

PROPUESTA DE METODOLOGÍA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO PARA LOS CONSEJOS DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL

Carlos Armando García Pérez y Fermín Ferriol Sánchez

Resumen

En este trabajo se expone una propuesta de metodología para el proceso de planificación de gobierno para los Consejos de la Administración Provincial resultado del desarrollo una experiencia piloto llevada a cabo en el país, que incluyó a un Consejo de Administración Provincial (CAP), en caso a Pinar del Río, dada su experiencia en el trabajo con planes, con la Planificación Estratégica y con la Dirección por Objetivos, entre otros factores, y dos ministerios integrales, uno de carácter productivo y otro de servicios. Ésta fue validada en la provincia a partir del objetivo supremo de hacer corresponder los objetivos con las actividades y con los recursos, de manera que se logra una mayor disciplina y eficiencia, contribuyendo a resolver la entropía existe, en el sentido de que los objetivos andaban, en cierto modo por un lado, las actividades por otros y ambos procesos no estaban soportados con los recursos que los mismos llevan, demostrando divorcio entre los tres componentes, sin los cuales la planificación no puede ser efectiva y lograr los objetivos para los que se ella se concibe. Intentar resolver esa contradicción constituye uno de sus objetivos principales de la propuesta metodológica que se hace.

Palabras claves: Planificación, metodología, objetivos, recursos y actividades.

Introducción

Desde el año 1995 se comenzó a introducir la Dirección por Objetivos de manera oficial y en 1998 se amplió la concepción que gestión que se quería aplicar con la aplicación de la Planificación Estratégica, llevando a

cabo cuatro ciclos en dimensiones trienales. Sin embargo, como parte del proceso de perfeccionamiento que en ese sentido se realiza, dirigido esencialmente a lograr el alineamiento entre los **objetivos, las actividades y los recursos**, se llevó a cabo una experiencia piloto que permitiera ir a resolver la contradicción que se daba entre el proceso de formulación de los objetivos por un lado y las realizaciones de las actividades y los recursos asignados, en cuya experiencia se incluye la mencionada provincia, lo que resulta un tema de mucha importancia y actualidad. De manera que el objetivo de este trabajo es proponer el resultado del Diseño de la Metodología para el proceso de planificación del gobierno para los Consejos de la Administración Provincial, a partir de la validación efectuada en las condiciones de la provincia de Pinar del Río. Se expone

Carlos Armando García Pérez es Maestro en Ciencias y Profesor Auxiliar en la Universidad de Pinar del Río. Se desempeña como Secretario Ejecutivo del Grupo Provincial de Perfeccionamiento Empresarial.

E-mail: cgarcia@eco.upr.edu.cu

Fermín Ferriol Sánchez es Maestro en Ciencias y Profesor Auxiliar. Se desempeña como Asesor de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. E-mail: fermin@reduniv.edu.cu

la metodología con su objetivo, sus premisas, principios, momentos, etapas, fases y procedimientos.

Fundamentación de la metodología propuesta.

Esta metodología sirve de consulta, valoración y apoyo para ejecutar la planificación del gobierno al nivel de los Consejos de la Administración Provincial con vista a relacionar los objetivos que se planifiquen, los recursos necesarios para el cumplimiento de los mismos y las actividades que deben de realizarse a nivel de institución (CAP o CAM). Se basa en la aplicación de las funciones de la administración, ya que abarca la planificación, la organización, el mando y la regulación y control.

A continuación se explican cada uno de los componentes que conforman la propuesta metodológica.

Objetivo de la metodología:

“Establecer las etapas, las fases, los pasos, y las acciones del Diseño de la Metodología para el proceso de planificación del gobierno para los Consejos de la Administración provincial”.

Premisas:

Para garantizar que la metodología alcance la efectividad esperada es necesario que previamente se cumplan por parte de las diferentes instituciones un grupo de premisas, que crearían las condiciones de partida, ellas son:

1. Percepción de la necesidad de promover un cambio en el sistema de planificación del Consejo de la administración provincial por parte de los directivos del gobierno, los líderes de las instituciones adscriptas a el mismo y los líderes empresariales, los que deben estar conscientes de la necesidad de involucrarse en el proceso de cambio que se diseña.

2. Emisión por los Organismos que rigen la política y plantean las prioridades(PCC y el Consejo de Ministros), que sus indicaciones deben de encontrarse en poder de los CAP como mínimo antes de la confección de la primera variante del plan en el mes de Mayo del año precedente al año que se planifica. Los objetivos se confeccionan previamente a los lineamientos, ajustándose el alcance de los mismos a través de los criterios de medida.
3. Considerar la planificación como el elemento principal de los procesos de dirección del territorio poniéndose en línea la del gobierno con la de los otros órganos de poder del territorio (PCC, CTC, etc.), con vista a optimizar recursos y entre ellos el tiempo de los cuadros.
4. Conocimiento, por parte de los directivos, del contenido de los conceptos y metodologías que regirán este Proceso de planificación para lo cual se requiere de acciones de capacitación y asesoría.

Principios en los que se basa la metodología.

1. El proceso de planificación debe de promover que el impacto que se obtenga favorezca en primer lugar a los intereses del país (pueblo como dueño de los activos en la sociedad socialista), los intereses del territorio, de las entidades que componen el CAP, de las entidades de la subordinación nacional, de sus trabajadores y de la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de la población, a partir de hacer coincidir los objetivos trazados con los recursos y las acciones a realizar mediante programas, planes y tareas con el plan de trabajo de los dirigentes con el mayor nivel de optimización del

tiempo de los mismos.

2. Proactividad: analizar el entorno para adaptarse o anticiparse a él tanto en lo referente a al proceso de planificación como en organización y ejecución de las tareas con vista a corregir la planificación en el momento adecuado, si es necesario. Por lo tanto siempre hay que trabajar bajo un plan debidamente discutido y puesto de acuerdo el resto de los elementos (recursos y acciones de los directivos).
3. Mejora continua del proceso de planificación a partir de la retroalimentación. Este elemento es fundamental para el desarrollo sostenible de las organizaciones.
4. Aprendizaje continuo: desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes, que modifiquen el comportamiento de las personas y de las instituciones, dándole una mayor importancia al autoaprendizaje y basándose en las instituciones de formación profesional del territorio.
5. Polivalencia: aumentar las potencialidades de las personas en las decisiones, según las facultades otorgadas, para mejorar su desempeño y el de la institución.
6. Flexibilidad: lograr su implementación según el estadio en que se encuentren las instituciones subordinadas al Consejo de la Administración provincial.
7. Creatividad: formar un ambiente que propicie el desarrollo de la creación y la innovación.

Diseño del proceso metodológico.

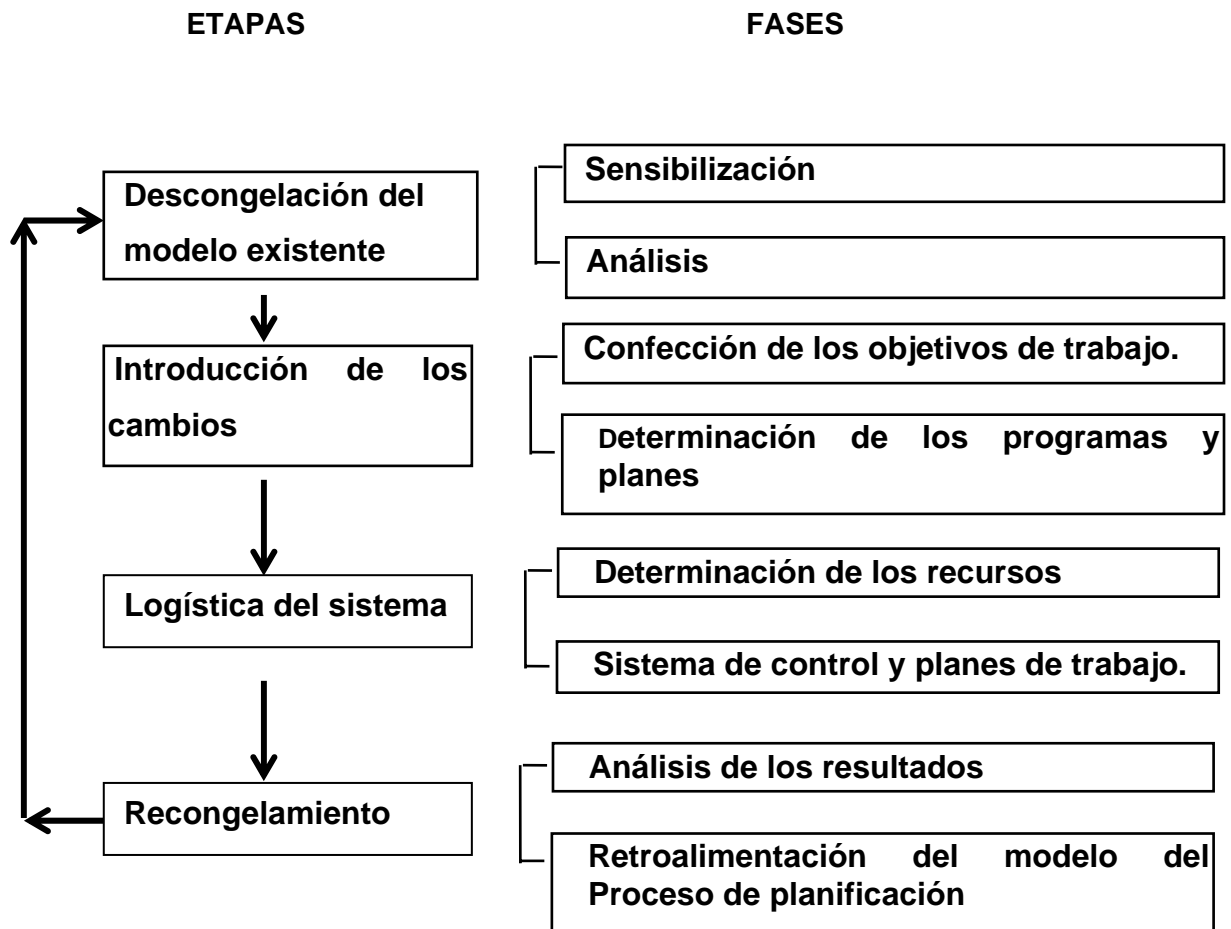
La propuesta de la secuencia de pasos a ejecutar para realizar el Diseño de la metodología para la Planificación del gobierno se muestra en el esquema 1. El proceso metodológico que se

propone está conformado por cuatro Etapas:

1. Descongelación del modelo existente, con dos Fases: Sensibilización y Análisis.
2. Introducción de los cambios, con dos Fases: Confección de los objetivos de trabajo y determinación de los programas y planes.
3. Logística del sistema, con dos Fases: Determinación de los recursos y Sistema de control y planes de trabajo.
4. Recongelamiento., con dos Fases: Análisis de los resultados y Retroalimentación del modelo del Proceso de planificación del gobierno.

En total el modelo cuenta con cuatro etapas, ocho fases, 11 pasos y 35 acciones.

Esquema 1.1.- Modelo del Diseño organizacional de las empresas de la Subordinación local.



Fuente: Elaboración propia. (2010)

Cada acción tiene reflejado los procedimientos que como herramientas se utilizan para ejecutar el objetivo previsto en la acción. Los mismos se describen a continuación:

Etapa 1- Descongelación del modelo existente.		
Fase 1.- Sensibilización. Comprende el tratamiento que debe de realizarse a todos los implicados para analizar las dificultades que existen en cuanto al proceso de planificación del gobierno a nivel del CAP. Periodo: Permanente		
PASOS	ACCIONES	INSTRUCCIONES
Paso 1.- Convocatoria a directivos del Consejo de la Administración Provincial y otros implicados externos a desarrollar el proceso de Proceso de planificación del gobierno en las instituciones:	Acción1.- Determinación de los implicados que tienen mayor incidencia en la tarea propuesta.	Listar los implicados. Seleccionar de implicados.
	Acción 2.- Explicación por parte del consultor a los directivos del Consejo de la Administración Provincial, del PCC y las Organizaciones de masas en la provincia de la tarea propuesta.	Reunión de trabajo
	Acción 3.- Conformación de la propuesta de la Comisión de trabajo a nivel de provincia para la orientación y control del proceso y su aprobación en el CAP.	Elaborar y presentar propuesta de la comisión al Consejo de Administración del CAP. Aprobación en el Consejo de la Administración Provincial (CAP).
	Acción 4.- Capacitación a la Comisión del CAP sobre las temáticas necesarias para la orientación y el control del Proceso de planificación del gobierno.	Confeccionar un Programa de capacitación según las necesidades.
Paso 2.- Convocatoria y explicación a directivos provinciales del desarrollo del Proceso de planificación del gobierno.	Acción 5.- Explicación del problema relacionado con el Proceso de planificación del gobierno a los directivos provinciales.	Reunión de trabajo
	Acción 6.- Conformación del Grupo de diseño.	Listar los implicados. Seleccionar los implicados.
	Acción 7.- Capacitación al Grupo de Diseño estratégico sobre las temáticas necesarias para desarrollar la Dirección por objetivos a nivel de Consejo de la Administración provincial y de las entidades que se les subordinan.	Confeccionar un Programa de capacitación según las necesidades.

Fase 2.- Análisis. Comprende la realización del Diagnóstico y la toma de decisiones para solucionar los problemas existentes para consolidar la Dirección por objetivos en el territorio. Periodo: Enero – Marzo del año precedente al que se planifica.		
Paso 3.- Realización del Diagnóstico participativo sobre la introducción Proceso de planificación del gobierno en el territorio.	Acción 8.- Determinación de los problemas que han afectado la consolidación de la Dirección por objetivos en el territorio.	Reunión de trabajo.
	Acción 9.- Análisis de las causas que actúan negativamente sobre la consolidación de la Proceso de planificación del gobierno en el territorio.	Análisis Causa – Efecto.
	Acción 10.- confección del Resumen del Diagnóstico	Confeccionar el análisis DAFO.
Paso 4.- Planificación de las acciones a lograrse en las instituciones para resolver los problemas resumidos en el diagnóstico.	Acción 11.- Identificación de posibles acciones que permitan erradicar las debilidades y aprovechar las oportunidades.	Matriz de acciones estratégicas.
	Acción 12.- Identificación de variantes adecuada para la solución de los problemas planteados a nivel de institución.	Análisis Costo Beneficio.
	Acción 13.- Integración de las medidas a tomar, para que no exista incongruencia entre las decisiones del país, de los organismos superiores y las que deben de ser tomadas por la institución.	Comparación entre las indicaciones del país, el PCC provincial y otros organizaciones superiores y las medidas que se van a tomar.
Etapas 2.- Introducción de los cambios.		
Fase 3.- Confección del Plan por Objetivo. Periodo: Febrero– Mayo del año precedente al que se planifica.		
Paso 5.- Determinación de los elementos básicos del Proceso de planificación del gobierno.	Acción 14.- Determinación de la Misión, la Visión, los Escenarios, los Grupos implicados y las Direcciones principales.	Análisis de los documentos rectores. Definición de los procesos que se ejecutan en el Consejo de la Administración provincial. Listado de las Funciones y atribuciones del CAP y las

		instituciones del territorio.
	Acción 15.- Determinación de los objetivos, los indicadores y los criterios de medida.	Trabajo en Grupo.
Paso 6.- Análisis relacional	Acción 16.- Determinación de las relaciones entre los objetivos proyectados y las indicaciones de los organismos superiores, de las diferentes instituciones.	Comparación entre las los objetivos proyectados y los documentos rectores.
Fase 4.- Determinación de los Programas y Planes. Periodo: Mayo a Octubre del año precedente al que se planifica.		
Paso 7.- Determinación de los Programas que deben confeccionarse a nivel de Consejo de la Administración	Acción 17.- Determinación de las entidades que están implicadas en los programas y las tareas que deben de confeccionarse para cumplir los objetivos planteados.	Hoja de Revisión. Trabajo en grupo.
	Acción 18.- Análisis de las relaciones interramales para el aseguramiento de los programas planificados para garantizar los objetivos planteados.	Hoja de Revisión.
Paso 8.- Determinación de los Planes y recursos que deben confeccionarse a nivel de institución	Acción 19.- Confección e implementación de los Planes que deben ejecutar cada institución para garantizar los programas previstos.	Entrega de los planes por cada institución. Hoja de Revisión.
	Acción 20.- Confección de los planes de cada institución.	Hoja de Revisión. Plan de acción.
Etapas 3.- Logística del Sistema.		
Fase 5.- Determinación de los recursos. Periodo: Mayo a Octubre del año precedente al que se planifica.		
Paso 9.- Análisis de las relaciones interramales	Acción 21.- Análisis de las relaciones interramales para el aseguramiento de los programas planificados para garantizar los objetivos planteados.	Hoja de Revisión.

	Acción 22.- Análisis de los proyectos locales que pueden garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.	Entrega de los proyectos. Revisión de los proyectos por un comité de expertos
Paso 10.- determinación de los recursos materiales y financieros	Acción 23.- Análisis de los recursos materiales para el cumplimiento de los planes confeccionados.	Planificación por un grupo de expertos.
	Acción 24.- Análisis de los recursos financieros para el cumplimiento de los planes confeccionados.	Planificación por un grupo de expertos.
Fase 6.- Sistema de control y Planes de trabajo. Periodo: Septiembre – Noviembre del año precedente al que se planifica.		
Paso 11.- Confección del sistema de control	Acción 25.- Confección de los planes de discusión de los temas por Direcciones estratégicas en las reuniones ordinarias del CAP.	Confección del Plan de temas del CAP.
	Acción 26.- Confección de los planes de trabajo de los directivos implicados en el control de los programas y planes.	Revisión de los planes de trabajo de los directivos según el listado de implicados
Paso 12. Ejecución del sistema de control	Acción 27.- Análisis del cumplimiento de los objetivos por direcciones estratégicas en las reuniones ordinarias del CAP. Acción 28.- Análisis del cumplimiento de los programas y objetivos en reuniones programadas del CAP de forma periódicas o no. Acción 29.- Análisis del cumplimiento de los planes de las instituciones implicadas en los programas de trabajo.	
Etapa 4.- Recongelamiento.		
Fase 7.- Análisis de los Resultados de la Aplicación del Proceso de planificación del gobierno. Periodo> Trimestralmente en el año planificado		

Paso 9.- Análisis en términos de impactos los resultados de la aplicación del Proceso de planificación del gobierno.	Acción 30.- Análisis del impacto (económico, social y natural) de la aplicación de la planificación del gobierno a nivel de territorio.	Tablas e Histogramas comparativos.
	Acción 31.- Análisis del impacto (económico, social y natural) de la aplicación del Proceso de planificación del gobierno, a nivel de entidad.	Lista de Chequeo.
Fase 8.- Retroalimentación del modelo del Proceso de planificación del gobierno. Periodo: En el periodo de confección del próximo plan.		
Paso 10.- Análisis integrador de la aplicación del Proceso de planificación del gobierno en el Consejo de la Administración Provincial.	Acción 32.- Análisis de las no conformidades de los resultados de la aplicación del Proceso de planificación del gobierno a nivel de CAP	Lista de Chequeo.
	Acción 33.- Toma de decisiones y Plan de Acción sobre las medidas para resolver o atenuar las no conformidades producto de los resultados de la aplicación del Proceso de planificación del gobierno en el CAP.	Retroalimentación. Plan de Acción.
Paso 11.- Análisis integrador de la aplicación del Proceso de planificación del gobierno en las instituciones del territorio.	Acción 34.- Análisis de las no conformidades de los resultados de la aplicación del Proceso de planificación del gobierno a nivel de las instituciones del territorio.	Confección del listado de no conformidades.
	Acción 35.- Toma de decisiones y Plan de Acción sobre las medidas para resolver o atenuar las no conformidades producto de los resultados de la aplicación del Proceso de planificación del gobierno en las instituciones del territorio.	Plan de acción sobre las medidas a resolver para el próximo proceso.

Conclusiones.

1. Para llevar a cabo el proceso de Planificación en cualquier

organización siempre es necesario que discorra a través de modelos y metodologías, adaptados y respondiendo a las particularidades

de las mismas.

2. Con esta metodología ya valida, aplicada de manera correcta, según los pasos, con sus fases, premisas, principios, procedimientos y técnicas asociadas se logra cumplir con la primera función de la Dirección y se garantiza la condición de alinear los objetivos, los recursos y las actividades y, con ello, las demás funciones administrativas logrando mayor eficiencia en la gestión de gobierno.
3. No obstante, aunque la metodología resuelva en teoría la contradicción existe hoy entre los objetivos, los recursos y las actividades o acciones, si no se es consecuente en su aplicación y en el accionar de los jefes respecto al cumplimiento de los objetivos, no se logrará la efectividad buscada.

Bibliografía.

1. Castro R. Raúl. Discurso pronunciado con motivo del 54 Aniversario de los Asaltos a los Cuarteles Moncada y Bayamo, el 26 de julio en Camagüey de 2007 disponible en (<http://www.granma.cubaweb.cu/secciones/raul26/index.html>) consultado el día 29 de junio de 2010)
2. Castro R. Raúl. Instrucción Nro. 1/2009 del Presidente del Consejo de Estado.
3. Codina, Jiménez Alexis. (2007) Rescatando la Dirección por Objetivos (DPO). En un nuevo contexto Disponible en <http://www.degerencia.com/articulo/rescatando-la-dpo-en-un-nuevo-contexto> visitado el día 10 de junio de 2010.
4. Colectivo de Autores (2005) Bases Metodológicas y Conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores.
5. Colectivo de autores. (2004.) Informe elaborado por la DCCED-MES sobre los "resultados de los despachos del Grupo Temporal Gubernamental con los OACE y CAP". Enviado al Secretarios del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros pág. 1.
6. Colectivo de Autores (1995) Estrategor: estrategia, estructura, decisión, identidad, políticas. Editorial general press inter.
7. Decreto Ley 187/98 por el que aprueba el sistema de perfeccionamiento empresarial cubano.
8. Díaz Llorca, Carlos (2009) Proceso para la elaboración de un plan estratégico. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/proceso-para-la-elaboracion-de-un-plan-estrategico.htm> visitado el día 23 de febrero de 2010
9. Ferriol Sánchez Ferriol.(2007) Principios de la Planificación Estratégica Institucional en Cuba. Ponencia Evento Nacional GEAP 2007.Publicado en Folletos Gerenciales, Nro 8, Agosto de 2007. Año XI. Págs. 5-13
10. Gandarilla Bermejo, Ángel y Ferriol Sánchez, Fermín:(2003) "Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios". Revista Folletos Gerenciales No. 1/Enero / 2003. CCED Ministerio de Educación Superior. La Habana, 2003. Inscripta en el Registro Nacional de Publicaciones Seriadas. No. 0488. ISSN: 1726 – 5851.
11. Garry Johnson y Kevan Acholes (2001) "Dirección Estratégica.5ª Edición. Prentice Hall. Madrid. Pág. 22
12. Goodstein Leonard y otros (2004). Planificación Estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que

- realmente funcione. McGraw-Hill Interamericana s. a. Bogotá, Colombia. Editorial Nomos, 2004.
13. Informe elaborado por la DCCED-MES sobre los "Resultados de los despachos del Grupo Temporal Gubernamental con los OACE y CAP". Enviado al Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2004. Pág. 1.
 14. Informes del Grupo Temporal Gubernamental acerca de la implementación de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores correspondiente al año 2006. Pág. 1. En edición digital.
 15. Koontz Harold y Weichrich Heinz (2004) Administración. Una perspectiva global. 13ra edición. Pág 117. Mc-Graw-Hill. DF, México.
 16. Portuondo V. A. (2011) Conferencia sobre el sistema de planificación actual.
 17. Resolución económica del V Congreso del Partido (1997). La Habana, Editora Política.
 18. Ronda Pupo Guillermo. (2007). Dirección Estratégica, constructo y dimensiones. Pág. 20. Comisión Nacional de Telecomunicaciones, Caracas.
 19. Ronda Pupo Guillermo. La introducción de la Planificación Estratégica en Cuba. Estudios de las Tesis de Maestría 1994- 2007. Tendencias y perspectivas (2008) Revista Cubana de Educación Superior XXVII. Págs. 14-36.
 20. Thompson A. y Strickland, A. J. (2004) Administración Estratégica. Textos y casos. 13ra edición. Pág.40 Mc. Graw- Hill. Interamericana. México.