

# **Tecnología gerencial para la articulación de actores económicos en Cuba y su planificación estratégica**

## ***Management Technology for the Coordination of Economic Actors in Cuba and Their Strategic Planning***

Vivian Isabel Antúnez Saiz<sup>1</sup>\* <https://orcid.org/0000-0002-0744-1584>

<sup>1</sup> Centro de Estudios de Administración Pública, Universidad de La Habana, Cuba

\* Autor para la correspondencia: [vivianantunez26@gmail.com](mailto:vivianantunez26@gmail.com)

### **RESUMEN**

Se presenta la tecnología gerencial para la articulación de actores económicos en Cuba y su planificación estratégica. Este es el resultado de más de 10 años de la concepción teórico-metodológica por parte de la autora y que ha tributado a importantes procesos como a tareas dentro de comisiones científicas, así como a trabajos de encadenamientos productivos con organismos internacionales coordinados por ministerios de Cuba. Puede ser marco de referencia para consultores, académicos, así como para empresarios que quieran reforzar sus procesos estratégicos con enfoque de articulación productiva.

**Palabras clave.** Tecnología gerencial, articulación productiva, planificación estratégica, innovación organizacional.

### **ABSTRACT**

*This paper presents the management technology for the coordination of economic actors in Cuba and their strategic planning. This work is the result of more than 10 years of theoretical and methodological conception by the main author, which has contributed to important processes, such as work within the Guidelines Implementation Commission, as well as productive linkage work with international organizations coordinated by Cuban ministries. It can serve as a reference framework for consultants, academics, and entrepreneurs who wish to strengthen their strategic processes with a productive coordination approach.*

**Keywords:** *Management technology, productive articulation, strategic planning, organizational innovation.*

Fecha de recepción: 02/09/2025

Fecha de aprobación: 30/10/2025

## INTRODUCCIÓN

En el marco organizacional y empresarial actual es esencial fomentar el desarrollo de las formas de articulación productivas, en función de promover fuertes relaciones y vínculos de credibilidad entre actores económicos de diversa naturaleza. En todos los documentos programáticos del país existe especial énfasis en promover los encadenamientos sobre la base de la interacción armónica, con fuerte relacionamiento a través de herramientas legales con el fortalecimiento del contrato como instrumento de suma importancia.

Los encadenamientos productivos en Cuba constituyen un área de conocimientos que está totalmente alineado al cumplimiento de importantes ejes y dimensiones de los documentos programáticos de desarrollo del país. Se alinea con la Agenda 2030, con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) al 2030 que se encuentra tributando y alineado a los objetivos de desarrollo sostenible. En el macroprograma 2 de transformación productiva e inserción internacional se establece claramente la voluntad política del país, de sus ministerios y organismos para promover y fortalecer las formas productivas de articulación en Cuba (MEP, 2019-Plan Nacional de desarrollo económico y social).

El enfoque de cadenas productivas permite mejorar la calidad del análisis y contribuir a mejorar la competitividad de diversos productos promoviendo la definición de políticas sectoriales consensuadas entre los diferentes actores de la cadena. Posibilita la creación de un tejido articulado de organizaciones de producción, comercialización y distribución. Contribuye además a elevar la capacidad de respuesta a las demandas de mercado a los niveles local, territorial, nacional y global, así como, al incremento de la calidad y escala de producción. Es en este marco que se desarrollan relaciones de confianza y equitativas entre actores y entidades (Antúnez, 2024).

Las cadenas productivas no son estructuras que se construyen desde el Estado sino que existen desde hace mucho tiempo, y siempre existirán, porque reflejan la realidad de las relaciones entre actores en un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado (Van Der Heyden y Camacho; 2006).

El análisis de cadenas constituye una herramienta que permite identificar los puntos críticos que frenan la competitividad y las ventajas competitivas que potencian los encadenamientos, para luego definir e impulsar estrategias de acción concertadas entre los principales actores involucrados. De ahí que revista

vital importancia aplicar la tecnología gerencial desarrollada por más de 10 años de investigación al contexto actual de Cuba y en sectores estratégicos. Este constituye uno de los principales resultados del presente artículo. Se sustenta en diversas herramientas y técnicas en donde se combina el enfoque analítico con el participativo, así como la Investigación-Acción y el método aprender haciendo.

El sistema de gestión de gobierno basado en ciencia e innovación ha promovido la aplicación de las formas de articulación productiva en múltiples sectores (Díaz Canel y Delgado, 2020; Díaz Canel y Delgado, 2021; Díaz Canel, 2022). En este sentido se han desarrollado proyectos y estrategias tanto a nivel nacional como territorial y local para potenciar las ventajas que revisten las diferentes formas de articulación, así como investigaciones desde la academia y centros de estudios de administración donde se desarrollan diversas miradas aplicadas a la biotecnología, a los equipos y dispositivos médicos, a los procesos de distribución de productos comerciales, entre otras investigaciones (Antúnez y Ferrer, 2021; Antúnez, Delgado y Lesmes, 2021; Castillo, Antúnez y Martínez, 2017).

Un elemento esencial en las transformaciones a llevar a vías de hecho, parte de la necesidad de que los directivos y especialistas de las organizaciones tengan claridad para analizar e identificar las potencialidades del enfoque de articulación productiva y de la planificación estratégica para el logro de un desarrollo sustentable (Antúnez Saiz, 2015). A esta lógica se le deben integrar los aspectos de economía circular y toda la tecnología gerencial asociada, toda vez que como parte de los eslabones de la cadena de producción y otras formas de articulación superiores deben potenciarse tecnologías que resalten el enfoque de economía circular (Antúnez y Ferrer, 2016).

Se presentan en este artículo las bases esenciales con enfoque estratégico, que constituyen una actualización de una de las líneas de investigación desarrolladas por la autora desde 2014, con su participación en importantes grupos de trabajo multidisciplinarios a nivel nacional, en proyectos de investigación y de colaboración internacional así como de su experiencia en la práctica gerencial e investigativa en múltiples sectores de la economía cubana.

A continuación se presenta un caso de estudio de una organización cubana a nivel corporativo donde se sistematizan aspectos que constituyen bases para el diagnóstico:

1. Aunque existe voluntad en la máxima dirección de esta organización en su nivel corporativo, se aprecia poco desarrollo y potenciación de las diversas formas de articulación productivas que pueden generar importantes aportes a la eficiencia, eficacia y competitividad de las entidades en este sector estratégico.
2. Predominio de un enfoque funcional y no de procesos ni sistémico en las fases del desarrollo de procesos estratégicos y clave en este nivel de dirección.

3. No existencia de una estrategia deliberada formulada por la alta dirección en función de fomentar y desarrollar de forma concreta mecanismos de articulación productiva que puedan generar un mejor escenario de relacionamiento con otros actores económicos.
4. Se necesita mayor alineación de la estrategia corporativa a este nivel con lo expresado en los documentos programáticos así como a los ejes, dimensiones y específicamente al Macroprograma de Transformación Productiva.
5. Poco desarrollo de habilidades en el personal del nivel corporativo en aspectos como gestión de proyectos de articulación productiva, negociación, comunicación, planificación, liderazgo y administración del tiempo.
6. Necesidad del aprovechamiento del conocimiento interno y de la experticia del personal con más años de experiencia de expertos seniors, que permitan la concepción y diseño de proyectos de articulación productiva en este sector.
7. Poca definición de los procesos a niveles estratégicos y clave en el nivel corporativo de esta organización, existiendo mayor definición en aquellos que están asociados al sistema productivo y de prestación de servicios esenciales.

A continuación se desarrolla la aplicación de la tecnología gerencial al nivel corporativo de esta organización.

## **METODOLOGÍA**

Se han aplicado diversas herramientas y técnicas como el modelado, el *design thinking* así como encuestas y cuestionarios. Se utilizó la observación participante, la investigación-acción, así como todo un instrumental metodológico creado y adaptado bajo el objetivo declarado en este artículo. Se emplearon encuestas digitales, cuestionarios, un profundo análisis documental para determinar cómo el nivel corporativo de esta organización, concibe e incorpora lo que representan las formas de articulación y la gestión de proyectos que encadenen actores de diversas formas de propiedad. Se emplea además el modelo de gestión del cambio organizacional de Kurt-Lewin, extrayendo lecciones en cada una de sus fases.

**Aplicación de la tecnología gerencial para la articulación de actores económicos en Cuba y su planificación estratégica (TGartic-PEv2) al objeto de análisis**

En este apartado se presenta la tecnología gerencial que tiene entre sus bases conceptuales: el enfoque sistémico, el enfoque estratégico, el de procesos y riesgos, todo lo cual permite el análisis integral de todos los componentes de las formas de articulación, el desarrollo de relaciones provechosas entre los actores que intervienen en la cadena, así como la gestión del conocimiento y la innovación; elementos que deben estar presentes para garantizar el desempeño superior en el objeto de estudio. Se integra además el enfoque de economía circular y cuestiones abordadas por las nuevas normas como las de innovación y todas sus tipologías así como el enfoque de calidad total como bases de la tecnología gerencial.

Su objetivo fundamental es que los directivos, especialistas y gestores de proyectos de las organizaciones cubanas, y en especial los del nivel corporativo de la organización objeto de estudio, tengan claridad a la hora de analizar e identificar las potencialidades de las formas de articulación productivas, y de esta manera puedan formular e implantar estrategias de desarrollo a los niveles local, territorial y nacional, en función del logro de mejores desempeños alineados a las políticas nacionales y tributando a los documentos programáticos del país. Consta de cuatro fases fundamentales, que se sustentan en el uso de diversas herramientas y técnicas que les permiten a los directivos la toma de decisiones de forma eficiente.

Se tuvieron en cuenta para su diseño elementos de las metodologías que se citan a continuación:

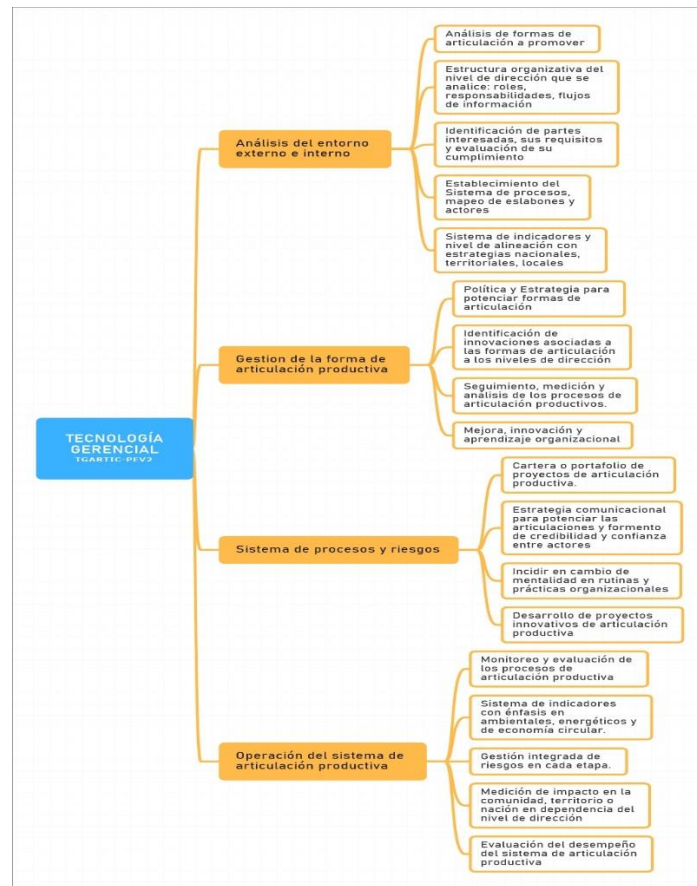
1. Metodología para el análisis prospectivo de cadenas productivas (Gómez de Castro, 2012).
2. Metodología para la promoción de Alianzas Productivas en Agrocadenas en América Latina. (Kobrich, 2012).
3. Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas (Van Der Heyden y Camacho, 2006).
4. Procedimiento de análisis y diseño de las cadenas agroalimentarias (LOGESPRO, 2012).
5. Guía metodológica para estudios sobre cadenas productivas (García-INIE, 2012).

A continuación, se presenta la tecnología gerencial (TGartic-PEv2) a través de su modelación con la herramienta Microsoft Mindmanager 9 que tiene su basamento en el ciclo de dirección, en el enfoque de procesos, la gestión integrada de la innovación, así como el enfoque de proyectos de articulación productiva (Figura 1).

La tecnología gerencial está dividida en cuatro fases con objetivos específicos y con un marcado carácter participativo que se demuestra por la construcción colectiva con apoyo de los actores de las formas de articulación acerca de las múltiples variables que contienen tanto el diagnóstico como el análisis del

desarrollo de relaciones socioeconómicas, donde no se privilegia una sola dimensión, sino que la integralidad del análisis está dada por la combinación de los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, etc., en sus dimensiones temporales (pasado, presente y futuro). Es decir, se combina el enfoque analítico con el participativo y se encamina a dotar a los actores de una herramienta que permite construir vínculos de cooperación e integración entre ellos.

Otro de los elementos distintivos lo constituye el marco metodológico para la determinación de los resultados e impacto donde se plantea la construcción y definición de una línea de base y el monitoreo de indicadores cuantitativos y cualitativos tanto para resultados como impactos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Microsoft Mindmanager 9.

**Figura 1.** Tecnología gerencial para la articulación de actores económicos en Cuba y su planificación estratégica.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se obtienen los resultados de la aplicación de la tecnología gerencial que se muestran a continuación:

- Entre los rasgos generales identificados en la etapa de diagnóstico están la poca orientación a procesos y poco desarrollo de competencias en gestión de proyectos de articulación productiva.
- Carencia de una estrategia de fomento y desarrollo de articulaciones productivas como una de las dimensiones de la estrategia corporativa.
- Necesidad de desarrollo de capacidades en el personal en áreas de conocimiento: gestión de proyectos de articulación, trabajo en equipo, gestión de procesos y gestión integrada de riesgos.
- Luego de la aplicación parcial de la tecnología, se demuestra que con la experticia del personal sénior y una adecuada gestión del conocimiento se pueden lograr importantes resultados (uso del conocimiento experto al interior de la organización y todas sus unidades organizativas).
- Se logra una mayor cultura de gestión de proyectos, no obstante, persisten niveles de resistencia al cambio en algunos directivos y especialistas.
- Se deben reforzar y estructurar estrategias con enfoque de sostenibilidad y de economía circular en los proyectos de articulación.
- Se identifican personas con mentalidad de crecimiento en el nivel corporativo y se estructuran acciones para potenciar que lleguen a liderar proyectos importantes.
- Se diseñan las bases para una estrategia de capacitación integral desplegada teniendo en cuenta la detección de necesidades y de un estudio de *reskilling* y *upskilling* en materia de proyectos, lo cual permitiría crear competencias y capacidades en el personal, en temas como gestión de proyectos, procesos, riesgos, importancia del enfoque de articulación productiva, así como otras habilidades como la comunicación y la toma de decisiones y participación del personal.
- Muy especialmente, resulta estratégico impactar en la transformación productiva e inserción internacional, la infraestructura y los recursos naturales y el medioambiente, cuya concreción se pretende cumplimentar a través de programas y proyectos bien definidos, los cuales buscan desde sus esencias, el desarrollo de sectores considerados prioritarios.
- Se potencian y se analiza la posibilidad de brindar servicios científico-técnicos en las áreas de experticia del personal.
- Las investigaciones se alinean a las estrategias centrales definidas con el enfoque en el aumento de las competencias y de la visión empresarial de sus directivos y especialistas.

### **Acciones estratégicas a potenciar**

Atendiendo a la Especialización productiva, gestión de capacidades e integración de procesos:

- Aplicar esquemas avanzados de organización industrial, de especialización y cooperación. Fomentar el desarrollo de redes, polos de desarrollo, clústeres, parques tecnológicos. Lograr escalas eficientes, mayor flexibilización productiva y grado de concentración de la producción. Toma de decisiones más efectiva acerca de qué producir y qué importar. Evaluación también de las ventajas y riesgos de la tercerización y su incorporación por parte de las empresas a aquellas actividades donde no se posean ventajas competitivas.
- Lograr la producción y comercialización nacional e internacional de paquetes integrados de bienes, servicios y tecnologías.
- Optimizar los procesos de producción mediante la asimilación de sistemas avanzados para el desarrollo de la producción en función del ahorro energético, el mantenimiento industrial, la gestión de la calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, energía, reciclaje y utilización de subproductos.
- Gestionar las innovaciones organizacionales, de procesos y de comercialización para que tengan una incidencia real en la productividad.

Atendiendo al desarrollo de los factores de producción, redes de valor y políticas de fomento infraestructural:

- Trazar políticas para la elevación del nivel de calificación de la fuerza de trabajo y el mejoramiento de los procesos de gestión del capital humano desde su selección hasta su desarrollo, estimulación, y la potenciación de los talentos, etc. Lograr el fortalecimiento de capacidades gerenciales y de planificación estratégica así como competencias para la gestión de costos, de inventarios, gestión por procesos, gestión de la calidad y gestión ambiental, que permitan la identificación más precisa de actividades que no agregan valor en el sistema.
- Fortalecer las actividades relacionadas con la infraestructura tecnológica y científico-técnica.
- Fortalecer las actividades de ingeniería, elaboración de proyectos, diseño e investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), con el enfoque de la nueva norma ISO 56001:2024.
- Fomentar el desarrollo de redes de valor, parques científico-tecnológicos, clústeres constituidos por entidades de ingeniería, universidades y centros de investigación que tributen a los procesos de agregación de valor y el desarrollo tecnológico de las cadenas.

## CONCLUSIONES

Del análisis anterior se puede resumir y concluir que existe en el nivel corporativo de la organización estudiada, un potencial extraordinario para el desarrollo y potenciación de las formas de articulación productiva desde la planificación estratégica. De ahí la importancia estratégica de la aplicación de esta tecnología gerencial que abre el camino y las mentes de los directivos hacia enfoques superiores de articulación y encadenamientos productivos.

La tecnología gerencial que se presenta está estructurada con un hilo conductor lógico, en ella se integra un paquete herramental que permite desde la fase de diagnóstico el levantamiento de aspectos que están incidiendo en el sistema de relaciones entre los actores de las diversas formas de articulación productiva. Provee un marco metodológico y de aplicación práctica que puede generalizarse en muchos sectores de la economía cubana.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez Saiz, V. (2015). Estudio y visitas a clústeres en la India como parte de una beca de gobierno. Entrenamiento en el Entrepreneurship Development Institute of India.
- Antúnez Saiz, V. (2024). Investigación en formas de articulación productivas en el contexto cubano en sectores estratégicos. Material inédito.
- Antúnez Saiz, V. y Ferrer, M. (2021, mayo-agosto). Metodología para el análisis de cadenas productivas en Cuba: el caso de Agrocadenas como proyecto innovador. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* (versión On-line ISSN 2308-0132). *Estudios del Desarrollo Social*, 9(2), La Habana. Epub 01-Jul-2021.
- Antúnez Saiz, V.; Delgado, M. y Lesmes, A. (2021). La industria biofarmacéutica y de tecnología médica cubana en tiempos de la COVID-19: reflexión desde la ciencia de la dirección. *Cofin Habana* (versión On-line ISSN 2073-6061); *Revista Cofin Habana* 16 (1), ene.-jun., 2022. Epub 12-Dic-2021.
- Antúnez, V. y Ferrer, M. (2016). El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. *Revista RIPS*, Universidad de Santiago de Compostela. Disponible en: <https://doi.org/10.15304/rips.15.2.3383>
- Castillo, M; Antúnez, V. y Martínez, E. (2017, ene.-jun.). Mejora del proceso de almacenamiento y distribución de productos comerciales basada en gestión de riesgos en una organización

biofarmacéutica cubana. *Cofin Habana* (versión On-line ISSN 2073-6061). *Revista Cofin Habana* 11(1), La Habana.

Díaz-Canel, M. (2022, mayo-agosto). Gestión de Gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos I. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba* (versión On-line ISSN 2304-0106). *Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 12(2), La Habana. Epub 20-Jun-2022. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2304-01062022000200002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2304-01062022000200002&script=sci_arttext&tlng=en) Consultado: febrero 2024.

Díaz-Canel, M. y Delgado Fernández, M. (2020, septiembre-diciembre). Modelo de gestión del Gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(3). Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>. Consultado: febrero 2024.

Díaz-Canel, M. y Delgado Fernández, M. (2021, ene.-feb.). Gestión del Gobierno orientado a la innovación: contexto y caracterización del modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), Cienfuegos. Epub 02-Feb-2021. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000100006&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000100006&script=sci_arttext). Consultado: febrero 2024.

Ministerio de Economía y Planificación de Cuba (MEP). (2019). Plan nacional de Desarrollo Económico y social. Contribución en la elaboración del PNUD Cuba.

Van Der Heyden, D. y Camacho, P. (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. 2da Edición. Quito, Plataforma RURALTER. ISBN 978-9978-45-114-4.

### **Declaración de conflicto de intereses**

La autora declara del manuscrito de referencia declara que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.