

ESTRATEGIA Y PROSPECTIVA PARA EL DESARROLLO LOCAL ⁱ

Aylén Milian Díaz, Noyla Machado Noa, Osmani Lugo González

“El sueño de la justicia es la idea clave de una sociedad nueva, el sueño de la justicia es la idea esencial de lo que llamamos una sociedad socialista. La verdadera igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos y para todos los jóvenes y niños es el sueño de una sociedad que pretenda ser verdaderamente justa.”

Fidel Castro Ruz

Resumen

En el presente trabajo se aborda el Análisis Estructural como una herramienta factible para la identificación de factores clave en el desarrollo de un territorio en el contexto de la Planeación Estratégica; así como su importancia para la elaboración de los escenarios probables.

Palabras Claves: Prospectiva, Análisis estructural, variables clave, dirección estratégica.

Introducción

El siglo XXI se ha convertido en un gran reto para las ciencias sociales a nivel mundial. La lucha por alcanzar el modelo de desarrollo sustentable por el que abogan las Naciones

Aylén Milian Díaz es Doctora en Ciencias y profesora del Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad Central de las Villas.

Noyla Machado Noa es Doctora en Ciencias, profesora y Directora del Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad Central de las Villas.

Osmani Lugo González es Maestro en Ciencias y profesor del Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad Central de las Villas.

Unidas ha impuesto la adopción de nuevos sistemas de gestión capaces de conciliar el crecimiento económico, la equidad social y la sustentabilidad de los sistemas. Por lo que esta forma se reconoce el papel de la ciencia de la dirección dentro de estas ciencias sociales para alcanzar el desarrollo basado en la justicia social y la igualdad de oportunidades.

El desarrollo de estrategias a nivel gubernamental se perfila hoy como un elemento clave en la dirección de las organizaciones del país. Su conformación presupone decisiones importantes y requiere de un análisis de alta complejidad donde se conjugan la consideración de factores externos e internos lo que en muchos casos dificulta discernir con acierto cuál es la mejor manera de hacer las cosas. (Drucker, 1985). La estrategia de la organización no es la resultante de un análisis

neutro acerca del entorno y de los recursos disponibles, al contrario, las decisiones estratégicas reflejan los valores, expectativas y fines de los grupos de mayor poder dentro de la organización (J. Ventura, 1996)

La Dirección Estratégica integra en una estructura conceptual el tema estratégico en toda su dimensión. El enfoque actual de dirección estratégica vincula en la reflexión estratégica y en la propia ejecución los aspectos técnicos- económicos y lógicos- racionales a las cuestiones políticas e intereses de actores. Luego articula el análisis de los factores del entorno, las variables internas de la organización, y también presta atención al tránsito de lo estratégico a lo operativo, uniéndolos en un solo proceso sin reducir valor a ninguno de los dos. (Gárciga, 2001)

La dirección estratégica en cualquier sector en un proceso de exploración sistemática del futuro que se realiza en coordinación con los agentes económicos y sociales, para cumplir ciertos objetivos básicos que concretan un modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales, mediante la selección de alternativas en la formulación y obtención de objetivos y la realización de un esfuerzo organizado, consciente y continuo. (C. Martínez, 2000).

La prospectiva por su parte, es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aspira a descubrir los hechos del futuro mediante los métodos y el rigor que se le supone a la actividad científica. Como toda actividad joven, la prospectiva está aún en fase expansiva, en desarrollo teórico y profesional. Sin embargo, la experiencia muestra que el futuro menos posible es aquel en el que nada cambia.

El objetivo de este trabajo consiste en diseñar una metodología que permita la construcción de los escenarios municipales en el territorio de Villa Clara con lo cual se fortalezca la planificación en los municipios y territorios de la provincia y se propicie una mayor iniciativa local en la promoción del desarrollo económico y la solución de los problemas que enfrentan los territorios por lo que la finalidad del mismo es el desarrollo local a través del análisis prospectivo y la construcción de escenarios. Se convierte así

en una premisa que logra un aporte más efectivo a los procesos de dirección y planificación estratégica en los territorios.

DESARROLLO

En Cuba el proceso encaminado a la planificación estratégica en todos los organismos y territorios tuvo sus comienzos en el año 1999, como una continuidad del proceso de introducción de la Dirección por Objetivos. En este proceso se introdujo el término Escenarios y lo que implica en el proceso de planificación territorial. En la literatura de Administración se emplea como la forma de proyectar los mundos de futuro. En algunas organizaciones de gran tamaño, se emplea para edificar estructuras conceptuales sobre los que se elaborarán la estrategia y planificación de la organización. Cuando se utiliza con fines políticos, económicos o sociales, se debe destacar la necesidad de concebir ingresos alternativos del futuro, acerca de las discusiones claves y en su encadenamiento para la organización. (Khan, 1990).

En la realización de los estudios y proyecciones debe propiciarse la mayor participación, no sólo de todas las instancias técnicas, sino también de las empresariales, políticas, científico-académicas y ciudadanas, a partir del trabajo comunitario.

El enfoque prospectivo parte de considerar que el futuro puede encerrar diferentes situaciones y alternativas y que lo importante es contar con una estrategia de acción clara que pueda ser adaptada a las diferentes circunstancias previsibles. Dicha estrategia debe permitir concentrar los esfuerzos en las acciones capaces de brindar los mejores resultados y potenciar el empleo de los recursos a disposición del territorio.

El método que se propone para la construcción de escenarios es el análisis estructural con el cual se puede tomar en consideración aspectos cualitativos además de explorar el futuro

Los métodos para la construcción de escenarios son variados y se pueden caracterizar por los siguientes aspectos:

- Descripción de condiciones y circunstancia que definen el entorno futuro de la organización a plazos largos.

- Secuencia hipotética de los hechos posibles en distintos grados de probabilidad, donde el analista centra su atención en causa- efecto, en los principales centros de discusiones que se constituirán como actores en la secuencia hipotética.

- Integración de proyecciones o previsiones específicas, creándose un estudio futuro global
- Exploración de valores futuros alternativos.

El método de los escenarios, se puede aplicar a distintos niveles y ámbitos temporales, cuando se confeccionan los escenarios, se procede a la identificación de variables, que tomará en el futuro a estudiar. Debe precisarse cual es el alcance temporal del estudio, con diversas combinaciones de valores, con variables claves, se crean varios escenarios. El trabajo escenarios, no tiene por finalidad, llegar a una previsión mejor o más exacta. Su finalidad es elaborar imágenes o descripciones hipotéticas, acerca del futuro que sirva para pensar y decidir sobre las alternativas y decisiones que, en proceso, tomará, para su mejora, la adaptación del entorno futuro, cualquiera que finalmente sea la situación que se produzca.

La prospectiva parte de que el futuro es múltiple, es decir, si el futuro es impredecible por medio de ella se reduce la incertidumbre. La prospectiva puede identificar la acción futura del hombre, valiéndose del conocimiento de los proyectos, anhelos y temores que tiene el mismo hombre, con respecto a las acciones que va a realizar. El futuro probable no siempre es positivo por lo que se debe buscar un futuro deseable. La prospectiva identifica estrategia y busca generalidad (imaginación y creatividad).

Dentro de los métodos existentes para la construcción de escenarios se encuentra el método del análisis estructural donde se expresa una realidad que es estudiada como sistema cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia. Es una técnica nacida del estructural- funcionalismo. Al interpretar la realidad por medio de esta herramienta se logrará observar todas las relaciones que pueden tener entre si las variables que conforman las problemáticas de un tema determinado y se facilita la detección de las variables claves que ejercen mayor influencia sobre las restantes

Por tal razón en el presente trabajo se abordará el análisis estructural como técnica a emplear para la identificación de los factores claves del entorno que inciden en el desarrollo de los territorios.

Análisis estructural: es un método para la estructuración de ideas, permite la descripción de un sistema con la ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos además de tomar en consideración los factores cualitativos.

Ventajas del método:

- Permite la reflexión colectiva.
- Admite el análisis cualitativo.
- Provoca reflexiones sobre aspectos contra intuitivos o inesperados del sistema

Fases del análisis estructural:

- Identificación de los factores
 - Listar factores internos y externos de forma individual
 - Listado común
- Puesta en relación de los factores
 - ✓ Análisis de relaciones entre las variables que componen el sistema
 - ✓ Matriz de impactos cruzados
 - ✓ Ponderación de las relaciones entre las variables
 - ✓ Motricidad
 - ✓ Dependencia

Ponderación de las relaciones

- 0 = no influye
- 1 = influencia débil
- 2 = influencia media
- 3 = influencia fuerte
- P = influencia potencial
- Clasificación y análisis de los factores

Factores:

- Factores relacionados con la demografía
- Factores relacionados con los cambios en los valores sociales
- Factores relacionados con los cambios en la economía y las estructuras socioeconómicas
- Factores relacionados con el medio ambiente.
- Factores relacionados con las tecnologías del sector y su evolución.
 - Factores relacionados con la sociedad de la información y las nuevas tecnologías
 - Factores relacionados con la evolución de las fuerzas competitivas del sector
 - la entrada de nuevos competidores
 - la amenaza de sustitutos

- el poder de negociación de los compradores
- el poder de negociación de los proveedores
- la rivalidad entre los competidores existentes
- Otros factores propios de la empresa y del entorno

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

El primer paso de la metodología consiste en realizar el diagnóstico de la situación económica y social de los territorios, donde se incluirán las

- Características geográficas.
- Recursos naturales y medio ambiente.
- Sistema de asentamientos poblacionales e infraestructura técnica.
- Población
- Economía.
- Condiciones de vida de la población.

El **segundo paso** consiste en la determinación de las potencialidades de crecimiento y restricciones; fortalezas y debilidades a partir del diagnóstico realizado. Estas fortalezas y debilidades deben ser determinadas por un grupo de experto del territorio.

Estas personas representan las diferentes esferas de desarrollo de la provincia y son agrupadas en 6 equipos en función del área a la cual tributa su actividad. Los expertos pueden trabajar en grupos de 2-3 personas, debiendo identificar los problemas y definiéndolos con precisión. Como resultado de la sesión plenaria y luego de la reducción de listado se obtiene el conjunto de factores que pueden determinar el futuro, así como, sus principales características.

Tercer paso: Consiste en la aplicación del análisis estructural para la determinación de los factores de motricidad y de dependencia.

- Una vez identificadas las variables en el paso 2 se detectan la influencia que ejercen unas sobre otras, esta influencia se determina a través de la matriz de doble entrada y de acuerdo a los impactos se le asignará 1 o 0.

El número de variables sobre las cuales influye cada una, o el porcentaje de influencia de cada variable se le denomina, **índice de motricidad**, ya que indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás. Una variable tendrá mayor o menor

motricidad en función del poder de impacto que tiene sobre las otras. Si se analizan las sumatorias de los 1 por columna, esos valores representan las veces en que cada una de las variables es influida por las restantes, es decir, las veces que cada una depende de las restantes y los valores se denominan **índice de dependencia**, porque muestra el grado o porcentaje de subordinación de cada uno respecto a la otra.

- Una vez confeccionada la matriz, se procede a ubicar cada uno de los factores en la siguiente gráfica, donde se definen las zonas de poder, de conflictos, zona de problemas autónomos y zona de salida. Para viabilizar este trabajo se utiliza un software especializado que se encarga de realizar los gráficos pertinentes y ubicar cada variable en uno de los cuadrantes descritos a continuación.

En la zona de poder se encuentran las variables que tienen alta motricidad y la de más baja dependencia, son las variables más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de las restantes. En la zona de conflictos se hallan las variables de alta motricidad y alta dependencia, son variables influyentes y altamente vulnerables, influyen sobre las restantes pero así mismo influidas sobre el resto de las variables. En la zona de salida están las que tienen baja motricidad pero alta dependencia es decir no influyen significativamente sobre el resto de las variables pero si dependen de ella, son muy vulnerables y poco influyentes y en la zona de problemas autónomos presenta las variables que no influyen sobre las otras ni son influidas por ellas y tienen poca motricidad y poca dependencia, por tanto son variables aisladas que se pueden abordar separadamente en la organización.

El **cuarto paso** de la metodología sería la construcción de los escenarios probables de actuación. Del análisis anterior se puede deducir que los factores que más van a influir en el desarrollo de cada territorio son los ubicados en la zona de poder, ya que su comportamiento se sentirá en el resto de las variables.

A partir de aquí se puede entonces trabajar con las variables de la zona de salida, al ser esta consecuencia de las anteriores A pesar de ser la

zona de problemas autónomos la rueda suelta con respecto a las demás del sistema, se deben tener bien presente y trazar acciones para su control y seguimiento, pues constituyen variables que desde el punto de vista social son importantes.

CONCLUSIONES

1. La prospectiva se apoya en los proyectos, anhelos y temores del hombre para identificar su acción futura y evaluar el efecto de los mismos en la evaluación de la organización.
2. El análisis estructural es una herramienta que permite determinar con precisión las variables más motrices de un fenómeno económico o social, convicción

estructural y sistemática, que nos demostró analizar la fuerza que tiene cada uno de los factores del problema con respecto a los restantes.

3. Un control estricto y sistemático de las variables clave, traerá aparejado cambios en las restantes variables dependientes del territorio.
4. El análisis estructural constituye una forma sencilla y lo más completo posible para su utilización en la realidad empresarial cubana como herramienta para la confección de escenarios.
5. La metodología propuesta permite la construcción de escenarios con un enfoque prospectivo lo cual facilita en gran medida el proceso de planificación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Albuquerque Llorents, F. (1995) "Espacio, territorio y Desarrollo Económico Local". Publicaciones IIPEs, Chile
2. Aucoin, P. (2000). "Foundations of Public Administration and Management". Lecturas School of Public Administration. Dalhousie University, Halifax. Nova Scotia. Canada
3. Barranco, R. Castillo, F. (1996) "Descentralización, Desarrollo local y Gestión Municipal en España y América Latina. España.
4. Bustelo, P. (1991). "Economía del Desarrollo. Un análisis histórico" Ed. Complutense de. Madrid. España
5. Carrillo Benito E. (1999). "Gestión Pública y Desarrollo Local" Instituto Andaluz de la Administración pública. Junta de desarrollo de Andalucía. Sevilla. España
6. Godet, M. (1991). "Prospectiva y Planificación Estratégica". S. G. Editores, Barcelona. España.

ⁱ Trabajo presentado en febrero de 2009. Aprobado por el Comité Editorial en abril de 2009.