



Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Contabilidad y Finanzas
Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

TITULO: Rediseño de la Planificación Estratégica de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos para el período 2013/2016

AUTORA: Alionuska Morejón Rodríguez

TUTORA: MSc. LOURDES ALEJANDRA DE LEÓN LA FUENTE

“Año 54 de la Revolución”

Curso 2011-2012

UNE
EMPRESA ELÉCTRICA
CIENFUEGOS



Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica

Nombre, Apellidos y Firma

Computación

Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTOR

AVAL SOBRE TRABAJO REALIZADO.

1. AVALA.

Miguel Pérez Director de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos ubicada en calle 33 # 5602 entre las avenidas Nro. 56 y 58 en la Ciudad de Cienfuegos.

2. DATOS SOBRE ESTUDIOS REALIZADOS.

TITULO: Rediseño de la Planificación Estratégica de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos para el período 2013/2016

AUTOR: Alionuska Morejón Rodríguez

TUTOR: Mcs Lourdes Alejandra de León Lafuente

3. ACTUALIDAD.

Ha resultado de gran experiencia para la Dirección de Economía de la Unidad, ya que se ha efectuado un análisis de los Ciclos Contables: Tesorería, Cobros, Inventarios y Pagos, evaluando los Documentos, Operaciones, Registros y Estados Financieros, así como el Control Interno. Lo que ha permitido la observación y conciencia del estado actual del control de nuestros recursos.

4. ESTRUCTURA.

La tesis está adecuadamente estructurada en tres capítulos, respondiendo a los objetivos trazados, presenta una adecuada secuencia en la comprobación teórica-práctica de la hipótesis y da respuesta al problema planteado.

5. NOVEDAD.

6. VALOR CIENTÍFICO DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Las conclusiones y recomendaciones acreditan el trabajo efectuado.

7. BIBLIOGRAFIA.

La bibliografía utilizada es amplia, actual y de fuentes autorizadas.

8. APOORTE ECONÓMICO.

El aporte económico es de \$ -----

Certifica y avala la misma,

Director de la Unidad.



*DEBEMOS TRABAJAR POR NUESTRO
PERFECCIONAMIENTO INTERNO,
COMO UNA OBSECIÓN CASI, COMO UNA IMPULSIÓN
CONSTANTE,
CADA DÍA ANALIZAR, ANALIZAR CONSTANTEMENTE
LO QUE HECHOS HECHO,
CORREGIR NUESTROS ERRORES Y VOLVER A
EMPEZAR AL DÍA SIGUIENTE.*

CHE

DEDICATORIA

*A MIS PADRES, HIJO, ABUELOS Y ESPOSO
QUE HAN SIDO EL MOTIVO POR EL CUAL HE LLEGADO
HASTA AQUÍ*

AGRADECIMIENTOS

A MI FAMILIA.

A MI TUTORA LOURDES ALEJANDRA DE LEON LA FUENTE POR EL APOYO BRINDADO DURANTE LA TESIS.

A MIS COMPAÑERAS DE ESTUDIO Y MIS COMPAÑERAS DE TRABAJO.

A LA REVOLUCION, SIN ELLA NADA HUBIERA SIDO POSIBLE.

A TODOS LOS QUE DE UNA FORMA U OTRA CONTRIBULLERON A LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO EN ESPECIAL A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELECTRICA DE CIENFUEGOS.

RESUMEN

El trabajo desarrollado tiene como título: Rediseño de la Planificación Estratégica de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos periodo 2013-2016. La investigación se realizó con el objetivo de: Definir los escenarios de apuesta en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos para el periodo 2013-2016 con la utilización del enfoque prospectivo. El resultado de este trabajo se muestra en tres capítulos. En su desarrollo se emplearon técnicas como: encuesta, entrevista, revisión documental, software de los métodos prospectivo, el Sistema Estadístico SPSS, el análisis económico financiero y perfil estratégico del entorno general como herramienta para el diagnóstico, método de experto, trabajo en equipo y tormenta de ideas. Como resultado de esta investigación se construye la familia de hipótesis que permiten estructurar los posibles escenarios sobre la base de la estimación del cuadro de probabilidades subjetivas. El procedimiento utilizado así como las técnicas que propone es aplicable a cualquier organización para la definición de los escenarios de apuestas.

Summary

Índice	Pág.
Introducción-----	11

Introducción

Asumir la planificación como una herramienta de trabajo, fue la orientación impartida por el General de Ejército Raúl Castro Ruz y en el marco del proceso de Perfeccionamiento Empresarial y bajo la guía de los Lineamientos Económicos aprobados en el VI Congreso del PCC, se ha convertido la revitalización de la economía cubana en el objetivo básico del país, de modo que los elementos o subsistemas del Sistema de Dirección estén diseñados en función de facilitar las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro, satisfacer las necesidades esenciales de la población, y asegurar el desarrollo del país. (Alfonso, D. 2007).

La variabilidad del entorno, la fragilidad de los negocios, la poca integración con los actores externos, producto de las condiciones a las que está sometido el país, y la existencia de clientes/usuarios más selectivos y exigentes obligan a las empresas a enfrentar altas demandas, brindar productos y servicios de manera más rápida y con una calidad superior.

En tal sentido no solo basta con diagnosticar la situación que presenta la empresa para de forma parcelaria darle solución a los problemas, sino que, se hace imprescindible tener un planteamiento estratégico que vincule todos los quehaceres de la organización de tal manera que permita el análisis de las variables claves, actores-objetivos, formulación de escenarios de apuesta y objetivos estratégicos como proceso continuo, reflexivo y en sistema, donde cada cual se mida y evalúe por los resultados concretos que conduzcan a la organización hacia estadios superiores, logrando cada vez más una real dirección participativa y la concreción de los mejores valores que caracterizan al Sistema y Cultura Organizacional de la Empresa Cubana Socialista.

Con la aplicación de un enfoque prospectivo será posible fundamentar con rigor científico los escenarios de actuación en que se encontrará la organización en el largo plazo, lo que contribuiría al perfeccionamiento de la gestión directiva de la empresa, la integración de los procesos internos y externo y perfeccionamiento de la planeación estratégica existente en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos.

Por tanto, el **problema científico** que nos plantea el objeto de la investigación queda definido del siguiente modo:

Las estrategias de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos requieren de una fundamentación científica, sobre la base del análisis de sus variables, actores/objetivos y escenarios de apuesta.

El **objetivo general** de la investigación: Rediseñar la Planificación Estratégica de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos para el período 2013/2016.

Los **objetivos específicos** de la investigación son:

1. Referir el estado actual de la ciencia existente de acuerdo a los cambios experimentados.
2. Describir la metodología que se aplicará para llevar a cabo el proceso.
3. Ajustar el diseño de la Planeación Estratégica para el período 2016

La **hipótesis general** contrastada sostiene que “La introducción de técnicas de análisis prospectivo facilitará la definición de escenarios de apuesta y declaración de objetivos estratégicos que respondan a las condiciones actuales del país y cumplimiento de los Lineamientos Económicos a los que tributa la Empresa”.

Variables:

Independiente: Enfoque prospectivo

Dependientes: Escenarios de apuesta y objetivos estratégicos.

Soluciones alternativas

- Una mayor fundamentación del análisis del entorno y de la formulación de los escenarios factibles en que se desarrollará el trabajo de la Empresa, lo que permitirá incrementar el rigor científico de la Dirección Estratégica.
- El análisis científico del diagnóstico estratégico permitirá una orientación de los objetivos en cada una de las Áreas de Resultados Claves de la Empresa.
- La sistematización de informaciones de interés estratégico y el uso coherente de técnicas y análisis ofrecerá la posibilidad de contribuir a perfeccionar del proceso de toma de decisiones de la Empresa y el cumplimiento de los Lineamientos Económicos que inciden en el comportamiento de la misma.

Viabilidad y factibilidad.

El peso de los recursos para ejecutar el proyecto de investigación está garantizado, además se cuentan con los recursos materiales y financieros que en este caso son menores por el tipo de investigación que se desarrolla. Su factibilidad se evidencia en los resultados del criterio de expertos, directivos y del estudio del caso en la práctica, lo cual revela que la aplicación de la metodología cambia el proceso de planificación, organización, ejecución y control de la proyección estratégica de la entidad.

Herramientas y métodos utilizados.

En la aplicación del mismo se emplearon las técnicas: observación directa, encuesta, entrevista, revisión documental, software de los métodos prospectivos, método de expertos y trabajo en equipo. Se emplean en el cuerpo de la tesis los métodos y técnicas del enfoque prospectivo.

El trabajo se estructura en tres capítulos y un cuerpo de conclusiones y recomendaciones. En el **Capítulo I** se hace un bosquejo conceptual acerca de la dirección estratégica en cuestión. Se definen conceptos tales como: estrategia, dirección estratégica, planeación estratégica, entre otros, describiendo cada uno de estos procesos de dirección.

En el **Capítulo II** se muestra la metodología que se aplica para llevar a cabo el enfoque prospectivo en la Planeación Estratégica. Se describe el método de Análisis Estructural, el método MACTOR y el SMIC, los cuales permitirán la selección de las variables claves, los actores principales y los escenarios de actuación respectivamente, además se hace referencia y se describen las variables

que pudieran integral el sistema después de analizado los documentos de Planeación Estratégica, Acreditación Universitaria y Evaluación Institucional. Además se caracteriza brevemente la empresa.

En el **Capítulo III** se pretenden obtener pues, las variables claves del sistema, así como los principales actores involucrados que influyen sobre ellas, definiendo sus principales objetivos, medios y campos de batalla. A partir de ello y de los análisis de los expertos se construye la familia de hipótesis que permiten estructurar los posibles escenarios sobre la base de la estimación del cuadro de probabilidades subjetivas.

En el procesamiento de la información se utilizó el paquete estadístico SPSS 10.0 para Windows, específicamente el análisis cluster, lo cual permitió realizar grupos de profesores con características similares, se utilizaron además los software de prospectiva MICMAC, MACTOR, SMIC, respectivamente para llegar a la elaboración de los escenarios en que se puede encontrar la organización.

Además fue utilizada la bibliografía consultada en tesis realizadas sobre planeación estratégica y prospectiva. Las principales fuentes bibliográficas consultadas, tanto teóricas como empíricas, son detalladas en el cuerpo del trabajo.

Finalmente esta investigación concluye con una sección que recoge las principales conclusiones, así como las recomendaciones y bibliografía consultada, y los anexos a los que se les hace referencia en los diferentes capítulos.

CAPITULO I



Capítulo I: Consideraciones teóricas y conceptuales.

En el presente capítulo se pretende establecer un bosquejo conceptual acerca de la dirección estratégica en cuestión. Se definen conceptos que sirvan de referente para el desarrollo de la investigación y la posterior proyección estratégica con enfoque prospectivo de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos.

1.1 Introducción.

Asumir la planificación como una herramienta de trabajo, fue la orientación impartida por el General de Ejército Raúl Castro Ruz y en el marco del proceso de Perfeccionamiento Empresarial y bajo la guía de los Lineamientos Económicos aprobados en el VI Congreso del PCC, se ha convertido la revitalización de la economía cubana en el objetivo básico del país, de modo que los elementos o subsistemas del Sistema de Dirección estén diseñados en función de facilitar las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro, satisfacer las necesidades esenciales de la población, y asegurar el desarrollo del país. *(Alfonso, D. 2007).*

La variabilidad del entorno, la fragilidad de los negocios, la poca integración con los actores externos, producto de las condiciones a las que está sometido el país, y la existencia de clientes/usuarios más selectivos y exigentes obligan a las empresas a enfrentar altas demandas, brindar productos y servicios de manera más rápida y con una calidad superior.

En tal sentido no solo basta con diagnosticar la situación que presenta la empresa para de forma parcelaria darle solución a los problemas, sino que, se hace imprescindible tener un planteamiento estratégico que vincule todos los quehaceres de la organización de tal manera que permita el análisis de las variables claves, actores-objetivos, formulación de escenarios de apuesta y objetivos estratégicos como proceso continuo, reflexivo y en sistema, donde cada cual se mida y evalúe por los resultados concretos que conduzcan a la organización hacia estadios superiores, logrando cada vez más una real dirección participativa y la concreción de los mejores valores que caracterizan al Sistema y Cultura Organizacional de la Empresa Cubana Socialista.

Por lo que se considera que mediante la aplicación de un enfoque prospectivo será posible fundamentar con rigor científico los escenarios de actuación en que se encontrará la organización en el largo plazo, lo que contribuiría al perfeccionamiento de la gestión

directiva en la empresa haciendo una integración de los procesos internos y su relación con el medio externo para lograr una vinculación de las variables e indicadores expuestos en ellos, lo que permitirá tener una mayor fundamentación científica para perfeccionar la planeación estratégica existente en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos.

1. 2. Conceptos esenciales.

Los conceptos y definiciones más generales a las que se harán referencias en el presente capítulo son las que el autor en su estudio tomará como base para el desarrollo de la investigación, las que posteriormente de acuerdo a los objetivos trazados profundizará en el presente estudio.

Estrategia.

Toma de decisiones para determinar los recursos que la organización destinará a sus principales acciones y la efectividad del funcionamiento; así como proceso de pensamiento para establecer trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización; que tiene un razonamiento singular, que es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen y presentan una complejidad dinámica, Ronda Pupo (2007).

El concepto de estrategia, abordados por diferentes autores entre los años 1962 y 2002, Ronda Pupo los reagrupa en tres grandes grupos:

Primer grupo: Reúne los conceptos relacionados con la interacción empresa entorno, Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (i)), Le Blanc (1994), Certo (1994) y Wright (1996). Estos autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección para facilitar la adaptación de la organización a un entorno turbulento y garantizar la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes.

Segundo grupo: Presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de los objetivos organizacionales, Andrews (1962), Menguzzato (1984), Paz (1984), Stoner (1987), Koontz (1992), Stainer (1991), Porte (1992) y Lambin (1994). En este se manifiesta la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivo presentada por Peter Drucker desde 1954 y argumenta la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales.

Tercer grupo: Tiene las definiciones que centran la atención en el término competencia. Quinn (1991), Porte (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993) y Londoño (1995). Esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX, esgrimiendo conceptos referidos a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar al oponente en el campo de batalla.

A partir de esta última década se aprecia con claridad la marcada tendencia de sus definiciones respecto a la fase de planeación o formulación no prestándose la debida atención al proceso de implantación, ejecución y control, lo que pone de manifiesto la ausencia de alineación entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos.

Planeación estratégica

Proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, con el propósito de construir una ventaja o diferencia competitiva y crear recursos adicionales a favor de la organización, Sallenave (1985), Loehle (1996), Wells (1998).

Para Arie De Geus (1988), desde este punto de vista, la finalidad real de la planificación no es predecir ni hacer planes, sino aumentar la capacidad para que una organización comprenda mejor su posición en el entorno, interprete y asimile las nuevas realidades, e incremente su habilidad para producir, sostener e institucionalizar el cambio. De esta manera, planificar es aprender, y aprender significa aumentar la capacidad de reflexión, repensar los modelos mentales acerca del entorno y la organización, y mejorar los procesos mediante los cuales se toman decisiones estratégicas.

Una organización que aprende, también llamada organización inteligente u organización pensante, es experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento y en modificar su conducta para adaptarse a nuevas ideas y conocimientos (Senge, 1993).

De Geus (1997) plantea que una organización que aprende a aprender tiene mayores probabilidades de sobrevivir durante largos períodos. Por tanto, para producir cambios significativos en las maneras de pensar y vivir de la organización es necesario influir tanto sobre la planificación estratégica como sobre el pensamiento estratégico.

Futuro

Tiempo aún por ocurrir. Para algunos una realidad ontológica; un espacio virgen por descubrir y comprender plenamente. Para otros es una construcción social, una dimensión de la existencia

humana que se prolonga más allá del presente y posibilita la capacidad humana de proyectar; un espacio repleto de posibilidades para construir y crear que da sentido a la actividad presente.

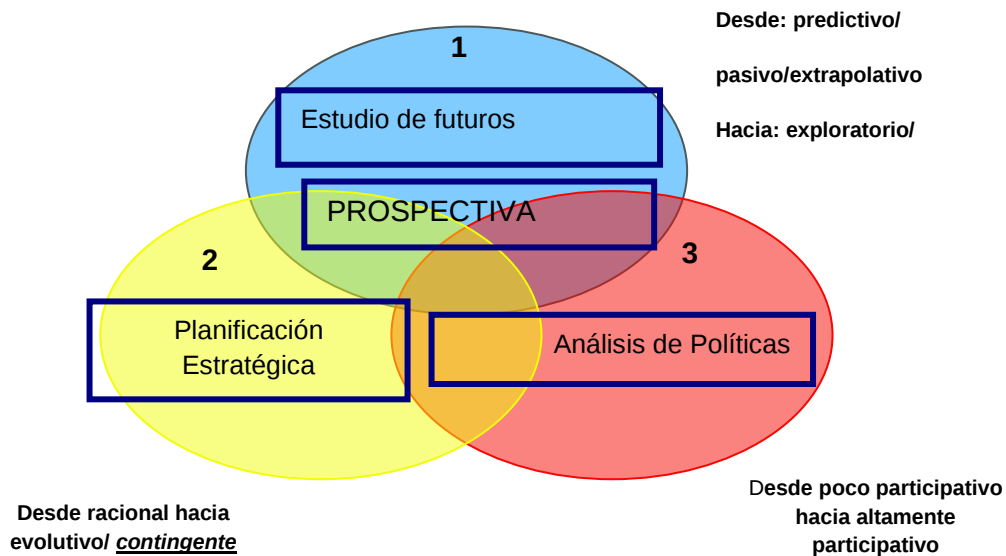
Escenario

Descripción del futuro que debe ser internamente coherente, consistente y plausible. Celis Mestre 1998.

Prospectiva

Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él, disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado, Copyright© Instituto de Prospectiva Estratégica, S.L., (1999). Respecto a ello, Gastón Berger, 1964, menciona: *se puede considerar a la prospectiva como la actitud mental de concebir el futuro para obrar en el presente... y la mejor decisión no es preverlo, sino irlo edificando.*

Técnicamente, la prospectiva puede considerarse como el resultado de la convergencia de tres tendencias previas: (1) los estudios de futuro; (2) la dirección estratégica; (3) el análisis de políticas (Gavigan, 200). Intercepción de tres campos a partir del análisis de las categorías planteadas.



1.2.2. Los análisis de futuro.

Los estudios del futuro surgen como un campo de conocimiento para la interrogación sistemática y organizada del devenir. Campo que se ha ido constituyendo progresivamente en una disciplina académica que trata los estudios de largo plazo y los instrumentos de planificación que deben acompañarlos (Hodara, 1984).

Estos emergieron progresivamente al nivel mundial después de muchos años de antecedentes y desarrollos previos. Si bien sus primeros esbozos en propiedad datan de principios del siglo XX, se van consolidando alrededor de la segunda guerra mundial y trascienden finalmente a la opinión pública en los años sesenta.

Hacia 1900, el novelista H.G. Wells en “Anticipations” hizo uno de los primeros llamados sobre la necesidad de prever sistemáticamente, a partir de razonamientos lógicos, el futuro de los distintos modos de transporte. Pero hubo que esperar a la crisis de 1929 para que aparecieran las primeras iniciativas institucionales y científicas al respecto. La más famosa de ellas fue la Comisión de profesores universitarios que el presidente Hoover designó para estudiar la sociedad norteamericana, visto como un análisis necesario para la puesta en marcha de sus reformas. “Tendencias sociales recientes”, publicado en 1933, fue el título de este informe dirigido por William Ogburn, co-fundador de las ciencias políticas (Cfr. Hatem, 1996). De otra parte, se encuentra en el contexto soviético un

importante pionero, un tanto desconocido, llamado V.A. Bazarov, quien ya en 1928 proponía que la previsión se desligara de la predicción y se enfocara al mejoramiento de la eficacia de las decisiones (Cfr. Bestuzhev–Lada, 1994).

Después, hacia los años cuarenta y cincuenta surgen en propiedad los estudios de futuro, curiosamente relacionados con la experiencia de la Segunda Guerra Mundial. En la época se plantearon dos preocupaciones fundamentales. Del lado europeo las preguntas básicas eran cómo hacer para construir un futuro colectivo de manera tal que no se repitiera el holocausto, y cómo hacer para educar las futuras generaciones de modo que una minoría no se impusiera como lo hizo el Nazismo o el Fascismo, restringiendo la libertad y las alternativas de futuro de la población. De otra parte, desde una perspectiva muy diferente, en el campo norteamericano los estudios del futuro surgieron de un problema muy concreto, como era dominar la tecnología básica para ganar la Guerra Fría. Por esta razón los primeros métodos y grandes aplicaciones fueron impulsadas por el gobierno y estuvieron al servicio del complejo industrial–militar.

De estas dos grandes preocupaciones se fueron derivando los principales enfoques contemporáneos.

En Estados Unidos fue determinante la aparición de la *planeación a largo plazo long range planning*. Esta surgió de la investigación de operaciones, caracterizándose por ser muy formal, por su base matemática y la utilización de métodos cuantitativos. Su interés central radicaba en el desarrollo tecnológico y las aplicaciones militares, en el desarrollo de mercados y los procesos de innovación. Posteriormente apareció la *investigación del futuro o futures research*, la cual heredó esta misma tradición y pasó a considerarse el enfoque más serio y científico. Por esta razón, por ejemplo, en la Asociación Internacional de Sociología se fundó en 1974 el Comité de Investigación de futuros. En los años sesenta estas dos grandes corrientes se fueron desdoblado en otras dos vertientes, que son el pronóstico tecnológico (*Technological forecasting*) y la planificación por escenarios (*scenarios planning*), las cuales marcaron autónomamente su propia senda de desarrollo y son bastante utilizados hoy en día.

En Europa, alrededor de 1943 apareció la *futurología*, la cual aspiraba a convertirse en una ciencia del futuro. El francés Gastón Berger (1957) inventó la *prospectiva*. Este ser singular, filósofo y hombre de empresa a la vez, oponía esta palabra a la de retrospectiva, en virtud de que pretendía fundamentar una forma filosófica de ver la realidad, caracterizada por su orientación hacia el futuro. Buscaba que el futuro fuera diferente al presente y al pasado, que no fuera una simple extrapolación de la experiencia conocida, y sustentó su reflexión a partir de la fenomenología. Posteriormente el también francés Bertrand de Jouvenel (1967) entendió la prospectiva como el arte de la conjetura por autonomasia y polemizó arduamente con Flechteim. Proponía la necesidad de que se investigaran los diferentes futuros posibles o futuribles en vez de centrar la atención en la predicción de un futuro único.

Con el tiempo la corriente de la prospectiva alcanzó difusión y notoriedad, de modo que después se transformó en una gran vertiente y más conocida la *Prospectiva Estratégica*, liderada por Michel Godet y otros autores, directamente relacionada con la estrategia de empresa y su principal fortaleza ha sido el desarrollo de una caja de herramientas.

A modo de consideración propia el autor considera que a diferencia del pasado, la relación de los hombres con el futuro está impregnada de toda su voluntad e intencionalidad, obteniendo su forma y contenido a partir de la manera como se significa el pasado y de las percepciones y necesidades del presente. Desde luego, la intencionalidad se nutre de procesos imaginativos que no requieren un objeto presente, ni actual, ni existente, pero que permite sintetizar una multiplicidad de nexos temporales en torno a una imagen de futuro. El futuro no está totalmente determinado; siempre está abierto a múltiples desenlaces.

La representación de los futuribles, (término que designa todos los futuros posibles en un momento concreto, término creado por el teólogo español Luis de Molina), ofrece dos opciones: adaptarse o influir en el futuro. Esperar a que lleguen los problemas o las situaciones irreversibles para plantearse qué se debe hacer corresponde a la primera opción y es una actitud reactiva (de apaga fuegos). La que se propone con las nuevas técnicas de análisis de futuros es una actitud proactiva para encarar el futuro lo cual significa que se opta por la anticipación a los problemas que puedan aparecer, reflexionando sobre el futuro se construye para influir sobre él, reduciendo los riesgos de la complejidad e incertidumbre que implica lo desconocido.

En efecto, la actividad se centra en el análisis de los distintos futuros - los posibles, los probables y los deseables - mediante técnicas de Prospectiva que estudian cualitativa y cuantitativamente las variables que configurarán los diferentes futuros en un horizonte temporal determinado (entre tres y veinte años), sus características, las interdependencias entre ellas, sus límites y cuantas circunstancias influyan en la identificación de los futuribles. Es decir, se elaboran conjuntos de hipótesis sobre panoramas de futuros que tienen las siguientes características:

- ✚ se considera que no existe un único futuro sino que pueden darse múltiples futuros: futuribles.
- ✚ el enfoque del análisis es global, cualitativo más que cuantitativo, estructural y sistémico: cada variable tiene importancia en tanto en cuanto se relacione (influya y/o dependa) con otras variables.
- ✚ se estudia la evolución probable de las variables-claves: carácter dinámico.
- ✚ los proyectos, objetivos, comportamientos, fuerzas y medios de los actores (agentes que intervienen y/o influyen en el sistema estudiado) son esenciales para evaluar las alternativas estratégicas: análisis del juego de actores.
- ✚ las combinaciones de hipótesis que se elaboran han de ser explicativas, coherentes y facilitadoras de los procesos reflexión-decisión-acción: desarrollo estratégico.

1.3 .La prospectiva estratégica

La prospectiva surgió del trabajo pionero de Bertrand de Jouvenel y Gaston Berger, quien acudió a la filosofía husserliana para ampliar los horizontes de reflexión sobre el futuro. Berger (1964) básicamente pensaba en la necesidad de construir una antropología que permitiera reconocer el sentido general de las transformaciones históricas, y facilitar el análisis de la velocidad, las causas y consecuencias de los cambios sociales. Luego, a partir del trabajo de Pierre Massé en la Délégation d'Amenagement du Territoire et de l'Action Regionale (DATAR) antes de 1970 y otros pioneros, se efectuó una importante difusión de la prospectiva en el sector público francés.

Con el tiempo, instituciones como Electricidad de Francia, el Ministerio de la Defensa, el Commissariat General du Plan y otras, facilitaron el desarrollo de un enfoque que tomó distancia respecto al tradicional pronóstico (forecasting) de origen anglosajón. En los años setenta Michel Godet y otros tradujeron la prospectiva un tanto literaria de la primera generación en una práctica concreta, apoyándose en la formalización matemática, el cálculo de probabilidades y la investigación operacional. A partir de los métodos creados por expertos norteamericanos como Theodoro Gordon y Olav Helmer en los años sesenta, se terminó por poner a punto una caja de herramientas, un conjunto de técnicas ensambladas alrededor del método de los escenarios, tales como el análisis estructural, las matrices de impacto cruzado, el análisis multicriterios, el análisis morfológico, el análisis de las estrategias de los actores, etc. A través del desarrollo de tales herramientas informáticas se dio impulso a una nueva ola de aplicaciones de la prospectiva en la industria, las organizaciones del sector público y la administración territorial, en Francia y en otras latitudes.

Este proceso tomó fuerza en los años ochenta e involucró a grandes empresas estatales y los Centros de Prospectiva y Evaluación de diversos ministerios franceses. Un aspecto central de este período es que la prospectiva terminó por ponerse al servicio de la acción estratégica y del proyecto de empresa, razón por la cual Michel Godet comenzó a difundir el concepto de prospectiva estratégica, apoyado sobre la base conceptual de la economía industrial y de la estadística, así como de la escuela clásica de estrategia derivada de la escuela de la Universidad de Harvard. A mediados de los noventa, A.E. Saab (1996) hizo un balance en entidades como L'Oréal, Elf Aquitaine, La Poste y France Telecom, o empresas públicas como Electricidad de Francia (EDF), Ferrocarriles de Francia (SNCF), y el Ministerio de la Defensa.

Asuntos como la competitividad territorial, el desarrollo sostenible, la gobernanza urbana y la gestión de las relaciones entre lo local y lo global han puesto en el centro del interés conceptos como auto-organización, decisión pública e inteligencia colectiva, en contraste con el énfasis que se había hecho anteriormente en la economía industrial y la estadística.

Así las cosas, la prospectiva francesa ha transitado en las últimas cuatro décadas a través de varias concepciones de prácticas metodológicas e institucionales. La primera se caracterizó por su rico componente axiológico de corte humanista. La segunda desarrolló una caja de herramientas que ha facilitado el accionar de los estudiosos y produjo una aproximación a la planeación estratégica. Por su parte, la tercera se encuentra en formación, y trata de elaborar propuestas adecuadas a la naturaleza propia de la gestión de los territorios, cuidando de no extrapolar mecánicamente las concepciones vinculadas con la prospectiva industrial.

Pierre Massé, uno de los pioneros de la prospectiva aplicada a la gestión pública en esta época, percibió que esta implica una puesta en común de disciplinas de las ciencias sociales con un objeto propio: mirar más lejos, a más largo plazo, de forma más amplia y más profunda la realidad. Concibió a la prospectiva como una "indisciplina intelectual", es decir, un cruce de disciplinas tales como la historia, la sociología, la política, la economía, la geografía, la antropología y la psicología. Su propósito no era generar miradas superficiales sino visiones transformadoras ancladas en la historia, que perciban el conjunto social, de manera global y sistémica. En el fondo se buscaba percibir la realidad de otra manera, esto es, producir una mirada seria y diversa hacia la innovación, hacia la creación de alternativas de futuro.

En tal sentido la prospectiva puede ser interpretada como la disciplina de anticipar y analizar el impacto de los cambios sociales a través del tiempo. Hacer prospectiva implica explorar la incertidumbre, elaborar hipótesis razonadas, fuertemente sustentadas, con rigor en el método, el proceso y el contenido. Hablar en términos prospectivos no es soñar despierto, sino plantear alternativas transformadoras pero realizables de la sociedad. La esencia de la anticipación es la elaboración de hipótesis de futuros plausibles. El fundamento no es buscar el criterio de verdad en la correspondencia entre el futuro y la realidad sino estimular la capacidad de responder oportuna y efectivamente a circunstancias cambiantes. Se trata de proveer buenas respuestas con anticipación para cuando se presenten los problemas.

Existen fuerzas desacreditadoras de la disciplina; no obstante, el trabajo del prospectivista es para algunos la corrección de los peores escenarios, en un mundo donde las variables cambian vertiginosa y caleidoscópicamente, y consideran que hace recomendaciones estratégicas adecuadas que permiten enfrentar las peores condiciones.

1.3.1. Conceptos básicos sobre prospectiva.

Las variables claves.

Para las intenciones y aspiraciones de esta investigación, quizás convenga aclarar que con base en las hipótesis contenidas en el marco lógico, llegado el momento de realizar las evaluaciones cuantitativas y cualitativas se precisa del análisis estructural como herramienta de estructuración de una reflexión colectiva, el que ofrece la posibilidad de describir un sistema donde se relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción el objetivo del análisis es hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

a) Variable independiente es todo elemento, situación, acción, agente o actor que es la “causa de” en la lógica del proyecto.

b) Variable dependiente es el “resultado” o “efecto” producido por la variable independiente

c) Variable motriz es todo factor, situación, hecho, elemento, circunstancia o entorno (positivo o negativo) que se puede dar durante la ejecución del proyecto. Las variables intervinientes tienen que ser expuestas en la columna de los supuestos y las independientes y dependientes se colocan en la columna vertical del fin, propósito, productos y actividades del marco lógico.

Actores participantes e involucrados

La metodología prospectiva contempla como factor importante la participación de los principales involucrados desde el inicio de un proceso. Por lo tanto, requiere identificar los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con un asunto o problema y analizar su dinámica y reacciones frente al avance del mismo. Este análisis permite darle mayor objetividad al proceso de planificación y concitar acuerdos entre involucrados, al considerar diversos puntos de vista y fomentar un sentido de pertenencia por parte de los beneficiarios.

Identificar a los actores o involucrados significa conocer con anticipación quienes participarán directa o indirectamente en el proyecto, cómo van a ser sus reacciones, qué posición presente y futura tienen frente a la ejecución del proyecto, qué tipo de percepciones poseen y de qué manera podrían favorecerlo o perjudicarlo de acuerdo a sus expectativas, instancias de poder, mecanismos de control o de decisión. Como regla general, entre más específica y más particular sea la identificación del involucrado, mayor el nivel de precisión del análisis.

a) Identificar los involucrados: Analizar los involucrados significa conocer qué actor se movilizará con relación al proyecto. Para esto no sólo debe tenerse en cuenta la posición actual, sino que también considerarse la posición futura.

b) Clasificar los involucrados: Implica agrupar a los involucrados (stakeholders) de acuerdo a ciertas características tales como: si pertenecen a instituciones públicas, privadas u organizaciones; la relación que tengan con el proyecto: si se refiere al entorno o si son internos al proyecto (contratistas y empleados). Si están cercanos o lejanos al proyecto y toda otra característica que pueda ser de utilidad y si respaldarán el proyecto.

c) Definir la posición, fuerza y posición de los involucrados: Definirá la posición, la fuerza la importancia que el involucrado tiene para el proyecto y el grado de comprometimiento que tenga con el proyecto.

d) Comparar alternativas: De acuerdo con la fuerza y expectativa identificadas previamente y teniendo en cuenta los intereses y limitaciones de cada uno de los involucrados, se podrán realizar diferentes actividades que permitan su participación en la identificación, análisis y selección del problema objetivo y de las alternativas de solución.

Método de los escenarios

Una vez identificadas las invariantes, las tendencias pesadas, las tendencias emergentes, los hechos portadores de futuro y las rupturas presentes en un sistema, es necesario realizar un balance que permita mostrar el panorama completo de las variables que se están analizando. Se necesita ser conscientes del pasado para comprender el presente y poder opinar razonablemente sobre el futuro, no limitarse a explicar la relación causa y efecto que reproduce el pasado en el presente, en cambio se precisa identificar lo que sucedería de no cambiarse las tendencias actuales, y describir las posibles alternativas del sistema bajo estudio en el futuro, de un modo propositivo.

Los escenarios son una manera de esquematizar una determinada interpretación de la realidad, que describen el paso de un sistema social dado de una situación presente a una futura, y muestran las rutas o trayectorias que pueden suceder en dicho paso o transición. Los escenarios deben provocar impactos en los modelos mentales de los usuarios o lectores de los ejercicios prospectivos, pues representan una alerta sobre lo que le puede esperar a un sistema social dado (región, municipio, país, sector, etc). Los escenarios son simuladores para probar hipótesis, para ampliar el campo visual de los líderes y tomadores de decisiones. Según Masini & Medina (2000) los tipos de escenarios de futuro más usuales que se pueden construir son los siguientes:

- ⑥ Escenario Tendencial: Es el escenario que trata de mostrar lo que sucederá si las cosas siguen como van. No obstante, no basta con pensar las extrapolaciones de las tendencias que se pueden producir, se requiere explicar cuáles son los factores históricos, o nuevos que influyen o contribuyen a que la tendencia esperada sea

similar a la actual, es decir, se necesita precisar aquellos factores que hacen que la tendencia tienda a reforzarse.

- Escenario Optimista: Es el escenario que se ubica entre el escenario tendencial y el escenario utópico, ideal o más deseable. El escenario optimista contempla cambios razonables y positivos que no rayan en una ambición desmesurada, basada más en los deseos que en los fundamentos que conllevan los hechos y los datos. El escenario optimista plantea acciones deseables pero pausibles o verosímiles que distinguen aquello que puede lograrse en el corto, mediano y largo plazo.
- Escenario Pesimista: El escenario pesimista contempla un deterioro de la situación actual pero sin llegar a una situación caótica. Es el escenario que se encuentra en medio del escenario tendencial y el escenario catastrófico o aquella situación que empeora dramática y aceleradamente un sistema a causa de factores inestables, inesperados y descontrolados.
- Escenario Contrastado: Escenario donde ocurre lo inesperado y reina la incertidumbre, es decir donde abundan los factores de ruptura que quiebran las tendencias existentes en un momento determinado. Sus consecuencias no necesariamente deben considerarse negativas, pues es un escenario que invita a pensar creativamente en nuevas posibilidades para canalizar los hechos positivos o contrarrestar los negativos. Este escenario se reserva para “pensar lo impensable”. El escenario contrastado es importante en la medida en que obliga a pensar que todo puede cambiar abruptamente, sin embargo no es un escenario arbitrario pues debe tener una lógica argumentativa que lo sustente, Medina Vásquez - Ortegón (2006)

Concepto de imagen de futuro

La empresa no puede ser captada directamente sino mediatizada por imágenes y representaciones, por un universo conceptual, provisto de transacciones de significados. No existe una sola representación válida y uniforme para todas las personas sino muchas representaciones heterogéneas; y la realidad se entiende como una fuente inagotable de representaciones (Cfr. Berger, & Luckmann, 1968).

La imagen de futuro puede ser de dos clases: individual o colectiva.

- La imagen individual, se ha definido como una expectativa acerca de un estado de cosas que adviene en algún tiempo futuro, el cual constituye un rango de diferentes posibilidades más bien que un simple punto en un continuum (Bell, et al,1971);
- Las Imágenes colectivas: Son imágenes de estados imaginados que pueden convertirse en realidad en el futuro inmediato. Son drásticamente diferentes del presente, la realidad cotidiana, el imperfecto aquí y ahora. Trascienden los límites del presente y crean una visión de un orden ideal humano.

Las imágenes individuales y colectivas interactúan y se retroalimentan entre sí. Los decidores están inmersos en los valores y costumbres predominantes en su cultura. A su vez ésta provee de un marco de opiniones, creencias, estereotipos, ideologías, representaciones sociales, imaginarios, mentalidades y cosmologías que se sedimentan con el tiempo y constituyen el bagaje o repertorio cognitivo de una empresa. En forma recíproca, los llamados individuos “portadores de futuro” o “personas notables” como los inventores, descubridores, innovadores y líderes de opinión son capaces de producir nuevas ideas, tecnologías y organizaciones que transforman el mundo y todos los elementos que conforman su sistema.

Cuando se mira hacia el futuro siempre se construye una cadena de representaciones que porta su propia versión del mundo, estableciendo lo que es o no es valedero, construyendo realidades sobre el modo de pensar, sentir y actuar en el futuro que con el correr del tiempo se tornan “objetivas o naturales”, cuando la verdad es que son construcciones humanas que se legitiman a través de unos procesos materiales, mentales e institucionales concretos. Estas imágenes o representaciones tienen por función reducir la complejidad de lo real, interpretar lo nuevo convirtiendo lo no familiar en familiar y dar un nuevo significado a los hechos conocidos. Y pueden ser compartidas o no por ciertas personas o grupos sociales, dependiendo de múltiples factores históricos, culturales, situacionales, etc. (Cfr. Le Moigne, 1995; Lameyre, 1993).

Así las cosas, este proceso representacional es un fenómeno inherente al ser humano e ineludible cuando se analizan los sistemas sociales. Por ende, de aquí nace la necesidad de identificar y analizar estas representaciones que sirven de premisas y criterios para legitimar el orden, implícito o explícito que expresan. Pero también, la importancia de comprender el proceso que fundamenta cada imagen y cada visión de futuro, sus elementos constitutivos y los motivos que conducen a su constante renovación y transformación.

Para la aplicación de la prospectiva se utilizan los softwares:

- Análisis estructural: Identificación de las variables claves. MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación).

- *Relación de los principales actores de su entorno estratégico, MACTOR (Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones).*
- *Escenarios de entorno, Método SMIC - Prob Expert (Matriz de impactos cruzados probabilizadas).*

1.3.2. Prospectiva, Estrategia y Planeación

En la práctica los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva al otro y se entremezclan: de hecho se habla de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica, ¿cómo reencontrarlo?,

- Creando un lenguaje común y multiplicando la fuerza del pensamiento colectivo,
- Reduciendo en lo posible los inevitables conflictos,
- Logrando una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación

Para ser fecundos, es decir: portadores de futuro, el matrimonio entre la prospectiva y la estrategia debía encarnarse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación. Si el reencuentro entre la prospectiva y la estrategia era inevitable, por el contrario no ha borrado la confusión entre géneros y conceptos que utilizan ambas. A pesar de que los conceptos estén muchísimo más próximos de lo que se admite generalmente.

La definición de la planificación propuesta por Ackoff (1973) "Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo" no difiere en absoluto de la definición que se propone para la prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad.

La herencia acumulada en análisis estratégico es muy considerable, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, muestra que no se puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, sólo al análisis del entorno competitivo como se puede deducir de la lectura de las primeras obras de Michael Porter.

Las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, muestran el interés de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo.

En el contexto actual sería muy acertado afirmar, que la diferencia entre las empresas que ganan y las que pierden, lo cual exponen que esta diferencia radica esencialmente en que algunos equipos de dirección demostraron un mayor nivel de clarividencia que otros, llegaron a imaginarse productos, servicios, y sectores enteros de actividad que no existían hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. De una manera manifiesta, puede decirse que perdieron poco tiempo en preocuparse sobre el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente puesto que su tarea era, precisamente, crear uno nuevo. Otras empresas —las rezagadas— se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro, Hamel y Prahalad (1995).

La conclusión es clara y se impone: la estrategia habla de clarividencia y de innovación y la prospectiva de preactividad y de proactividad, pero está claro que se trata de lo mismo.

¿Cómo podría pensarse en actuar como un estratega sin "mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, pensar en el hombre" tal como lo hace la prospectiva y así lo comenta Gaston Berger? (1964). ¡Por supuesto que sería imposible! Y, en sentido inverso, para Gastón Berger "contemplando el futuro se transforma el presente"; de este modo la anticipación invita a la acción. Para todos, el asunto es evidente, la prospectiva resulta muy a menudo estratégica caso de no serlo por los avances que provoca, sí por la intención que lleva y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.

Cabe entonces reflexionar sobre un aspecto esencial dentro del análisis, la prospectiva estratégica.

¿Qué es?, proceso de reflexión estratégica sobre el futuro de una empresa, organización, sector, región, país,... (sistema) con participación de los actores, al objeto de identificar y poner en marcha las acciones a desarrollar desde el presente, reduciendo riesgos e incertidumbres en la puesta en marcha de un proyecto porque permitirá identificar los factores clave y sobre ellos implementar la estrategia efectiva.

Descripción de este proceso que se grafica en el triangulo griego que utiliza M. Godet en la Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, 2007. Figura



Resumiendo, si la prospectiva y la estrategia son dos conceptos íntimamente relacionados, permanecen diferenciados y distintos, sería bueno y conveniente separarlos:

1) el tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables, ¿Qué puede ocurrir?

2) el tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad). ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué voy a hacer yo?, ¿Cómo voy a hacerlo?

La prospectiva, cuando va sola, se centra sobre (Q1) ¿Qué puede ocurrir?.



Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer? (Q2). Una vez que ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿Qué puedo yo hacer? (Q2) para plantearse las otras dos cuestiones:

¿Qué voy a hacer yo? (Q3) y ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4).



De ahí se deduce la imbricación que existe entre la prospectiva y la estrategia.

Esta cuestión previa sobre la identidad de la empresa, frecuentemente olvidada, es el punto de partida para la metodología estratégica de Marc Giget (1998). Se impone una vuelta a las fuentes sobre las raíces de las competencias, sus fortalezas y debilidades, recordando la famosa frase “conócete a tí mismo” de la antigua Grecia.

La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpela a la estrategia. Por su parte, la estrategia cuestiona sobre las opciones posibles y los riesgos de irreversibilidad y se refiere desde los años 80 a los escenarios de la prospectiva como testimonian en especial los trabajos de Michael Porter (1986). Esto no impide que los métodos y los útiles se mantengan separados.

La metodología estratégica definida a partir de los árboles de competencia, necesita de una prospectiva del entorno competencia. Se entiende por tanto que el matrimonio entre

prospectiva y estrategia pasa por su aproximación: el método de escenarios y el de los árboles de competencias.

1.4. El árbol de competencia.

El Árbol de Competencias fue creado por Marc Giget, director de Euroconsult, destinado a la reflexión estratégica de las empresas, y publicado en su obra *La Conducción de la Reflexión y de la Acción Estratégica de las Empresas*, en 1988.

La elaboración del Árbol de Competencias de una organización es un trabajo en profundidad, que moviliza a los principales responsables de ella y desemboca en una cuantificación precisa y exhaustiva de sus cualidades. Busca localizar los puntos fuertes y los puntos débiles en relación con el entorno, los actores y la aplicación de la estrategia; elaborar una lista de los cambios importantes del entorno (tecnológico, económico, político y social) que podrían afectar el árbol de competencias. Precizando si son cambios presentidos, deseados o temidos. Ubicar en las raíces (oficios, cualidades y competencias), el tronco (organización); las ramas (mercados); y las hojas (líneas de productos o servicios); la información con que se cuenta sobre la organización.

Según Marc Giget, una organización puede verse como un árbol de competencias, y no puede reducirse a sus productos y sus mercados. Hay que conocer cuáles son sus raíces, sus competencias técnicas; el tronco, la capacidad que tiene de poner en práctica sus planes y programas; tanto como sus ramas y hojas, mercados y líneas de productos o servicios.

Michel Godet señala que, de una manera natural, el proceso estratégico, definido a partir de los árboles de competencias, acusaba la necesidad de una prospectiva del entorno competitivo. Se comprende, pues, que el matrimonio entre la prospectiva y la estrategia pasaba por un acercamiento del método de los escenarios y de los árboles de competencia.

La primera etapa no se limita al análisis estructural de la empresa frente a su entorno, sino que comprende también una radioscopia completa de la organización y el dominio de su línea de productos o servicios, materializada en el árbol de competencias. La segunda busca captar la dinámica de la retrospcción de la organización en su entorno, su evolución pasada, sus fuerzas y debilidades respecto a los principales actores de su entorno. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite identificar las cuestiones clave para el futuro y la tercera trata de reducir la incertidumbre que pesa sobre estas cuestiones. De allí se derivarían proyectos coherentes, es

decir, opciones estratégicas compatibles tanto con la identidad de la organización cuanto con los escenarios más probables de su entorno.

La elaboración del árbol de competencias se basa en un proceso lógico de gran sencillez, pero que requiere, por lo general, de la participación conjunta de los principales responsables de la organización coordinada por un especialista en dinámica de grupos, que posea además conocimientos suficientes de administración.

Fases de análisis:

Fase 1. Raíces. (Competencias genéricas y "savoir-faire")

La primera fase la constituye la identificación de las competencias técnica, financiera y organizativa de la empresa o institución. Son las llamadas competencias "genéricas". Y su intención es poder determinar fortalezas y debilidades de la organización en cada uno de los tres campos, a fin de percibir cuán firmemente está cimentada.

Fase 2. Tronco. (Integración de las competencias en la capacidad de producción)

Las competencias técnicas, organizativas y financieras encontradas en las raíces deben integrarse armónicamente, en toda organización, para lograr una capacidad de producción de bienes o servicios razonable. Puede suceder, con mayor frecuencia de lo imaginable, que el proceso de integración de las competencias genéricas no se lleve a cabo con la lógica esperada, causando costos de toda índole que pesan sobre el funcionamiento de la organización, dificultando su funcionamiento, o haciendo que sus "productos" no lleguen a ser competitivos.

Fase 3. Ramas y hojas. (Valorización sectorial de las competencias)

Las competencias genéricas, integradas para establecer una capacidad de producción específica, son las que condicionan el posicionamiento en los mercados y de los productos (bienes o servicios) de la organización.

Por ello, en esta tercera fase se analizan sus competencias en mercadeo y ventas, sus mercados atendidos y potenciales, y los bienes o servicios que produce la organización. Ya que la lógica del análisis debe llevar hacia el encuentro de las debilidades y fortalezas que se poseen ante los distintos sectores del mercado, así como las de los bienes o servicios que se producen.

La imagen del árbol tiene sus virtudes. Sirve, primeramente, para retomar la fórmula de Marc Giget que: "la empresa no debe morir con su producto". No es necesario si una rama enferma cortar el

tronco. En este caso de enfermedad, conviene volver a desarrollar la sabia de las competencias hacia nuevas ramas de actividad que se correspondan con su "código genético".

La imagen del árbol tiene también sus límites. La dinámica del árbol no es unívoca desde las raíces hasta las ramas, funciona en los dos sentidos: las ramas alimentan a todas las raíces mediante la fotosíntesis y el humus de las hojas caídas. Las combinaciones biológicas son inmensas pero existen también incompatibilidades insuperables: un pino no se puede convertir en roble, ni un cerezo en peral.

La prospectiva sirve por tanto en un proceso de planificación estratégica para:

- Identificar y analizar los problemas actuales importantes que pudieran afectar a la organización. Una vez clasificada la información externa, es necesario identificar y evaluar los problemas importantes con posible influencia en la organización.
- Detectar y analizar las señales débiles de problemas emergentes que pudieran afectar a la organización. Además de la identificación de los problemas actuales, el análisis del entorno trata de detectar las señales débiles de ese entorno externo que pudieran suponer un problema en el futuro.
- Reflexionar acerca de los posibles problemas futuros que tendrán un impacto significativo sobre la organización. Los directores deben ir más allá de lo que ya conocen y meditar sobre la naturaleza del sector, así como de la organización, en el futuro.
- Proporcionar información organizada para el desarrollo de la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la organización.
- Fomentar el pensamiento estratégico en toda la organización. Cuando los directivos de todos los niveles consideran la relación de la organización con su entorno, tiende a surgir el pensamiento estratégico, traducido en innovaciones y en un servicio de mayor calidad.

La investigación prospectiva es necesariamente interdisciplinaria dada la creciente complejidad de la mayoría de las decisiones en la sociedad contemporánea y la insuficiencia metodológica y teórica de cualquier disciplina para comprender la realidad y transformarla. La interdisciplinariedad en el estudio prospectivo permite enriquecer el análisis de tendencias, identificar las diversas implicaciones sociales, culturales, económicas, etc., de determinada política, y elaborar de manera más completa las alternativas posibles. Finalmente, por todas las razones ya mencionadas, la investigación prospectiva estimula el desarrollo de la capacidad en investigadores nacionales para lograr una visión sintética, global del estado actual de la sociedad, de sus tendencias probables de desarrollo y de las diversas alternativas posibles.

1.5. La prospectiva en Cuba.

La conducción del proceso sociopolítico en Cuba a partir de 1959 ha revelado ser profundamente estratégica, manejando consecuentemente una firme visión prospectiva del desarrollo de la sociedad, actualizada en respuesta a las variaciones sustanciales en el entorno exterior, pero apoyándose siempre en principios que no se han declinado.

Bastaría probablemente señalar el programa de salud pública cubano, ideado desde principios de la década de los sesenta y delineado con nitidez en el discurso pronunciado por Fidel Castro en el acto de inauguración del Instituto de Ciencias Básicas y Preclínicas de La Habana, el 17 de octubre de 1962, solo 10 meses después de que finalizara la proeza que significó la Campaña de Alfabetización

La sociedad cubana ha debido caminar un largo trecho en la búsqueda de las herramientas necesarias para implementar las acciones de planificación necesarias para su materialización por etapas.

Décadas:

Los 60: Considerada por varios autores como la época dorada de los estudios del futuro, Cuba se vio en medio de las polémicas 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. A principios de la década se llevará a cabo, con razonamientos sencillos apoyados a su vez en las ideas sobre las vertientes posibles del desarrollo económico contemplado, una proyección sorprendentemente atinada de las necesidades de formación de ingenieros.

Los 70: 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 como planificación perspectiva o a largo plazo y al correspondiente sistema de pronósticos del desarrollo de la ciencia y la técnica.

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, 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.

La Academia de Ciencias constituía en aquella fecha un organismo científico multidisciplinario, que contaba con unos 25 centros de investigación en muy diversas esferas del conocimiento, por lo que resultaba un apropiado polígono de pruebas para un trabajo participativo a mediana escala. En 1974 se constituye el Consejo Nacional de Ciencia y Técnica, la preparación del primer plan nacional de problemas principales de investigación para 1976-1980 se lleva a cabo convocando a cientos de científicos e ingenieros nacionales y organizando igualmente su trabajo en los necesarios paneles de expertos.

Los 80: 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.

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 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 dirección por objetivos (DPO). Todas estas técnicas enfatizan, como es conocido, 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.

Hacia 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. Analizado este esfuerzo a la luz de la experiencia desde entonces adquirida, es posible darse cuenta de que el elemento que muchos expertos consideran con razón como la clave del éxito en la utilización de la técnica Delphi —la forma en que se redactan las preguntas para los expertos— no parece hoy suficientemente elaborada. Pero fue el ejercicio que marcó la introducción amplia de esta técnica.

Los 90: El derrumbe del socialismo en la URSS y en la Europa del Este, que fue el factor externo de mayor impacto sobre Cuba en la década de los noventa, implicó 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. 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 confluir 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.

Como expresión sintética de algunas de las salidas de estos ejercicios se tiene, por ejemplo, la organización de las prioridades de la ciencia y la innovación tecnológica en cinco grandes grupos:

- 📍 GRUPO 1. Áreas donde se pretende alcanzar o mantener excelencia y competitividad internacional a partir de productos y tecnologías novedosas
- 📍 GRUPO 2. Áreas clave vinculadas a producciones más tradicionales, donde son necesarios cambios tecnológicos importantes para garantizar competitividad de los productos, aumento de la eficiencia, diversificación de la producción y cumplimiento de las normas ambientales establecidas
- 📍 GRUPO 3. Áreas vinculadas al estudio de la naturaleza cubana
- 📍 GRUPO 4. Áreas vinculadas al estudio de la sociedad cubana
- 📍 GRUPO 5. Áreas científicas y tecnológicas avanzadas en las que es necesario alcanzar o mantener determinado nivel que facilite el avance de los otros grupos y garantice la continuidad del desarrollo futuro del país

En cuanto a herramientas, digamos finalmente que sin haber utilizado con anterioridad la denominación “mapeo contextual” (environmental scanning), que ha difundido la guía para la prospectiva regional preparada por la red FOREN de la Unión Europea, todos los ejercicios de expertos antes indicados concedieron obviamente una gran importancia al mismo, que es, como bien señala el mencionado informe, más un acercamiento o tratamiento (approach) que una técnica propiamente dicha.

Actualmente: Técnicamente, la prospectiva puede considerarse como el resultado de la convergencia de tres tendencias previas: el análisis de políticas; la dirección estratégica; los estudios de futuro, y sigue utilizando, en gran medida, métodos y herramientas desarrollados en los cincuenta y en los sesenta para obtener valoraciones sobre cuestiones difíciles de analizar utilizando los métodos científicos de uso más frecuente.

La vigilancia y la prospectiva, formalizadas, permiten afinar las grandes decisiones estratégicas. Independientemente de la disponibilidad de técnicas, las representaciones del futuro no pueden ir, en fin de cuentas, más allá de lo que la preparación y la subjetividad de los expertos permite, con relativa independencia de las estimaciones cuantitativas. El nuevo enfoque se basa, por tanto, en la calidad de los expertos.

Así, el uso de técnicas de la prospectiva relativamente sencillas —aunque en proceso de sofisticación informática— permite elaborar representaciones válidas si hay una identificación subjetiva profunda de los expertos con los ideales de una colectividad, institución o nación. Con recursos limitados, pero que se hayan centrado en el capital humano, si se está bien atento a las señales incipientes del entorno, es posible ser prácticamente proactivo, y no reactivo.

La voluntad política es el ingrediente principal de la visión prospectiva. Es la voluntad de acción señalada por Godet, con la que se logra aquello que se prevé en la medida en que se actúa, en que se realizan esfuerzos conscientes.

Conclusiones Parciales

1. Los antecedentes y evolución de los conceptos, relativos a la complejidad del futuro de las empresas, han sido tratados en el presente capítulo expresándose la correlación existente entre estrategia, prospectiva y escenario, destacándose el papel que juega éste último en el proceso de reflexión estratégica sobre el futuro del sistema con participación de los actores.
2. El paquete de herramientas para el análisis prospectivo denominadas método de escenarios, que propone Godet, permite hacer un análisis de las tendencias considerando variables cualitativas y cuantitativas, reduciendo el grado de incertidumbre ante el entorno cambiante y adoptando las decisiones pertinentes. Facilitando a partir del trabajo con expertos, definir acciones estratégicas que impulsen el desarrollo del sistema estudiado.
3. Se expone en el capítulo las experiencias, modestas pero en sostenido perfeccionamiento, de Cuba, las cuales pudieran ser también de utilidad para los países latinoamericanos y que fraternalmente hay disposición de compartir y desarrollar conjuntamente en aras de construir un futuro mejor.
4. Viabilidad y factibilidad.

El peso de los recursos para ejecutar el proyecto de investigación son los humanos y el tiempo para emprenderlo, los cuales están garantizados; además se cuentan con los recursos materiales y financieros que en este caso son menores por el tipo de investigación que se desarrolla.

Su factibilidad se evidencia en los resultados del criterio de expertos, directivos y del estudio del caso en la práctica, lo cual revela que la aplicación de la metodología cambia el proceso de planificación, organización, ejecución y control de la proyección estratégica de la entidad.

5. Herramientas y métodos utilizados

Se aplica el Procedimiento Metodológico para la Proyección Estratégica con Enfoque Prospectivo. Godet, M. En la aplicación del mismo se emplearon las técnicas: observación directa, encuesta, entrevista, revisión documental, software de los métodos prospectivos, el árbol de competencia como herramienta para el diagnóstico, procesadores de datos (SPSS), métodos expertos y trabajo en equipo.

CAPITULO II

Capítulo II: Metodología, aplicación y descripción del procedimiento para el proceso de planeación estratégica con enfoque prospectivo y caracterización de la empresa.

En este capítulo se describe el procedimiento que se aplicará en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos para su proyección estratégica y enfrentar los escenarios futuros planteados para el período 2013- 2016.

2.1 Descripción del procedimiento metodológico

A continuación se describe el procedimiento que se utilizará con sus etapas, describiéndose las actividades y herramientas a desarrollar en cada una de ellas para el logro del propósito planteado.

Tabla 1 Fases y herramientas asociadas al procedimiento para la proyección estratégica con enfoque prospectivo

Fase	Objetivo	Pasos	Técnicas y Herramientas
Fase 1 Análisis del objeto de estudio	Determinar posicionamiento de la empresa en la matriz DAFO	Análisis estratégico: Diagnóstico interno y diagnóstico externo: definición de puntos fuertes y débiles del sistema estudiado y oportunidades y amenazas del entorno	Aplicación del árbol de competencia Matriz DAFO
Fase 2 Aplicación de los métodos prospectivos	Definir escenarios de apuestas a través de los métodos prospectivos	Identificación de variables claves Relación de los principales actores en su ambiente estratégico Determinación de alianzas y conflictos. Determinación de Tácticas y Objetivos entre actores Definición de hipótesis por parte de los actores. Construcción de escenarios	MICMAC, MACTOR, SMIC Método de expertos

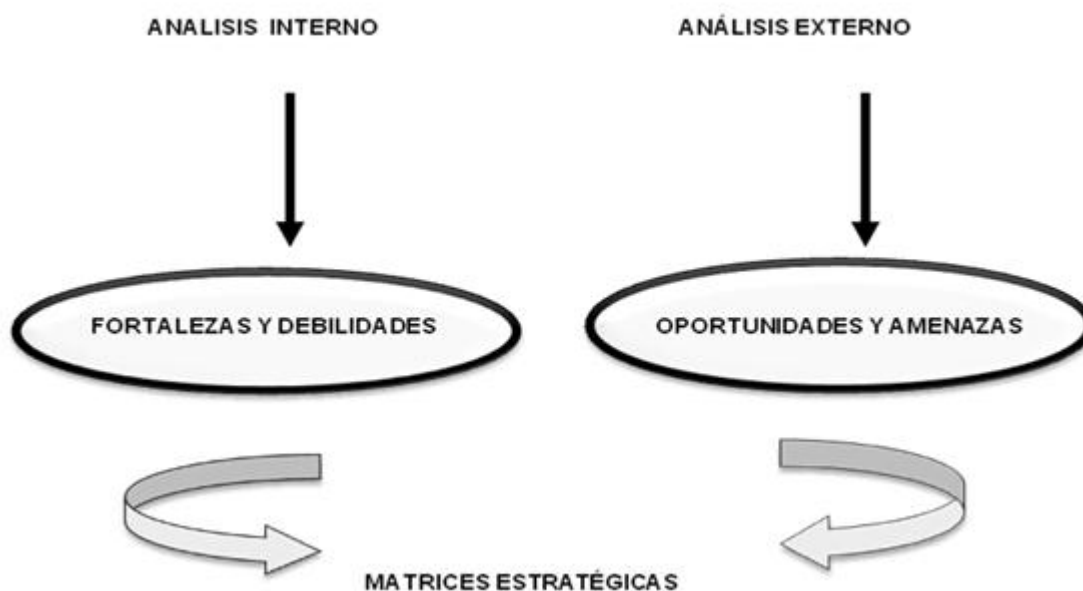
Fase 3 Formulación objetivos estratégicos	Formular objetivos estratégicos	Formulación de la estrategia maestra	Trabajo en equipo y expertos para la:
---	------------------------------------	--------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Fase 1. Determinación del posicionamiento de la empresa en la matriz DAFO.

La determinación del posicionamiento de la empresa en la matriz DAFO se desarrolla a partir del diagnóstico interno de la organización y el diagnóstico del entorno (MACRO y MICRO), de forma tal que pueda expresarse en el mismo la situación que tiene la empresa (representada en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados) para enfrentar los embates del entorno y a posteriori relacionar las competencias para ponerlas en función del mismo.

Fig. 2.1. Análisis estratégico



Fuente: Elaboración propia

En este caso para el proceso de análisis estratégico se propone la aplicación de la técnica de Marc Giget y retomada por M. Godet en la propuesta metodológica que hace en la Caja de herramientas 2007: Árbol de Competencia.

Árbol de Competencia

Como se explica en Capítulo 1, el Árbol de Competencia fue creado por Marc Giget , destinado a la reflexión de las empresas, que moviliza a los principales responsables de ella y desemboca en una cuantificación precisa y exhaustiva de sus cualidades.

En el marco de la metodología el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, que conjuntamente con el análisis del entorno en sus diferentes dimensiones facilitará el posicionamiento de los ámbitos de actividades estratégicas de la empresa:

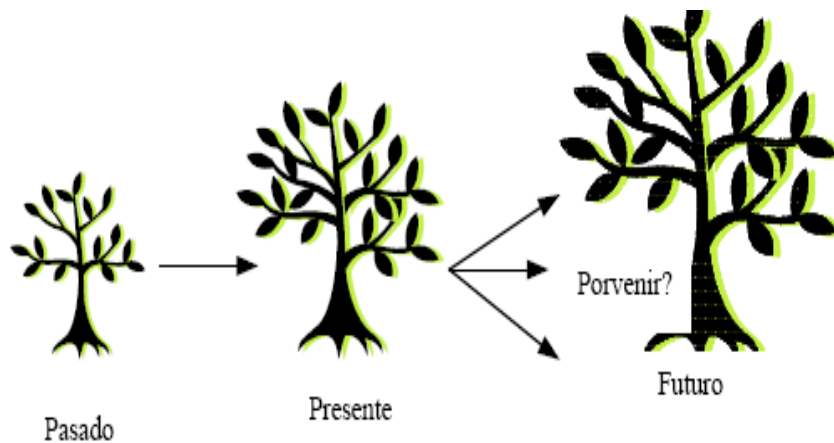
¿Cuál es su futuro?

¿Cuál es su posición concurrencial?

¿Cuáles son los factores clave de éxito?

¿Cuáles son las competencias distintivas a su posición o que debe adquirir para mejorar su posición

Se ubica en las raíces (Competencias: técnicas, organizativas y financieras), en el tronco (Integración: administrativa, organizativa, financiera, tecnológica y sus interrelaciones), ramas (mercadeo y ventas, mercados, productos y clientes) con el objetivo de identificar los puntos fuertes y débiles en relación con el entorno competitivo, los actores (clientes, competidores, suministradores y trabajadores) y elaborar una lista de los cambios importantes del entorno (tecnológico, económico, político y social) que podrían afectar el árbol de competencia, precisando si son cambios presentidos, deseados o temidos y la aplicación de la estrategia.



Fuente: Prospectiva y Planificación Estratégica. M. Godet, 2007

Es necesario destacar que para la empresa, el frente exterior y el frente interior constituyen un sólo y mismo segmento estratégico. En otras palabras, frente a los cambios del entorno estratégico, el futuro de una empresa depende en gran medida de sus fuerzas y debilidades internas.

Fase No. 2. Aplicación de los métodos prospectivos

El objetivo de esta fase es definir variables claves, juego de actores y escenarios de apuestas con la ayuda de los métodos prospectivos, descomponiéndose la misma en tres momentos cruciales:

- **Análisis estructural.**

En el análisis estructural el objetivo que se persigue es ofrecer la posibilidad de poner de relieve la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan a la organización, describiéndose el sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema, lo que permite estudiar las relaciones e identificar las variables esenciales internas y externas, definición de variables claves.

Para el cumplimiento del mismo se procederá a la aplicación del software MICMAC, donde se procederá a desarrollar con los expertos:

- *El censo de variables:* ¿Cuáles son las variables que mueven el accionar del sistema?
- *Descripción de las relaciones entre variables:* ¿Cuál es la relación que se manifiesta entre las variables del sistema? ¿Cuáles son las variables de motricidad y dependencia?
- *Identificación de las variables claves:* ¿Cuáles son las esenciales del sistema, claves?

- **Juego de actores.**

Los principales objetivos del juego de actores: identificar las motivaciones de cada actor, sus restricciones y medios de acción (actuales y potenciales); comprender la estrategia de los actores reales (alianzas y conflictos); detectar los gérmenes de cambio de la estrategia de los actores y formular las preguntas claves para el futuro.

La definición del análisis del juego de actores para la resolución de conflictos entre el grupo de actores que tienen diferentes objetivos y proyectos es un análisis esencial para poner en evidencia los retos estratégicos y las preguntas claves para el futuro.

Para ello se aplicará la Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR): pasos:

1. *Construcción del tablero de estrategia de los actores*, (plantear los proyectos y las motivaciones de cada actor y sus medios de acción). Listado de actores.
2. *Identificar las posturas estratégicas y los objetivos asociados*, permite revelar un cierto número de posturas estratégicas sobre las cuales los actores tendrán objetivos convergentes o divergentes, pudiendo llegar cada actor a ser conducido a una alianza o entrar en conflicto con otros.
3. *Posicionar cada actor según sus objetivos estratégicos* tratando de descubrir la actitud actual de cada actor sobre cada objetivo (favorable, opuesto, neutro o indiferente).

La matriz de posiciones simples actores X objetivos se puede rellenar utilizando la convención siguiente:

- 1: el actor i es favorable al objetivo j
- 1: el actor i es opuesto al objetivo j
- 0: el actor i es neutral o indiferente al objetivo j

4. *Jerarquizar para cada actor las tácticas posibles, en función de sus objetivos prioritarios:* se pretende en esta etapa recensar las tácticas posibles (juego de alianzas y conflictos), precisándose el número de objetivos estratégicos sobre los cuales los actores, cogidos de dos en dos, están en convergencia o divergencia de objetivos, utilizándose la matriz Actores /Objetivos.

5. *Evaluar las relaciones de fuerzas entre los actores:* Las relaciones de fuerza deben tener en cuenta la fidelidad de los medios de acción directos e indirectos (un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero). Se construye un plano de influencia-dependencia de actores.

6. *Formular las recomendaciones estratégicas y las cuestiones claves del futuro:* A partir del planteamiento de las cuestiones claves del porvenir se formula las hipótesis sobre las tendencias, los acontecimientos, las rupturas, que caracterizan la evolución de las relaciones de fuerzas entre los actores.

Esta valoración efectuada contribuye al planteamiento de las cuestiones claves del futuro, sirviendo de base para la formulación de las hipótesis que serán utilizadas para la definición de los escenarios de entorno.

- **Definición de escenarios**

El objetivo de este momento es destacar los escenarios más probables y examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

La aplicación del método de impactos cruzados, matriz SMIC, probabilistas viene a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El método se desarrolla atendiendo a:

- a) Formulación de hipótesis y elección de expertos.

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias.

El proceso deberá realizarse con la ayuda de encuestas. Para la realización de un SMIC se requiere aproximadamente de un mes y medio y el número de expertos a consultar debe oscilar entre 10 y 100 y los criterios de selección son los mismos que los del DELPHI pidiéndoseles: evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable) y evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una

hipótesis en función de todas las demás, por lo que habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

b) Probabilización de escenarios.

El método de escenarios consiste en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos de acuerdo a las probabilidades.

El programa calcula la media de probabilidades de los escenarios, para el conjunto de los expertos. Así, para seis acontecimientos y 64 escenarios posibles, se constata, en general, que un tercio de los escenarios concentra 90 % de la probabilidad y un sexto entre 60 % y 75 %.

La definición de probabilidades simples, condicionales si realización y las condicionales si no realización de las hipótesis se efectúa por experto.

Los valores con los que se trabaja están comprendidos entre 0 y 1.

Como resultado de la aplicación de la matriz SMIC se obtienen un total de 66 escenarios de los cuales es conveniente realizar una selección de 3 ó 4 escenarios, entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados.

La etapa posterior se centra en la redacción de los escenarios, camino del presente hacia las imágenes finales con el comportamiento de los actores.

De los diferentes caminos que se proponen se seleccionan los escenarios de apuestas para el 2015 y se presentan al Consejo de Dirección para su final aprobación, describiéndose los mismos y estableciendo los indicadores de medida que contribuyan a una correcta formulación e implantación estratégica.

Fase No 3. Formulación estratégica

Se redefine la visión de la organización y la estrategia maestra a seguir, de la cual se derivan áreas de resultados claves, los objetivos estratégicos, los criterios de medidas, grados de consecución y los planes de acción para dar cumplimiento a la estrategia que permitirá alcanzar la visión proyectada para el período futuro.

Definición de la Visión de la Organización: Recordar que la visión tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio, lo que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

Determinación de las Áreas de Resultados o Procesos Claves: Elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo.

Algunos de los criterios a tener en cuenta para identificarlas son:

- Elementos de salida de la organización.
- Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento mismo de la institución.
- Otras vinculadas a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

Definición de los Objetivos Estratégicos: Los objetivos se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales de trabajo que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la organización.

Una vez definidos los objetivos estratégicos se desata un proceso encaminado a la concreción de los resultados a alcanzar en el período estratégico como expresión de la materialización de las directrices fundamentales del trabajo de la organización que estos expresan.

Definición de los Planes de Acción: El plan de acción es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas, debe contener: tarea o acción a realizar, responsable de la misma, participantes en la ejecución y período de cumplimiento, por lo que debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

2. 2 Caracterización de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos

La Empresa Eléctrica de Cienfuegos se encuentra ubicada en calle 33 # 5602 entre las avenidas Nro. 56 y 58 en la Ciudad de Cienfuegos. La misma fue creada mediante la Resolución No. 74 de orden y fecha 23 de febrero del 2001, creación que fuera autorizada a través de la Resolución No. 14 del 2001 emitida el 3 de enero del 2001 por el Ministro de Economía y Planificación.

Objeto Social

Es la Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de la Energía Eléctrica, para la prestación de servicio tanto al sector residencial como al sector estatal y privado.

Misión

➤ Brindar un suministro de energía eléctrica a los consumidores privados y estatales de forma continua dentro de los parámetros de calidad establecidos según la ley eléctrica nacional.

Visión

➤ Somos líderes nacionales reconocidos por la excelencia en la prestación del servicio eléctrico, distinguiéndonos en la atención rápida y especializada a nuestros clientes.

La Empresa Eléctrica Cienfuegos aplica el Perfeccionamiento Empresarial sobre la base de la autorización expedida por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros a través de su Acuerdo No. 3865 de fecha 30 de enero del 2001.

El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial de la entidad se rige por el Decreto 281/2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, en la aplicación del perfeccionamiento Empresarial, constituido por los siguientes sistemas:

1. Sistema de Organización General.
2. Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
3. Sistema de Atención al Hombre.
4. Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
5. Sistema de Gestión de la Calidad.
6. Sistema de Gestión del Capital Humano.
7. Sistema de Gestión Ambiental.
8. Sistema de Gestión de la Innovación.
9. Sistema de Planificación.

10. Sistema de Contratación Económica.
11. Sistema de Contabilidad.
12. Sistema de Control interno.
13. Sistema de Relaciones Financieras.
14. Sistema de Costos.
15. Sistema de Precios.
16. Sistema Informativo.
17. Sistema de Mercadotecnia.
18. Sistema de Comunicación Empresarial.

Niveles de dirección del Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa Eléctrica:

1- Primer nivel de dirección: Tiene como presidente al Director General y además está integrado por los Directores de las Direcciones de Regulación y Control, quienes lo asisten y participan en la toma de decisiones dentro de los Órganos de Dirección Colectiva Empresarial. Constituye el nivel superior de dirección de la entidad.

2-Segundo nivel de dirección: En el están comprendidos los Directores de cada una de las UBE y UBEM, que lo preside formando parte los Especialistas principales y Jefes de grupos que integran el Consejo de Dirección de las UBE así como los Jefes de centrales eléctricas y talleres.

3-Tercer nivel de dirección: En el están comprendidos los jefes de Turnos de las Centrales Eléctricas y Despacho Provincial de Carga y los Jefes de Brigadas de linieros y de construcción.

VALORES COMPARTIDOS

FIDELIDAD AL OFICIO: Obrar con amor al trabajo eléctrico, con originalidad, la necesaria flexibilidad y sensibilidad ante el trabajo y cada tarea , estar convencido de que todo lo que hacemos es para el pueblo y la construcción del Socialismo.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Conocer, interpretar y satisfacer las necesidades e intereses de los clientes por ser nuestros principales colaboradores.

TRABAJO EN EQUIPO: Integración y aprovechamiento del potencial intelectual y los valores del colectivo para elevar la eficiencia y calidad de la actividad que realiza.

PROFECIONALIDAD: Desempeñar nuestras actividades con calidad precisión y eficiencia, superarnos constantemente, estimularlo en los demás, y lograr resultados superiores en nuestra gestión.

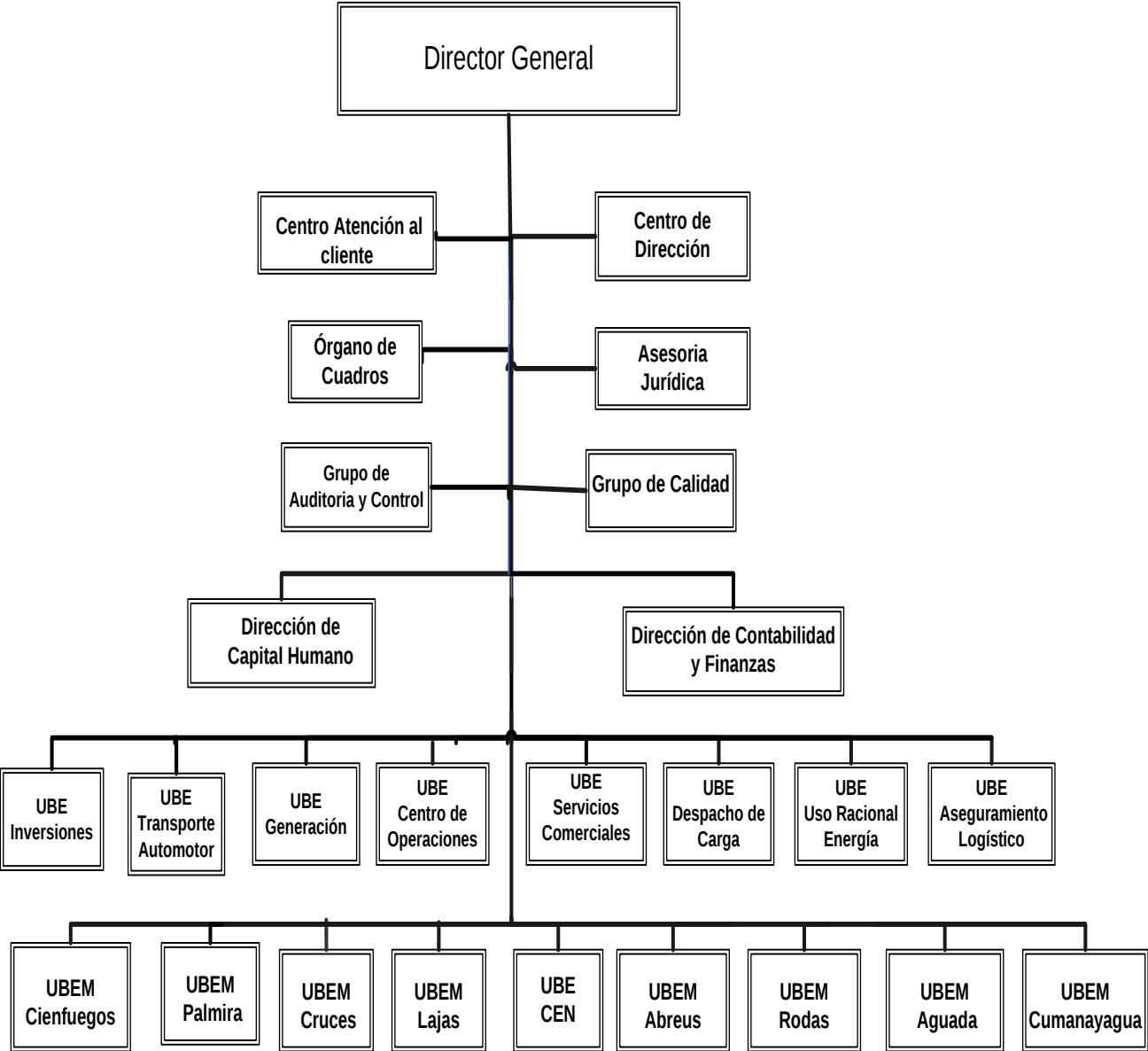
Estructura Organizativa de la Empresa

La Empresa Eléctrica Cienfuegos opera con una estructura de dirección alineada con la visión y misión de la empresa y conectada con los objetivos estratégicos y de trabajo, con un perfil de dirección que se encuadra entre consultivo y participativo aunque la tendencia es al participativo.

La estructura de Dirección de la Empresa Eléctrica, tiene aprobados por la Resolución No 148, de fecha 25 de marzo de 2011 en su estructura organizativa los siguientes cargos: 1 Director General, 3 Directores de Direcciones de Regulación y Control, 17 Directores de Unidades Básicas Eléctricas en forma abreviada (UBE) que incluyen dentro de las mismas a 8 Directores de Unidades Básicas Eléctricas Municipales en forma abreviada (UBEM) y 120 Jefes de grupos de ellos (69 Especialistas Principales y 60 Dirigentes), que representan un total de 81 cargos de dirigentes en una plantilla proyectada de 1390 trabajadores.

Además de los cargos de dirigentes mencionados, en la Empresa Eléctrica existen ocupaciones que intervienen en la estructura organizativa del Sistema de Dirección de la entidad representado en la plantilla por jefes de brigadas y de Subestaciones eléctricas atendidas.

Figura 2.3 Organigrama Empresa Eléctrica de Cienfuegos



La Empresa atiende una extensión territorial de 4177.8 km² donde están instalados 3679.94 Km. de líneas aéreas de las cuales 272.05 km son líneas de transmisión, 472.19 Km. de subtransmisión, 1724.83 de distribución primaria.

El proceso fundamental de la Empresa Eléctrica es la Comercialización del Servicio Eléctrico.

Direcciones de Regulación y Control.

De acuerdo con sus funciones y los procesos que ejecutan se definen en la empresa como Direcciones de Regulación y Control las siguientes:

1. Dirección de Capital Humano.
2. Dirección de Contabilidad y Finanzas.

Las Direcciones de Regulación y Control concentran su desempeño en proponer política y procedimientos necesarios y una vez aprobadas ejercen el control,

Funciones Generales

En la elaboración de las funciones específicas asignadas a las direcciones de regulación y control participan, directivos, especialistas y trabajadores de la empresa y Unidades Básicas Eléctricas. Las funciones se revisan cada año conjuntamente con la elaboración del Plan Anual, no obstante pueden modificarse según lo regulado a ese fin antes cualquier imprevisto. Las funciones las aprueba el Consejo de Dirección.

Se hace un breve resumen de las funciones generales de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos las cuales aparecen detalladas en el (Expediente Perfeccionamiento Empresarial) donde aparecen recogidas también las funciones de los directivos de la organización.

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dictan por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
2. Dirigir, organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.

3. Elaborar las resoluciones necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
4. Elaborar e implantar la base reglamentaria de la empresa.
5. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
6. Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y unidades empresariales de base (UBE), elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
7. Controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas en la gestión empresarial en todas las empresas.
8. Elaborar y actualizar la estrategia de la empresa; evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.
9. Garantizar que la producción y prestación de servicios sea realizada en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial.
10. Establecer las funciones y facultades que deben desarrollar cada nivel de dirección en la empresa en correspondencia con la estructura establecida y seleccionar el personal idóneo para el desempeño de las mismas.
11. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección, otras empresas y con otros órganos, Organismos o Consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
12. Elaborar, reglamentar y aplicar el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección de la empresa.
13. Rendir cuenta periódicamente, a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de toda la empresa. Organizar el proceso de rendición de cuentas en las diferentes áreas de la empresa ante el Consejo de Dirección.
14. Diseñar e implantar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la empresa y sus reservas en correspondencia con los lineamientos que a estos efectos se emite por el Gobierno.
15. Elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical el reglamento de estimulación moral de los trabajadores de la empresa.

16. Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección.
17. Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
18. Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.
19. Efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por la empresa.
20. Elaborar el reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista y garantizar su cumplimiento.
21. Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo. Elaborar el reglamento que organiza en la empresa este sistema.
22. Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.
23. Aplicar el sistema de gestión de la calidad en la empresa, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas, según el cronograma elaborado.
24. Elaborar el Manual de la Calidad de la empresa.
25. Diseñar e implantar en coordinación con la organización sindical el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores.
26. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
27. Elaborar de conjunto con el sindicato, el reglamento de la idoneidad demostrada de los trabajadores y garantizar su cumplimiento sobre la base que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador.
28. Elaborar y aplicar el reglamento de trabajo de los comités de expertos de la empresa. Crearlos donde corresponde y organizar su funcionamiento.
29. Evaluar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la empresa, en correspondencia a lo establecido.
30. Garantizar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.

31. Elaborar el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las evaluaciones.
32. Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la empresa, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.
33. Elaborar con la amplia participación de los trabajadores y la organización sindical el reglamento disciplinario interno de la empresa. Controlar su cumplimiento.
34. Organizar la estructura salarial a aplicar a los dirigentes en correspondencia con la categoría aprobada a la empresa, garantizando que no se produzcan ni igualdades ni incongruencias salariales.
35. Confeccionar, oído el criterio de la organización sindical, el reglamento de los sistemas de pagos de la empresa.
36. Elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados en la empresa.
37. Evaluar y tramitar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa.
38. Elaborar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento interno de estimulación en CUC de la empresa, de estar aprobado por el Organismo correspondiente. Controlar el cumplimiento.
39. Evaluar el personal propuesto a declarar como disponible en la empresa, aplicando según lo establecido, el tratamiento laboral y salarial que le corresponde.
40. Elaborar e implantar el manual de seguridad y salud en el trabajo. Elaborar el plan de prevención de riesgos, que permita prevenir accidentes causantes de pérdidas de carácter social, material o humano.
41. Organizar y controlar el sistema de seguridad y protección física, planificar las medidas a tomar a fin de preservar los equipos, medios, materiales, e información de la empresa.
42. Confeccionar y mantener actualizado el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
43. Confeccionar y conciliar los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa.
44. Confeccionar y compatibilizar con los órganos de la defensa civil los planes contra catástrofes.
45. Elaborar e implantar el sistema de medio ambiente en la empresa.

46. Garantizar la introducción en la empresa de nuevas técnicas, innovaciones de efectividad comprobada.
47. Controlar el cumplimiento de los planes de generalización.
48. Diseñar e implantar el sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal de la empresa en función de su desarrollo.
49. Garantizar la participación de los trabajadores de la empresa en todo el proceso de elaboración del plan anual, en coordinación con la organización sindical.
50. Presentar y defender, el plan anual de la empresa, en la organización superior de dirección y de corresponder en Junta de Gobierno, el Organismo o Consejos de la Administración Provincial al cual se subordina.
51. Elaborar y aplicar el sistema de costos de la calidad de la empresa.
52. Elaborar el manual de la contabilidad de costo de la empresa. Garantizar su correcta aplicación.
53. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la empresa y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos, fundamentalmente en divisas.
54. Elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en la empresa.
55. Garantizar en la empresa el correcto funcionamiento del comité de contratación.
56. Elaborar el manual de contabilidad de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las medidas organizativas para su correcto funcionamiento.
57. Emitir periódicamente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad.
58. Asegurar que los sistemas contable-financieros, soportados en tecnologías de la información estén certificados por las autoridades competentes, garanticen la exactitud de las operaciones y el control.
59. Depositar, anualmente, los estados financieros aprobados por el director general de la empresa, en las oficinas territoriales del Registro Mercantil.
60. Diseñar e implantar el sistema de control interno de la empresa.
61. Elaborar el plan medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan.

62. Evaluar en el consejo de dirección los resultados deficientes en la gestión, demostrados en auditorías y controles; analizar las causas de las deficiencias detectadas y las medidas a tomar, disciplinarias, laborales, técnicas, económicas, organizativas y salariales que procedan. Informar los resultados de este análisis a los trabajadores, a la organización sindical y a la instancia superior.
63. Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC).
64. Garantizar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la empresa en tiempo y forma.
65. Documentar el cien por cien (100 %) de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda.
66. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la empresa.
67. Organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la empresa.
68. Realizar los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
69. Elaborar el plan de mercadotecnia y controlar su cumplimiento periódicamente.
70. Elaborar en la empresa un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita la mejora y el perfeccionamiento de las producciones y servicios de la empresa.
71. Diseñar e implantar el Sistema de Comunicación de la Empresa.
72. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general.

Elementos principales de la organización de la producción de bienes y servicios en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Formas de organizar la producción o la prestación de los servicios:

a) **Al nivel de empresa** está integrada por las áreas de Regulación y Control las cuales brindan asesoramiento metodológico, propuestas y control de políticas, control del cumplimiento de los planes y de los procedimientos generales del sistema que atienden.

Estas áreas pueden organizarse en grupos o equipos de trabajo. Las funciones y facultades de las direcciones de Regulación y Control aparecen en el sistema de Organización General de la Empresa

b) **Al nivel de base** están constituidas las Unidades Básicas Eléctricas Municipales (UBEM) y las Unidades Básicas Eléctricas (UBE), las mismas representan la figura empresarial a partir de la cual se organizan los procesos de producción y de prestación de servicios, estas unidades tienen autonomía controlada, en cada municipio de la provincia de Cienfuegos existen una Unidad Básica

Eléctrica Municipal, cuya misión fundamental es brindar un suministro de energía eléctrica a los consumidores privados y estatales de forma continua dentro de los parámetros de calidad establecidos según la ley eléctrica nacional. Las Unidades Básicas Eléctricas forman parte íntegra de la empresa, todos sus ingresos pertenecen a la empresa.

Servicios que se prestan:

- Generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica.
- Prestar servicios de Proyectos y de Ingeniería, de construcción, desmantelamiento, montaje, reparación y mantenimiento a instalaciones eléctricas aéreas y soterradas al sistema de la Unión Eléctrica y a otras entidades.
- Realizar trabajos de corrección del factor de potencia, acomodo y control de carga, al sistema de la Unión Eléctrica y a otras entidades.
- Brindar servicios técnicos relacionados con el uso eficiente de la energía eléctrica y para las redes eléctricas al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades.
- Llevar a cabo la comprobación y certificación de las capacidades dieléctricas de medios de protección para trabajar con electricidad.
- Ofrecer servicios de reparación y mantenimiento de equipos estáticos y rotatorios eléctricos al sistema de la Unión Eléctrica y a otras entidades.
- Realizar proyectos de electrificación, mejoras y modernización de redes eléctricas así como de iluminación exterior e interior.
- Brindar servicios de reparación, mantenimiento, calibración de equipos y medios de medición al sistema de la Unión Eléctrica y a otras entidades.
- Brindar servicios de comunicación a las entidades de la Unión Eléctrica y del Ministerio de la Industria Básica radicadas en la provincia, por los canales de comunicación propios.
- Brindar servicios de apoyo o peaje a través de las posterías a las entidades de comunicaciones de la provincia.
- Prestar servicios de construcción, montaje, reparación, ajuste y mantenimiento a sistemas de comunicaciones, protecciones eléctricas y automática al sistema de la Unión Eléctrica y a otras entidades.
- Producir y comercializar de forma mayorista de transformadores, medios de protección para trabajar en líneas aéreas, desconectivos monopolares e interruptores en aire, así como ofrecer los servicios de reparación y mantenimiento al Sistema de la Unión Eléctrica y a otras entidades.
- Comercializar de forma mayorista chatarra a las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas.
- Comercializar de forma mayorista materiales ociosos y de lento movimiento.
- Prestar servicios de parqueo, de alquiler de almacenes y locales; de transportación de carga, de alquiler de equipos tecnológicos para el montaje eléctrico; de impresión y reproducción de documentos, de consultoría técnica para la reparación, mantenimiento, construcción, diseños y proyectos de redes eléctricas.

Estos servicios se brindaran por las Unidades Básicas Eléctricas correspondientes, debiéndose registrar cada una de ellas por regulaciones jurídicas bien definidas, que aparecen en el Capítulo 11 Sistema de Contratación Económica.

Estructura espacial de la producción y los servicios

La empresa en su proceso de producción de bienes y servicios que tiene una estrecha interrelación con todas las unidades básicas de conjunto con ellas analiza la situación del servicio y el cumplimiento de los planes

El flujo del proceso productivo y de servicio es diferente en cada unidad y está en función del alcance del servicio y de las especialidades que intervienen en el mismo.

Métodos de la organización de la producción y los servicios

- a) El proceso productivo tiene como producto final un “Correcto e Integral Servicio Eléctrico el cual es posible con la participación de las diferentes unidades básicas que cuentan con la fuerza de trabajo y recursos para cada trabajo, estarán dirigidos técnicamente por un Jefe de Grupo de Distribución en las UBEM y en el resto por el Director de la Unidad Básica Eléctrica o el Jefe de Grupo.
- b) La asignación de la fuerza de trabajo en las UBEM está en función, de la cantidad de clientes, kilómetros de líneas instalados y de otros componentes de las redes eléctricas, aunque para la determinación de la fuerza de trabajo se aplica un balance de carga y capacidad
- c) Los aseguramientos materiales y técnicos fundamentales para el cumplimiento de los planes de trabajos en la UBEM son: los materiales clásicos asociados a las redes eléctricas y al proceso de comercialización de la energía eléctrica, además de los medios de transporte, el combustible, energía eléctrica, computadoras, los software, las normas técnicas , los procedimientos de trabajo y materiales de oficina. Para las unidades básicas eléctricas los aseguramientos materiales y técnicos fundamentales para el cumplimiento de los planes de trabajos se corresponden con la misión asignada, destacándose entre otros, medios de transporte, el combustible, energía eléctrica, computadora, los software, las normas técnicas , los procedimientos de trabajo, materiales de oficina y otros
- d) Los cuellos de botella dentro del proceso productivo de las Unidades Básicas Eléctricas incluyendo las municipales (UBEM) están dados fundamentalmente por: la diferencia de capacidad productiva entre los Grupos de Trabajo y la diferencia de alcance entre los “Proyectos” que demandan más participación de una especialidad que de otra. Este segundo factor es inevitable pues no existen dos proyectos iguales.

Se hace un breve resumen de las funciones generales de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos las cuales aparecen detalladas en el (Expediente Perfeccionamiento Empresarial) donde aparecen recogidas también las funciones de los directivos de la organización.

1. Elementos principales de la organización de la producción de bienes y servicios en la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

2.1 Formas de organizar la producción o la prestación de los servicios:

c) **Al nivel de empresa** está integrada por las áreas de Regulación y Control las cuales brindan asesoramiento metodológico, propuestas y control de políticas, control del cumplimiento de los planes y de los procedimientos generales del sistema que atienden.

Estas áreas pueden organizarse en grupos o equipos de trabajo. Las funciones y facultades de las direcciones de Regulación y Control aparecen en el sistema de Organización General de la Empresa

d) **Al nivel de base** están constituidas las Unidades Básicas Eléctricas Municipales (UBEM) y las Unidades Básicas Eléctricas (UBE), las mismas representan la figura empresarial a partir de la cual se organizan los procesos de producción y de prestación de servicios, estas unidades tienen autonomía controlada, en cada municipio de la provincia de Cienfuegos existen una Unidad Básica Eléctrica Municipal, cuya misión fundamental es brindar un suministro de energía eléctrica a los consumidores privados y estatales de forma continua dentro de los parámetros de calidad establecidos según la ley eléctrica nacional. Las Unidades Básicas Eléctricas forman parte íntegra de la empresa, todos sus ingresos pertenecen a la empresa.

Conclusiones parciales:

1. Queda descrito el procedimiento metodológico a aplicar en el caso de estudio, el que consta de tres fases.
2. Se hace una breve caracterización de la empresa.

CAPITULO III



Capítulo III. Aplicación del procedimiento metodológico propuesto para la Proyección estratégica con enfoque prospectivo para la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

El presente capítulo tiene como objetivo la aplicación del procedimiento metodológico para la proyección estratégica de la Empresa Eléctrica Cienfuegos tomando como punto de partida la aplicación en el diagnóstico estratégico del Árbol de Competencia y posteriormente la aplicación de los métodos prospectivos para la formulación estratégica.

3.1. Aplicación de la Fase 1 del procedimiento.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La información recopilada con el uso de las técnicas de análisis de documentos, participación en las diferentes reuniones programadas, entrevistas y encuestas que se reflejan en los anexos() respectivamente siendo procesada por el paquete estadístico **SPSS**, permitiendo reflejar varios aspectos fundamentales de la situación de La Empresa Eléctrica Cienfuegos, su caracterización actual y las particularidades más significativas que permitan determinar las oportunidades y amenazas así como las capacidades internas de la organización, para ello se aplicó en la técnica de diagnóstico el árbol de competencia de Marc Gibet, lo que permitió hacer una valoración profunda y preactiva, incorporándose al análisis las variables de interés que representan al entorno general en el cual se mueve la empresa.

Árbol de competencias

RAICES

Tecnología

Tiene instalado más 6611 transformadores de distribución, 140 subestaciones de 33kV y menores y 8 subestaciones eléctricas de 110kV. Además son parte también de sus redes eléctricas 9530 instalaciones de alumbrado público, 1029 protecciones por relevadores y 327 equipos de comunicaciones y telemecánica.

La empresa atiende y brinda servicios a 144042 clientes de los cuáles 135540 pertenecen al sector residencial, 6598 al comercial, 245 al industrial, 1648 al agropecuario y 11 al alumbrado público. Este total de clientes registra un consumo de energía de 57450.4 MW.h promedio mensual.

La red informática abarca toda la Empresa Eléctrica Provincial de Cienfuegos, siguiendo un modelo de Red de Área Local Extendida

En la empresa los equipos de la red, que se conectan por cable UTP categoría 5 mediante HUB , switch , fibra óptica y por enlaces conmutados.

El enlace por fibra óptica llega al nodo central ubicado en el edificio desde, Subestaciones, Protecciones, Obourke, las Sucursales, y las UBE Municipales.

Tenemos 11 servidores, de ellos 3 profesionales (el controlador de dominio, el servidor del despacho y el servidor de Contabilidad para el SISCONT).

Cantidad de PC 336, de ellas 90 laptops y los 11 servidores.

Cantidad de Impresoras 132

Scanners 7

Datashows 4

Cantidad de Switch : 17

Cantidad de Modems: 2

Cantidad de Routers 3

Existen además los servidores que prestan servicios de Correo, navegación, chat, base de datos.

Organización

- El proceso de planificación estratégica no está claramente definido por parte de los directivos y, en el caso de los trabajadores no existe una participación de estos en el proceso.
- Existe un método para desarrollar y desplegar los planes de acción con vista a lograr los objetivos estratégicos, aunque este método no incluye la asignación correcta de recursos para el cumplimiento de los planes de acción.
- Los planes de acción definidos para el corto y largo plazo no incluyen los cambios mas importantes en los productos /servicios en los mercadeos y clientes y en como se realizan las operaciones.
- No existen planes de desempeño individual.
- No se tiene una mentalidad proactiva ante el entorno lo que dificulta tomar en consideración las posiciones de los competidores con las organizaciones de excelencia, las metas de la organización y el desempeño pasado.

2- El recurso fundamental que maneja la organización es la capacidad, inteligencia y preparación de sus miembros en estos momentos se cuenta con una plantilla aprobada de la siguiente manera 1 Director General, 3 Directores de Direcciones de Regulación y Control, 17 Directores de Unidades Básicas Eléctricas en forma abreviada (UBE) que incluyen dentro

de las mismas a 8 Directores de Unidades Básicas Eléctricas Municipales en forma abreviada (UBEM) y 120 Jefes de grupos de ellos (69 Especialistas Principales y 60 Dirigentes), que representan un total de 81 cargos de dirigentes para un total de 1390 trabajadores.

- Se organiza y gestiona el trabajo y los empleos que promuevan la cooperación, la iniciativa/innovación, la cultura en la organización y la flexibilidad, manteniéndose actualizados con las necesidades del negocio
- Existe y se aplica un sistema de evaluación de desempeño a los empleados
- Existen procedimientos establecidos para lograr una efectiva comunicación e intercambio de conocimientos/habilidades por todas las unidades de trabajo, departamentos y locaciones según sea apropiado
- No existe un plan de promoción/renovación efectivo para la alta gerencia y en toda la organización lo que dificulta el empleo racional de los sistemas de compensación, reconocimiento y las prácticas relacionadas con los premios/incentivos existente que refuercen los objetivos planteados.
- El criterio de los factores claves identificados están segmentados para diversas fuerzas de trabajo y para varias categorías y tipos de empleados, según sea apropiado.
- No se cuenta con el equipo necesario para ejecutar el trabajo
- no existen procedimientos establecidos para determinar los factores claves que afectan el bienestar de los empleados, la satisfacción y la motivación
- no se tiene conocimiento de las funciones y responsabilidades del personal de otras áreas o departamentos
- Se aplican los métodos establecidos para mejorar la salud ocupacional, la seguridad y la ergonomía del trabajo, incluyéndose en ellos, la participación de los empleados en el mejoramiento y mediciones de desempeño o metas para cada factor ambiental clave. Estos últimos establecen diferencias significantes para varios ambientes de trabajo, de los diferentes grupos/puestos de trabajo. Los trabajadores reconocen tener un lugar de trabajo seguro
- los trabajadores consideran que las personas con quienes trabajan cooperan y trabajan como un equipo para de esta forma servir a los clientes
- No existen métodos y medición establecidos formales/informales de evaluación y medición establecidos para determinar el bienestar de los empleados, satisfacción y la motivación
- Se necesita mas capacitación en ciertas áreas de trabajo
- Los trabajadores sienten plena confianza en los directivos

- Existe retroalimentación sobre el desempeño de los trabajadores incluyendo tanto aspectos negativos como positivos

3-La estructura Organizativa que está aprobada se corresponde con el organigrama antes observado, en este caso es una estructura horizontal (Plana) con un perfil de dirección que se encuadra entre consultivo y participativo aunque la tendencia es al participativo.

- La estructura real de la empresa coincide con la aprobada
- La estructura organizativa está diseñada para lograr la Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de la Energía Eléctrica aunque existen factores que afectan el servicio.
- Se cuenta con los programas y resoluciones que orientan la ética de negocios en todas las transacciones de la organización con los inversionistas y demás interacciones con el entorno.
- El contrato es el medio más importante de la empresa como herramienta de trabajo, pero no se logra exigir por todas las partes sus obligaciones, ni se realizan las reclamaciones pertinentes ante violaciones que se presentan.

Económico financiera

Evaluación del Sistema de Control Interno

Tronco

Cultura organizacional

Se trabaja y se despliegan los valores organizacionales, desarrollándose las direcciones a corto y largo plazo con un enfoque de creación de valor, el ambiente creado laboralmente facilita el empowerment, la innovación, la flexibilidad organizacional y el aprendizaje de los empleados, hay conocimiento por parte de los trabajadores de la misión de la organización sin embargo :

- No siempre se realizan revisiones del desempeño organizacional
- Los hallazgos de las mediciones del desempeño no se utilizan para identificar oportunidades de mejoramiento e innovación
- La información de las mediciones no se despliega a través de la organización y tampoco es apropiada la información para asegurar el alineamiento organizacional con los proveedores

- Las revisiones del desempeño organizacional no se usan para mejorar la efectividad del liderazgo y del estilo de liderazgo
- No siempre se gestiona y previene el impacto en la sociedad de los servicios y las operaciones que realiza la organización
- No siempre la organización ,los ejecutivos y empleados apoyan y fortalecen los factores claves en la comunidad

Información y análisis

Se puede decir que existen métodos establecidos para obtener e integrar datos e información de todas las fuentes para apoyar las operaciones y la toma de decisiones, que existen mecanismos establecidos para asegurar que el software y hardware utilizados se mantengan actualizados con las necesidades del negocio y las direcciones sin embargo:

- No están identificados los medidores/indicadores mas efectivos para rastrear las operaciones diarias y el desempeño de la organización
- no existen procedimientos establecidos para que los datos necesarios estén siempre disponibles,
- los resultados de los análisis en cada nivel de la organización no se comunican a los grupos de trabajo

Gestión por procesos

La Empresa Eléctrica Cienfuegos tiene los métodos establecidos para el diseño de procesos de servicios y sus respectivos procesos de producción/sistemas de entrega, lo que permite incorporar los cambios de los requerimientos de los clientes/mercado en el diseño de procesos de productos /servicios y sus respectivos procesos de producción/sistemas de entrega, así como métodos para incluir la tecnología de nuevo diseño, la productividad y otros factores de eficiencia/efectividad. También establecen métodos para el diseño de los procesos de producción/sistemas de entrega y que estos cumplan con los requerimientos claves del desempeño operacional. Tienen identificados los procesos claves de negocio para el crecimiento y el éxito del mismo. La empresa cuenta con metodologías para mejorar los procesos de producción/entrega con el objetivo de alcanzar mejores desempeños, con procedimientos para asegurar que los medidores/indicadores claves de desempeño se usen para el control y mejoramiento de estos procesos, También usan procedimientos para minimizar los costos asociados con las inspecciones, pruebas, y auditorias del proceso/desempeño.

La empresa cuenta con metodologías para mejorar los procesos de producción/entrega con el objetivo de alcanzar mejores desempeños en los procesos y mejoramientos en los productos/servicios, según sea apropiado, estas metodologías incluyen la forma de compartir las mejoras con otras unidades de negocios y procesos y con los proveedores/socios, según

sea apropiado. Además de definir metodologías para mejorar los procesos de apoyo con el objetivo de lograr mejores desempeños y mantenerlos actualizados con las necesidades del negocio y las direcciones. Las cuales incluyen la forma de compartir las mejoras con otras unidades de negocio y procesos, según sea apropiado.

Además de todo esto presentan dificultades en la gestión de sus procesos como:

- No existen procedimientos establecidos para incorporar la nueva tecnología, incluyendo las e-tecnologías, en el diseño de servicios y sus respectivos procesos de producción/sistemas de entrega, según sea apropiado,
- No hay procedimientos establecidos para coordinar y probar los diseños de procesos de producción/sistemas de entrega
- No existen métodos establecidos para desarrollar inspecciones ,pruebas y auditorias del desempeño de los procesos que minimizan los costos de garantía / retrabajo según sea apropiado
- No están identificados los procesos claves de negocio para el crecimiento y éxito del mismo
- inexistencia de métodos establecidos para asegurar que las operaciones diarias de los procesos claves de apoyo cumplan los requerimientos claves de desempeño
- No existen procedimientos establecidos para minimizar los costos asociados con las inspecciones, pruebas, y auditorias del proceso/desempeño, según sea apropiado,
- De acuerdo al criterio de los trabajadores, estos aseguran que no pueden obtener todo lo que necesitan para hacer su trabajo ni cuentan con los medios necesarios

Sistema de administración de la calidad

La empresa atiende y brinda servicios a 144042 clientes de los cuáles 135540 pertenecen al sector residencial, 6598 al comercial, 245 al industrial, 1648 al agropecuario y 11 al alumbrado público. Este total de clientes registra un consumo de energía de 57450.4 MW.h promedio mensual.

La Empresa Eléctrica Cienfuegos tiene gestión económica, financiera, organizativa, técnica, productiva, comercial, laboral y contractual con autonomía controlada en cumplimiento de lo establecido por el Gobierno, el Estado y la Unión Eléctrica.

La fuerza técnica y profesional se compone de especialistas en electricidad, economía, programación, presupuestación, comercialización, Industrial, calidad montaje y mecánica, así como expertos en, seguridad y salud ocupacional y asuntos jurídicos relacionados con el proceso inversionista. El colectivo ha demostrado profesionalidad, experiencia y cultura de la calidad probadas en la ejecución de los servicios que brinda, siendo su objetivo alcanzar la excelencia en la gestión.

POLITICA DE CALIDAD

En la Empresa Eléctrica de Cienfuegos se cuenta con una política de calidad, la cual se encuentra publicada en un cartel dentro de la empresa y plantea lo siguiente:

La Empresa Eléctrica de Cienfuegos fundamenta toda su organización en un enfoque al cliente y el Servicio Eléctrico que brindamos está orientado a satisfacer y exceder las expectativas de cliente, proporcionando un valor agregado al servicio que brindamos, mirando a nuestra Empresa a través de los ojos de nuestros clientes.

Mantenemos un Sistema de Gestión de acuerdo a las normas internacionales ISO 9001.

La Dirección de la Empresa Eléctrica posibilitará a los trabajadores poder involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización, con independencia del nivel en que se encuentren, posibilitando que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la Empresa.

La Empresa Eléctrica reconoce y usa por su importancia un sistema de Costo relativo a la Calidad para determinar la eficiencia del Sistema de Gestión relativo a la Calidad

La Empresa Eléctrica aplica un programa que motiva a los trabajadores a traducir su sentido de pertenencia en servicios de alta calidad y competitividad donde juega un papel importante capacitar y entrenar a los trabajadores en la actividad de Gestión de la Calidad.

La Empresa Eléctrica reconoce que el cumplimiento de los requisitos de calidad en todo el proceso constituye un elemento importante para garantizar la Seguridad y Salud de los trabajadores en el mismo.

Además lograremos una mejora continua en el desempeño de la entidad en la búsqueda de una mejor competitividad y cumpliremos los requisitos legales y otros aplicables que la entidad suscriba, relacionados con la calidad del servicio, es por ello que considera necesario su implementación, inclusive, en nuestros planes de negocio.

De esta política se puede destacar la preocupación por la entidad de la planificación del servicio, la competencia del personal y las acciones de mejora continua, como base para la elevación de la competitividad y la satisfacción de los clientes.

La política en general se encuentra bien estructurada y es fácil de recordar por los trabajadores, sin embargo es posible llevar a cabo acciones para darla a conocer a los trabajadores y retroalimentarla con sus propios criterios.

El documento se encuentra firmado por el director, lo cual demuestra el compromiso de la dirección, pieza clave para el cumplimiento de la misma.

El sistema de calidad establecido es conocido y usado por todos los empleados, los supervisores y la alta gerencia para garantizar la sistematicidad y estabilidad de las operaciones, este define las responsabilidades en cada tarea y operación a desarrollar para cada función y proceso y en cada nivel de la organización.

El sistema de calidad establece la documentación necesaria para el desarrollo de la organización aunque a pesar de esto:

- Este sistema de calidad establecido no se actualiza constantemente lo que no lo mantiene al corriente de las necesidades del negocio
- La organización no cuenta con un sistema de calidad certificado por una tercera parte reconocida internacionalmente

Ramas

Cliente y mercado

Se encuentran identificados los cliente, metas, los grupos de clientes y/o los segmentos de mercado, existen metodologías definidas para escuchar al cliente e identificar sus requerimientos los métodos utilizados para investigar clientes se mantienen al corriente con las necesidades del negocio y sus direcciones están implementados mecanismos de acceso de los clientes a la información, existe un proceso establecido para la gestión de quejas las mismas son recogidas y analizadas para el mejoramiento de la organización aunque a pesar de esto:

- No existen métodos para establecer relaciones duraderas con los clientes
- Los requerimientos hechos no son desplegados a todas las personas involucradas en la cadena de respuesta
- Los métodos establecidos no aseguran obtener la información necesaria para predecir negocios futuros con el cliente
- Los enfoques utilizados para determinar la satisfacción del cliente no se mantienen actualizados con las necesidades del negocio y las direcciones

En cuanto al resultado del negocio se puede decir que se encuentran identificados: los niveles actuales y tendencias en los medidores/indicadores clave de: satisfacción e insatisfacción del cliente, incluyendo comparaciones con los niveles de satisfacción del cliente de los competidores. Existen metodologías definidas para escuchar al cliente e identificar sus requerimientos (incluyendo nuevas prestaciones de productos/servicios) y su importancia/valor relativo con las compras de los clientes. Estas mediciones incluyen productividad, tiempo del ciclo, desempeño de los proveedores/socios y otras mediciones apropiadas de efectividad y eficiencia. Están identificados los niveles actuales y tendencias en los medidores/indicadores claves del bienestar de los empleados, satisfacción y desarrollo y el criterio de los trabajadores de acuerdo con la satisfacción de su trabajo así como los niveles actuales y tendencias en los medidores/indicadores claves del desempeño del mercado, incluyendo participación en el mercado, crecimiento del negocio y nuevos mercados aunque:

- No están identificados los niveles actuales y tendencias en los medidores/indicadores claves del desempeño operacional de los procesos claves de diseño, producción entrega, negocios y de apoyo.
- Estas mediciones no incluyen productividad, tiempo del ciclo, desempeño del los proveedores/socios y otras mediciones apropiadas de efectividad y eficiencia.

Como resultado del estudio efectuado se resume en el diagnóstico las siguientes variables de la DAFO.

Fortalezas

1. Están identificado los clientes, metas, los grupos de clientes y/o segmentos de mercado
2. Están establecidos los objetivos estratégicos para el negocio en el corto y el largo plazo.
3. Se promueve la cooperación, la iniciativa/innovación, la cultura en la organización y la flexibilidad,
4. Cuentan con procedimientos que reflejan el cumplimiento de los medidores/indicadores claves de desempeño.
5. Existen métodos establecidos para proporcionar la educación y el entrenamiento.
6. Existen procedimientos establecidos para incorporar las nuevas tecnologías.
7. Existen métodos que recogen las quejas para analizarlas y darles respuesta para el mejoramiento de la organización.
8. Existen métodos para medir la satisfacción del cliente.

Debilidades

1. No existe un proceso de planeacion estratégica.
2. No están identificados los procesos claves del negocio.
3. No están identificados los medidores/indicadores más efectivos para rastrear las operaciones diarias y el desempeño de la organización.
4. No existen procedimientos establecidos para determinar los factores claves que afectan el bienestar de los empleados.
5. No existen procedimientos establecidos para coordinar y probar los diseños de procesos de producción/sistemas de entrega.
6. No existen procedimientos establecidos para minimizar los costos asociados con las inspecciones, pruebas y auditorias del proceso/desempeño.

7. No existe un plan de promoción/renovación efectivo para la alta gerencia y toda la organización.

Oportunidades

1. Desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial
2. Existencia del marco legal regulatorio para las actividades comprendidas en el Objeto Social de la Empresa
3. Revolución energética.
4. Incremento del número de clientes.
5. Posibilidades que nos brindan las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones.

Amenazas

- 1- El clima
- 2- Incremento del consumo eléctrico.
- 3- Envejecimiento de la tecnología de las redes eléctricas
- 4- Problemas en la secuencia de suministro

De acuerdo a las valoraciones hechas en la DAFO la empresa se encuentra en posición

3.2. Aplicación de la Fase 2 del procedimiento. Métodos prospectivos

Como se plantea en el Capítulo II no se resuelve el problema sólo con conocer fortalezas/debilidades y amenazas/ oportunidades si no se es capaz de tener claro cuáles son dentro de ellas las variables esenciales que impulsan al sistema y los actores implicados en el mismo, cuestión que no declara la DAFO por sí sola.

La definición del problema estratégico y la declaración de una propuesta de solución estratégica sirve de punto de partida para la aplicación de los métodos prospectivos, para lo cual se comienza el estudio prospectivo con la aplicación de la Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC).

3.2.1. Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC)

Con la aplicación de la MIC-MAC se procedió a la determinación de las variables claves, (Anexo --).

Mediante el análisis estructural (MDI), llevándose a cabo el estudio de las influencias directas entre todas las variables. Los resultados obtenidos en el proceso aparecen en el mapa de motricidad y dependencia, los que se describen a continuación:

3.2.2. Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR). **(Anexo --**

Mediante el método MACTOR y a partir de las variables claves se determinaron los principales actores que influyen sobre las variables y su interrelación sistémica. De los expertos se obtuvo un total de 13 actores.

Actores.

- 1- Países con política contra Cuba (PC)
- 2- Instituciones Nacionales Gubernamentales (ING)
- 3- Consejo Administración Provincial (CAP)
- 4- Organizaciones Políticas (PCC)
- 5- Unión Eléctrica (UNE)
- 6- Consejo de Dirección (CD)
- 7- Comité de Prevención y Control (CPC)
- 8- Sindicato (S)
- 9- Trabajador (T)
- 10- Clientes (C)
- 11- Proveedores (P)
- 12- CITMA (CT)
- 13- Países a favor de Cuba (PAF)

Una vez determinado los actores se define para cada uno de ellos los objetivos que persiguen en su accionar tanto interno como externo.

- 1- Emiten políticas económicas y sociales que obstaculizan el desarrollo del país.
- 2- Emite y fiscaliza el cumplimiento de las regulaciones leyes y disposiciones emitidas para el trabajo del sistema empresarial.
- 3- Organismo que exige por el cumplimiento de los objetivos que tributan a los intereses del territorio.
- 4- Fiscaliza el cumplimiento de los lineamientos del partido

- 5- Orienta, dirige, controla el funcionamiento de la organización.
- 6-Toma decisiones, dirige y controla el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- 7- Fiscaliza el cumplimiento de los planes de control en la empresa.
- 8- Representa los intereses de los trabajadores.
- 9- Ejecuta las actividades para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- 10-Exige por la calidad del servicio prestado por la empresa.
- 11- Suministran los insumos que necesita la empresa para el desarrollo de sus procesos.
- 12- Normaliza y controla las cuestiones referidas a la protección del medio ambiente.
- 13- Países que a través de convenios favorecen el desarrollo del país.

Bibliografía.

Acle Tomasini, Alfredo. (1992). *Planeación Estratégica y Control total de la Calidad*. México: Ed. Grijalbo.

Álvarez Medero, Pedro. (2000). *Prospectiva en condiciones irregulares y tendencias emergentes, un ejemplo territorial en desarrollo*. La Habana.

Ansoff, Igor. (1993). *El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración*. México: Ed. Trillas.

Ansoff, I. (1993). *El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración*. Mexico Trillas.

Arias Rivera, Magda Luisa. (1999). *La Planificación Estratégica*. Habana.

Astiarraaga, Eneko. (2005). *La función Prospectiva en la empresa*.

Astiarraaga, Eneko. (s.d.). *La función Prospectiva en la empresa*.

Barbieri, M. (1986). *La previsión humana y social*. Roma: Pontificia Universidad Gregoriana.

Barbieri, M. (1986). *La previsión humanay social*. Roma: Ed. Pontificia Universidad Gregoriana.

Bas E. *Prospectiva, praectieum*. España.

Becerra Lois, Francisco. (2004). *Evolución del desarrollo socio económico a escala territorial: el caso de la provincia de Cienfuegos*. Universidad de La Habana.

Blake, Oscar J. (1997). *La Capacitación, un Recurso Dinamizador de las Organizaciones*. Madrid: Ed. Macchi.

Blumberg, Donald F. (1997). *Strategic examination of reserve logistics & repair service requirements, need, market size and opportunities*. London:: Ed. D.F. Blumberg & associates.

Bowman, Cliff. (1996). *La esencia de la Administración Estratégica*. Madrid:: Ed. Prentice Hall.

- Bremier, D. (2001). *Future Training Needs in the Pharmaceutical Sciences*.
- Brunner J. (2000). *Educación escenarios de future. Nuevas tecnologías y sociedad de la información*.
- Bueno Campos, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos/*.
Madrid: Ed. Pirámide,
- Bueno Campos, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*.
- C.E. Miranda. (2001). *Aspectos generales de la ciencia y la tecnología: Metodología de la investigación para la maestría de MIZC/*. Cienfuegos: Ed. Universidad de Cienfuegos,
- Castellanos Castillo, José R. (2000). *Diseño organizativo: Enfoques y Tendencias*. La Habana.
- CECM. (1996). Carta Circular No. 21/96: Orientaciones sobre la introducción de la Dirección por
Objetivos en el país.
- CEPES. (2001). Administración Universitaria.
- Charles, Handy. (1998). *Encontrar sentido en la incertidumbre en repensando el futuro*. Colombia: Ed.
Normas.
- Drucker, Peter. (1996). *Administración y Futuro*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana.
- Evoli, Jeffrey. (s.d.). Evolución de la planificación estratégica. Recuperado a partir de
<http://monografias.com>.
- Gabiña, Juanjo. (1997). *El futuro revisitado*. Bogotá:: Ed. Alfaomega.
- García Marrero, Rogelio J. (s.d.). *Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos/*.
- Gimbert, Xavier. (1998). *El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos*. Ed.
Deusto,
- Godet, Michel. (1999). *The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls*.

Godet, Michel. (2007). *Prospectiva estratégica, problemas y métodos*.

Godet, Michel. (1993). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona: Ed. Marcombo.

Gorostiaga, X. (2000). *Hacia una prospectiva participativa en Flacso, America Latina 2020*. Argentina,

Harold Koontz. (1991). *Elementos de Administración*. México: Ed. Mac Graw Hill,

Hernández del Sol, Janeisy. (2005). *Perfeccionamiento de la planeación estratégica de la facultad de ciencias económicas y empresariales*. Universidad de Cienfuegos.

I. Ansoff. (1995). *Enciclopedia de Dirección y Administración de empresas: ¿Qué es la Estrategia de la empresa?* España.: Ed. Orbis.

Igor Ansoff. (1976). *La Estrategia de la Empresa*.

Jhonson, G. (1996). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones/*. Madrid: Ed. Prentice Hall.

Koontz, Harold. (2000). *Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la Administración*. New York.: Ed. Mc Graw Hill.

Kroll, Cristina. (2006, Junio 13). Gerencia: visión y misión. Recuperado a partir de <http://www.lafacu.com/>.

López Prieto, José Luís. (2006). *Diseño estratégico con enfoque prospectivo de la comercializadora ITH S.A*. Universidad de Cienfuegos.

M. V, Javier. (2004a). *Conversando acerca del método de los escenarios/*.

M. V, Javier. (2004b). *Conversando acerca del método de los escenarios*. S.L.: S.N.

Mantilla Ramírez, Raúl S. (2000). *La Empresa y El Empresario en Cuba*. LA Habana: Ciabo.

Martínez Díaz, Félix. (1997). *La Misión Estratégica. La importancia de recuperar los valores como categoría*. La Habana.

Menguzato, M. (s.d.). *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management*. España: S.N.

Michel Gode. (2007, Enero). Prospectiva estratégica, problemas y métodos. PROSPEKTIKER. Recuperado a partir de [www. prospektiker.es](http://www.prospektiker.es).

Michel Godet. (2001). *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Fol*. Ed. Económica.

Miklos, T. (1995). *Planeación prospectiva, una estrategia para el diseño de futuro*. México: Centro de Estudios Prospectiva.

Ministerio de Educación Superior. (1999). *Bases del Perfeccionamiento Empresarial*. La Habana: Ed. Félix Varela.

Mojica, F. (2000). *Determinismo y construcción de futuro*.

Partido Comunista de Cuba. (1997). Resolución Económica. 5to Congreso PCC.

Portuondo Vélez, Ángel L. (1997). *¿Dirigir por Objetivos o Estratégicamente?* La Habana: Ed. Mac Graw Hill,

Portuondo Vélez, Ángel *Implicación, Algo más que Participación*. La Habana: s.n.

Xavier Gimbert. (2001). *El enfoque estratégico de la empresa/*. España:: Ed. Deusto,