrollo sostenible, la creación y el perfeccionamiento de nuevos servicios y productos de las tecnologías de la información, las comunicaciones, la electrónica y la automatización, que cumplan los índices de calidad requeridos para el mercado nacional, así como los niveles de competitividad que permitan su exportación.

El Sistema de CIT es la forma organizativa que permite la implantación participativa de la política científica y tecnológica que el Estado cubano y su sistema de instituciones establece para un período determinado, de conformidad con la estrategia de desarrollo económico y social del país y de la estrategia de ciencia y tecnología que es parte consustancial de esta. La misma plantea “Implantar y desarrollar el sistema de CIT” en toda su red de entidades. En este sentido el MIC ha trabajado en la creación de las bases del Sistema de CIT, orientadas a los objetivos estratégicos del Ministerio.

Ministerio del Azúcar

El fortalecimiento de la actividad científica y tecnológica en el Sistema MINAZ, determina que sea necesario actualizar la proyección estratégica de la CIT y la gestión ambiental en dicho Ministerio. Esta actualización tiene por fundamento, la situación desfavorable de los precios del azúcar en el mercado internacional, unida al incremento de los precios de los insumos y la ineficiencia en la producción de azúcar en una parte de los centrales. Esto



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

determinó la necesidad de reformular la Estrategia de la CIT y la gestión ambiental en el MINAZ. Esta Proyección se enmarca en el período 2003-2006 para la mayoría de los temas que aborda, pero en algunos casos su alcance llega hasta el 2010. Esta proyección estratégica de la misión y de la visión hasta el 2010.

MISIÓN: Garantizar que el sistema de CIT y de gestión ambiental del MINAZ y de otros organismos e instituciones que colaboran con el Sector, posibiliten que los conocimientos generados y asimilados sean un elemento dinamizador del desarrollo diversificado de la producción agroindustrial de la caña, agropecuaria y forestal, preservando el medio ambiente y asegurando producciones competitivas.

Visión 2010:

- El sistema de CIT y de gestión ambiental contribuye a una agroindustria diversificada, competitiva y ecológicamente sostenible, con márgenes de ganancias significativos.
- El autofinanciamiento de la investigación y la renovación de sus medios se obtiene fundamentalmente a partir de la gestión empresarial.
- Los componentes del sistema de la CIT y de gestión ambiental, están al nivel de efectividad de las organizaciones más avanzadas del país.
- Los institutos de Investigación cuentan con una gestión de la calidad eficiente y aplican un sistema de propiedad industrial acorde con el desarrollo del país
- Se desarrollan y asimilan nuevas variedades, tecnologías y productos para procesos ecológicamente amigables, con elevada efectividad y alto valor agregado.
- Se ha logrado un mejor desempeño ambiental en la agroindustria cañera, agropecuaria y forestal, se han implantado sistemas de gestión ambiental en las instalaciones del sector.



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

Los cambios que se instrumentan en la organización empresarial del país y el MINAZ para reanimar y dinamizar la gestión económica nacional, obligan a la adopción de nuevas formas, principios y estilos en la labor administrativa, donde la propiedad industrial y su utilización tienen significación y trascendencia decisivas.

Ministerio del Comercio Exterior.

La proyección estratégica de la CIT elaborada por el Sistema del Comercio Interior (SCI), que parte de la siguiente misión y visión.

Misión: Dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en cuanto al Comercio Interior Mayorista y Minorista, los servicios personales y técnicos, la economía de almacenes y los sistemas de reservas estatales y de protección al consumidor, priorizando la canasta básica, el consumo social priorizado y el saneamiento de las finanzas internas.

Visión: Contamos con un Comercio Interno más eficiente, consolidado y equilibrado, con una imagen superior, más novedosa y eficaz, capaz de satisfacer las demandas y necesidades fundamentales de la población, con diferentes modalidades, acorde al desarrollo social económico del País, contribuyendo al fortalecimiento de la Moneda Nacional y de liquidez monetaria. Logrando la entrega en tiempo y calidad de los productos normados en una red de establecimientos mejorados.

Tiene como finalidad trabajar por parte de las entidades del Sistema en la revisión de los inventarios de activos intangibles, en la actualización de las personas designadas como Asesores, Gestores y Coordinadores, en los negocios donde estén, en el inventario de marcas y otros signos distintivos. Esta proyección estratégica también se plantea trabajar en la elaboración de las Estrategias Específicas, al mismo tiempo se cumplen las orientaciones planteadas en las Políticas.

Ministerio de Cultura.

Esta proyección estratégica del Ministerio de Cultura que se enmarca en el período 2001-2003 tiene como:



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

MISIÓN: promover la protección, enriquecimiento y defensa del patrimonio cultural de la nación; la creación artística y literaria y la producción, promoción y circulación de sus resultados; la apropiación crítica y expresión de los valores culturales, mediante la participación de la población en un amplio movimiento sociocultural, impulsado por la vanguardia artística y las instituciones culturales, en favor del desarrollo de una cultura general integral.

VISIÓN: El Ministerio de Cultura y sus instituciones han fortalecido su carácter de sistema, su papel rector y el nivel de integración con los organismos, organizaciones y otros grupos de la sociedad en el proceso de implementación de la política cultural, lo que ha permitido avanzar en la preservación y enriquecimiento del patrimonio cultural de la nación; propiciar un clima favorable a la creación artística y literaria; obtener un aumento de la producción, promoción y circulación de los productos y servicios culturales, de manera que, además de lograr un incremento en la generación de ingresos al sector, la población puede alcanzar un mayor grado de apropiación de los valores de la cultura nacional y universal y participa activamente en la vida cultural; se consolida la defensa de nuestra identidad y el desarrollo sociocultural del país.

Además, considera el nivel de integración del Ministerio y su sistema de instituciones y de éstos con el resto de los organismos y organizaciones para la aplicación de la política cultural, lo que permite ejecutar los programas y proyectos priorizados con un mayor grado de eficacia y eficiencia.

Ministerio de Educación

La actividad de CIT en el MINED constituye la vía estratégica para impulsar los procesos de cambio educativo que permitan elevar la calidad de la educación que se despliegan de forma permanente en la sociedad cubana, organizándose a través de Programas, Proyectos de Investigación y Desarrollo y Experiencias Pedagógicas de Avanzada.

La proyección estratégica de la CIT en el MINED para el quinquenio 2003-2007, tiene como:



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

Misión: garantizar mediante la actividad de la CIT la elevación de la calidad de la educación, dirigida en lo fundamental a la formación y desarrollo de la personalidad de ciudadanos que garanticen la sostenibilidad y el desarrollo del sistema socialista cubano.

Los objetivos estratégicos para la actividad de la CIT en el MINED deben:

- Garantizar, a través de la investigación el adecuado desarrollo de los procesos de cambio educativo que permitan elevar la calidad de la educación en los diferentes niveles de enseñanza de la escuela cubana en las condiciones actuales y perspectivas, así como producir los fundamentos teóricos y metodológicos que los sustenten.
- Convertir la actividad de la CIT en la vía de identificación y búsqueda de solución de los problemas educacionales en cada territorio, a partir de la integración del potencial científico a la investigación en proyectos, bajo la dirección del personal más calificado y la intervención directa de los cuadros, investigadores, docentes, trabajadores del sistema nacional de educación, de los estudiantes y de profesionales de otros organismos vinculados a la educación.

Ministerio de la Industria Pesquera

El MIP, uno de los primeros y pocos organismos productivos que han alcanzado un alto grado de integración en sus funciones. Ello ha favorecido el espíritu y la tradición innovadora y constituye una magnífica simiente para los esfuerzos, que de manera más organizada, se vienen implementando en el país con relación a la integración.

Dentro de las proyecciones de trabajo la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, en su íntima relación con el desarrollo económico y social, impone la concepción de nuevos enfoques y una estrategia tecnológica y ambiental integrada para asegurar la continuidad del avance tecnológico del país debido a los avances de la modernidad evitando la contaminación generada por diversas fuentes y finalmente obtener producciones limpias.

Las dos misiones principales del MIP son:



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

- Garantizar un suministro estable de pescado y productos pesqueros a la población cubana que satisfaga una porción importante de la proteína animal.
- Aportar divisas a la caja central, producto de la exportación y comercialización de productos de la pesca.

La proyección de desarrollo y consecuentemente la de la ciencia y la tecnología en el MIP, para los próximos años estaría basada en las siguientes líneas estratégicas

- Mantener una explotación sostenible de los recursos pesqueros de las aguas territoriales cubanas a través de un Sistema eficiente de administración pesquera y el cumplimiento riguroso de las medidas regulatorias establecidas.
- Intensificar la producción acuícola en aguas dulces para satisfacer la demanda nacional de productos pesqueros y lograr incrementar los fondos exportables.
- Incrementar la producción y los rendimientos en el cultivo de camarones en las actuales áreas de cultivo y desarrollar nuevas áreas mediante la inversión extranjera con el objetivo de ampliar los volúmenes de las exportaciones del sector.
- Lograr la máxima eficiencia en la industria auxiliar de construcción y mantenimiento naval, con el objetivo de reducir costos operacionales, así como continuar desarrollando la fabricación de equipos y piezas de repuesto para sustituir importaciones.

El MIP ha elaborado su estrategia ambiental e integrada la misma con la estrategia de CIT en su empeño por continuar perfeccionando en aras de incrementar la eficiencia económica, mantenimiento de la diversidad biológica, proteger el ecosistema acuático y asegurar la protección al consumidor. Durante estos años se ha trabajado en crear las condiciones necesarias para crear la base institucional, los instrumentos y los implementadores para lograr la adecuada aplicación de la estrategia:

Ministerio del transporte

El Ministerio del Transporte como Organismo facultado para dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado en este sector y dentro de ello la actividad de transportación de cargas y pasajeros, trabaja para lograr que las empresas que prestan los servicios de transporte



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

sean cada vez más eficientes, profundizando en la necesidad de incrementar las ofertas, elevar la calidad y la seguridad de la transportación. El mismo tiene como:

Misión: dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en cuanto al transporte terrestre, marítimo, fluvial, su infraestructura, sus servicios auxiliares y conexos, así como la navegación civil marítima. Ofrecer un sistema de transporte seguro, que satisfaga la demanda, respetuoso del medio ambiente y con el máximo nivel de eficiencia económica para la sociedad y el comercio internacional.

Visión

- Tendremos un sistema de transporte técnicamente avanzado, eficiente, seguro, confortable, autofinanciado, capaz de satisfacer de modo oportuno los crecientes tráficos de carga y de pasajeros que impone el desarrollo social, económico y la privilegiada posición geográfica del país y en condiciones de ubicarse convenientemente en la competencia.
- Perseguiremos el propósito de lograr altos niveles de organización multimodal, así como un crecimiento sostenido del sector marítimo y el apoyo al mismo, a fin de facilitar el intercambio comercial y el desarrollo socioeconómico con los países Iberoamericanos, del Caribe y del resto de mundo.
- Perseveraremos en el empeño de conservar como nueva, modernizar y extender, según las necesidades, la red vial nacional, preservando para los ojos de los viajeros la belleza paisajística de nuestros campos, costas y ciudades.
- Orientaremos la formación y desarrollo de los recursos humanos, armónicamente con el nivel de desempeño que demande el progreso del transporte y sobre la base de la educación ambiental, para que controlen el impacto de sus actividades, productos o servicios sobre el medio ambiente y mantengan un desarrollo sostenible.

Para el trienio 2004-2006 no se prevén grandes cambios en los escenarios actuales para las transportaciones de carga y pasajeros, por la situación económica existente en el país.



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

Se considera que la tendencia de crecimiento en las transportaciones de pasajeros no exceda del 2,5 % anual, en su conjunto, para las entidades subordinadas al MITRANS. En las transportaciones de carga, la tendencia para el trienio será traspasar al ferrocarril aquellas transportaciones de contenedores que se realizan a largas distancias, a más de 300 Km., en vehículos automotor.

Se prevé también reorganizar la transportación automotor por carretera para evitar la utilización de vehículos de alta capacidad en transportaciones de pequeñas partidas a largas distancias, así como aprovechar las capacidades eventuales disponibles. Las medidas antes señaladas, aunque no aumentan significativamente el volumen de transportación, contribuyen a incrementar la eficiencia y a disminuir los costos de las transportaciones de carga. En este periodo deben comenzar a crearse las bases para convertir algunos puertos cubanos en importantes zonas de trasbordo internacional de cargas.

Ministerio de la agricultura

El Ministerio de la Agricultura tiene la misión de garantizar la seguridad alimentaria del país, el desarrollo sostenible y la competitividad en el sector agrario en beneficio de la sociedad cubana. El mismo enfrenta dos problemas medulares a resolver:

- ❖ Limitaciones en el sistema generador de divisas para financiar la totalidad de los gastos de las actividades que no tienen retorno en divisas y lograr el autofinanciamiento.
- ❖ Endeudamiento que compromete el futuro.

El MINAG coordina 26 programas ramales científico técnicos con más de 200 proyectos de I+D y de innovación, los cuales complementan la labor en ciencia e innovación en la esfera agraria que se realiza en programas nacionales coordinados por el CITMA (Producción de alimentos, Biotecnología Agrícola, Montaña). En las provincias, coordinados por CITMA además, se ejecutan programas y proyectos de alcance territorial, gran parte de los cuales son de la actividad agraria.



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

Además de estos ejemplos expuestos en algunos de los Organismos de la Administración Central del Estado, también el departamento de prospectiva estratégica del INIE en el año 1997 desarrolló trabajo encaminado a elaborar una estrategia de desarrollo para la provincia de Sancti Spíritus.

Por último, en relación a la experiencia práctica de la planificación estratégica en Cuba se puede mencionar, lo expresado en el recién concluido X Congreso de la ANAP por nuestro Ministro de Economía y Planificación cuando dijo: “Recientemente se concluyó y fue aprobada en el Consejo de Ministros una proyección de la economía hasta el año 2015, que define los principales problemas y objetivos y de desarrollo en la perspectiva. En la esfera agropecuaria, se plantea reducir las importaciones de alimentos y materias primas para la alimentación animal, por lo que se deberá trabajar en:

—Incrementar la producción en renglones alimenticios que sustituyan efectivamente importaciones (arroz, frijoles, maíz, leche, cárnicos, café y otros); así como desarrollar la base nacional de alimentación animal, acercándose a los 800 millones de dólares de importación que pueden ser sustituidos, tomando como referencia los gastos previstos en el plan 2010.

—Potenciar los ingresos por exportaciones y las ventas en el mercado interno en divisas, como fuente financiera para respaldar una parte de la producción agroalimentaria.

—Propiciar la descentralización de la producción hacia los territorios, delegando una mayor participación en la gestión a los gobiernos locales, para alcanzar el autoabastecimiento municipal.

—Organizar la creación en la mayoría de los municipios del país de un mercado de insumos, donde los productores puedan adquirir, de manera directa, los recursos necesarios para la producción agropecuaria, sustituyendo el actual mecanismo de asignación centralizada.



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

—El Ministerio de la Industria Azucarera, teniendo en cuenta los lineamientos planteados en la Proyección 2011-2015, dará cumplimiento al proceso de reordenamiento y racionalización del sector, que asegure, como primera prioridad el incremento de la producción de caña, sobre la base de un mayor rendimiento y un mejor uso de la tierra asignada.

—Priorizar el programa de desarrollo de los fertilizantes naturales (biofertilizantes), así como trabajar con el Ministerio de la Industria Básica en una proyección integrada para incrementar la producción y uso de fertilizantes de producción nacional”¹.

La planificación estratégica no está limitada a un solo planteamiento del futuro esperado, por el contrario, sus cauces van mucho más lejos; el objetivo no es sólo planear, sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación nos acerque paulatinamente al destino deseado “un plan cuyos objetivos no se traducen en una estrategia específica y consistente, representado por acciones concretas, no es un plan verdaderamente, sino un catálogo de buenos deseos”. La necesidad de la planificación estratégica y el gran interés que ella ha despertado en los últimos tiempos puede explicarse porque el ambiente se ha vuelto cada vez más dinámico para la mayoría de las organizaciones. En respuesta a todas las cambiantes circunstancias, se han desarrollado toda una serie de herramientas mejoradas para la planeación estratégica. La administración no puede ignorar la evidencia de que las organizaciones que usan bien la planeación estratégica, superan a aquellas que no lo hacen.

Sucede que en Cuba la planificación estratégica como enfoque de dirección es algo nuevo en algunas empresas, por lo que no es muy bien conocida, es por eso que donde se ha comenzado a utilizar se presenta con muchas limitaciones lógicas ya que le falta

¹ Intervención de Marino Murillo Jorge, vicepresidente del Consejo de Ministros y ministro de Economía y Planificación, en la clausura del X Congreso de la ANAP, Periódico Granma, 17 de mayo, 2010, p.5



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

experiencia, actitud y pensamiento estratégico. En algunos lugares formular una estrategia se reduce a unas pocas sesiones de trabajo y a la elaboración de una matriz DAFO. Esto así no beneficia a nadie, sino que reduce las posibilidades estratégicas de cualquier empresa, en estas hay cuestiones muy importantes que no deberían ser tratadas por arriba sino que merecen ser profundizadas como son lo relacionado con los mercados internacionales y la competencia con empresas capitalistas dentro y fuera del país. Algunos de nuestros directivos no se han orientado aun sobre el análisis de los competidores y muchas veces no conocen nada de ellos. Esto es realmente grave ya que las estrategias exigen orientarse hacia el cliente, pero más enfocarse hacia el competidor.

El desarrollo de la planificación estratégica en las comunidades cubanas se ha visto fortalecida desde hace ya alrededor de una década por la influencia de las metodologías de trabajo comunitario que se han propuesto y en muchas ocasiones validado, desde la óptica de la Educación Popular, bajo el pensamiento del paradigmático Paulo Freire, impulsor y arquitecto de esta posición tan radical del proceso formativo del individuo.

La capacidad que se desarrolla con la planificación estratégica es la de aprender a escoger el camino con más probabilidades de tener éxito. Así, en la comunidad permite efectuar un proceso interno de reflexión que contribuye a:

- Anticipar los cambios de contexto.
- Identificar los problemas futuros.
- Buscar respuestas posibles de la comunidad.
- Definir las prioridades y las mejores acciones.
- Promover la información y la comprensión.

En su visión hacia el exterior, la planificación estratégica aporta una propuesta fortalecida ante los poderes públicos y los principales proveedores, clientes y beneficiarios; además promueve metas estratégicas y proyectos claros, y demuestra la participación activa de la comunidad en el desarrollo de su área de influencia.



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

Es necesario que nuestras empresas cubanas le otorguen el carácter de investigación que la planificación estratégica tiene y para eso se requiere:

- ✚ obtener información relevante.
- ✚ utilizar instrumentos, técnicas y métodos de análisis estratégicos.
- ✚ establecer y probar hipótesis.
- ✚ hacer análisis de viabilidad
- ✚ invertir en esto el tiempo necesario.

No es suficiente diseñar estrategias y fijarse objetivos, hay que generar posteriormente un conjunto de planes, programas y líneas de acción ya que la mejor estrategia puede fallar en la ejecución si la gestión operativa es deficiente. Si logramos que los conocimientos acumulados sean bien empleados se podría hacer más de lo que se está haciendo en la actualidad en la formulación de estrategias ya que con esto lograremos que se nos convierta en una caricatura o en algo que por estar de moda pueda ser empleado para exhibir una imagen de reflexión estratégica.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

Tres etapas se han identificado en la **evolución del concepto de planificación estratégica**:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordenados.

2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.

3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas (análisis FODA).

El concepto que se maneja en la actualidad define a la **planeación estratégica** como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

Actualmente, la planificación está inmersa en un proceso de perfeccionamiento aún no concluido pero que en esencia, parte de fijar los aportes en divisas que deben realizar las entidades generadoras de ingresos en esa moneda a la caja central del Estado. A diferencia de lo que ocurría con los métodos de planificación anteriores, se constata una mayor descentralización en la forma de operar de los agentes económicos, pues si bien resultaba una práctica que los productores recibieran los recursos productivos a través del plan y posteriormente, se realizara la distribución de los resultados de la producción, acorde a un plan de asignaciones a un precio fijo, hoy en día, hay establecido un marco de asignación financiera en divisas, con el cual el productor o consumidor tiene en sus manos la capacidad de compra en divisas, pudiendo importar sus necesidades o adquirirlas en el mercado interno en divisas, siempre que tengan suficiente calidad. Paralelamente al proceso de descentralización en la forma de operar de los agentes económicos, también ha tenido lugar la descentralización en la toma de decisiones, a todas aquellas entidades capaces de cubrir sus gastos con sus propios ingresos, lo cual ha sido denominado **esquemas de autofinanciamiento**. El proceso de descentralización llevado a cabo en la



Capítulo 3: Sistematización del pensamiento teórico-práctico sobre el proceso de planificación estratégica en Cuba

economía cubana, en ningún momento ha debilitado el papel de la planificación, centrada ahora en las decisiones de mayor importancia económica y social.

Particular contribución deberá hacer la planificación al objetivo de superar las restricciones externas que enfrenta el país a corto, mediano y largo plazo, mediante el diseño de programas y políticas que orienten e impulsen el desarrollo productivo en las ramas y sectores estratégicos y sirvan de base para la captación de inversión y financiamiento extranjeros. El éxito que se alcance en estas actividades y en el perfeccionamiento del sistema empresarial depende, sobre todo, de una transformación cultural más adecuada con la época, de una actividad de dirección más profesional, de estilos de dirección más participativos y consensuales, y de si somos capaces de mantener un adecuado equilibrio entre la debida centralización y la necesaria descentralización que el nivel empresarial exige, para tomar decisiones en una amplia gama de actividades y en la administración de sus recursos financieros.

Como se ha venido explicando se puede apreciar que la planificación estratégica es muy variada y contiene una gran variedad de problemas teóricos generales que nos permite una mejor comprensión, así como infinidad de aspectos de carácter práctico. Esta tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados y en la cultura interna teniendo como objetivo modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Planificación Estratégica hoy es: “Crear un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, (estrategias) que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios”.



CONCLUSIONES.

La investigación desarrollada permite definir las siguientes conclusiones:

1. El estudio bibliográfico realizado permitió conocer las diferentes formas de pensamiento sobre la planificación estratégica, las causas de su evolución y la importancia de su aplicación en la elevación de la eficiencia, la eficacia y la competitividad en las organizaciones empresariales.
2. Se precisó la diversidad de formas en que se realiza la planificación en los países de Europa, África, Asia y América Latina, a partir de los diferentes grados de participación de los Gobiernos en este proceso.
3. Se concluyó que a partir del derrumbe de la URSS, de los países de la Europa del Este y del recrudecimiento del bloqueo norteamericano contra Cuba, el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas del Ministerio de Economía y Planificación se vio en la necesidad de asimilar y desarrollar nuevos enfoques, métodos y técnicas sobre el proceso de planificación asumiendo un nuevo contenido y perfil de trabajo para la previsión y proyección de la economía, basados en la prospectiva y la construcción de escenarios.
4. Se sistematizó el pensamiento teórico-práctico de la planificación estratégica en Cuba, a partir del análisis de las proyecciones estratégicas elaboradas por los diferentes Organismos de la Administración Central del Estado.



RECOMENDACIONES.

Luego de arribar a las conclusiones expuestas se recomienda:

1. La utilización de este Material para la enseñanza de la asignatura de Planificación Empresarial o Administración Estratégica en la carrera de economía, con el cual se puede garantizar un sistema de conocimientos básicos.
2. Proponer a la Comisión Nacional de Carrera, que el presente material sea generalizado para ser utilizado como complemento bibliográfico de la disciplina de Planificación Empresarial, por estudiantes de todos los Centros de Educación Superior en el país que cursan estudios universitarios en la especialidad de Economía.
3. Proponer a la Comisión Nacional de Carrera la inclusión en el Plan de Estudios de la Universalización de la enseñanza, de materias que garanticen la formación de los estudiantes de esta modalidad, en función de lograr egresados que puedan asumir la docencia en su especialidad y territorios.



BIBLIOGRAFÍA.

1. Compilación a cargo de Ing. Alfredo González, asesor del ministro de Economía y Planificación y MsC. María del Rosario Sánchez, jefe de Disciplina Planificación y profesora principal de la asignatura.
2. Mencionado por Ordaz Zubia Velia y Saldañas García Gloria en su libro “Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales”(s/f)
3. Colectivo de Autores. “Lecciones de Economía Política de la Construcción del Socialismo”. Dirección de Marxismo Leninismo del MES. Tomo II, Pág. 89
4. Economía Política. Manual para los Centros de Educación Superior. Colectivo de Autores. Moscú, 1988. Pág. 530
5. Ver Guevara, Ernesto. “La Planificación Socialista, su significado”. Obras 1957 – 1967. Tomo II, Pág. 319 –331
6. Ver Rodríguez, José Luis. Discurso pronunciado por el 40 Aniversario de la Planificación en Cuba.
7. Ver González, Alfredo. “Economía y Sociedad: Los retos del modelo económico”. Rev. Temas, No.11, 1988.
8. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Octubre 9, 1997
9. Gárciga Marrero, R.: La Formulación Estratégica en las Organizaciones. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. ISPJAE. La habana. 1992.
10. Wehrich, Heinz. Excelencia Administrativa. Productividad mediante Administración por Objetivos. Universidad de san Francisco. USA.
11. Hernández Cruz, Roberto.: Diseño de Estrategia Empresarial para una Empresa de Cultivos Varios. Tesis en opción al grado de Master. Tutor: Dr. O. Zumaquero Posada. UCLV. 1995
12. Berri, L. La Planificación Socialista. —Moscú: Editorial Progreso, 1976.
13. González, Alfredo. Fundamentos y métodos generales de planificación.
14. Yáñez González, Eugenio (1991). Dirección Estratégica, decisiones estratégicas. Universidad de la Habana, Centro de Estudio de Técnicas de Dirección, Cuba.



15. Informe Central y Discurso de Clausura del V Congreso del PCC (1997). La Habana, Cuba, editora Política.
16. Resolución Económica del V Congreso del PCC (1997). La Habana, Cuba, Editora Política.
17. Revista Economía y Desarrollo #1 /1996.
18. Barranco, Francisco Javier. (1.993), Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid
19. Corredor, Julio. (1.983), La Planificación, Enfoque y Proposiciones Para su Aplicación. Editorial Hermanos. Venezuela.
20. Ansoff, I y McDonnell, E.: Implanting strategic management. Prentice Hall. Nueva York, 1990.
21. Chandler, A.: Strategy and structure. Ed. M.I.T. Press. Ma. 1962 (reimp. 1991).
22. Administración Estratégica. Segunda Edición. Prentice - Hall Hispanoamérica S.A. Año 1993.
23. Dirección y Administración Estratégica. Arthur A. Thompson, Jr. A. J. Strickland III. The University of Alabama. Año 1990.
24. Strategic Planning. World Alliance for Civicus Participation. CIVICUS. Año 2006.
25. Bibliografía de las diferentes Cyber Bibliotecas Virtuales, Paginas WEB's de Internet.
26. Ansoff, H.I. y otros(1976). La estrategia de la Empresa, Eunsa (Original Corporate Strategy. 1965).
27. Ansoff y Hayes R L. 1983. Introducción, en Ansoff, H.I. Declerck, R.P y Hayes, R.L. el Planeamiento Estratégico, Trillas, México.
28. Curso de Administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. 1981
29. Kotles, P (1975). Dirección de Mercadotecnia, Diana, México.
30. Koontz y O'Donnell. (1967). Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la administración. Tercera Edición, Edición Revolucionaria.
31. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.



32. Macías Mesa, José A. (2003). Dirección Estratégica. (Power Point) Universidad de Matanzas.
33. Martínez, José M. Estrategias Empresarias Parte 1. Disponible en: www.alejandria.cl/teleduc/direccion_estrategias.htm (Consultado junio -2005).
34. Menguzzato, M y Renau, Dirección Estratégica, Un Enfoque Innovador del Management, Ed. Ariel, 425 págs., Barcelona, 1991.
35. Menguzzato, M. y Renau, J.J: La Dirección Estratégica en la empresa, Ed. Ariel, 1991, 77- 99.
36. Menguzzato, Mirta; Renau, Juan José. 1991. Dirección estratégica de la empresa. Barcelona. Editorial Ariel. 427 P.
37. Mintzberg, H. Diseño de Organizaciones Eficientes, Editorial El Ateneo, 254 págs., Argentina, 1991 Disponible en www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16. (Consultado septiembre- 2005)
38. Vease Intervención del compañero Marino Murillo Jorge, vicepresidente del Consejo de Ministros y ministro de Economía y Planificación, en la clausura del X Congreso de la ANAP, efectuado en la Sala Universal de las FAR, el 16 de mayo de 2010, "Año 52 de la Revolución".