

## **El enfoque prospectivo en la planificación estratégica de las comunidades en Cuba.**

**Autores:** Fernández Lorenzo, Angie y Quintana Martínez, Onexy

### **INTRODUCCION**

La planificación estratégica y las técnicas e instrumentos vinculados a ella pueden aplicarse a cualquier actividad humana donde sea necesario un esfuerzo para alcanzar un determinado objetivo. Lo anterior es válido a cualquier nivel del quehacer humano, tanto individual, grupal y organizacional hasta los procesos de desarrollo económico-social de las regiones y países.

La planificación estratégica basada en la elaboración de escenarios actúa mediante la virtualización de escenarios futuros deseables para la comunidad, esta se sitúa en el futuro y se proyecta hacia el presente. Para esto resulta necesario analizar todos los elementos que caracterizarán el camino hacia el futuro de la comunidad objeto de estudio, con vista a establecer objetivos y estrategias para luego determinar qué recursos son los que permitirán ese tránsito. Es por ello que la planificación estratégica necesita operar con variables racionales, consensuales y constructivas; demanda flexibilidad, apertura mental y disposición para alcanzar consensos; requiere actitudes positivas y la elaboración de visiones compartidas con el compromiso de los actores. De forma general, la planificación estratégica conducirá a la comunidad a través del desarrollo de una declaración de misión, metas, objetivos y planes de acción, en el marco de la elaboración de su estrategia de desarrollo.

### **DESARROLLO**

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 (si se nos permite a los autores llamarlo así) de esta posición tan radical del proceso formativo del individuo. En estas metodologías se ve a la comunidad no como objeto de estudio, sino como sujeto, luego el investigador o investigadores establecen relaciones con la comunidad sujeto-sujeto. De ahí que ambas partes (si los investigadores son miembros de la comunidad entonces el proceso es mucho más efectivo, al menos a criterio de los autores) diagnostican de manera triple la comunidad, definen y estudian los problemas que tienen para escoger el problema focal, establecen objetivos y alternativas de solución, y luego, elaboran el plan de acción; es aquí donde esencialmente se utiliza la planificación estratégica, la metodología continúa pero no es objetivo de los autores abordar esas cuestiones en este ensayo, se han

dedicado algunos renglones a ella para poder dar una panorámica general de cómo se va insertando la planificación estratégica en las comunidades cubanas, siempre dejando claro que es un proceso muy tratado en el ámbito científico, pero que aún necesita de tiempo y mucha más aplicación en el plano práctico.

A través de planificación estratégica, tal y como se hace en las empresas u otras organizaciones, se trata de identificar la situación actual, pero en este caso en cuanto a las orientaciones de la comunidad. Para esto hay que analizar la evolución que han tenido estas orientaciones en el curso de los últimos 3 a 5 años o desde la última vez que se desarrolló la planificación estratégica.

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.

En la planificación estratégica hay dos momentos complementarios entre sí:

- Análisis de la situación actual.

Como parte de la realización del plan estratégico se deben establecer los criterios para conformar cada componente de la situación actual. Ese trabajo debe realizarse por quienes participan en el desarrollo de la planificación estratégica de una comunidad en particular.

Para realizar dicho análisis de la realidad, hay que remitirse a los resultados del diagnóstico previamente realizado a la comunidad, para detectar las Fortalezas y Oportunidades, así como las Debilidades y Amenazas.

Y el otro momento es:

- Identificación de la estrategia para llegar a una situación deseada:

La situación deseada es la que propone cambios en la situación actual para mejorarla, basada en la información disponible.

Esa situación deseada estará compuesta por los siguientes componentes:

-Misión futura.

-Objetivos, metas, logros, beneficios, resultados.

En base a lo planteado en el párrafo anterior, la misión constituye el objetivo general comunitario, pero para lograrlo es necesario cumplir con ciertos resultados intermedios y acumulativos que constituyen los objetivos de largo y mediano plazos.

-Formulación de estrategias.

La estrategia define la forma en que van a alcanzarse los objetivos. La estrategia debe subordinarse a los objetivos, es decir, solo tendrá importancia en la medida que ayuda a alcanzar los objetivos. Existen diversas estrategias de acuerdo al nivel de decisión, ellas son:

- ✓ Estrategia global: Se refiere al cómo se garantizará el logro de la misión o compromiso general de la comunidad. Ejemplo: desarrollo de proyectos socioeconómicos para lograr el desarrollo integral ambiental de las comunidades.
- ✓ Estrategia por áreas: Con objetivos comunes dentro de la comunidad, tales como promoción, capacitación, asesoría, crédito, etc., se refiere entonces, al cómo alcanzar las metas con la población beneficiaria.
- ✓ Estrategia por funciones: Tales como la recuperación del crédito, estímulo del ahorro, capacitación según ubicación por estratos de nivel de vida, etc.

Teniendo claridad de lo que es una estrategia y luego de conocer y analizar los recursos y el contexto, se puede determinar qué va a pasar si se sigue con las estrategias que se tienen hasta ese momento, para saber si continúan o se modifican y en qué grado.

Para formular las posibles estrategias se utiliza la matriz DAFO, herramienta en la que se comparan las debilidades y fortalezas internas con las oportunidades y amenazas externas.

La identificación, selección y decisión sobre estrategias en cada nivel, exigen creatividad, conocimiento del diagnóstico interno y externo.

-Estructura.

Es indispensable que la estructura responda a la estrategia seleccionada, ya que esta es la expresión de cómo se organiza el quehacer de la comunidad, para cumplir con los objetivos propuestos. La estructura debe ajustarse para cumplir con la misión, los objetivos y la aplicación de la estrategia.

Una vez determinadas las estrategias es necesario incorporarlas a las operaciones de la comunidad. Utilizando la noción de estrategia como una guía, la comunidad debe escoger entre una gran variedad posible de acciones.

Los programas constituyen la primera etapa concreta del desarrollo e implementación de las estrategias de una comunidad. Las estrategias son traducidas en planes operativos y presupuestos apropiados.

La planificación estratégica conducirá a la comunidad a tomar decisiones frente a los programas y proyectos actuales (abandonarlos, mantenerlos o mejorarlos) y concebir los programas nuevos.

Se debe determinar el alcance del proyecto, el desarrollo de la participación comunitaria, la asignación de responsabilidades, estimación del tiempo y los presupuestos, la identificación de la calidad y la disponibilidad de la información a utilizar y la estimación de recursos adicionales.

La comunidad (utilizando las organizaciones ya existentes y por medio del trabajo comunitario) evaluará estos programas para establecer sus prioridades de acuerdo con los recursos disponibles (humanos, financieros y materiales) y la necesidad de asegurar el buen funcionamiento por sí misma.

En este paso es muy importante el papel de los profesionales graduados de ciencias económicas, puesto que en algunas ocasiones deben elaborarse escenarios utilizando diferentes metodologías como la de Michel Godet, que se detalla a continuación.

En el proceso de construcción de escenarios juega un papel fundamental la prospectiva entendida como *un nuevo enfoque para la previsión, que se puede describir como global, cuantitativo y múltiple en el contexto de un futuro incierto, hay un conocimiento de un futuro que implica cierta influencia determinista del pasado y del presente, pero que al mismo tiempo reconoce la presencia de alternativas que, en cuanto tales, son voluntad.* (Godet, 1985).

La prospectiva viene a complementar a la planificación estratégica por cuanto permite desarrollar la capacidad de desarrollar proyectos con mayores probabilidades de éxito, al efecto de reducir riesgo e incertidumbre en la puesta en marcha de los diferentes proyectos de la comunidad. El proceso interno de reflexión que se origina en el seno de la comunidad, con la aplicación de la prospectiva estratégica, contribuye a:

- ✓ Anticipar los cambios o rupturas de futuro, a fin de identificar los problemas más relevantes.
- ✓ Delimitar el poder que tiene la comunidad de buscar respuestas posibles a los problemas de futuro.
- ✓ Definir las prioridades y las acciones más efectivas por parte de la comunidad y otros actores del exterior.
- ✓ Promover la comunicación y la comprensión por parte de los miembros de la comunidad y otros que aunque ajenos a ella, se encuentran igualmente implicados en el proceso de reflexión sobre el futuro.

Se propone, a efectos de optimizar el proceso de planificación estratégica de las comunidades en Cuba, la aplicación de la metodología de escenarios elaborada por Michel Godet en Francia a finales de los años 70 del pasado siglo, la cual parte del reconocimiento de que el incremento de la incertidumbre, la multiplicación de las interdependencias, la aceleración del cambio en algunas esferas (política, tecnológica, industrial,...) y la acentuación de las inercias en otras (demográfica, energética, sociocultural) son algunos de los factores que imponen para toda acción en el presente un esfuerzo de *reflexión prospectiva* sobre:

- Los escenarios posibles, los retos y objetivos asociados.
- Las acciones posibles para hacer frente a estos retos.
- Las consecuencias de las acciones posibles, teniendo en cuenta los escenarios considerados y en función de los objetivos adoptados.

El método tiene como objetivos fundamentales, descubrir cuáles son los puntos de estudio prioritarios (variables clave), vinculando, a través de un análisis explicativo global lo mas exhaustivo posible, las variables que caracterizan el sistema estudiado; a partir de ellas los actores fundamentales, sus estrategias, los medios de que disponen para realizar sus proyectos. Por último, describir, en forma de escenarios, la evolución del sistema estudiado tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables clave y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

Sus herramientas metodológicas básicas abarcan variedad de técnicas de investigación, jugando un papel fundamental los talleres de reflexión que identifican y jerarquizan los principales retos y apuestas de futuro a partir de las evoluciones del entorno, que propician la participación colectiva.

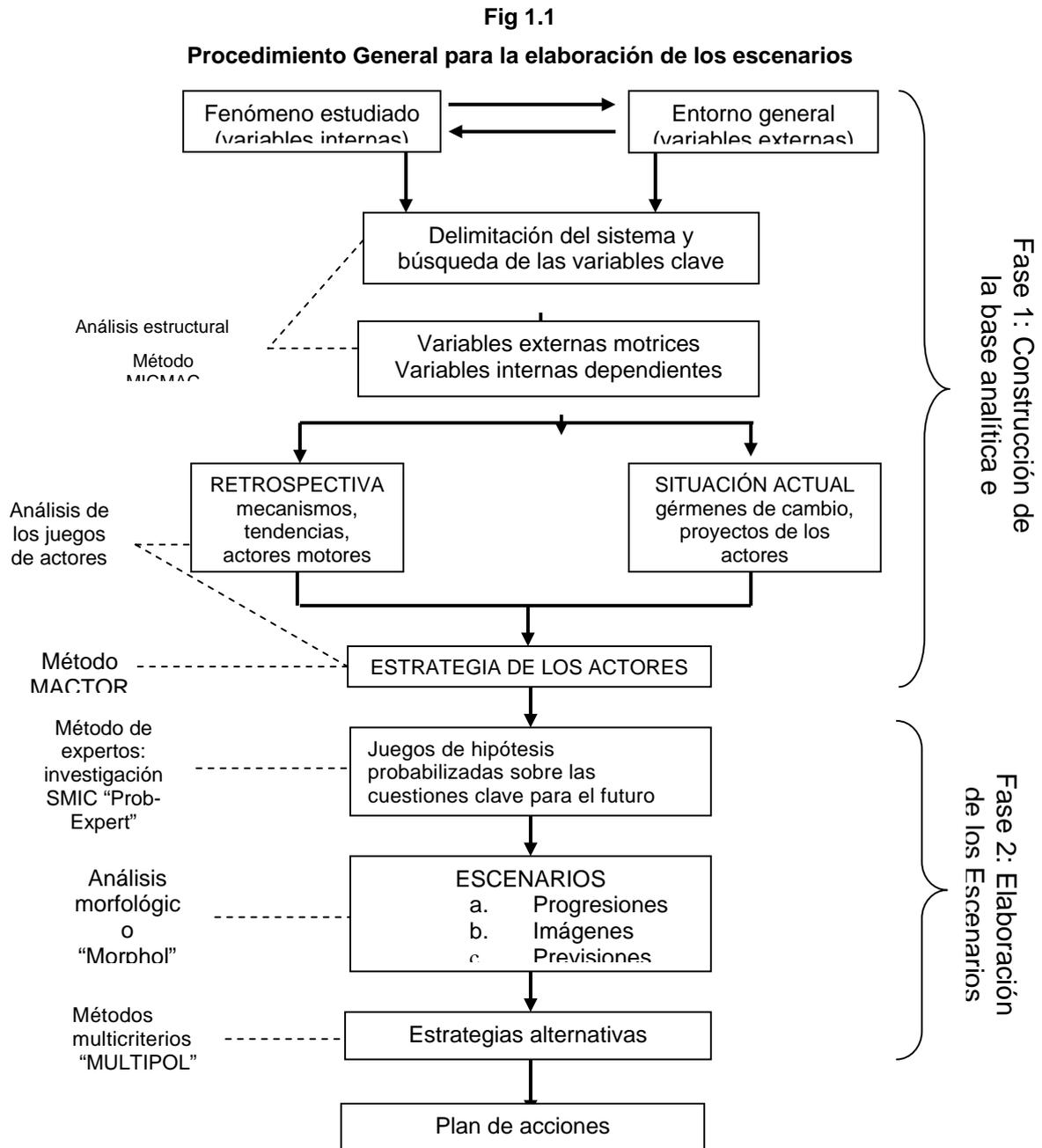
Al iniciar el ejercicio es importante la estructuración de un Grupo de Trabajo, conformado por los miembros de la comunidad que dirigen el proceso, ellos son los que desde el inicio han liderado la experiencia de educación popular, se supone que en un inicio los presidentes de CDR, delegados de circunscripción, presidente del Consejo Popular, directores de escuelas de la localidad, y otras instancias han tenido un papel protagónico, por lo que de ahí, a criterio de los autores debería constituirse el Grupo de Trabajo. Las funciones del Grupo de Trabajo son: delimitar el sistema objeto de estudio, constituido por el fenómeno que se estudia y su entorno; que en este caso sería la comunidad y el entorno que la rodea (nótese que en este caso se considera a la comunidad como objeto de estudio porque se le va a aplicar una herramienta, pero esto no elimina las relaciones sujeto-sujeto entre investigadores y comunidad abordada anteriormente), pero ; diseñar el procedimiento de trabajo y la programación<sup>1</sup> del ejercicio de construcción de escenarios y la presentación de los resultados a los miembros de la comunidad. El panel de expertos (aquellas personas que por su experiencia, formación y competencia, son reconocidas como idóneas para emitir criterios racionales y objetivos sobre el sistema objeto de estudio) desarrolla las diferentes técnicas de pronóstico de carácter subjetivo, donde destaca el método Delphi<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Se recomienda para realizar la programación del ejercicio el empleo de softwares especializados como es el Microsoft Project.

<sup>2</sup> Se emplea para obtener información de un grupo de expertos quienes actúan de forma anónima por cuanto que ningún experto debe conocer la identidad de los que componen el grupo. Sus tres etapas son: constitución del grupo de expertos, elaboración del cuestionario, desarrollo de la consulta, tabulación y análisis de resultados.

El procedimiento a emplear es flexible de acuerdo a lo que decida el Grupo de Trabajo, aunque en la Fig 1.1 se muestra el procedimiento estándar propuesto por Godet.



En la fase de construcción de la base analítica e histórica, fundamentalmente mediante el trabajo de los expertos, se pretende conformar una imagen del estado actual del sistema. Se realiza un listado de las variables, cuantificables o no, que caracterizan por una parte a la comunidad (internas) y a su entorno (externas).

Debe destacarse que el listado de variables debe ser lo mas exhaustivo posible, aspirando a abarcar globalmente al sistema (comunidad + entorno), analizando las diferentes dimensiones de este: político, económico, social, cultural, tecnológico, jurídico, ambiental, etc. Se desarrolla el análisis estructural, con el empleo del método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados Metodología Aplicada a una Clasificación) que construye una matriz de relación entre variables, para el estudio de la estructura de las relaciones entre las variables listadas anteriormente. De esta forma, se seleccionan a partir de sus relaciones de influencia y dependencia directa e indirecta, las variables clave o fundamentales que son las que explican el comportamiento futuro de la organización.

Ya conocidas las variables clave del sistema, se desarrolla la etapa de análisis de la estrategia de actores, que con ayuda del método MACTOR (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), plantea un análisis conducente a explicar el comportamiento de los actores<sup>3</sup> relacionados con dichas variables y su evolución. En esta etapa resulta vital desarrollar estudios retrospectivos que evidencian la evolución del pasado del sistema, identificando las tendencias pasadas, los mecanismos de evolución, los actores motores, entre otros elementos. Es importante remitirse a la historia de la comunidad, la cual está conformada por las causas, motivaciones e intenciones que le dieron origen. Igualmente resulta importante desarrollar el estudio de la situación actual con vista a identificar los factores de cambio que afectan el comportamiento de ciertas variables, las estrategias de los actores considerados importantes en la evolución del entorno, entre otros elementos. La construcción de la matriz de estrategias de actores permite identificar los objetivos y medios de acción de cada actor a través de los que su estrategia deberá tener éxito, dando paso a la elaboración de los escenarios que constituye la segunda fase del método propuesto por Godet.

La respuesta a las cuestiones clave para el futuro del sistema que se esté estudiando se obtiene mediante la definición de hipótesis relativas a las situaciones futuras posibles y a los caminos que conduzcan de las situaciones actuales a esas situaciones futuras. Godet propone el empleo del método de investigación SMIC "Prob-Expert" (Sistema y Matrices de Impactos Cruzados) para la asignación de probabilidades (simples y condicionales) a las distintas hipótesis. Este método proporciona un trabajo de alta reflexión por los expertos en la construcción de las hipótesis, permite entrevistar a un gran número de personas, eliminando la subjetividad debida al

---

<sup>3</sup> Personas naturales o jurídicas que juegan un papel importante en la comunidad y su entorno por mediación del control que ejercen sobre las variables fundamentales que caracterizan la evolución de la comunidad y su entorno.

encuestador. Teniendo en cuenta que a cada conjunto de hipótesis le corresponde un escenario, el método permite determinar las probabilidades de ocurrencia de los escenarios. La metodología del SMIC expresa que se debe seleccionar una cantidad de escenarios, tales que en su conjunto se obtenga el 80% de las probabilidades de ocurrencia. Este por ciento puede variar y por ende varía la cantidad de escenarios evaluados, de acuerdo al análisis que se haga por parte de los expertos.

Se finaliza la evaluación presentando un análisis de sensibilidad a partir de los coeficientes de elasticidad internamente definidos, que ofrece la magnitud y sentido de las variaciones de una hipótesis determinada ante la variación en un 10% de la probabilidad de ocurrencia del resto. Este análisis brinda cuáles son las hipótesis más influyentes dentro del sistema, así como las más dependientes.

El método MULTIPOL (Multicriterios y Políticas) permite establecer una reflexión comparativa de las acciones, teniendo en cuenta diferentes contextos de estudio (políticas observadas y escenarios previstos). Permite a su vez, identificar las políticas necesarias para cada escenario conjunto con las acciones a realizar; las cuales deberán estar en correspondencia con las variables claves resultantes del análisis estructural.

En el marco de los escenarios y teniendo en cuenta los objetivos asociados a los retos de futuro, la comunidad estará en condiciones de definir una estrategia.

El camino lógico del método de los escenarios es, por una parte, la construcción de una base de reflexión con respecto al futuro de la comunidad; además de la elaboración de los escenarios cuantificados y la evaluación de las estrategias alternativas. En este sentido, la utilidad del estudio de prospectiva se extiende a varios años. A medida que el tiempo pasa, la realidad se confronta a las hipótesis que conforman cada escenario. Así, se puede identificar qué camino teórico (escenario de evolución) se aleja o se acerca a la práctica. Esta “actualización permanente del futuro” facilita el seguimiento de la trayectoria inicialmente prevista y permite, si llega el caso, proceder a las correcciones necesarias. El conocimiento de la trayectoria “verdadera” de evolución de un fenómeno es primordial para distinguir, en la sucesión de los hechos, las oscilaciones coyunturales de los cambios estructurales. (Godet, 1985)

## **CONCLUSIONES**

En la actualidad la construcción de escenarios contribuye a que las organizaciones, países y sistemas en general que han asumido una actitud proactiva ante el futuro contolen la incertidumbre que este depara, con la obtención de imágenes holísticas y/o escenarios alternativos de futuro.

La aplicación de la metodología de construcción de escenarios propuesta por Michel Godet, y adecuada a las características de las comunidades en Cuba, resulta a nuestra consideración muy útil, además de necesario y viable.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arango, I: "Conceptos y elementos para el desarrollo comunitario" (CINDE). Colombia. 1996.
- Bustillos, G: "Selección de Lecturas sobre Trabajo Comunitario". CIE, Asociación de Pedagogos de Cuba. 2003.
- Bustillos, G: "Selección de Lecturas sobre Comunicación y Grupo". CIE, Asociación de Pedagogos de Cuba. 2003
- Barbieri Masini, E: " Why Futures Studies?". Grey Seal Books, London, 1992
- Brito, B, *et al*: "La exploración del futuro como herramienta para la anticipación y la acción". Cuba: Investigación económica, No. 4, La Habana, 1998
- CEPAL. "Equidad y transformación productiva: un enfoque integrado". Santiago de Chile, 1992
- Ciencia. Innovación y Desarrollo. Revista de información científica y tecnología. Volumen 9, No. 2, 2004.
- Domingo, MA, *et al*: "Escenarios: aplicación práctica en Cuba". Cuba: Investigación Económica, No. 2, La Habana, 1995
- Ferrán, P. Economía Española y Andaluza. "Jóvenes y desarrollo local". Edit. Caja San Fernando, Sevilla, España. 1999.
- Godet, M: "Manual de Prospectiva Estratégica", CPE, Económica, París
- Godet, M: "Prospectiva y Planificación Estratégica", CPE, Económica, París, 1985
- Godet, M: "De la Anticipación a la Acción". Manual de Prospectiva y Estrategia. (Traducido al español). Marcombo. Barcelona, 1993
- Jam, A, *et al*: Manual Docente sobre Construcción de Escenarios de la Economía Cubana. MEP, La Habana, 2006
- Jouvenel, B: "El arte de prever el futuro político". Eds. Rialp, Madrid, 1966

- Laverde, J: "Orientación Temática y Estado Actual de los Estudios de Prospectiva e Investigación del Futuro" en "Gestión Tecnológica y Competitividad", Comisión Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Caracas, 1992
- Menguzatto, M. y Renau, J.J. La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management.
- Miklos, T. y M. E.Tello. "Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el diseño del futuro". Limusa, México, 1998
- Mojica, F (Compilador): "Análisis del siglo XXI. Concepto de prospectiva, escenarios y tendencias que permiten hacer un análisis del próximo siglo". Ed. Alfaomega, Colombia, 1998
- Naciones Unidas. Desarrollo de la Comunidad. Revista Internacional de Servicio Social, EE. UU. 1950.
- Oñate, N, *et.al*: "Utilización del Método Delphi en la Pronosticación". INIE, 1988
- Quintana, O, *et al*: "Metodología para la participación de los miembros de la comunidad local en la solución de sus problemas ambientales. Propuesta de implementación en Santa Lucía". Tesis de grado. Universidad de Pinar del Río, 2005
- Van der Heijden, K: "Escenarios. El arte de prevenir el futuro". Edit. Panorama, México, 1998