

## seminarios y conferencias

### **Informe de la relatoría del seminario de alto nivel sobre las funciones básicas de la planificación y experiencias exitosas**

-La Habana, Cuba, 16 al 17 de noviembre de 2000-



*Gobierno de la República de Cuba*



NACIONES UNIDAS



Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación  
Económica y Social - ILPES

Santiago de Chile, febrero de 2001

El presente documento fue preparado bajo la supervisión de Edgar Ortegón, Director de la Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del ILPES y coordinador del Seminario sobre las Funciones Básicas de la Planificación. Evento patrocinado conjuntamente por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) y el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) del Gobierno de Cuba, el cual se llevó acabo en La Habana, Cuba, del 16 al 17 de noviembre del 2000.

Las opiniones expresadas en el documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

---

Publicación de las Naciones Unidas

LC/

LC/IP/

ISBN: 92-1-

Copyright © Naciones Unidas, febrero de 2001. Todos los derechos reservados

Nº de venta: S.00.II.

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

---

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N.Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

## Índice

---

<b>Resumen</b> .....	5
<b>Sesión inaugural</b> .....	7
A. Síntesis de la intervención del señor <i>José Luis Rodríguez</i> , Ministro de Economía y Planificación de la R. de Cuba Vice presidente del Consejo de Ministros. ....	7
B. Síntesis de la intervención del señor <i>Fernando Sánchez-</i> <i>Albavera</i> , Director de ILPES. ....	8
C. Síntesis de la intervención del señor <i>José Antonio</i> <i>Ocampo</i> , Secretario Ejecutivo de CEPAL. ....	9
<b>Tema 1: La programación económica en España</b> .....	11
A. Síntesis del documento .....	11
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	12
<b>Tema 2: El sistema nacional de planeación participativa en Colombia</b> .....	15
A. Síntesis del documento .....	15
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	16
<b>Tema 3: La experiencia de China</b> .....	19
A. Síntesis del documento .....	19
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	20
<b>Tema 4: Función de prospectiva y visión estratégica de largo plazo</b> .....	23
A. Síntesis del documento .....	23
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	24
<b>Tema 5: Renovación en el sistema de planificación de la economía nacional de Vietnam</b> .....	27
A. Síntesis del documento .....	27
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	28

<b>Tema 6: Plan plurianual de inversiones (Avanza Brasil)</b> .....	31
A. Síntesis del documento.....	31
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	32
<b>Tema 7: Función de evaluación de planes, programas, estrategias y proyectos</b> .....	35
A. Síntesis del documento.....	35
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	36
<b>Tema 8: EL proyecto futuros del Instituto de Prospectiva Tecnológica (IPTS) de la Comisión Europea, Sevilla, España</b> .....	41
A. Síntesis del documento.....	41
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	42
<b>Tema 9: La política social de México 1995-2000. evaluación de los resultados</b> .....	45
A. Síntesis del documento.....	45
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	46
<b>Tema 10: Ley de responsabilidad fiscal de Brasil</b> .....	49
A. Síntesis del documento.....	49
<b>Tema 11: Evaluación de programas e indicadores de desempeño. Transparencia y mejoramiento de los procedimientos para la discusión presupuestaria</b> .....	51
A. Síntesis del documento.....	51
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	52
<b>Tema 12: Planificación participativa de Bolivia</b> .....	55
A. Síntesis del documento.....	55
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	56
<b>Tema 13: La experiencia de Venezuela en planificación</b> .....	57
A. Síntesis del documento.....	57
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	58
<b>Tema 14: la experiencia exitosa de la planificación en Cuba</b> .....	59
A. Síntesis del documento.....	59
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	61
<b>Sesión de clausura</b> .....	63
A. Síntesis de la intervención del señor <i>Fernando Sánchez-Albavera</i> , Director de ILPES... 63	
B. Síntesis de la intervención del señor <i>Carlos Lage Dávila</i> , secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y vicepresidente del Consejo de Estado. ....	64
<b>Anexos</b> .....	67
A. Anexo 1: Lista de participantes .....	69
B. Anexo 2: Lista de documentos .....	85
C. Anexo 3: Agenda.....	89
<b>Serie seminarios y conferencias: números publicados</b> .....	93

---

## Resumen

---

Al terminar la década de 1990, el balance sobre la planificación económica y social es heterogéneo. Dependiendo de lo que entendamos por proceso o sistema de planificación en cada país (agentes, agencias, sujetos, conocimientos, proyectos político, procedimientos, asignación de recursos, imagen-objetivo, institucionalidad y otros), los resultados son dispares.

Del balance se desprende, sin embargo, la necesidad de que el Estado cuente con una agencia o figura que le permita cumplir tareas básicas e insustituibles de planificación, cualquiera que sea el estilo de desarrollo o reforma que se adopte. Se trata de recoger las experiencias, consolidar lo avanzado, enmendar lo que se considere inconveniente y adoptar los cambios necesarios.

Los trabajos de esta publicación se concentran en tres tareas fundamentales:

- En primer lugar, un esfuerzo de prospectiva para incorporar previsión, coherencia, unidad y reducción de la incertidumbre, todo ello acompañado de una asignación eficiente y equitativa de recursos fiscales, a fin de atender con prioridad los servicios, la infraestructura y las obras que demanda la reducción de la pobreza y las desigualdades.
- En segundo lugar, la coordinación intersectorial, con la consecuente compatibilización entre presupuesto y programas y la regulación de los mercados, a fin de darle dirección al proceso social y orientación coherente al cambio, y asegurar una asignación eficiente y equitativa de los recursos, en consonancia con las prioridades que demanda un Estado moderno y competitivo.

- En tercer lugar, el seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos como labor fundamental de un modelo de gestión pública orientado a resultados, y el establecimiento de un sistema de indicadores de desempeño.

## Sesión inaugural

---

### **A. Síntesis de la intervención del señor José Luis Rodríguez, Ministro de Economía y Planificación de la República de Cuba y Vicepresidente del Consejo de Ministros.**

En su presentación inaugural, el Ministro de Economía y Planificación de Cuba y Vicepresidente del Consejo de Ministros, Sr. José Luis Rodríguez, dio la bienvenida a los participantes en el Seminario de Alto Nivel sobre las funciones básicas de la Planificación y experiencias exitosas.

Señaló que durante años el ILPES ha promovido el estudio y la aplicación de mecanismos de planificación para coordinar el proceso de desarrollo en América Latina y el Caribe. Sin embargo, durante los años 90, bajo el empuje de las políticas neoliberales y con la desaparición de los antiguos países socialistas europeos, muchos probablemente hayan cuestionado la pertinencia de mantener funcionando una organización como ésta.

Agregó que afortunadamente el ILPES no desapareció, y ya en octubre del pasado año se celebró en Santiago de Chile un importante seminario en el que se discutieron las funciones básicas de la planificación. Aseveró que este seminario es, en buena medida, continuidad y apoyo a las líneas de trabajo trazadas entonces, pero con un alcance y un nivel de convocatoria superior.

Señaló que la pertinencia del tema que se sometería a discusión es indudable. Se asiste a un proceso de revalorización de las funciones del Estado en las economías de mercado, mayoritariamente bajo el enfoque de corregir las imperfecciones del mercado.

En realidad, apuntó, éste ha sido un tema más agudo para los países subdesarrollados con relación a su incidencia en el mundo industrializado, donde la intervención estatal en la economía se ha mantenido sin grandes variaciones, bien sea mediante una intervención directa o indirecta. En el caso de los países del Tercer Mundo, la aplicación a ultranza de políticas de corte neoliberal llevaron en muchos casos al fracaso económico, y en todos los casos a un desastre social.

Aseguró que el Estado, para cuyo funcionamiento eficiente resulta imprescindible alguna forma de planificación, ha sido reconsiderado pero tratando de evitar su intervención directa en los procesos económicos. De ahí que el Banco Mundial proclamara en su Informe sobre el Desarrollo Mundial de 1997 "...el Estado es fundamental para el proceso de desarrollo económico y social, pero no en cuanto agente directo del crecimiento, sino como socio, elemento catalizador e impulsor de ese proceso."<sup>1</sup>

Añadió que basta con las experiencias acerca del papel del Estado en Asia, tanto en el caso de antiguos NIC'S (New Industrialized Countries) como Singapur, como en los casos de China y Vietnam, para cuestionar semejante postulado.

A los imperativos de corregir el libre juego de las fuerzas de mercado se ha sumado la creciente necesidad de una mayor capacidad de pronóstico frente al auge de la globalización, apuntó. La incertidumbre que se abre ante la expansión sin límites aparentes de la especulación financiera, unida a un proceso de centralización del capital de magnitudes insospechadas, reclama una capacidad de previsión que convierte a la planificación no en una opción, sino en una necesidad.

Reconoció que, ciertamente, no existe una receta única que pueda aplicarse universalmente, pero todos los que han hecho un uso exitoso de la planificación, tienen una experiencia positiva para compartir.

Seguidamente adelantó, que en el caso de Cuba, se expondría sintéticamente lo que se ha podido aprender durante 40 años con la aplicación de diferentes modelos de planificación que se afincan, sin embargo, en un socialismo que ha mantenido su continuidad histórica. Finalmente llamó al enriquecimiento mutuo de los participantes con las experiencias exitosas que serían abordadas durante los dos días de sesiones.

## **B. Síntesis de la intervención del señor Fernando Sánchez-Albavera, Director del ILPES.**

El Sr. Sánchez-Albavera, director del ILPES, comenzó su intervención señalando que nos encontramos en un momento de reflexión y en el centro de un gran debate desde el punto de vista del desarrollo, precisando que hay una cuestión decisiva sin resolver: La creación de riqueza versus la distribución equitativa de la misma en los países y a nivel mundial.

En tal sentido señaló que no podemos quedar engrapados en la ilusión positivista de inicios del siglo XX, que cifraba todas sus esperanzas en el desarrollo de la ciencia y la técnica, porque esto es lo que ha ocurrido a lo largo del milenio y su ejemplo nos dice que la tecnología permite, efectivamente, crear riquezas, pero son los sistemas políticos los encargados de distribuirla. Llamó la atención sobre la mercantilización del conocimiento y su orientación en la actualidad a la creación de riquezas.

Seguidamente demostró con numerosos datos las tendencias características del "nuevo proceso de globalización" y los cambios que ellas han significado para el mundo, haciendo hincapié en la aguda intensidad de las desigualdades, lo que, señaló, "hace pensar en cuantas dosis de estado hacen falta".

---

1 Banco Mundial. Informe sobre el Desarrollo Mundial 1997. "El Estado en un mundo en transformación". Washington, 1997, p. 1

Puntualizó que la planificación se enfrenta probablemente a un contexto más complejo frente a la misma desilusión, expresada al principio. Progreso con inestabilidad, naturaleza sistémica de las fluctuaciones cíclicas, crisis financieras contagiantes, fluctuaciones sin precedentes en el valor de las monedas, relativización creciente de las ventajas competitivas, creciente confrontación y competitividad de las naciones, debilitamiento de la moral colectiva de cómo perseguir el bienestar, entre otros, constituyen fenómenos a enfrentar en el proceso de desarrollo contemporáneo.

Finalmente reiteró que no existe una teoría del crecimiento imitable, ni un pensamiento único y que los cambios a que se asiste en la actualidad conducen a la necesidad de contar con una mayor capacidad de previsión de la gestión pública, de manera de reforzar la mirada estratégica al mundo. En tal sentido agregó que en el siglo XXI nos encontramos ante grandes desafíos, como por ejemplo, cómo manejar el costo de la desigualdad, qué concesiones tendrán que hacer las naciones en el contexto de la globalización, cómo introducir la cuestión ambiental en el tema del desarrollo, cómo enfrentar el problema de los productos básicos, en particular, la caída de su capacidad de compra en términos reales, entre otros.

### **C. Síntesis de la intervención del señor José Antonio Ocampo, Secretario Ejecutivo de la CEPAL.**

En su intervención el Sr. Ocampo, secretario ejecutivo de la CEPAL, comenzó señalando que el evento a que asistimos persigue rescatar el concepto de planificación que venía perdiendo peso en América Latina e incluso, desapareciendo del discurso en la región. En tal sentido señaló que en el término *funciones básicas de la planificación* se pretende determinar cuáles son las funciones elementales que perduran y sus expresiones en algunos países, tratando de entender lo que significa este concepto para las economías modernas.

Seguidamente esbozó aspectos conceptuales relacionados con el surgimiento de la planificación y el debate planificación-mercado. Señaló que el mercado ha sido visto por la teoría liberal como un mecanismo autorregulador de la economía, debido a su capacidad de manejar información en forma extremadamente descentralizada, lo que conduce a la adaptación automática de los agentes participantes en él. Sin embargo, la crisis de los años treinta demostró que también las economías de mercado muestran inestabilidad, que existen deficiencias para capturar las externalidades de los agentes económicos y para coordinarlos, generando incertidumbres que reducen el horizonte temporal.

La planificación, que había surgido desde comienzos del siglo XX, se reforzó entonces por esta causa buscando una mayor estabilidad y más amplio horizonte temporal, persiguiendo una disminución de la incertidumbre para la inversión y la planeación de la acción social de los estados para enfrentar las tendencias concentradoras. Pero también la planificación generó problemas en los países desarrollados, en desarrollo y en los socialistas.

Apuntó, entonces, que lo esencial de la lección aprendida es que así como los mercados tienen problemas al manejar la información descentralizada, también los sistemas de planificación lo tienen y, por tanto, se precisa de una mirada fresca al debate en torno a planificación-mercado, captando elementos positivos tanto de uno como de otro. Puntualizó que esa es la gran tarea ante nosotros.

A continuación abordó cuestiones actuales de la planificación:

- La planificación ha venido resurgiendo en América Latina, aunque hay países donde nunca dejó de jugar su papel como Brasil, Colombia y Venezuela. Reconoció que la planificación siempre estuvo presente en la empresa privada, surgiendo la planificación estratégica como nueva forma de planificación prospectiva.

- En algunos procesos de reforma constitucional se le ha concedido un papel importante a la planificación con diferentes modalidades, por ejemplo, en Brasil y Venezuela.
- Se observa una mejor comprensión del concepto de la planificación en el desarrollo regional, que por los gobiernos nacionales.

Insistió seguidamente en que abordar las funciones de la planificación permite comprender mejor lo que se está haciendo, que si se abordan las instituciones de planificación:

**a) Función prospectiva:**

De acuerdo a la ponencia del Sr. Ocampo ha venido resurgiendo en el último tiempo algún concepto de prospectiva en la región, aunque su significado y alcance varía según los países. Esta función se refiere a dos desarrollos metodológicos recientes: la construcción de escenarios futuros, cuyo objetivo es explorar las nuevas estrategias económicas y sociales posibles y deseables y la programación presupuestaria plurianual, la que permite clarificar las alternativas de decisión de autoridades públicas.

**b) Función de coordinación:**

Se trata de la coordinación de las acciones gubernamentales que si bien tiene un alto componente técnico, es una función esencialmente política. Se trata de coordinar con un sentido estratégico para promover determinados resultados de la acción pública en su conjunto. Las oficinas de planificación habían perdido importancia en casi toda América Latina; han sido desarrolladas en una nueva forma, adjuntas a las Oficinas de la Presidencia.

**c) Función de evaluación:**

Se trata de la evaluación de planes y programas. La gestión pública ha evolucionado del *presupuesto por programa*, que procuraba establecer vínculos estrechos entre el proceso presupuestario, la planificación y la evaluación de programas públicos, al *enfoque por resultados*, el cual busca más bien enriquecer la discusión presupuestaria en un marco flexible. Se señalaba en la intervención durante el seminario, que todas las oficinas de planificación en el área surgieron en torno a la evaluación de proyectos, impulsadas por el Banco Mundial y otras instituciones.

Señaló que este es "el mapa" en que se ha pensado para enfocar modernamente el tema de la planificación. Finalizó destacando la importancia de retomar el tema a partir del Seminario con nuevas ideas y procedimiento y de esta manera, definir una nueva agenda de trabajo para el ILPES.

# Tema 1: La programación económica en España

---

María Elvira Rodríguez<sup>1</sup>

## A. Síntesis del documento

Se señala que para la toma de decisiones de política económica es conveniente contar con un conjunto de planes o programas en los que se recojan las prioridades del gobierno, las estrategias que se seguirán para conseguirlas, y los proyectos concretos en los que se materializarán las acciones del gobierno. A cuyos efectos, La programación económica se realiza en los siguientes ámbitos:

En primer lugar, Programas macroeconómicos a medio y largo plazo, en los que se establecen los escenarios macroeconómicos previstos por el gobierno.

En segundo lugar, Programas sectoriales, en los que se establecen las prioridades a alcanzar en diferentes sectores económicos de la economía. En la disertación se refirió puntualmente a la política de ciencia y tecnología, por ser considerada clave en el futuro económico del país.

En tercer lugar, Programas regionales, en los que se recoge el impacto de la actividad económica y de la acción de gobierno sobre el territorio, y por tanto sobre la distribución regional del producto.

---

<sup>1</sup> Secretaria de Estado de Presupuestos y Gastos de España

Llama la atención en cuanto a que para llevar a cabo la elaboración de un programa macroeconómico de medio plazo, se requiere contar con: un escenario macroeconómico, modelos macroeconómicos que describan el comportamiento de la economía, así como modelos univariantes para algunas variables económicas estratégicas, como la inflación; modelos macroeconómicos multipaíses, que tengan en cuenta las relaciones del país que se considere con los países de su entorno y con la economía mundial en general; y, por último, modelos informales, que sin pretender establecer reglas o ecuaciones de comportamiento, permitan seguir la evolución de ciertas variables.

España ha conocido un proceso de transición demográfica, como el resto de los países desarrollados, que le acerca a una nueva situación de equilibrio demográfico basado en una baja tasa de mortalidad y de fecundidad. La consecuencia inevitable de esta situación es el mayor envejecimiento de la población, y la existencia de una mayor proporción de personas mayores es algo para lo que la sociedad debe prepararse adecuadamente.

La programación que se realiza a nivel sectorial abarca un gran número de actividades. Dentro de las políticas sectoriales las más estrechamente relacionadas con la promoción del crecimiento económico son: la política de infraestructuras y la política de ciencia y tecnología. La Ley de la Ciencia estableció que la perspectiva tecnológica sería el motor de la política de ciencia y tecnología.

En cuanto a la política regional, en España la misma se enmarca dentro de la política regional comunitaria y se desarrolla a través de ciertos instrumentos financieros: el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, el Fondo Social Europeo y el FEOGA-Orientación. Estos fondos se denominan estructurales por promover reformas estructurales de carácter regional, laboral o agrario.

Como conclusión, la presentación aborda primordialmente el aspecto de previsión a medio y largo plazo. En materia de programación sectorial, el enfoque ha sido más bien de medio plazo, si bien la perspectiva tecnológica tiene un horizonte de largo plazo. Por último, en la programación regional se ha tocado el tema de la evaluación macroeconómica y sectorial de la política regional.

## **B. Síntesis de los comentarios y debates**

El primer comentarista advirtió que, debido a su importancia, haría hincapié en dos temas: la programación económica y la evolución de las políticas públicas. En cuanto a la programación económica, se observa en el documento integralidad en el tratamiento de la programación macroeconómica, el paquete sectorial y municipal, sin olvidar en ningún momento la frontera dinámica que hay entre ellas, considerando que se logró una síntesis afortunada. En cuanto a las políticas públicas, llama la atención sobre el origen de la demanda por evaluaciones de las políticas públicas, considerando que la ofrece, más que en ningún otro sector, el mercado con una gran dosis de independencia. A nivel sectorial constituye más que todo un ejemplo de evaluación y prospección. En el plano regional, resulta interesante destacar la influencia de la Unión Europea, a quien tienen la obligación de reportar, como fuente de financiamiento.

La segunda comentarista señaló que la ponencia presentada completó el conocimiento para poder realizar una comparación entre los enfoques aplicados en España y en Cuba en los tres niveles macro, sectorial y regional. La comentarista de Cuba abordó brevemente lo acontecido en el país durante el período de crisis en cuanto a esta problemática. Consideró que tanto España como Cuba muestran similitudes, como son la incertidumbre en los mercados mundiales y el considerable y creciente grado de apertura.

A preguntas realizadas durante el amplio debate, la ponente señaló que el éxito de la programación económica en España se ha edificado sobre la base de la estabilidad social y política, imprescindible para la entrada a la Unión Europea.

Agregó que al éxito también han contribuido el apoyo político al más alto nivel y el considerable valor técnico alcanzado por el Ministerio de Hacienda.

En cuanto al hecho de que no se incluyó la función de educación en el Programa, señaló que esta actividad está muy descentralizada en España, pero que en la actualidad se realizan esfuerzos en este sentido. En lo referido a la solución del desempleo, la Sra. Rodríguez aseguró que el "plan empleo" de la Unión Europea obliga a los países miembros a presentar una planificación sobre esta problemática, proceso que ha creado más de millón y medio de puestos de trabajo en el último año, aunque aún subsisten desequilibrios por sexo, territorio y grupos étnicos.



## **Tema 2:**

# **El sistema nacional de planeación participativa en Colombia**

---

**Clemente Forero<sup>1</sup>**

### **A. Síntesis del documento**

La presentación indica que si bien la planeación es práctica corriente en las empresas y en sectores estatales específicos de las economías de mercado, el ejercicio de articular sectores, programas y regiones en un plan nacional de desarrollo es hoy en día una práctica en desuso en dichas economías. Al respecto, Colombia ha fortalecido la planeación en los ámbitos nacional, departamental y local.

El origen del fortalecimiento de la planeación global en Colombia, tiene que ver de forma muy directa con la no existencia de una visión única de lo que es el interés común de una colectividad. Al respecto la Constitución de 1991 coloca a la planeación en el centro de la vida económica de la nación, concebida como un proceso continuo e interactivo, que adopta el carácter de indicativa para la sociedad y obligatoria para el Estado, en que su rasgo más importante es que se ha hecho participativa, buscando consenso en la diversidad.

De tal forma, se creó el Sistema Nacional de Planeación, que incluye: el Consejo Nacional de Planeación y consejos territoriales en 32 departamentos y 1067 municipios.

---

<sup>1</sup> Consejero Nacional de Planeación por el Sector Educativo y Cultural de Colombia

La tarea fundamental de dichos consejos está dada por el ofrecer un concepto sobre los planes de desarrollo que preparan las autoridades correspondientes y hacer recomendaciones que no tienen un carácter obligatorio. En este contexto, si bien en el ámbito nacional la planeación participativa ha tenido continuidad, su desarrollo a nivel territorial ha sido desigual.

Se señala que la relación entre la sociedad y el Estado ha comenzado a mutar. Las estructuras participativas han resultado incómodas para las autoridades de planeación que, en el ámbito nacional nunca habían tendido que responder ante las regiones y la sociedad por sus actuaciones. Tales reacciones tienen que ver con la lucha desesperada del centralismo por prevalecer, cada ministerio o entidad nacional quiere construir su propio sistema de participación, sobre el cual pueda ejercer un mayor control.

En tal sentido, el ejercicio de la labor planificadora se ha comenzado a ver por las autoridades como un proceso interactivo de construcción de acuerdos entre la sociedad y el Estado, en vez de una simple agregación de proyectos o como el ejercicio tecnocrático de articular unas políticas a través de un texto.

## **B. Síntesis de los comentarios y debates**

El primer comentarista que intervino valoró altamente la ponencia, señalando que la propuesta se basa en dos pilares: racionalidad y consenso. Señaló que la planeación participativa es un instrumento de gobernabilidad, por lo que debe respetar la autonomía de los espacios sociales.

Seguidamente realizó algunas reflexiones en torno a temas que han ido saliendo a la palestra, a partir de la experiencia de países como Colombia, Brasil y Bolivia:

- La calidad de la inversión pública sobre la base de la planificación participativa, la cual ha sido cuestionada, de lo que se deriva la necesidad de mecanismos de fiscalización efectivos.
- La complementariedad de la democracia representativa y la planificación participativa y no el enfrentamiento; se trata de un análisis de ingeniería política.
- El acceso a la elaboración de políticas públicas consideradas estratégicas, lo que exige mayor participación y transparencia en los niveles regionales.
- La observancia de la expresión presupuestaria. Las prioridades demandadas socialmente no se ven reflejadas en los presupuestos.
- La planificación participativa contiene un desafío de fondo: la participación en la gestión pública, debido a que deja un escaso margen de acción a la población.
- La planificación participativa exige que no se eliminen los gabinetes de planificación, debido a que puede ocurrir que con una parte relativamente pequeña del presupuesto se satisfagan las necesidades de las demandas locales, por lo que el resto de los recursos quedaría disponible.
- La fiscalización social de los planes debe seguir a la gestión social. Es necesario que la población esté informada del curso de los planes y participe, incluso, en la corrección de los mismos.

El segundo comentarista señaló que el ponente llama la atención sobre una perspectiva de la planificación que no se limita a objetivos exclusivamente técnicos, ni a la mera función de organizar y racionalizar el gasto público y las políticas públicas, sino que es un proceso en que la población del país está activamente involucrada y sea uno solo el objetivo de la política económica, mas también que participe en su conformación y en la determinación de las prioridades de la sociedad y

en el control de su puesta en práctica, apoyándose en una vasta red de Consejos de Planificación Territoriales en Departamentos y Municipios.

Coincidió en que la planeación participativa tiene el potencial de generar lazos de confianza entre ciudadanos y gobiernos, y no se señala como una reacción negativa la intención de hacer prevalecer el centralismo por la creación por parte de Ministerios y otras entidades nacionales de los llamados Consejos Municipales para construir sus propios sistemas de participación y control.

Estas iniciativas bien instrumentadas, subordinadas a las directivas del plan nacional, que tomen en cuenta las particularidades territoriales, lejos de un obstáculo podrían convertirse en un elemento que potenciara aún más el plan nacional, al estar más próximas a las realidades de cada territorio, para ello por supuesto deberán contribuir a la compatibilización de los planes de los distintos niveles.

Puntualizó que en Cuba la activa y decisiva participación de la población en cada uno de los aspectos que afectan la sociedad y los destinos del país constituye una actividad cotidiana y apreciada como algo normal por la población. La planificación no es una excepción con respecto a la participación ciudadana. Una vasta red de organizaciones que representan los intereses y agrupan a los mas diversos sectores de la sociedad cubana, participan a diferentes niveles y en diversos foros e instancias en la formulación de políticas, en el proceso de toma de decisiones y en el control de su instrumentación.

Los Consejos Populares, las diversas instancias Municipales, Provinciales del Poder Popular y la Asamblea Nacional, órganos representativos de la sociedad cubana participan de forma directa en la discusión y aprobación del plan de la economía nacional y su control. En tanto, en los centros productivos y de servicios a escala de todo el país, los trabajadores analizan las diferentes propuestas y la marcha de la ejecución, aspecto significativo por cuanto son ellos sus principales ejecutores y promotores de la elevación de la eficiencia.

Una experiencia participativa sin paralelo, se llevó a cabo previo a la introducción de radicales reformas económicas que fueron discutidas en los llamados parlamentos obreros llevados a cabo en fábricas, unidades de servicio, centros estudiantiles y en localidades con la población, lo que puso de manifiesto la comprensión y cooperación de la sociedad ante medidas que pudieran comportar afectaciones económicas o beneficios, para hacer frente a una compleja situación económica del país, cuando existe una fluida y clara comunicación entre la población y la dirección del país y la población se siente partícipe de las decisiones.

A la pregunta de cómo se armonizan los intereses de los diversos agentes económicos en la satisfacción de las prioridades de la sociedad y los mecanismos previstos de solución en caso que surjan contradicción de intereses, el ponente señaló que en democracia el Estado regula el funcionamiento de los diferentes mercados y crea instancias de participación mediante las cuales es posible generar consensos.



## **Tema 3: La experiencia de China**

---

**Wang Chunzheng<sup>1</sup>**

### **A. Síntesis del documento**

En la presentación se realiza un breve recuento de la historia de la planificación en el país, desde los primeros años de la República Popular. Puntualizando que en la medida en que la actividad económica ganaba en complejidad, los componentes de la planificación centralizada comenzaron a contraponerse con los objetivos del desarrollo económico.

Todo lo cual se reflejaba en: fuertes limitaciones a las empresas para gestionar sus propios recursos; restricción unilateral al desarrollo de la economía no estatal; deficiencias en la estimulación del desarrollo social y falta de motivación; concentración desmesurada en los aspectos del largo plazo con el consiguiente descuido del comportamiento corriente de los mercados. Lo que condicionó que el desarrollo de las fuerzas productivas se mantuviese en un bajo nivel.

Al respecto, el proceso de reforma del sistema de planificación comenzó con disminuir en gran medida los planes obligatorios, abriendo una parte de los productos agrícolas y mercancías de primera necesidad, así como servicios, a la regulación de sus precios vía el mercado.

---

<sup>1</sup> Vicepresidente del Comité Estatal de Planificación e China

Actualmente, en el campo de la producción se eliminó toda la planificación obligatoria para la agricultura y para la industria, la planificación obligatoria sólo se queda para cinco variedades de productos, lo cual implica una reducción en más del 95% en comparación con el principio de la reforma. Las actividades económicas con el exterior se realizan según la norma del mercado, de igual forma, se ha establecido el mercado de divisas interbancario y el sistema de cambio flexible (flotantes).

No obstante, el sistema estatal actualmente sigue siendo el principal componente en el desarrollo económico nacional, ocupando una tercera parte, el sistema de la economía no estatal ocupa una cuarta parte. En la industria, el sector público aporta el 62%, en tanto que en las ventas al por menor hacia la población, el sector público aporta el 38%.

Puntualiza que en el proceso de la reforma del mercado, para realizar adecuadamente la conexión entre la planificación y el mercado, es necesario resolver apropiadamente las relaciones entre flexibilidad microeconómica y la regulación y el control macroeconómico.

Sobre este particular, señala que necesarios ajustes macroeconómicos que se han introducido, tanto por recalentamientos de la economía como por el efecto de determinados *shock* externos, si bien las tareas y prioridades han sido distintas, los métodos y medios usados han sido básicamente los mismos, con diferencias substanciales en relación con los empleados para el ajuste en la tradicional estructura económica planificada. Lo más significativo, es que los mismos adoptan formas indirectas, económicas y jurídicas, con los de carácter administrativo como complemento.

## **B. Síntesis de los comentarios y debates**

El comentarista que intervino primeramente, llamó la atención acerca de la resonancia que ha tenido el caso de China en el estudio de los denominados modelos de desarrollo. Señaló que la 3ra. Sesión Plenaria del XI Comité Central del PCCh inició un proceso de "reformas y apertura" que trascendiendo la forma tradicional de edificación del socialismo, se propuso tomar muy en cuenta las particularidades nacionales, de ahí que el proceso se conceptualizó con la noción "socialismo con particularidades chinas".

Indica que en este proceso y sus logros –que han sido muchos- se le atribuye un papel decisivo a la introducción de los mecanismos e instrumentos de mercado; lo que se ha dado en llamar "economía socialista de mercado". Sin embargo, a partir del seguimiento que le ha dado a los acontecimientos el Centro de Estudios de Asia y Oceanía de Cuba, que el comentarista representa, considera que la economía de mercado y la inserción internacional de China no han estado al margen del papel del Estado y del uso de la planificación.

Seguidamente comentó que la intervención del ponente gira en torno al denominado tránsito de la planificación obligatoria basada en la centralización excesiva a la flexibilización microeconómica y la regulación macroeconómica. El dilema teórico que durante casi todo el siglo que culmina se ha manifestado en los planos conceptuales y prácticos entre la planificación y el mercado, ha estado presente tanto en las condiciones de la economía liberal burguesa, como en la economía de planificación central. De lo que se trata es de analizar cómo los procesos asociados a la reforma del mecanismo de funcionamiento de la economía, se está logrando paulatinamente una combinación armónica del plan (como proceso de establecimiento de un enlace armónico entre las diferentes actividades y el pronóstico de las perspectivas) con el mercado (como acción de la ley del valor y la determinación del dinero como determinación cuantitativa del valor de la producción y la circulación).

Reiteró que el ejercicio de la planificación, como imperativo de todo proceso de producción social, está presente en el movimiento actual de la economía china, sólo que se ha transformado con relación al período anterior a 1978:

- Del sistema de indicadores directivos se ha pasado a la utilización de los tipos de interés, precios, impuestos, reservas y otros medios e instrumentos.
- Se combina la planificación y la regulación con la tendencia dinamizadora del mercado: el plan no debe limitar la dinamización del mercado, ni el mercado puede sustituir al plan. Para lograr su combinación efectiva, se precisan muchas conquistas técnicas y en el terreno de la organización.
- Se racionaliza el aparato burocrático y se traspasan no pocas de sus prerrogativas a las entidades económicas. Ahora la planificación es indicativa y las empresas toman como referente de su gestión las señales del mercado.
- La regulación y el control del comercio exterior se realiza mediante el otorgamiento de licencias, los aranceles y otros instrumentos.
- Se realiza una recepción selectiva de inversión extranjera directa y se regula su orientación sectorial, ramal y territorial.

Finalmente puntualizó que existen variados ejemplos del papel que ha jugado la planificación en cualesquiera que sean sus niveles y modalidades. El Estado ejerce su función de regular y controlar y ésta ha tenido diferentes etapas de perfeccionamiento, condicionadas por la evolución de la reforma y los impactos de la coyuntura internacional, como fue el caso de sus acciones ante la crisis asiática.



## **Tema 4: Función de prospectiva y visión estratégica de largo plazo**

---

**Javier Medina Vázquez<sup>1</sup>**

### **A. Síntesis del documento**

La presentación hace énfasis en mostrar el aporte que puede hacer la previsión a la decisión pública en América Latina y el Caribe. Fundamentado es esta reflexión sobre el largo plazo, se plantean alternativas para enriquecer los correspondientes enfoques así como las herramientas que se pueden ofrecer a los gobiernos de la región, en tal materia.

En primer término, se argumenta de forma resumida el por qué existe una necesidad creciente de pensamiento de largo plazo para enfrentar los grandes desafíos que plantea el entorno latinoamericano y caribeño. Ordenadamente se presentan, en grandes líneas, las características de la oferta de servicios de este tipo que actualmente provee el entorno mundial.

Se señala que se hace evidente que la previsión actual está llegando a su mayoría de edad, y que por tanto a nivel mundial, así como regional, existen procesos y gérmenes de cambio, que pueden servir para una “fertilización cruzada” con las ciencias sociales, económicas y administrativas, a fin de mejorar la oferta de servicios de previsión y producir reflexiones más serias y estructuradas al respecto.

---

<sup>1</sup> Investigador

De igual forma, realiza un análisis del panorama actual de la previsión en América Latina y el Caribe, efectuando una lectura crítica de sus aportes, necesidades y características, esbozando algunos criterios y recomendaciones para un proceso conducente a una profunda renovación del pensamiento de largo plazo, identificando algunas acciones estratégicas del redimensionamiento institucional.

En general, desde una lectura del estado del arte internacional, se desarrolla una propuesta de cuatro planos que abre posibilidades para incorporar seriamente el pensamiento de largo plazo en la decisión pública y la gestión estratégica del Estado, haciendo hincapié en una aproximación sistémica, según la cual tal proceso requiere combinar: las metodológicas emergentes y las posibilidades de los sistemas de información y gestión del conocimiento (el primer plano); mutaciones en las estructuras de planificación, que a su vez suponen cambios cualitativos en los actores y las instituciones, así como el enriquecimiento del debate público (segundo plano); un mejoramiento del conocimiento existente para enfrentar la complejidad y la incertidumbre, a nivel de las ciencias económicas, sociales y administrativas principalmente (tercer plano); procesos de pedagogía social y transformación cultural que permitan fortalecer la capacidad de aprendizaje en asuntos estratégicos como son, entre otros, la percepción y el manejo de los cambios sociales y tecnológicos, la renovación crítica de los paradigmas y el desarrollo del pensamiento estratégico y la utilización del conocimiento social.

## B. Síntesis de los comentarios y debates

El comentarista de esta ponencia realizó una amplia exposición conceptual y filosófica en torno al tema.

A la pregunta: ¿cómo enmarcar el estudio del futuro en una concepción metodológica coherente? señaló que en su opinión el movimiento social —objeto de los trabajos de previsión— constituye un movimiento histórico-natural sujeto a regularidades, el cual se expresa en muchos procesos recurrentes, pero también en un movimiento ascendente que se muestra incuestionablemente en el desarrollo de las fuerzas productivas y el progreso técnico; y de una forma más contradictoria, en el plano social y ético. Puntualiza que el movimiento social no es —como algunos quisieron ver— un movimiento determinístico, sino que tiene un carácter probabilístico, agregando que la tensión entre lo necesario y lo casual es precisamente el filo de la navaja por donde tiene que moverse el trabajo de previsión.

Alertó sobre la necesidad de tener en cuenta, al seleccionar nuestros instrumentos, que el futuro no es sólo el despliegue de una colección de posibilidades existentes en el presente, sino también un proceso constante de nacimiento de nuevas posibilidades en los límites de la realidad. Agregó que aunque el movimiento social está sujeto a condiciones objetivas, el mismo se concreta a través de la conciencia y las decisiones de los hombres, de modo que lo subjetivo y lo deseable puedan llegar a convertirse en una fuerza material en la sociedad. Se abre así la posibilidad de que la previsión se constituya —tal como lo señala la ponencia de Medina Vázquez— en un instrumento de concertación social.

En esta tarea es imprescindible decantar lo que se puede considerar **principios metodológicos básicos**, y tratar todo el conjunto de métodos e instrumentos existentes o propuestos como una gran **caja de herramientas**, sin afiliarse necesariamente a una escuela o moda del pensamiento futurista. La experiencia muestra que, vista desde el futuro, la madurez de hoy puede pasar a ser considerada como la ingenuidad de ayer.

El Sr. Medina coincidió en que detrás del tema de Prospectiva y visión estratégica hay un amplio desarrollo conceptual y que es necesario tener en cuenta las particularidades culturales e institucionales de los países de la región, por lo que ante este tema hay una serie de desafíos como,

por ejemplo, el marco macroinstitucional, la existencia de un enfoque específico para cada tipo de problema. Añadió que se observa una evolución positiva en el contexto de la previsión hacia mayores alternativas y que la utilidad de estos métodos ha sido demostrada debido a la simultaneidad, las perspectivas múltiples y el diálogo social.

Refiriéndose a la experiencia de Cuba en este ámbito señaló que se ha pasado de planes prospectivos a largo plazo, a pronósticos y estrategias de desarrollo; y de ahí se ha adoptado, en la segunda mitad de los años 90, una metodología propia de escenarios económicos y sociales, tratando de estar atentos a los nuevos desarrollos metodológicos, y en la medida de lo conveniente, incorporar los mismos a las propias experiencias.

En el trabajo de proyección es conveniente diferenciar los procesos de continuidad —que arrastran las tendencias inerciales del pasado— de los procesos de cambio. Los primeros más proclives al estudio econométrico, en tanto que los segundos estarían más asociados a los métodos heurísticos. En correspondencia, señaló que en la experiencia cubana se ha privilegiado dos formas básicas de escenarios: un escenario **tendencial**, que refleja lo que ocurriría si se mantuviesen las tendencias existentes; y un escenario **activo**, con un componente normativo, que explora las medidas necesarias para modificar las tendencias y lograr arribar al estado deseado.

Puntualizó que también el propio proceso de elaboración de escenarios ha sufrido modificaciones en su concepción. No se trabaja ahora en una investigación para quedar recogida en un documento final más o menos interesante, sino se aspira a que la propia elaboración de las proyecciones constituya parte principal del resultado; transformando dicho proceso en un diálogo entre la entidad con la visión global, macroeconómica, y los distintos enfoques ramales o funcionales de modo tal que se logre una interacción y un ajuste sucesivo de las respectivas visiones.



## **Tema 5: Renovación en el sistema de planificación de la economía nacional de Vietnam**

---

**Tran Xuang Gia<sup>1</sup>**

### **A. Síntesis del documento**

La presentación destaca que el proceso de renovación de los mecanismos de la gestión económica en Vietnam se convirtió en una demanda natural y urgente, con el objetivo de generar una nueva fuerza motriz capaz de ayudar a solucionar las dificultades económicas y reactivar la economía nacional, en momentos en que el país aun continuaba siendo objeto de un prolongado embargo.

Inicialmente, el proceso de renovación constituyó principalmente un período de búsqueda y experimentación de nuevos instrumentos y mecanismos de gestión, a fin de encontrar nuevas fuerzas en la reanimación económica. Durante dicho período, el país se mantuvo en crisis, sin que se logaran crecimientos económicos por encima del 3,9%.

Posteriormente, como continuación de la política de renovación, el país trazó la estrategia de estabilización y desarrollo socioeconómico 1991-2000, que al cabo de diez años ha permitido al país salir de la crisis.

---

<sup>1</sup> Ministro de Planificación e Inversión de Vietnam

En la esfera de la planificación, se han realizado transformaciones en tres aspectos fundamentalmente:

- ♦ Transformación del modelo de planificación de orden y mando, con la entrega de tareas y metas concretas por parte del organismo de gestión central a las empresas de base, equivale a incorporar un mecanismo de planificación con carácter orientador, con estrecho vínculo con el mercado y regido por estipulaciones jurídicas y regulaciones indirectas. Los planes y metas cuantitativos solamente se mantienen en algunas unidades de producción de gran importancia para la economía nacional, por ejemplo, la producción de energía eléctrica.
- ♦ Transformación del modelo de planificación de la economía unisectorial, por el mecanismo de planificación para la economía multisectorial, que incluye tanto el sector público como privado.
- ♦ Transformación del modelo de planificación de la economía cerrada, por el mecanismo de vincular la economía nacional con el mercado internacional, es decir, el mecanismo abierto.

Tales transformaciones se han venido realizando paso a paso y se corrigen según la práctica, sobre la base de la búsqueda continua de la armonización del plan con el mercado, teniendo como premisa la planificación como algo consustancial al modelo económico-social del país.

## **B. Síntesis de los comentarios y debates**

La primera comentarista señaló que de la intervención se puede inferir que es un hecho irrefutable que la economía vietnamita ha tenido un avance significativo en el transcurso de los 10 años del proceso de implementación de su estrategia de estabilización y desarrollo socioeconómico hasta el año 2000. Los éxitos resultan especialmente notables si se tiene en cuenta el desfavorable punto de partida de la economía vietnamita.

Añadió que Vietnam consideró pasar, a partir de sus condiciones concretas, a una "economía de mercado con orientación socialista regulada por el Estado", en la fue preservada la planificación como uno de los instrumentos fundamentales en la dirección y regulación de la economía, con vistas a orientar el desarrollo, estabilizar la situación económica y social del país y alcanzar elevados ritmos de crecimiento.

Agregó que la planificación en Vietnam se ha transformado, pasando a ser de carácter estratégico, con indicadores orientativos, que constituyen el basamento necesario para el trazado de las políticas macroeconómicas, así como para la conducción del proceso de apertura al capital extranjero.

Realizando una comparación entre Cuba y Vietnam señaló que ambos países persiguen un objetivo común: construir una sociedad socialista. Puntualizó que existen similitudes en muchos aspectos y también rasgos diferentes, que hacen única cada experiencia. De acuerdo con sus características, cada país determinó la forma de enfrentar la crisis y realizar las transformaciones. En el caso de Vietnam, la necesidad de las transformaciones partió de condiciones internas, que se vieron agudizadas con la desaparición del campo socialista. En el caso de Cuba, las transformaciones estuvieron determinadas esencialmente por factores externos que implicaban la necesidad de una rápida reinsertión internacional; eso definió el orden y el ritmo de las transformaciones.

Todo ello determinó que también en Cuba se haya ido transitando del modelo de planificación altamente centralizado y basado en balances materiales, a un sistema aún no acabado, que esencialmente actúa a partir de bases financieras, referida sobre todo a los recursos en divisas.

Este sistema es también más flexible en cuanto al carácter de los indicadores, se ha reducido el número de los directivos; el plan abarca todas las formas de propiedad, las cuales se tienen en cuenta de diversa manera, atendiendo a sus características.

Consideró que dicho sistema requiere perfeccionarse en varias direcciones: buscar la integralidad del plan en sus visiones de corto, mediano y largo plazo; integrar todos los aspectos financieros; articular mejor los planes empresariales con los de la nación; buscar la armonización de los intereses más generales del país con las necesidades y potencialidades de los diferentes territorios, así como la preservación del medio ambiente, entre otros objetivos. Para la visión de mediano y largo plazo se modificaron también los principios de trabajo, no se parte ya de enmarcamientos, sino de potenciales, restricciones y alternativas de cada esfera, para después construir variantes compatibles; se somete a análisis la viabilidad financiera de las proyecciones ramales, en función de la nueva forma de asignar los recursos; se emplean análisis de sensibilidad; los cambios organizativos e institucionales pasan a formar parte de la propia proyección; se concibe la elaboración de variantes en cuanto a logros posibles, decisiones y factores externos; se elaboran estrategias respecto a los factores externos y los agentes económicos. Para aplicar estas concepciones se emplean metodologías de escenarios basadas en los conceptos de la prospectiva estratégica como integradora de los nuevos principios.

Precisa que la planificación es consustancial al modelo socialista y reconoció que hoy se trabaja por perfeccionar los métodos según las nuevas condiciones, y que ha sido la conducción planificada de la economía la que ha permitido a la economía cubana superar los momentos más agudos de la crisis e iniciar un proceso sostenido de recuperación económica significativa, aún en medio de muy adversas condiciones externas.



## **Tema 6: Plan plurianual de inversiones (Avanza Brasil)**

---

**José Paulo Silveira<sup>1</sup>**

### **A. Síntesis del documento**

Durante el desarrollo del Seminario fue distribuido por el ponente el documento titulado "La Evolución de la Planificación en Brasil", trabajo muy abarcador sobre esta problemática. En su exposición el Sr. Silveira abordó concretamente cuatro aspectos específicos de dicho documento, referidos a "Brasil Avanza":

#### **1. Programa:**

La decisión del Gobierno Federal de elaborar el programa en el plano plurianual como un instrumento para mejorar la gestión pública (en este caso abarca el período 2000-2003). El Decreto No. 2829 del 29 de octubre de 1998 brindó la base legal para la reestructuración de todas las acciones finales del gobierno en un conjunto de programas con objetivos y resultados claramente definidos. La combinación de estos tres elementos: estructuración por programas, fortalecimiento de la orientación estratégica y gerenciamiento intensivo posibilitará el avance de la reforma del estado, con la consiguiente mejora de la calidad y transparencia del gasto público, focalizando la atención a las prioridades de la sociedad de manera eficiente.

---

<sup>1</sup> Secretario de Planeación e Inversiones Extranjeras, Ministerio de Planificación y Presupuesto y Gestión de Brasil

## **2. Gestión:**

Organización de las acciones bajo la forma de “emprendimientos”, definiendo objetivos y metas claras para cada uno con programación física y financiera, acorde a la magnitud del programa, control de costos, plazos y calidad. Fue designado un gerente responsable por la ejecución de cada una de las metas, los cuales están conectados entre sí, al igual que los demás gestores de la red informativa.

## **3. Orientación estratégica:**

Las orientaciones estratégicas del Presidente de la República, referencia básica para la construcción del plan plurianual, contiene las directrices que regirán las acciones gubernamentales en los próximos años: consolidar la estabilidad económica con crecimiento sustentable, encaminado a la generación de empleos y oportunidades de renta, combatir la pobreza, promover la ciudadanía y la inclusión social, consolidar la democracia y la defensa de los derechos humanos. Los principales desafíos que permean toda la acción gubernamental son:

- ♦ Agenda de los ejes nacionales de integración y desarrollo
- ♦ Agenda de gestión del Estado
- ♦ Agenda ambiental
- ♦ Agenda de empleos y oportunidades de renta
- ♦ Agenda de información y conocimiento

Estas directrices dieron origen a 28 macroobjetivos sectoriales a alcanzar en el período, a lo cual contribuirá un facilitador por cada ministerio.

## **4. Ejes nacionales de integración y desarrollo:**

La introducción de este concepto permite un enfoque estructural regional de desarrollo, conduciendo a una mayor integración de las regiones brasileñas; una referencia geográfica para la integración de las políticas públicas, posibilitando la visión estratégica del desarrollo regional del país. En un primer momento fueron identificados siete Ejes Nacionales de Desarrollo.

## **B. Síntesis de los comentarios y debates**

El comentarista que intervino primeramente señaló la importancia de las perspectivas de Brasil para todos los países de Latinoamérica. Apuntó que la tarea esbozada en el Programa “Brasil Avanza” resulta compleja y ambiciosa. Agregó que una visión estratégica resulta imprescindible para la consecución de los objetivos de desarrollo de cualquier país, sujetos a una diversidad de factores tanto internos como externos de diferente naturaleza. Brasil primero con su Programa “Brasil en Acción” y ahora “Avanza Brasil”, confirma esta realidad, más aún cuando el horizonte temporal que abarca va más allá del actual período presidencial.

Señaló que el enfoque de programas de carácter integral y multisectorial, como instrumento de abordar los macroobjetivos económicos, sociales y regionales que abarcan toda la nación y diferentes niveles, constituye no sólo un método novedoso, sino apropiado, que tiene las potencialidades de superar los marcos del enfoque funcional tradicional. De forma similar, la elaboración de diagnósticos y escenarios forman parte imprescindible de este proceso, que acorde con los elementos expuestos, ha observado rigor metodológico y se ha conducido muy profesionalmente.

Consideró que el énfasis gerencial y la designación de responsables ampliamente facultados para la ejecución de cada programa y el sistema informativo que lo soporta, resultan aspectos positivos del sistema, aunque el elevado número de programas previsto, el carácter multisectorial de algunos de ellos y su simultaneidad, requieren de un sistemático y riguroso control por las autoridades centrales para la preservación de la jerarquía y secuencia de la escala de prioridades de la Nación, evitando la dispersión en la asignación de recursos del país.

Añadió que igualmente surge la cuestión de la conciliación de los intereses de cada programa con la organización institucional de ministerios y otros órganos involucrados, así como de los diferentes agentes económicos del sector público a diferentes niveles, del sector privado y extranjero.

Seguidamente señaló que Cuba ha acumulado experiencia en la elaboración de planes quinquenales: a mediados de los '70 se elaboró una estrategia de desarrollo de largo plazo, en la que se realizaron diagnósticos y pronósticos para la economía nacional y se abordaron 46 temas de estudios sectoriales, sociales, territoriales. Más recientemente se han elaborado escenarios económicos y sociales a mediano plazo, lo que permite a la economía insertarse sobre bases más sólidas en las nuevas condiciones.



## **Tema 7:**

# **Función de evaluación de planes, programas, estrategias y proyectos**

---

**Eduardo Wiesner<sup>1</sup>**

### **A. Síntesis del documento**

Se caracteriza que la necesidad de evaluar las acciones del Estado en los países de América Latina surge de tres tipos de situaciones:

- La importancia de introducir mayor racionalidad en los ajustes o correcciones fiscales, lo que supone un adecuado conocimiento de las actividades del sector público y de su impacto para efectuar los recortes de manera diferenciada y según prioridades bien establecidas.
- El alto costo político que pagan los gobiernos cuando la opinión pública percibe poca eficiencia y eficacia en los programas públicos
- La mayor demanda de transparencia y de responsabilidad por parte de sociedades más democráticas.

Si bien tal necesidad debería generar una mayor demanda de evaluación, las rigideces institucionales configuran en los hechos un mercado donde la oferta es abundante, en cuanto a respuesta a las facilidades existentes para financiarla, pero la demanda es relativamente escasa.

---

<sup>1</sup> Consultor

En cuyo contexto, ha de tomarse en cuenta que el desarrollo de la capacidad de evaluación está vinculado con dos procesos interdependientes. Por una parte, a su institucionalización normativa en alguna entidad del gobierno y, por otra, a la interacción entre la demanda de evaluaciones y la oferta de evaluaciones; estos dos procesos son determinantes del desarrollo de un mercado de evaluaciones.

Consiguientemente, la pregunta básica sería cómo aumentar la demanda de evaluación, teniendo en cuenta que la evaluación de las organizaciones públicas puede darse bajo dos formas: la autoevaluación y la evaluación estratégica.

Si bien las autoevaluaciones son una forma eficaz de iniciar el desarrollo de un sistema general de evaluaciones para el sector público, no se pierde de vista que su complemento indispensable son las evaluaciones estratégicas, consistentes en seleccionar políticas, programas o proyectos de especial prioridad, para hacer allí evaluaciones a fondo. Estas últimas deberían concentrarse en aquellas áreas donde es problemático introducir la competencia y donde los desafíos institucionales y políticos son especialmente difíciles, como es el caso de la regulación, las privatizaciones y la descentralización.

Asimismo, se ha de tener en cuenta las restricciones existentes para el mayor uso de la evaluación de resultados, las que se pueden clasificar en tres grupos:

- Las que se originan en las características institucionales y presupuestarias que ha estado adquiriendo una parte creciente del gasto público.
- Las que surgen de las limitaciones de economía política
- Las que provienen de la rápida expansión del gasto agregado en el sector público de muchos países de la región.

## **B. Síntesis de los comentarios y debates**

El comentario en este caso fue el más amplio de las sesiones y fue preparado por un colectivo de especialistas y se refirió concretamente a tres aspectos: el contenido de la ponencia, la función de evaluación o control y la experiencia cubana.

### **1. Sobre el contenido de la ponencia**

El comentarista señaló que el trabajo presentado evidencia un gran esfuerzo y recopilación de información y análisis conceptual del tema, con ejemplos concretos de países, que pueden resultar, a todos, de mucho interés. La función básica de evaluación de Planes Programas Estratégicos y Proyectos es un asunto importante y de la mayor actualidad y vigencia para los gobiernos, especialmente en la Esfera Social.

Añadió que la ponencia parte de lo general a lo particular, comenzando por el análisis del entorno macroeconómico, sectorial e institucional del gasto público por sectores y sus transferencias en el ámbito territorial que soportan las políticas sociales, destacando la debilidad institucional y endogeneidad de las políticas sociales.

En el nivel macro-institucional señaló sobre las reglas del juego existentes dos ideas básicas. En primer lugar, la dispersión del plusproducto de las naciones por las formas de propiedad vigentes y la falta de ética y eficacia de algunos administradores públicos en el manejo del gasto público, que en más de una ocasión ha servido de justificación para combatir el tamaño del Estado.

Puntualizó que ambas condiciones están conectadas a la esencia misma de sociedades fragmentadas por la lógica de la estructura económica existente y sus formas organizativas, cuyos

beneficios no se reparten por igual y por tanto surge ineludiblemente la tarea compensatoria del Estado.

Añadió que ciertamente en los noventa una ola de privatizaciones inició una difícil batalla contra los gastos sociales quizás hoy en retroceso, bajo los argumentos de la estabilización macroeconómica y prescindiendo de la enorme deuda social acumulada. Todo ello siguiendo además modelos y recetas que, por cierto, no se aplican donde las inventan.

Señaló que en general no parecen precisamente altos los niveles de los gastos sociales y coincidiendo con el autor, ello no es necesariamente cuestionable. Inclusive en países donde éste es relevante, la eficacia de su empleo mediatizado por los conceptos mercantiles llega a ser tan dudosa y cuestionada que hemos visto designar economistas al frente de ministerios de salud pública.

Las políticas sociales, acotó, no se pueden dejar al mercado ni a los intereses burocráticos, la ética de las administraciones públicas de gobiernos del pueblo, por el pueblo y para el pueblo crea las condiciones mínimas para la verdadera planeación y evaluación integral de las políticas públicas en términos de insumos, procesos y resultados. La institucionalidad de la evaluación tendrá entonces el carácter de la institucionalidad existente en cada país.

Coincide en que la estrategia de desarrollo operacional de la evaluación, no debe tener “como objetivo castigar gestiones ni censurar a los funcionarios públicos o a los gerentes de entidades públicas”, lo que no debe entenderse en el sentido de no exigir responsabilidades cuando esto sea necesario. La evaluación es sobre todas las cosas esencialmente aprendizaje y retroalimentación.

## **2. Sobre el control**

Señaló que el control o la evaluación es un proceso de vital importancia ya que asegura que las actividades presentes se ajusten a las planeadas y consta de cuatro etapas o pasos básicos:

- El establecimiento de estándares por áreas de resultados claves y los métodos e instrumentos para medir el desempeño
- La medición del desempeño
- La comparación del desempeño con los estándares
- La aplicación de medidas correctivas

Para que un sistema de evaluación sea eficaz, afirmó, debe ser preciso, oportuno objetivo, centrado en las principales áreas de desempeño y en los puntos estratégicos de control, económicamente realista, desde el punto de vista organizacional coordinado con el flujo de trabajo, flexible, prescriptivo y aceptable por controlados y controladores. Es decir, el diseño de un sistema de control debe responder con claridad las preguntas, qué cómo, dónde, cuándo, y por qué controlar.

Especialmente en los programas gubernamentales de la esfera social, la triada de los conceptos de eficacia, eficiencia y economía son referentes de gran utilidad práctica.

## **3. Sobre la experiencia cubana**

En este aspecto abordó ampliamente la experiencia de Cuba en este sentido, señalando que la problemática de la evaluación o control se ha ido perfeccionando junto con el sistema de gestión, acorde a las condiciones que se han tenido que enfrentar y que por supuesto es aún perfectible.

Esto ha significado simplificar el aparato estatal y perfeccionar nuestro sistema de planificación y de gestión, lo cual concretamos modificando el concepto de planificación de recursos por la vía material a la vía financiera, señaló.

Esta medida significó un proceso de descentralización de facultades al empresariado nacional y a los territorios nunca antes realizado, que fueron acompañados no sólo con la decisión de dónde invertir los recursos, con qué calidad y cantidad producir para el mercado, tanto nacional como internacional, sino con otras medidas como fueron la apertura del comercio exterior, la descentralización de los fondos de salarios, las decisiones de donde comprar los recursos para la producción (vía importación o mercado interno) entre otras.

En estos años se ha avanzado en la diferenciación de las funciones estatales de los organismos centrales, como servidores públicos y las funciones de gestión desde el punto de vista de la atención a las empresas que les están subordinadas. Ya que la mayoría de las empresas, las más grandes y las más importantes, pertenecen al sector estatal o sector público y están organizadas a través de los Ministerios, los cuales durante estos años han venido cumpliendo funciones estatales y a su vez, han sido los rectores de las mismas, desde el punto de vista económico y financiero.

El recurso más escaso del país, las divisas, fluye de los esquemas empresariales descentralizados a la Caja Central y de aquí se redistribuyen a las instituciones sociales, sin fines de lucro, previa evaluación de sus solicitudes bajo los criterios de cobertura, alcance y calidad de los servicios a prestar. Ello además es evaluado sistemática e integralmente correlacionando los indicadores de resultados con los recursos asignados.

La Planificación desempeña el papel fundamental en la conducción de la economía, y aún cuando se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal. Corresponde al Estado socialista corregir las distorsiones propias de los mecanismos de mercado a fin de disminuir sus efectos negativos y sobre todo tomar en cuenta que su inevitable presencia supone retos y peligros que es indispensable enfrentar en lo económico, político, ideológico y social.

En este empeño, funciona la estructura del Gobierno Central, los Ministerios y los Consejos de la Administración Provincial y Municipal, cumpliendo a cada nivel las responsabilidades que les son inherentes en lo que se refiere al control sobre la ejecución de los planes y el presupuesto y la marcha de la economía.

En Cuba hay diferentes niveles modalidades y funciones de las evaluaciones de acuerdo con su naturaleza, operacional táctica o estratégica.

- Revisión de los resultados de la Estrategia Económica y adopción de Resoluciones económicas por un período de 5 años aproximadamente en los Congresos del PCC. Durante éste se hacen sucesivas acciones de evaluación de la marcha del cumplimiento de las metas, con amplia participación popular.
- Evaluación del Plan de la Economía Nacional y del Presupuesto Estatal anualmente en el Parlamento donde se correlacionan los resultados macroeconómicos y sectoriales con la política social.
- El sistema de control y seguimiento de la actividad económica intraanual cuyos principales componentes son:
  - El control interno de las entidades
  - El sistema de información estadística oficial de la ONE
  - El control de los balances materiales de alimentos y combustibles
  - Las auditorías de la ONA, los controles fiscales de la ONAT y los controles monetarios crediticios del BCC
  - Las supervisiones del MEP a los PIGD
  - Las supervisiones del MINVEC a las AEI

- Las verificaciones fiscales
- Las comisiones y grupos de trabajo para atender aspectos específicos de la política económica (comisión de divisas, política de créditos, grupo de análisis de las finanzas internas y otros)
- Los controles gubernamentales integrales.

Conceptualmente la evaluación de planes, comienza desde el mismo acto de la planificación de los presupuestos y estos se confeccionan partiendo de las Directivas Anuales. Dentro de la Política Económica, el Gasto Público en nuestro caso responde a la Política Social definida por la constitución: Cuba como Estado Solidario. Lo que define la prioridad al Gasto Público en materia de Servicios Sociales.

A partir de la asignación de un Presupuesto hay diversos procesos que constituyen parte de la evaluación.

- La asignación de fondos no se hace automáticamente sino en función del cumplimiento de los planes y programas anteriores. Ello supone también una evaluación.
- Trimestralmente en cada nivel se debe evaluar el comportamiento del Presupuesto y su interrelación con los objetivos previstos en el plan.
- En la legislación vigente cada entidad está obligada a rendir cuenta del uso de los recursos financieros asignados.
- En el proceso de rendición de cuentas de los Delegados del Poder Popular a los electores hay una participación ciudadana en la evaluación de los resultados y el uso de los fondos.
- En dependencia del sector hay organizaciones específicas que influyen y evalúan el comportamiento de las actividades. Por ejemplo, los Consejos de Padres en las escuelas, es el caso de la educación.

En Cuba, en el presupuesto del 2000 de los gastos corrientes de la actividad presupuestada que son 9,166 millones de pesos mas del 70% se dedican a las actividades priorizadas, educación salud, seguridad y asistencia social, mantenimiento y reparación de vivienda y servicios comunales. Para finalizar ejemplificó los logros de Cuba para valorar lo que es posible en la esfera social con pocos recursos, bloqueados pero con objetivos claros de justicia social y equidad y administración incorrupta.



## **Tema 8: El proyecto Futuros del Instituto de Prospectiva Tecnológica (IPTS) de la Comisión Europea, Sevilla, España**

---

**Vicenzo Cardarelli<sup>1</sup>**

### **A. Síntesis del documento**

El tema de la presentación incluye algunas de las experiencias adquiridas a raíz de un proyecto prospectivo realizado recientemente a escala europea. El proyecto Futuros analiza las repercusiones que pueden tener en los próximos diez años para las políticas de tecnologías, empleo y competitividad los cambios importantes en los siguientes ámbitos: tecnologías de la información y de la comunicación, ciencias de la vida, moneda única, ampliación, desarrollo sostenible, evolución de la sociedad europea y mundialización.

Como en algunas iniciativas recientes de prospectiva tecnológica, se constituyeron grupos de expertos que recurrieron a técnicas interactivas de reunión (por ejemplo, a sistemas electrónicos para la organización de reuniones). En total participaron unos 200 expertos externos procedentes del mundo académico, político e industrial.

---

<sup>1</sup> Coordinador de Programas

Los talleres organizados contaron con el amplio respaldo de los resultados publicados de investigaciones anteriores, así como con análisis documentales utilizados para la elaboración de informes.

La labor de difusión fue importante. Durante los dos años que duró el proyecto, se organizaron tres actos de información y debate a gran escala: un taller de actuación política (100 participantes), un seminario de mesas redondas (80 participantes) y una conferencia final (más de 600 participantes, sin contar la difusión simultánea por Internet).

El proyecto no emprendió nuevos análisis empíricos, sino que se basó en una síntesis creativa de los resultados existentes. Esta creatividad surgió durante los talleres de los expertos multidisciplinarios y supuso una aportación considerable a los conocimientos individuales de los expertos y a las propias síntesis realizadas por el IPTS sobre la base de la documentación existente. Este papel de mediador desempeñado por el IPTS, junto con el valor añadido a los conocimientos existentes, es especialmente importante para dar a conocer al público los resultados.

El objetivo principal del programa consistía en analizar los factores de cambio fundamentales que transformarán el escenario europeo en los próximos diez años.

Entre estos factores figura el cambio tecnológico. Las tecnologías de la información y de la comunicación están transformando de forma permanente el modo de trabajar y de vivir. Las ciencias de la vida también constituyen otro factor importante: evolucionan rápidamente desde un punto de vista tecnológico, plantean problemas éticos muy profundos y suscitan inquietudes. Los cambios políticos a escala europea también son importantes.

Otro elemento que está transformando Europa es la demografía y, especialmente, el envejecimiento de la población y el cambio en las normas sociales. Por supuesto, Europa también está inmersa en el proceso de mundialización, con todos los problemas que ello supone.

La mayor parte de estos problemas concretos se investigan con los prismas variados de las ciencias sociales. Cada uno de estos factores de cambio, por separado, tiene repercusiones importantes. Pero todos ellos se producen simultáneamente y, sobre este extremo, las ciencias sociales son bastante discretas.

El objetivo del proyecto era analizar estos problemas transversales. El estudio se centró en tres ámbitos de actuación política (tecnología, empleo y competitividad), afectados por todos estos factores y con importantes interacciones entre sí. Pero para una comprensión mínima de estas interacciones cruzadas, era preciso definir un nuevo método. Para adquirir la extensión de conocimientos necesaria, se tuvo que desarrollar una red extensa de conocimientos y sintetizar los resultados procedentes de investigaciones en ciencias sociales y de documentos de actuación política.

## **B. Síntesis de los comentarios y debates**

Se señala que los resultados de esta ponencia, unidos al completo recuento presentado por Javier Medina Vásquez consultor del ILPES, sobre la función de prospectiva y visión estratégica de largo plazo, así como los acertados comentarios realizados al respecto, constituyen una contribución a este seminario, que de por sí lo justifican plenamente.

Se apunta que los atinados señalamientos del sr. Javier Medina sobre la necesidad de realizar estudios de largo plazo, que contribuyan a formular las políticas de desarrollo económico, se confirman fehacientemente por la experiencia del Programa Futuros.

En este sentido se realizan las siguientes puntualizaciones.

En primer lugar, hay que destacar, como la culta y desarrollada Europa, asiento de las otrora metrópolis mundiales, con una concepción estratégica muy objetiva y coherente sobre la realidad del mundo actual, ante los retos de la globalización y el desarrollo tecnológico mundial, opta por unirse y actuar de manera concertada, a fin de preservar sus posibilidades de independencia económica, tecnológica y por supuesto políticas.

Resulta particularmente interesante el hecho de haber partido de los trabajos existentes en cada país y de la forma activa de participación que lograron en temas tan complejos.

La amplia utilización de la red informática de la Unión Europea, y el haber sobrepasado ampliamente el aspecto puramente tecnológico y brindar una visión lo más integralmente posible de los temas abordados incluyendo aspectos sociales y demográficos.

Queda claro al examinar este ejemplo del accionar de uno de los 8 institutos de la Comunidad Europea, como se pone un gran énfasis en “examinar las debilidades y fortalezas de Europa frente a otras regiones del mundo”.

El trabajo enfatiza que en los próximos 10 años “Europa no puede permitirse fallar en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, para evitar bloqueos debido a tecnologías exclusivas, como ha sucedido antes”.

En segundo lugar, no debe escaparse la extraordinaria complejidad de un trabajo como el realizado por el IPTS en el Programa Futuros.

Resulta paradigmático, a partir de las complejidades que entraña el conjunto de las economías de los países de la Unión Europea y del hecho de contar con numerosas empresas multinacionales en el interior de cada país, el abordar aspectos tan complejos como tecnología, competitividad y empleo.

El trabajo aborda además con verdadera audacia, otro tema de gran complejidad e importancia. “la necesidad de rediseñar el sistema de educación y formación profesional, y sus implicaciones futuras en las políticas de empleo.

En tercer lugar, ambas ponencias, al poner en evidencia el gran esfuerzo desplegado por el mundo desarrollado para prever el futuro, coordinar las acciones a todos los niveles posibles, para preservar la competitividad, el acceso a las tecnologías y el bienestar de sus economías, contrasta con la situación, con el relativo abandono de la planificación en nuestra región como resultado de la aplicación de la receta neoliberal, tal y como señalaron en sus discursos inaugurales, el secretario ejecutivo de la CEPAL y el director del ILPES

Afortunadamente, es otro logro de este encuentro, el enfoque de CEPAL e ILPES que fijan una clara posición de principios en este sentido.

No obstante cabría preguntarse ¿Se está haciendo en este sentido todo lo posible? ¿No están maduras las condiciones para un esfuerzo regional un poco más ambicioso en este terreno?

En Cuba, como fue señalado ayer por algunos colegas cubanos al intervenir en el Seminario, se viene realizando desde hace mucho tiempo, trabajos de prospectiva, y en los últimos años, en 1996 y mas recientemente en este año, se han elaborado escenarios de desarrollo, tanto económico como social, utilizando técnicas de prospectiva más o menos actualizadas.

Estos estudios macroeconómicos, con un desglose institucional y sectorial bastante amplio, han servido de base para trazar la política económica que el país ha seguido en los años recientes y hasta el 2005.

Como es conocido, en el caso cubano, al reto tecnológico y globalizador que afecta a todos por igual, se unen las dificultades que crea la política de bloqueo y agresión económica a que ha condenado al país, por más de 40 años, el gobierno norteamericano.

De ahí la importancia que para Cuba reviste la planificación económica. A lo que agrega dos aspectos a lo ya planteado.

Primero, se están desarrollando, en todo lo posible, los estudios de planificación estratégica territoriales, muy especialmente en aquellas provincias con mayor retraso relativo. Se han dado pasos concretos en la sistematización de experiencias metodológicas, de procedimiento, y se aplica una amplia gama de herramientas prospectivas y técnicas de escenarios. Existe el convencimiento de que así se fortalece el sistema de planificación del país.

Segundo, el país se encuentra enfrascado en la elaboración de Programas de Desarrollo Integrales en algunas actividades priorizados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos a mediano plazo.

Esto implica una experiencia nueva, en el sentido de integrar en cada uno de estos programas las proyecciones de los diferentes actores que intervienen en sus aspectos tecnológicas, económicos, financieros, ramales y territoriales. Con una amplia participación de las instituciones globales, ramales, colectivos científicos, centros de investigaciones, universidades y territorios.

De esta forma se perfecciona el sistema de planificación y se van creando mejores condiciones para alcanzar los objetivos que se propone el país.

Como ya se dijo en el día de ayer, Cuba siempre está dispuesta a compartir sus experiencias con los que así lo requieran.

Finalmente, se formula una pregunta: cómo valora las posibilidades de apoyar un eventual proyecto de cooperación multilateral sobre prospectiva en nuestra región a partir de la experiencia acumulada por la institución que representa.

## **Tema 9: La política social de México 1995- 2000. Evaluación de los resultados**

---

**Fernando Medina<sup>1</sup>**

### **A. Síntesis del documento**

Se enfatiza que la política social del Gobierno de México comprende un amplio conjunto de programas y acciones cuyo objetivo es igualar el acceso a las oportunidades y mejorar los niveles de vida de la población. Durante el periodo 1995-2000, se han asignado montos crecientes de recursos para atender las demandas sociales. Asimismo, se registró un cambio estructural en la concepción e instrumentación de la política social, al surgir la obligatoriedad de elaborar y publicar las reglas de operación que norman los programas, con el fin de generar mayor transparencia e imparcialidad en el ejercicio del presupuesto y en la elección de los beneficiarios. Sin duda se han registrado avances significativos, y el cumplimiento de metas representa una constante en la mayoría de los programas. Sin embargo, el verdadero valor de la política social se determina a partir de su capacidad para mejorar el bienestar de la población, así como para generar avances concretos que se manifiesten en la reducción de la pobreza extrema y la desigualdad social.

Al respecto, puntualiza que en México, al igual que en la mayoría de las naciones de América Latina y el Caribe, no existe una cultura de evaluación de programas con adecuado rigor técnico y científico.

---

<sup>1</sup> Subsecretario de Análisis Económico y Social de la Secretaría de Desarrollo Social de México

De hecho, la evaluación de impacto es una actividad que está ausente en las agendas de los organismos encargados de la planificación y operación de políticas públicas.

En la exposición describe la experiencia reciente que México está desarrollando en materia de evaluación de impacto de programas sociales (costo-impacto y costo-beneficio). Se acepta que se han concretado avances muy importantes; sin embargo, también se reconoce que aún no se dispone de un verdadero sistema de evaluación y monitoreo en la gran mayoría de los programas. Lo más importante, es el hecho de que se ha iniciado un camino sin retorno, y la necesidad de evaluar ha permeado a los niveles más altos de la administración pública federal y estatal. En los puestos directivos, se ha despertado conciencia sobre la necesidad de disponer de sistemas de información, confiables y oportunos, que permitan hacer análisis de procesos, seguimiento a los programas, así como para conocer el efecto de las políticas en la población objetivo.

En uno de los apartados del trabajo, se hace evidente que la situación de excepción desarrollada por el Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA), debe considerarse como un paradigma en la historia de los programas sociales en México. Se considera que la experiencia desarrollada en el diseño, operación y evaluación de este programa, es muy aleccionadora. Asimismo, se enfatiza que esta práctica debe preservarse, perfeccionarse y replicarse en el resto de los programas.

Finalmente, se señala el hecho de que conforme al modelo que se ha definido, la información que generen las evaluaciones que actualmente se realizan en algunos de los programas que maneja la SEDESOL, deberán considerarse como punto de partida (línea de base) para caracterizar a población beneficiada, y el próximo año podrán utilizarse como insumo para determinar la viabilidad económica de los mismos (costo-beneficio), así como para determinar su verdadera capacidad para incidir en el bienestar de la población (evaluación de impacto).

## **B. Síntesis de los comentarios y debates**

La comentarista de esta ponencia señaló que en los últimos años, América Latina ha desplegado un intenso proceso de reformas y que independientemente de la valoración más o menos optimista respecto a sus resultados económicos, en lo que si coinciden los observadores es que hay pocos avances en la situación social de la región: el número de pobres, según estimados de la CEPAL es hoy más alto que nunca, unos 224 millones de personas.

Señaló que ello no responde a la ausencia de programas sociales de los Gobiernos, ni al descenso de los recursos dedicados a los mismos. Se trata en muchos casos de que los programas implementados han producido pocos resultados. Esto explica que la excelente ponencia presentada por el Sr. Fernando Medina tenga una especial relevancia. El trabajo brinda una propuesta metodológica de la experiencia reciente de México en materia de evaluación de programas sociales.

Puntualizó que la creciente importancia que tiene en la actualidad la actividad de evaluación, como parte insoslayable del proceso de planificación de la política social, colocan el tema como uno de los más interesantes e importantes. Por otra parte, el mecanismo de evaluación retroalimenta a la planificación, convirtiéndose en instrumento para su mejoramiento.

Señaló que el modelo teórico de evaluación que define el ponente, tiene como aspecto interesante que se plantea trabajar en dos vertientes, la evaluación de la eficiencia de las instancias encargadas de la administración de los programas, y la evaluación de impacto final sobre los grupos a los cuales se dirige el Programa.

Resulta sugerente la idea de contar, a partir del diseño del programa, con mapas de procesos, costos unitarios, tramos de responsabilidad delimitados, y otros elementos para modernizar la gestión de los programas. Todo ello persiguiendo mayor calidad de los servicios que recibe la población beneficiada. La

ponencia presentada hace énfasis en la evaluación del impacto final de los programas, más que en las cuestiones anteriores. Sin embargo, sobre lo logrado en esos propósitos sería conveniente conocer algunos elementos adicionales. Cuestiones como la conciliación de los centros de poder en las diferentes instancias, cuánto se descentraliza, los mecanismos para el control del mejor uso de los recursos, y la medición de la calidad de los servicios, entre otros, son temas de gran interés. Refiriéndose a la experiencia de Cuba señaló que en estos tópicos se ha apoyado en el funcionamiento desconcentrado de su política social, donde predomina su universalidad, en lo cual se han logrado avances significativos. No obstante resulta de gran interés y posible utilidad futura conocer otras experiencias en condiciones de focalización y descentralización.

Sobre el modelo de evaluación de impactos, también en un plano teórico, apuntó algunos elementos.

Señala que la existencia de un sistema de información nacional o estadual con buena cobertura y confiabilidad ayuda mucho a esos propósitos. En ese sentido la experiencia cubana muestra algunos resultados positivos, a partir de un sistema de estadísticas vitales y sociales que integra registros administrativos con un sistema de encuestas, interconectadas por un módulo fijo que recoge los rasgos sociodemográficos y socioeconómicos de la población. Este módulo fijo se repite en cada encuesta, lo que también va brindando en el tiempo una información de mucha riqueza para la comprensión de los procesos sociales.

En un plano más práctico, y ante las limitaciones de información disponible en México, en la ponencia se propone una metodología experimental para tratar de, con un enfoque costo-impacto, aislar los efectos de los programas en la población beneficiaria. La aplicación de la metodología se ejemplifica con el programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA) que se aplica desde 1997 en zonas no urbanas del país para combatir la pobreza y marginación.

Resaltó que la propuesta utiliza, complementariamente a las técnicas cuantitativas, otras de índole cualitativa para conocer la opinión de los beneficiarios. Este aspecto es frecuentemente obviado, tal vez porque los programas y proyectos sociales llevan, en sí mismos, las mejores intenciones a partir del conocimiento que tienen los involucrados en su concepción.

Finalmente se refirió a la experiencia cubana donde ya en los años ochenta la pobreza, como fenómeno social de exclusión y marginación se había erradicado. Enfatiza que ese resultado se logró con una concepción integrada del desarrollo económico y social, con políticas universales de alimentación, salud, educación y empleo, y con un sistema de seguridad y asistencia social de muy amplia cobertura. La planificación se constituyó en el instrumento clave de ese proceso, propiciando que los beneficios sociales llegaran a todas las zonas del país y se jerarquizaran los programas. El sistema de información asociado a la planificación propició también ir conociendo los avances en el desarrollo social.

Una particularidad de todo el proceso fue la participación popular y masiva en los proyectos sociales para resolver los déficits más elementales: alfabetización, vacunación, alimentación básica y vivienda. En otros términos, se optó por la solidaridad, para suplir recursos deficitarios pero necesarios a los fines de los programas.

Todo indica que para eliminar la exclusión social, es necesario traspasar un umbral crítico en materia de satisfacción de servicios básicos, a partir del cual la continuidad de las políticas y su integralidad hacen el resto. La planificación posibilita que las propias condiciones institucionales y de información que se van creando, permitan ir mejorando los enfoques de evaluación e ir buscando alternativas más eficientes en la política social.

Cuba se halla inmersa en ese propósito de ganar en eficiencia y efectividad en sus proyectos sociales, en especial dadas las nuevas condiciones en que se desempeña la economía; aunque partiendo de una situación social ventajosa y un importante capital humano.



## **Tema 10: Ley de responsabilidad fiscal de Brasil**

---

### **A. Síntesis del documento**

La Ley de Responsabilidad Fiscal del Gobierno del Brasil es uno de los esfuerzos más serios que se han logrado implementar con el propósito de balancear y consolidar las finanzas públicas en el ámbito central, estadual y local, abarcando el nivel ejecutivo, legislativo y judicial.

Está basada en reglas claras y transparentes para toda la administración, establece instrumentos de compensación y mecanismos correctivos mediante sanciones institucionales y castigos individuales.

Hace énfasis en las variables intertemporales e institucionaliza el uso de variables de control sobre las finanzas tales como: metas de compromisos, mecanismos de compensación para el crecimiento de los gastos, límites al gasto en funcionamiento y deuda pública, regulación a las finanzas intergubernamentales, seguimiento y supervisión para el cumplimiento de metas e introduce la gestión por resultados. En definitiva, intenta promover una “cultura del gasto público”, incentiva la transparencia, la eficiencia y la equidad en el manejo de los recursos públicos y quizás es el ejemplo más acabado para regular el manejo de las finanzas intergubernamentales y así, garantizar estabilidad, crecimiento y transparencia.



## **Tema 11: Evaluación de programas e indicadores de desempeño. Transparencia y mejoramiento de los procedimientos para la discusión presupuestaria**

---

**Marcela Guzmán<sup>1</sup>**

### **A. Síntesis del documento**

El trabajo señala que las interrogantes que surgen frente al desafío de evaluar el desempeño de las instituciones públicas y sus acciones se pueden sintetizar en dos preguntas fundamentales ¿a través de qué instrumentos es posible efectuar esta función? y ¿cómo incorporamos los juicios que surjan de tales evaluaciones en acciones que mejoren la situación?, las respuestas a estas preguntas no son fáciles. En efecto, como está ya ampliamente documentado, la evaluación de las acciones de dichas instituciones enfrenta las siguientes características del sector público:

- La amplitud y ambigüedad en la definición de sus objetivos, debido en muchos casos a la larga data de las instituciones y/o a la lógica del proceso político, derivando en una alta heterogeneidad de productos y beneficiarios asociados.

---

<sup>1</sup> Jefa de la División de Control de Gestión, Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda de Chile

- La vinculación compleja entre productos y resultados, estos últimos en muchos casos diversos, con dimensiones cualitativas difíciles de objetivar, con efectos no siempre observables en períodos de tiempo compatibles con los tiempos que imponen los procesos administrativos o las agendas políticas, y en otros casos con efectos finales no completamente controlables, producto de variables externas.
- La ausencia de una relación transaccional con el beneficiario, debido a que muchos de los productos o servicios se proveen gratuitamente o con significativos subsidios que impiden una adecuada expresión de la valoración de los productos o servicios por parte de los usuarios, lo que también dificulta disponer de un indicador de resultados de gestión agregado. Contrariamente a lo que ocurre con el sector privado donde las ventas son un indicador claro de aceptación y el balance un indicador agregado de resultados.

Los problemas recién mencionados se traducen en serias dificultades para los tomadores de decisiones de asignación de los recursos públicos, en un escenario de exigencias cada vez mayores de disciplina fiscal y de responsabilidad por la calidad del gasto frente a la ciudadanía.

Chile no escapa de los problemas recién señalados ni de la necesidad de mejorar su desempeño. Por esto, durante los últimos años, como parte de un conjunto más amplio de iniciativas de mejoramiento de la gestión pública, el Gobierno ha desarrollado e introducido en el proceso presupuestario diferentes instrumentos con el objeto de mejorar el análisis en el proceso de formulación del presupuesto público, y por tanto de las decisiones en materia de asignación de recursos a los diferentes programas, proyectos e instituciones. Dichos instrumentos se han perfeccionado en el tiempo, incorporando además nuevos elementos innovadores. Todos ellos enfatizan la búsqueda de resultados y transparencia en la gestión, y forman parte de un proceso gradual de cambio de práctica de la gestión pública.

La elaboración del presupuesto 2001 dispuso de información evaluativa de un conjunto de programas, incorporó indicadores de desempeño de los servicios públicos y creó un Fondo Central de Recursos para Prioridades Gubernamentales, al cual postularon en un formato estandarizado las iniciativas nuevas, y las ampliaciones o reformulaciones sustantivas de programas existentes.

## **B. Síntesis de los comentarios y debates**

El primer comentarista de esta ponencia señaló la rica experiencia sobre el desarrollo e introducción de diferentes instrumentos en el proceso de elaboración del presupuesto público en el caso chileno. Para ello, el gobierno incorporó la evaluación ex – post de los Programas, a través del Programa de Evaluación de Proyectos Gubernamentales (PEPG).

Destacó que en su concepción sobresalen:

- La importancia del carácter independiente que deben cumplir las evaluaciones, garantizada por la ejecución de evaluaciones externas del sector público, a través de Paneles de Expertos, con una administración del proceso también externa a la institución responsable del Programa Público.
- La oportunidad que se relaciona con la necesidad de que los resultados de las evaluaciones constituyan, efectivamente, información para el proceso de asignación de recursos.

Seguidamente comentó acerca de que la “metodología de marco lógico” del BID, en que se ha basado el Programa de Evaluación, se centra en dos aspectos esenciales: la evaluación del diseño y la evaluación del desempeño y los resultados, en particular, a través de tres tipos de indicadores: eficacia, eficiencia y economía.

Puntualizó que sobre la base de este análisis, es importante destacar cómo la evaluación también incorpora un juicio con relación a la continuidad del Programa, al considerar la evolución del diagnóstico inicial y formular recomendaciones para corregir los problemas detectados, así como perfeccionar el Programa evaluado.

Ahora bien, señaló, las recomendaciones podían ser incorporadas o no, en el marco de los recursos del Programa. En el caso de que no fuera posible, su incorporación estaría supeditada a la disponibilidad de recursos ya asignados a la institución o Ministerio a que pertenece el Programa, lo que requeriría de una revisión más amplia de las disponibilidades financieras y del uso de recursos, por lo que su análisis estaría fuera de las posibilidades del panel evaluador de un Programa. Es por ello que a partir del año 2000, las recomendaciones formuladas por los evaluadores son analizadas por el Ministerio de Hacienda y por la institución responsable del Programa, estableciendo los compromisos de incorporación de las recomendaciones.

Llama la atención acerca de otro aspecto de particular relevancia: la creación del Fondo Central de Recursos para Prioridades Gubernamentales en la preparación del presupuesto del 2001, con el objetivo de maximizar el impacto de los recursos asignados a nuevos programas, sobre lo cual amplió.

Seguidamente señaló que Cuba posee experiencia tanto en lo que se refiere al Plan de Desarrollo Económico y Social, como al Presupuesto del Estado, los cuales son objeto de control periódico a los diferentes niveles administrativos y territoriales y que cumple, de igual forma que en la experiencia chilena, los dos objetivos básicos siguientes:

- Brindar los elementos que permiten la toma de decisiones respecto a la marcha del Programa, Proyecto o Institución, según el caso, garantizando su continuidad en tiempo y forma para el cumplimiento de los objetivos previstos.
- Ser antecedente esencial en los procesos de elaboración del Plan y del Presupuesto del año siguiente.

Respecto a la experiencia cubana mencionó las siguientes particularidades:

- Durante la ejecución tanto del Plan, como del Presupuesto, no pueden redistribuirse los denominados Indicadores Directivos, sin que medie la autorización expresa del Ministerio de Economía y Planificación o del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Se realiza el denominado Control Gubernamental de las Instituciones del Estado, mediante la formación de Grupos de Expertos, externos a la institución evaluada. Como resultado se obtiene un plan de medidas, elaborado por la institución, a partir de las recomendaciones de dichos grupos.
- Existe la Oficina Nacional de Auditoría, perteneciente al Ministerio de Finanzas y Precios, que fiscaliza la ejecución del Presupuesto, interviniendo como parte del Control Gubernamental
- Se organizan comisiones ad hoc, con el objetivo de evaluar Programas, en lo que intervienen varias instituciones.



## **Tema 12:**

# **Planificación participativa de Bolivia**

---

**Mario Galindo<sup>1</sup>**

### **A. Síntesis del documento**

La experiencia de Bolivia sobre el proceso de participación popular es una de las referencias más valiosas que existen en América Latina y el Caribe. Constituye un esfuerzo integral basado en políticas, instrumentos y recursos de diversa índole para hacer factible el propósito de integrar efectivamente a toda la sociedad civil en la distribución y administración de los recursos públicos. Su propuesta intenta incorporar a los estamentos de la vida jurídica, política, económica y social del país mediante instancias concretas de decisión, evaluación y control.

Su concepción metodológica parte de un marco normativo mediante la inclusión de actores, define instrumentos rurales, urbanos e indígenas de acuerdo a la organización espacial. Su enfoque estratégico promueve una demanda representativa, legitimada socialmente, sostenible y zonificada. Esta concepción se espera que sea la política para establecer una mejor relación entre el Estado, la sociedad civil y el proceso de desarrollo. En un sentido más preciso, intenta involucrar y corresponsabilizar a la sociedad civil en el diseño y construcción de su propio desarrollo.

---

<sup>1</sup> Viceministro, Ministerio de Desarrollo Sostenible de Bolivia

## **B. Síntesis de los comentarios y debates**

El primer comentarista de este tema señaló que la experiencia de Bolivia alcanza resultados exitosos y resaltó la riqueza de instrumentos normativos, metodológicos y jurídicos que sustentan y ordenan estas acciones de participación popular.

Al referirse a la experiencia de Cuba apuntó que también en ese caso se aplica la planificación participativa en el plano local y recordó las transformaciones de los métodos de planificación en estos años. Consideró que la gestión desde abajo pone en juego, de manera organizada y estructurada, a todos los actores de los territorios y localidades en la solución de los problemas del desarrollo económico y social, lo cual constituye un contexto apropiado para la introducción de los métodos de planificación participativa.

El imperativo actual en los trabajos de planificación territorial consiste en buscar la integración de las estrategias locales de desarrollo a los objetivos y propósitos estratégicos de la economía nacional en su conjunto. Consideró que la aplicación de la planificación participativa “desde abajo”, la explotación de los factores endógenos y la definición de estrategias locales no debe conducir a autarquías, ni al desarrollo espontáneo de las fuerzas del mercado que multiplique las desigualdades entre los territorios del país. Estos nuevos conceptos tienen particular vigencia.

Apuntó que la necesaria concertación de intereses que condiciona este enfoque resulta menos alcanzable en sistemas económicos que se basan en la competencia y el mercado, aún más en el contexto de la globalización, cuando el capital internacional tiende a limitar los deseos de un desarrollo equitativo desde el punto de vista territorial y los Estados Nacionales, como norma, pierden relevancia y el papel rector en estos procesos.

En esta intervención se puntualizó que las estrategias locales complementan, apoyan e integran los objetivos de desarrollo económico en su conjunto, siendo necesario instrumentar las vías y métodos prácticos que permitan desarrollar un amplio proceso de concertación.

## **Tema 13: La experiencia de Venezuela en planificación**

---

**Fernando Hernández<sup>1</sup>**

### **A. Síntesis del documento**

Se puntualiza que la planificación en Venezuela está ligada al devenir de su economía petrolera, por la incidencia del petróleo en las variables macroeconómicas, y de hecho la relevancia de este factor se expresa en la existencia de un país dual en cuanto a su funcionamiento.

La presentación se estructura en tres partes: Antecedentes; Las nuevas realidades; Nuevos retos.

Se hace hincapié en que desde 1958 hubo esfuerzos importantes de formulación y ejercicios de planes, así como en el establecimiento de arreglos institucionales para garantizar el desarrollo de dicho proceso. Aunque ya desde 1941 existía tal percepción, creándose una entidad que puede considerarse como el primer órgano de planificación.

Posteriormente, el proceso de planificación hubo de pasar por diferentes etapas, de acuerdo con las circunstancias específicas hacia el interior del país y la situación internacional.

---

<sup>1</sup> Viceministro, Ministerio de Planificación y Desarrollo de Venezuela

Se señala que desde el punto de vista de la práctica de la planificación, el caso venezolano fue diferente al resto de América Latina, puesto que desde su inicio asumió una posición realista, puesto que se realizó un importante esfuerzo para entender la economía y la política como un conjunto.

En la actualidad, ante los cambios que se verifican en el país, se plantea el carácter mixto de la economía donde queda claramente establecido el papel del mercado y el rol del Estado como rector del proceso económico-social nacional.

En este nuevo contexto, se define a la planificación como un proceso integral basado en la utilización de diversos instrumentos y en la interacción de actores, sujeta a una serie de implicaciones directamente relacionada con las estructuras que la soportan y con la forma cómo en la práctica ésta se desarrolla, implicaciones que se derivan, entre otras razones, de la reorganización institucional de la que está siendo objeto el Estado.

Los nuevos retos que se plantean, se infieren de la obligación planteada de que el sistema de planificación, en el ámbito de su competencia, impulse y consolide el nuevo orden económico y social del país, sustentado en una economía mixta, en el entorno de un Estado más rector y director de políticas que ejecutor.

## **B. Síntesis de los comentarios y debates**

El primer comentarista expresó que, como se señala, la planificación en Venezuela ha estado ligada al devenir de su economía petrolera y a veces uno se pregunta si disponer de un valioso recurso natural como el petróleo, representa un don para la población del país o un obstáculo para su desarrollo económico y social. Venezuela, con enormes riquezas naturales, presenta, sin embargo, el dramático cuadro de una secular polarización de la riqueza, donde el 80% de la población se encuentra en la pobreza.

Señaló que hoy la sociedad venezolana vive la efervescencia de la Revolución Bolivariana y como una revolución verdadera, ha comenzado a barrer con las viejas estructuras y comenzado con un paso fundamental: La aprobación de la Constitución Nacional de 1999, creando con ello, las bases institucionales para llevar a cabo las transformaciones radicales que demanda la herencia en el orden económico y social. También hizo alusión a los artículos de la ley fundamental, en que se reconoce explícitamente el papel de la planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta y del Estado en la planificación, racionalización y regulación de la economía.

## **Tema 14: La experiencia exitosa de la planificación en Cuba**

---

**José Luis Rodríguez<sup>1</sup>**

### **A. Síntesis del documento**

La planificación ha constituido en Cuba el elemento central en el sistema de dirección de la economía y le ha permitido al Estado cumplir las directrices de la política económica acordada al ejercer sus funciones de coordinación, asignación, redistribución, regulación y control de los recursos necesarios para asegurar la estrategia de desarrollo trazada. La sistematicidad de un enfoque planificado en la toma de las decisiones económicas fundamentales, el esfuerzo por enmarcar los planes anuales en proyecciones de mediano y largo plazo, así como el desarrollo de la dimensión territorial del plan, han estado presentes en el modelo cubano de planificación desde los primeros años de su aplicación.

En la ponencia presentada, estructurada en tres partes, se abordaron los antecedentes de la planificación en Cuba, las transformaciones de la planificación en los años noventa y, finalmente, el balance de Cuba como economía planificada en los últimos cinco años

---

<sup>1</sup> Ministro de Economía y Planificación de Cuba

En cuanto al primer aspecto, la ponencia profundiza en el desarrollo de la planificación en la isla desde su surgimiento hasta el inicio de la década de los noventa.

Señala que el cumplimiento del “Programa de Moncada” motivó la necesidad de dar una respuesta institucional y orgánica a los requerimientos de una política económica emancipadora, la cual debía estructurarse planificadamente, coordinando los esfuerzos de los diferentes organismos del Estado. La planificación se concibió desde entonces no sólo como un mecanismo económico, sino que se identificó como la categoría definitoria del socialismo.

Más allá de los errores cometidos en esa primera etapa en el ámbito de la política económica y que mostraron la insuficiente respuesta a la necesaria compatibilización entre la planificación centralizada de base material y la introducción de elementos mercantiles, y a pesar de los negativos efectos del sostenido bloqueo económico de Estados Unidos, la planificación socialista acompañó siempre la obra revolucionaria propiciando el uso más racional de los limitados recursos disponibles, asegurando el desarrollo multilateral de la sociedad cubana y coadyuvando al logro de niveles superiores de satisfacción de las necesidades del pueblo. En general la experiencia de la planificación durante las casi tres décadas que transcurren de su aplicación hasta 1989, puede evaluarse positivamente.

En la segunda parte de la ponencia se señala que durante los últimos 10 años, Cuba ha debido enfrentar la más profunda crisis económica de su historia, iniciando una etapa de gradual recuperación económica desde 1995, luego de superado el impacto inicial y más grave de esta crisis. Analiza las causas que llevaron a la necesidad de proclamar el programa económico de emergencia para enfrentar la situación, conocido como “período especial”, donde los factores externos jugaron un papel determinante, y las condiciones que permitieron al país resistir, fundamentalmente, el significativo potencial de recursos materiales y humanos, creado entre 1959 y 1989, la enorme capacidad de resistencia del pueblo basada en su activo protagonismo en el proceso de desarrollo y en valores políticos y morales creados por la Revolución a lo largo de muchos años, así como la clara comprensión política de los nuevos fenómenos económicos por parte de la dirección del país y básicamente de la esencia contradictoria de las relaciones monetario mercantiles en una economía socialista, así como de la necesidad de crear las condiciones para frenar sus negativos efectos sobre la equidad y la solidaridad social.

Detalla las transformaciones más significativas acometidas en los últimos 10 años en el país en los planos estructural, macroeconómico y microeconómico, las cuales han planteado enormes desafíos a la planificación; los mecanismos de planificación han tenido que combinar el máximo de flexibilidad posible con la capacidad de corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado, cuestión que en esencia, se ha logrado en los últimos años. El aumento del margen de incertidumbre que creció significativamente durante los primeros años de período especial, no anuló las posibilidades de la planificación socialista, aunque sí obligó a introducir significativos cambios en la metodología del plan.

Estos cambios comenzaron a darse a partir de un proceso de descentralización en la toma de decisiones a todas aquellas entidades capaces de cubrir sus gastos con sus ingresos en divisas, proceso que se inició en 1992, mediante los llamados esquemas de autofinanciamiento. En la misma medida en que se avanzó en este proceso, se consolidó la utilización del presupuesto de ingresos y gastos en divisas de las empresas autofinanciadas como un elemento primario, pero esencial de la planificación en esta nueva etapa. La depreciación de la moneda nacional forzó la utilización de la divisa como la mejor herramienta disponible para lograr una medición más precisa en la asignación y control de los muy escasos recursos existentes.

Sólo después de iniciada la recuperación económica en 1995, se comienza a reevaluar el peso cubano y es posible iniciar la recomposición del sistema de planificación en dos monedas, aún con las dificultades que suponía mantener inalterable la tasa de cambio del peso, pero en una situación

incomparablemente superior, al revaluarse la moneda nacional de manera sostenida a partir de 1994.

De tal forma la planificación lejos de desaparecer, se perfecciona en estos años de período especial, expresando de la forma más directa el carácter socialista de la sociedad cubana, haciéndose más universal a través del Presupuesto del Estado, del sistema financiero-bancario y, en general, de todo el conjunto de instrumentos que la integran, lo que puede denominarse como la dirección estratégica estatal. Esto último se ha expresado particularmente en la armonización de los distintos instrumentos y mecanismos económicos en una política única, lo cual puede destacarse como uno de los aspectos en el que más se ha avanzado en los últimos años.

Finalmente, en la tercera parte, se realiza un balance de los resultados fundamentales obtenidos durante el período 1995-99, que muestran que la sociedad cubana no sólo ha resistido el impacto de la crisis y ha comenzado a superar sus negativas consecuencias, sino que ha demostrado con los avances sostenidos en su desarrollo económico y social de los últimos cinco años, que se encuentra en una fase de recuperación, que en tendencia, se muestra irreversible.

## **B. Síntesis de los comentarios y debates**

El comentarista comenzó por señalar que en 1989 el colapso de la URSS y el campo socialista trajo un golpe terrible a la seguridad de la economía cubana y el reconocimiento de que el sistema de planificación prevaleciente entonces, basado en los sistemas de balances materiales y centralizado, era insuficiente para inducir los cambios pertinentes. El reto a fines de los ochenta fue grande, pues entre 1989 y 1993 cayeron notablemente el PIB y la inversión, el déficit fiscal alcanzó el 30% del producto, entre otros problemas graves, como el estrangulamiento externo. Señaló que los nexos de la economía cubana con los países socialistas protegían al país de las fluctuaciones normales del entorno, debido al financiamiento en condiciones blandas y cuasi automático, resultando el país inmune a las crisis de endeudamiento externo. Ello conllevó a un descuido del tema de la competitividad.

Puntualizó que el esfuerzo interno permitió el incremento de la economía en los años posteriores, consolidar el Estado, el cual funcionó con equidad distributiva y donde la dimensión social fue una constante.

De esta manera, el universo ordenado de la planificación socialista desapareció y tuvo que enfrentar tres problemas básicos: estabilizar la economía, inducir cambios estructurales de fondo y distribuir los costos del ajuste - tarea no aprendida en América Latina- exigencia del régimen socialista.

En tal contexto, los planes quinquenales dejaron de elaborarse, mientras se adaptaban a las nuevas circunstancias. Las acciones estabilizadoras desde 1993 contienen numerosas medidas, que en conjunto resultaron exitosas, lo cual se ha reflejado correspondientemente en los indicadores de la economía.

Seguidamente expresó que los éxitos alcanzados en los noventa se han asentado en cambios profundos, como reformas agrarias, la aparición de mercados libres, actividades por cuenta propia, entre otras, las que dieron origen al surgimiento de una segunda economía, denominada emergente, la que escapaba del mecanismo de planificación anterior.

Dijo que, en su opinión, el país pasó de un modo extensivo a otro regido por la competitividad, dificultoso para cualquier economía pequeña y abierta, implicando una nueva frontera para la planificación.

De esta forma, los estilos de planificación cambian su fisonomía en una etapa de transformaciones: la planificación rígida se muestra indicativa, las condiciones exigen respuestas

rápidas, los mecanismos financieros sustituyen a los anteriormente existentes, pero la planificación continúa estando presente, hasta ahora realista, preservando las equidades básicas.

Subrayó que las reformas han conducido a un proceso de recuperación, avalado por tasas de crecimiento favorables, respaldadas por logros en la eficiencia. Finalmente, dijo que el derrotero puede haber sido imperfecto, pero no equivocado, pues transita por el camino de resolver los tres problemas planteados al inicio de su presentación.

Seguidamente hubo varias intervenciones en las que se agradeció la invitación al Seminario, en el que se abordaron un sinnúmero de experiencias exitosas, con un enfoque modernizado y actualizado. También se agradeció al ILPES, CEPAL, al MEP de Cuba y a todas las personas involucradas en el éxito del encuentro.

## Sesión de clausura

---

### **A. Síntesis de la intervención del señor Fernando Sánchez-Albavera, Director de ILPES.**

El señor Sánchez-Alvareda señaló que ambos días de trabajo y reflexión en torno a la planificación y sus funciones básicas permitieron reafirmar que ésta continúa siendo un instrumento de gobierno vivo y que vale la pena hacer un alto en el camino, pues en la década de los noventa se asiste a una mezcla de ideología y economía.

Reiteró que el sistema de instrumentos y políticas nacionales varían de acuerdo a las características, ideas, culturas, disponibilidad de recursos y ética pública de las naciones.

En los noventa se han podido extraer lecciones a partir de las experiencias nacionales: existen diversas maneras de insertarse en la globalización y de entender el paradigma dominante a inicios de este nuevo milenio que plantea desafíos. La primera lección es que no existe una forma única de hacer las cosas dentro del paradigma dominante, el cual está en revisión. Algunos hablan de la "perestroika, del neoliberalismo" o de la necesidad de su "glasnost" en América Latina. Agregó que dentro de dicha revisión hay elementos rescatables en América Latina y el Caribe.

Señaló una serie de consideraciones que a continuación se exponen:

- Lo fundamental es no comprometer el bienestar de las futuras generaciones: herencia de pobreza. Las políticas públicas no pueden comprometer el bienestar del futuro
- La organización de la sociedad civil y el elevado ejercicio de la ciudadanía mejora la gestión pública y la eficacia de las gestiones del gobierno
- Existe correlación positiva entre el crecimiento y el sistema democrático, entendido a través de una ética pública que permita la disminución de las desigualdades e igualdad para todos
- La interacción entre los sectores público y privado favorece al crecimiento. Si bien el sector privado ha sido considerado motor del crecimiento, no es el único.
- El proteccionismo no favorece al crecimiento, aunque si bien no es positiva la autarquía, tampoco se debe ir al otro extremo de destruir lo construido.
- Aunque el movimiento de capital hacia los países es positivo, los retrasos cambiarios revelan la necesidad de administrar los ingresos de capital, de manera que no sean un problema para nuestras economías.
- Eliminación del sentido tecnocrático de la planificación. Hacer depositarias a las funciones públicas de una moral colectiva
- El concepto de planificación participativa ofrece un cuadro analítico. Las aspiraciones colectivas no son rígidas, son dinámicas y se corresponden a un tiempo, surgen de un ejercicio libertario y corresponde a los líderes interpretarlos e interiorizarlos.
- La planificación no es sólo una técnica, un método, un mecanismo, tiene que fundamentarse en la eficiencia pública, existen múltiples factores éticos que inciden en ella.

Reiteró que la importancia del evento radica en que permitió mostrar la diversidad de opciones. Sugirió la necesidad de instancias de coordinación entre naciones para contraponer experiencias nacionales, posibilidades y riesgos, en el contexto de la globalización y la vigencia de la planificación frente a este entorno de incertidumbres.

## **B. Síntesis de la intervención del señor Carlos Lage Dávila, Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y Vicepresidente del Consejo de Estado.**

El compañero Lage valoró altamente la idea de la celebración de un seminario sobre este tema y reconoció el papel de ILPES y CEPAL en el mantenimiento de la llama encendida de la planificación.

Señaló que la planificación no debe verse como un atributo sólo del socialismo, sino como intrínseca al ser humano que necesita conocer el futuro. La planificación, aseveró, es importante y tendrá que adaptarse a cada país.

Recordó que Cuba ha vivido el período más difícil de su historia, los años de mayor peligro, incertidumbre y asedio, los más duros de aislamiento político. En 1990 el país sostenía en los marcos del CAME el 85 % de su intercambio y se produjo una ruptura de las fuentes de financiamiento externo; en 1959, añadió, el intercambio de Cuba con Estados Unidos representaba el 90%.

En tal situación, señaló, nos encontramos ante una coyuntura económica compleja frente a una convicción profunda de defender el socialismo. Agregó que todas las medidas aplicadas en esta década fueron la antítesis de las políticas neoliberales y hubo que ajustarse: no quebraron las

empresas, no se privatizó, la política no fue de choque, sino de antichoque con los consiguientes problemas, por ejemplo, devaluación de la moneda e incremento del mercado negro. Sin embargo, la condición política era favorable; la defensa de los ideales de la justicia para readaptar el país.

La experiencia de estos años ha confirmado que mientras más difíciles son las condiciones, más importante es la participación consciente del pueblo, lo que permite la comprensión de las medidas adoptadas, las cuales fueron discutidas ampliamente antes de ser aplicadas.

Señaló que Cuba trata de profundizar en la actualidad en lo que está aconteciendo en el mundo: el 70% de la inversión extranjera directa se realiza en los países desarrollados, contribuyendo al incremento de las desigualdades entre países desarrollados y en desarrollo. El tema de la deuda externa no ha sido resuelto, convirtiéndose en un obstáculo para el desarrollo de nuestros países. Nos percatamos, puntualizó, de que el Orden Económico Internacional tiene que ser transformado, de que se hace necesaria una rectificación de estas tendencias que no han conducido a una mejoría en las condiciones de América Latina.

A continuación abordó brevemente los modestos resultados alcanzados por Cuba en su proceso de recuperación, desarrollado en condiciones muy difíciles, en la que han surgido otros problemas, pero con perspectivas importantes. Señaló que se ha incrementado el turismo, la inversión extranjera, de forma selectiva, como complemento necesario e imprescindible a los esfuerzos que realiza el país, en especial, en lo referido a capital, tecnología y mercados. Agregó que en este año se ha producido un incremento del 15% en las exportaciones no tradicionales, entre otros logros.

Finalmente, enfatiza en cuanto a que en estos años Cuba no ha renunciado a la planificación, se ha hecho más importante, sólo que modificada: una planificación financiera y descentralizada.



# **Anexos**

---



## **Anexo I: Lista de participantes**

---



## Bolivia

### Mario Galindo Soza

Viceministro de Planificación Estratégica  
y Participación Popular  
Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación  
Av. 20 de Octubre No. 2230 Esquina Fernando Guachalla, 3 piso  
La Paz  
Teléfono: (591-2) 37 2751  
Facsímil: (591-2) 31 6549  
E-mail: mgalindo@vppfm.gov.bo

### Ana María Saavedra

Encargada de Negocios a.i.  
Embajada de Bolivia en Cuba  
Calle 26 No. 113 e/ 1ra y 3ra Miramar  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 24 2739  
Facsímil: (53-7)-24 2426  
E-mail: embolcu@ip.etcscsa.cu

## Brasil

### José Paulo Silveira

Secretario de Planificación e Inversiones Estratégica  
Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión  
Esplanada dos Ministerios – Bloco K – 3 andar  
70.040-906 Brasilia  
Teléfono: (55-61) 223 3862  
Facsímil: (55-61) 429 4436  
E-mail: margarete.reboucas@planejamento.gov.br

### Luciano Martins De Almeida

Embajador  
Embajada de Brasil en Cuba  
Lonja de Comercio, Calle Lamparilla No.2  
4to. Piso “K”, Habana Vieja  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 66 2910  
Facsímil: (53-7) 66 2912  
E-mail: brasil@ceniai.inf.cu

### José Roberto Rodrigues Afonso

Jefe de la Oficina de Asuntos Fiscales  
Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (BNDES)  
Av. República de Chile, 100 –12a andar  
CEP 20139-900 – Río de Janeiro  
Teléfono: (55-21) 277 7589/6691/6780  
Facsímil: (55-21) 533 1588  
E-mail: sfiscal@bndes.gov.br

## Colombia

### **Julio Londoño Paredes**

Embajador  
Embajada de Colombia en Cuba  
Calle 14 No.515 e/5ta. Y 7ma. Miramar  
La Habana  
Teléfono: (53-2) 24 1246 AL 48  
Facsimil: (53-2) 24 1249  
E-mail:

### **Gerardo Domínguez**

Contralor General  
Contraloría General de Medellín  
Calle 10, No. 27-111, 8 piso  
Medellín  
Teléfono: (57-4) 312 0532  
Facsimil: (57-4) 312 0532 – 513 8813  
Facsimil:

### **Eduardo Wiesner**

Economista-Consultor  
Wiesner & Asociados  
Carrera 9 No.80-15 Oficina 602  
Santafé de Bogotá  
Teléfono: (57-1) 312 9541 y 42  
Facsimil: (57-1) 211 4919  
E-mail: [eweisner@colomsat.net.co](mailto:eweisner@colomsat.net.co)

### **Clemente Forero**

Consejero Nacional de Planeación por el Sector Educativo y Cultural  
Y Expresidente del Consejo Nacional de Planeación  
Carrera 15 No. 101-09 Piso 2  
Santafé de Bogotá  
Teléfono: (57-1) 520 1488/1599  
Facsimil: (57-1) 520 1599  
E-mail: [cforero@hemeroteca.icfes.gov.co](mailto:cforero@hemeroteca.icfes.gov.co)

### **Javier Enrique Medina Vázquez**

Profesor  
Facultad de Ciencias de la Administración  
Universidad del Valle  
AA 25360  
Cali  
Teléfono: (57-2) 554 2460  
Facsimil: (57-2) 554 2470  
E-mail:

## Costa Rica

### Luis Fallas Calderón

Asesor Proyectos Especiales  
Ministerio de Planificación y Política Económica  
Calle 4 – Avenida 3-5, Edificio ALFA  
San José  
Teléfono: (506) 281 2700 – 225 9090  
Facsímil: (506) 224 7746  
E-mail: lfallas@ns.mideplan.go.cr

### Patricia Brenes Navarro

Coordinadora Modernización Institucional  
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica  
Calle 4 – Avenida 3-5, Edificio ALFA  
San José  
Teléfono: (506) 281 2737  
Facsímil: (506) 224 7746  
E-mail: pbrenes@ns.mideplan.go.cr

### Cecilia Alfaro Salas

Coordinadora Sistemas  
Ministerio de Planificación y Política Económica  
Calle 4 – Avenida 3-5, Edificio ALFA  
San José  
Teléfono: (506) 281 2739 – 225 9090  
Facsímil: (506) 281 2728  
E-mail: calfaro@ns.mideplan.go.cr

### Giovanni Barroso Freer

Coordinador Financiero Contable  
Ministerio de Planificación y Política Económica  
Calle 4 – Avenida 3-5, Edificio ALFA  
San José  
Teléfono: (506) 281 2554  
Facsímil: (506) 224 7746  
E-mail: gbarroso@ns.mideplan.go.cr

## Cuba

### José Luis Rodríguez García

Ministro  
Ministerio de Economía y Planificación  
20 de Mayo y Territorial  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 55 5371  
Facsímil: (53-7) 33 5287  
E-mail: MEP@mep.gov.cu

**Manuel Millares**

Ministro  
Ministerio de Finanzas y Precios  
Obispo #211 esq.Cuba  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 57 3000  
Facsimil: (53-7) 33 8050  
E-mail: millares@mfp.gov.cu

**Francisco Soberon**

Presidente  
Banco Central de Cuba  
Cuba e/Lamparilla y San Ignacio  
La Habana  
Teléfono: (53-7)  
Facsimil: (53-7)

**Marta Lomas**

Ministra  
Ministerio de la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica  
1era. Y 18 playa  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 29 2828  
Facsimil: (53-7)

**Enrique Martínez Ovide**

Viceministro  
Ministerio de Economía y Planificación  
20 de Mayo y Territorial  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 55 5371  
Facsimil: (53-7) 33 3357

**Yliana Rey**

Viceministra  
Ministerio de Economía y Planificación  
20 de Mayo y Territorial  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 55 5371  
Facsimil: (53-7) 33 3357

**Alfonso Casanova**

Viceministro  
Ministerio de Economía y Planificación  
20 de Mayo y Territorial  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 55 5371  
Facsimil: (53-7) 33 3357

**Mirta Villanueva Domínguez**

Vice-Ministra  
Ministerio de Economía y Planificación  
20 de Mayo y Territorial  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 81 7554  
Facsímil: (53-7) 81 5287  
E-mail: [mirta@mep.gov.cu](mailto:mirta@mep.gov.cu)

**Elena Álvarez**

Directora  
Instituto Nacional de Investigaciones Económicas  
Calle 8A e/5ta. Y 3ra. A Miramar  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 23 8204  
Facsímil: (53-7)

**Jesús Aise**

Director  
Centro de Estudios de Asia y Oceanía  
20 entre 5ª y 7ª Miramar No. 5112  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 22 6038  
Facsímil: (53-7)  
E-mail: [asia@informed.sld.cu](mailto:asia@informed.sld.cu)

**Alfredo González**

Asesor Ministro  
Ministerio de Economía y Planificación  
20 de Mayo y Territorial  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 55 5371  
Facsímil: (53-7) 33 3357

**Alfredo Jam**

Director  
Ministerio de Economía y Planificación  
20 de Mayo y Territorial  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 55 5371  
Facsímil: (53-7) 33 3357

**Rita Castiñeiras**

Directora  
Ministerio de Economía y Planificación  
20 de Mayo y Territorial  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 55 5371  
Facsímil: (53-7) 55 5783

**Idalberto León**

Director, Ministerio de Economía y Planificación  
20 de Mayo y Territorial  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 55 5371  
Facsimil: (53-7) 55 5783

**Manuel López**

Director, Ministerio de Finanzas y Precios  
Obispo #211 esq. Cuba  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 57 3000  
Facsimil: (53-7) 33 8050

**Angela Ferriols**

Subdirectora  
Instituto Nacional de Investigaciones Económicas  
Calle 84 e/ 5ª y 3ª A Miramar  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 23 8204  
Facsimil: (53-7)

**Miriam Peralta**

Jefe Departamento  
Ministerio de Finanzas y Precios  
Obispo #211 esq. Cuba  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 57 3000  
Facsimil: (53-7) 33 8050

**Alejandro Aguilar**

Jefe Departamento  
Instituto Nacional de Investigaciones Económicas  
Alle 84 e/5ª y 3ª A Miramar  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 23 8204  
Facsimil:

**Claudio Vigoa**

Director, Recursos Humanos y Relaciones Públicas  
Ministerio de Economía y Planificación  
20 de Mayo y Territorial  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 81 9354  
Facsimil: (53-7) 55 5783  
E-mail: claudio@mep.gov.cu

**Xandra Vega**

Jefe Departamento Relaciones Internacionales y Superación Profesional

Ministerio de Economía y Planificación

20 de Mayo y Territorial

La Habana

Teléfono: (53-7) 81 9354

Facsímil: (53-7) 55 5783

E-mail: [xandra@nep.gov.cu](mailto:xandra@nep.gov.cu)

**Chile****Germán Guerrero Pávez**

Embajador

Embajada de Chile en Cuba

Calle 33 No. 14223 e/ 14 y 18 Miramar

La Habana

Teléfono: (53-2) 24-1222

Facsímil: (53-2)-24-1694

**Marcela Guzmán**

Jefe, División Control de Gestión

Dirección de Presupuestos

Ministerio de Hacienda

Teatinos 120, Piso 12

Santiago

Teléfono: (56-2) 671-7113

Facsímil: 56-2-671-1351

E-mail: [mguzman@dipres.cl](mailto:mguzman@dipres.cl)

**China****Wang Chengjia**

Embajador

Embajada de China en Cuba

Calle 13 No. 551 e/C y D Vedado

La Habana

Teléfono: (53-27) 33-3005

Facsímil: 53-7-33-3614

E\_mail:

**Wang Chunzheng**

Vicepresidente

Comité Estatal de Planificación y Desarrollo

**Huo Lili**

Vicedirectora General de la Economía Nacional

Comité Estatal de Planificación y Desarrollo

**Ma Xin**

Vicedirector del Departamento de Asuntos Exteriores  
Comité Estatal de Planificación y Desarrollo

**Li Pumin**

Director de División  
Departamento de Tratados y Políticas  
Comité Estatal de Planificación y Desarrollo

**Li Bin**

Director  
División Departamento Asuntos Exteriores  
Comité Estatal de Planificación y Desarrollo

**Jiang Bing**

Vicedirector  
División de Administración  
Comité Estatal de Planificación y Desarrollo

**Zhou Zhengyue**

Consejero  
Departamento América Latina  
Ministerio de Relaciones Exteriores

**España**

**María Elvira Rodríguez Herrer**

Secretaria de Estado de Presupuestos y Gastos  
Ministerio de Hacienda  
Paseo de la Castellana 162, Planta 2  
28046 Madrid  
Teléfono: (34-91) 583 5056  
Facsimil: (34-91) 457 6173  
E-mail: MERodriguez@sepg.meh.es

**Eduardo Junco Bonet**

Embajador  
Embajada de España en Cuba  
Calle Cárcel No. 51 esq. A Zulueta  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 24 3417  
Facsimil: (53-7) 24 3200  
E-mail: embespcu@ceniai.inf.cu

**Juan Varela Donoso**

Subdirector General de Análisis y Programación Económica

Ministerio de Hacienda

Paseo de la Castellana, 162 – Planta 2

18046 Madrid

Teléfono: (34-91) 583 5440

Facsímil: (34-91) 583 7317

E-mail: Jvarela@sepg.minhac.es

**Guatemala****Hugo René Guzmán Maldonado**

Embajador

Embajada de Guatemala en Cuba

Calle 16 No. 505 e/5ta. Y 7ma. Miramar

La Habana

Teléfono: (53-7) 24 3417

Facsímil: (53-7) 24 3200

E-mail: embagucu@ip.etecsa.cu

**Vivian Mack**

Gerente

Unidad Técnica para la Estrategia de Reducción de la Pobreza

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

9a calle 10-44 zona 1

Ciudad de Guatemala

Teléfono: (502) 251 3922

Facsímil: (502) 253 3127

E-mail: vmack@segeplan.gob.gt

**Antonio Muñoz Saravia**

Director, Dirección Técnica de Proyectos

Secretaría de Planificación y Programación

De la Presidencia de la República

9a calle 10-44 zona 1

Ciudad de Guatemala

Teléfono: (502) 251 3906

Facsímil: (502) 230 2802

E-mail: amunoz@segeplan.gob.gt

**Raúl Méndez**

Director

Sistema Nacional de Inversión Pública

Secretaría de Planificación y Programación

De la Presidencia de la República

9a calle 10-44 zona 1

Ciudad de Guatemala

Teléfono: (502) 232 6212

Facsímil: (502) 232 6212

E-mail: rmendez@segeplan.gob.gt

## **Mayra Palencia**

Asesora  
Secretaría de Planificación y Programación  
De la Presidencia de la República  
9a calle 10-44 zona 1  
Ciudad de Guatemala  
Teléfono: (502) 232 6212  
Facsimil: (502) 230 2802  
E-mail:

## **México**

### **Heriberto Galindo**

Embajador  
Embajada de México en Cuba  
Calle 12 esq. A 7ma. Ave. Miramar  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 24 2383  
Facsimil: (53-7) 24 2717  
E-mail: embamex@ip.ceniai.inf.cu

### **Fernando Medina Hernández**

Subsecretario  
Secretaría de Desarrollo Social  
Av. Constituyentes 947 – Edif. B Planta Alta  
Colonia Belén de las Flores  
01110 México D.F.  
Teléfono: (52 5) 271 1652  
Facsimil: (52-5) 271 5767  
E-mail: fmedina@sedesol.gob.mx

### **Simón Ernesto Navarro**

Segundo Secretario  
Embajada de México en Cuba  
Calle 12 esq. 7 MA  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 24 2277  
Facsimil: (53-7) 24 2751  
E-mail: edc@ip.etecsa.cu

## **Suecia**

### **Eivor Halkjaer**

Embajadora  
Embajada de Suecia en Cuba  
Calle 34 No. 510 entre 5ª y 6ª Miramar  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 24 2831  
Facsimil: (53-7) 24 1194  
E-mail:

**Marianne Lidskog**

Consejera  
Embajada de Suecia en Cuba  
Calle 34 No. 510 e/5ª y 6ª Miramar  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 24 2831  
Facsímil: (53-7) 24 1194  
E-mail:

**Venezuela****Fernando Hernández**

Viceministro  
Ministerio de Planificación y Desarrollo  
Torre Oeste – Piso 26  
Parque Central  
Caracas  
Teléfono: (58-2) 573 1819  
Facsímil: (58-2) 573 6098  
E-mail:

**Julio Montes Prado**

Embajador  
Embajada de Venezuela en Cuba  
Calle 36-A No. 704 e/7ma. y 42, Miramar  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 24 2612  
Facsímil: (53-7) 24 2773  
E-mail: [vencuba@ceniai.if.cu](mailto:vencuba@ceniai.if.cu)

**Vietnam**

Thai VAN LUNG  
Embajador  
Embajada de Vietnam en Cuba  
Calle 5ta. Ave. No. 1802 esq. a 18, Miramar  
La Habana  
Teléfono: (53-7) 24-1501  
Facsímil: 53-7-24-1041  
E-mail: [embaviet@ceniai.inf.cu](mailto:embaviet@ceniai.inf.cu)

Tran XUANG GIA  
Ministro  
Ministerio de Planificación e Inversión

Ngeyen QUANG THAI  
Subdirector General  
Instituto de Estrategias de Desarrollo  
Ministerio de Planificación e Inversión

**Nguyen Bich Dat**

Jefe, Departamento de Inversiones Extranjeras  
Ministerio de Planificación e Inversión

**Chu Van Oanh**

Vicejefe redacción Periódico Inversiones  
Ministerio de Planificación e Inversión

## **Organismos Internacionales**

### **IPTS (Instituto de Prospectiva Tecnológica/Comunidad Económica Europea)**

**Vincenzo Cardarelli**

Coordinador  
Edificio World Trade Center  
Isla de la Cartuja s/n  
E-41092 Sevilla – España  
Teléfono: (34-95) 448 8324  
Facsimil: (34-95) 448 8274  
E-mail: vincenzo.cardarelli@jrc.es

## **Organismos de las Naciones Unidas**

### **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)**

**José Antonio Ocampo**

Secretario Ejecutivo de la CEPAL  
Avda. Dag Hammarskjold s/n  
Santiago  
Teléfono: (56-2) 210 2554  
Facsimil: (56-2) 208 1946  
E-mail: ialvear@eclac.cl

**Margarita Flores**

Directora Adjunta  
Sede Subregional de la CEPAL en México  
Av. Presidente Masaryk 29  
11570 México D.F.  
Teléfono: (52-5) 263 9701  
Facsimil: (52-5) 531 1151  
E-mail: mflores@un.org.mx

**David Ibarra**

Asesor  
Sede Subregional de la CEPAL en México  
Av. Presidente Masaryk 29  
11570 México D.F.  
Teléfono: (52-5) 250 1555  
Facsímil: (52-5) 531 1151  
E-mail: dibarra@atl.Telmex.net.mx

**Jorge Mattar**

Experto  
Sede Subregional de la CEPAL en México  
Av. Presidente Masaryk 29  
11570 México D.F.  
Teléfono: (52-5) 250 1555  
Facsímil: (52-5) 531 1151  
E-mail: cepal@un.org.mx

**Jesús García Molina**

Experto  
Sede Subregional de la CEPAL en México  
Av. Presidente Masaryk 29  
11570 México D.F.  
Teléfono: (52-5) 250 1555  
Facsímil: (52-5) 531 1151  
E-mail: cepal@un.org.mx

**Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)****Fernando Sánchez-Albavera**

Director  
Dirección: Av. Dag Hammarskjold s/n – Vitacura – Santiago, Chile  
Teléfono: (56-2) 210-2506  
Facsímil: (56-2) 206 6104  
E-mail: mconte@eclac.cl

**Edgar Ortegón**

Director, Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones  
Dirección: Av. Dag Hammarskjold s/n – Vitacura – Santiago, Chile  
Teléfono: (56-2) 210-2626  
Facsímil: (56-2) 2066104  
E-mail: eortegon@eclac.cl

**Paul Dekock**

Jefe  
Unidad de Gerencia y Capacitación  
Dirección: Av. Dag Hammarskjold s/n – Vitacura – Santiago, Chile  
Teléfono: (56-2) 2102617  
Facsímil: 56-2-2066104  
E-mail: pdekock@eclac.cl

## **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**

**Jorge Chediak**

Representante Permanente Adjunto

Calle 18 No. 110

La Habana

Teléfono: (53-2) 24 15112

Facsimil: (53-2) 24 1516

E-mail: fo.cub@undp.org

## **Anexo II: Lista de documentos**

---



- Doc. No. 1**      **“Las funciones básicas de la planificación”**  
Autor: José Antonio Ocampo  
Secretario Ejecutivo de la CEPAL  
Discurso de Apertura
- Doc. No. 2**      **“La programación económica en España”**  
María Elvira Rodríguez  
Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos
- Doc. No. 3**      **“El sistema nacional de planeación participativa de Colombia”**  
Autor: Clemente Forero  
Consejero Nacional de Planeación por el Sector Educativo y Cultural de Colombia
- Doc. No. 4**      **“Tratar bien la relación entre planificación y mercado, profundizando sin cesar la reforma del sistema de planificación - La experiencia de China”**  
Autor: Wang Chunzheng,  
Vicepresidente de la Comisión Estatal para el Desarrollo y la Planificación de China
- Doc. No. 5**      **“Función de prospectiva y visión estratégica de largo plazo”**  
Autor: Javier Medina Vásquez  
Profesor, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle de Cali
- Doc. No. 6**      **“Renovaciones en el sistema de planificación de la economía nacional de Vietnam”**  
Autor: Tran Xuang Gia  
Ministro de Planificación e Inversión de Viet Nam
- Doc. No. 7**      **“Plan plurianual de Inversiones (Avaza Brasil)”**  
**Autor: José Paulo Silveira,**  
Secretario de Planificación e Inversiones Extranjeras, Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión de Brasil
- Doc. No. 8**      **“Función de Evaluación de Planes, Programas, Estrategias y Proyectos”**  
Autor: Eduardo Wiesner  
Consultor
- Doc. No. 9**      **“El Proyecto Futuros del Instituto de Prospectiva Tecnológica”**  
Autor: Vincenzo Cardarelli  
Coordinador de Programas del IPTS
- Doc. No. 10**     **“La política social de México 1995-2000. Evaluación de los resultados”**  
Autor: Fernando Medina  
Secretario de Desarrollo Social de México
- Doc. No. 11**     **“Ley de responsabilidad fiscal de Brasil”**  
Autor: José R. Rodrigues Afonso  
Jefe Asuntos Fiscales del Banco Nacional de Desarrollo de Brasil
- Doc. No. 12**     **“Evaluación de programas e indicadores de desempeño. Transparencia y mejoramiento de los procedimientos para la elaboración y discusión presupuestaria”**  
Autor: Marcela Guzmán  
Jefa, División de Control de Gestión, Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile

- Doc. No. 13** **“Planificación participativa de Bolivia”**  
Autor: Mario Galindo  
Viceministro de Desarrollo Sostenible de Bolivia
- Doc. No. 14** **“La experiencia de Venezuela en planificación”**  
Autor: Fernando Hernández  
Viceministro de Planificación y Desarrollo de Venezuela
- Doc. No. 15** **“La experiencias exitosa de la planificación en Cuba”**  
Autor: José Luis Rodríguez  
Ministro de Economía y Planificación de Cuba
- Doc. No. 16** **“Modernización del Estado, reforma administrativa y evaluación del desempeño de la gestión pública”**  
Autor: CEPAL/ILPES

## **Anexo III: Agenda del seminario**

---



**Tabla 1**  
**AGENDA**

HORA	JUEVES 16 DE NOVIEMBRE	
08:30 – 09:00	Registro Participantes	
09:00 – 10:00	<b>SESIÓN INAUGURAL</b>	
	• Palabras de bienvenida del Sr. José Luis Rodríguez, Ministro de Economía y Planificación de Cuba	15'
	• Palabras del señor Fernando Sánchez-Albavera, Director ILPES	15'
	• Palabras del señor José Antonio Ocampo, Secretario Ejecutivo de CEPAL	30'
<b>10:00 – 10:15</b>	<b>RECESO (CAFÉ)</b>	
10:15 – 10:25	Metodología de trabajo del Seminario Edgar Ortégón, Director de la Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del ILPES	10'
10:25 – 11:35	<b>SESIÓN 1</b> "La Programación Económica en España"	
	• Expositora: María Elvira Rodríguez, Secretaria de Estado de Presupuesto y Gastos, España	30'
	• Comentarista: Eduardo Wiesner, Consultor Miriam Peralta, Directora de Finanzas y Precios de Cuba	10'
	• Debate	20'
11:35 – 12:35	<b>SESION 2</b> "El Sistema Nacional de Planeación Participativa de Colombia"	
	• Expositor: Clemente Forero, Consejero Nacional de Planeación por el Sector Educativo y Cultural de Colombia	30'
	• Comentarista: Mario Galindo, Viceministro de Desarrollo Sostenible y Planificación de Bolivia. Alejandro Aguilar, Jefe Departamento Instituto Nacional de Investigaciones Económicas de Cuba	10'
	• Debate	20'
<b>12:35 – 14:30</b>	<b>RECESO (ALMUERZO)</b>	
14:30 – 15:30	<b>SESIÓN 3</b> "La Experiencia China"	
	• Expositor: Wang Chunzheng, Vicepresidente Comité Estatal de Planificación China	30'
	• Comentarista: Jesús Aise, Director, Centro de Estudios de Asia y Oceanía de Cuba	10'
	• Debate	20'
15:30 – 16:30	<b>SESIÓN 4</b> "Función de Prospectiva y Visión Estratégica de Largo Plazo"	
	• Expositor: Javier Medina Vázquez, Investigador	30'
	• Comentarista: Alfredo González, Asesor Ministro de Economía y Planificación, Cuba	10'
	• Debate	20'
<b>16:30 – 16:45</b>	<b>RECESO (CAFÉ)</b>	
16:45 – 17:55	<b>SESIÓN 5</b> "Renovaciones en el Sistema de Planificación de la Economía Nacional de Vietnam"	
	• Expositor: Tran Xuang Gia, Ministro de Planeación e Inversión, Vietnam	30'
	• Comentarista: Elena Álvarez, Directora, Instituto nacional de Investigaciones Económicas, Cuba	10'
	• Debate	20'
17:55 – 18:55	<b>SESIÓN 6</b> "Plan Plurianual de Inversiones (Avanza Brasil)"	
	• Expositor: José Paulo Silveira, Secretario de Planificación e Inversiones Extranjeras, Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión, Brasil	30'
	• Comentarista: Alejandro Aguilar, Jefe Departamento, Instituto Nacional de Económicas, Cuba	10'
	• Debate	20'

Continuación Tabla 1  
AGENDA

HORA	VIERNES 17 DE NOVIEMBRE	
09:00 – 10:00	<b>SESIÓN 7</b> "Función de Evaluación de Planes, Programas, Estrategias y Proyectos"	
	• Expositor: Eduardo Wiesner, Consultor	30'
	• Comentarista: Alonso Casanova, Viceministro, Ministerio de Economía y Planificación, Cuba	10'
	• Debate	20'
10:00 – 11:00	<b>SESIÓN 8</b> "El Proyecto Futuros del IPTS"	
	• Expositor: Vincenzo Cardarelli, Coordinador de Programas, IPTS	30'
	• Comentarista: Alfredo Jam, Director, Ministerio de Economía y Planificación, Cuba	10'
	• Debate	20'
<b>11:00 – 11:15</b>	<b>RECESO (CAFÉ)</b>	
11:15 – 12:15	<b>SESIÓN 9</b> "La Política Social de México 1995-2000. Evaluación de Resultados"	
	• Expositor: Fernando Medina, Secretario de Desarrollo Social, México	30'
	• Comentarista: Angela Ferriol, Subdirectora, Instituto Nacional de Investigaciones Económicas, Cuba	10'
	• Debate	20'
<b>12:15 – 14:15</b>	<b>RECESO (ALMUERZO)</b>	
14:15 – 15:15	<b>SESIÓN 10</b> "Ley de Responsabilidad Fiscal de Brasil"	
	• Expositor: José R. Rodrigues Afonso, Jefe de Asuntos Fiscales del Banco Nacional de Desarrollo, Brasil	30'
	• Comentarista: Manuel López García, Director de Presupuesto, Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba	10'
	• Debate	20'
15:15 – 16:25	<b>SESIÓN 11</b> "Evaluación de Programas e Indicadores de Desempeño. Transparencia y Mejoramiento de los Procedimientos para la Discusión Presupuestaria"	
	• Expositor: Marcela Guzmán, Jefa, División de Control de Gestión Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, Chile	30'
	• Comentarista José R. Rodrigues, Jefe Asuntos Fiscales Banco Nacional de Desarrollo, Brasil	10'
	Rita Casteñeiras, Directora del Ministerio de Economía y Planificación, Cuba	10'
	• Debate	20'
<b>16:25 – 16:40</b>	<b>RECESO (CAFÉ)</b>	
16:40 – 17:50	<b>SESIÓN 12</b> "Planificación Participativa de Bolivia"	
	• Expositor: Mario Galindo, Viceministro de Desarrollo Sostenible, Bolivia	30'
	• Comentarista: Clemente Forero, Consejo Nacional de Planeación Participativa, Colombia	10'
	• Debate	20'
17:50 – 18:50	<b>SESIÓN 13</b> "La Experiencia de Venezuela en Planificación"	
	• Expositor: Fernando Hernández, Viceministro, Ministerio de Planificación, Venezuela	30'
	• Comentarista: Alejandro Aguilar, Jefe Departamento, Instituto Nacional de Económicas, Cuba	10'
	• Debate	20'
18:50 – 19:50	<b>SESIÓN 14</b> "La Experiencia Exitosa de la Planificación en Cuba"	
	• Expositor: José Luis Rodríguez, Ministro de Economía y Planificación, Cuba	30'
	• Comentarista: David Ibarra, Consultor CEPAL	10'
	• Debate	20'
19:50 – 20:20	<b>CLAUSURA</b>	
	• Fernando Sánchez-Albavera, Director del ILPES	15'
	• Carlos Lage, Presidente del Consejo de Ministros, Cuba	15'
<b>21:00</b>	<b>COCKTEL DE DESPEDIDA</b>	



**Serie**

**Seminarios y conferencias**

### Números publicados

- 1 Hernán Santa Cruz Barceló: un homenaje en la CEPAL, (LC/L.1369-P); N°. de venta: S.00.II.G.59 (US\$10.00).
- 2 Encuentro latinoamericano y caribeño sobre las personas de edad (LC/L.1399-P), N° venta: S.00.II.G.88 (US\$10.00), 2000.
- 3 La política fiscal en América Latina: una selección de temas y experiencias de fines y comienzos de siglo (LC/L.1456-P); N°. venta: S.00.II.G.33 (US\$10.00), 2000

### Otras publicaciones de la CEPAL relacionadas con este número

“El pacto fiscal: fortaleza, debilidades y desafíos”, 1998 (LC/G.1997/Rev.1-P)

- 
- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile. No todos los títulos están disponibles.
  - Los títulos a la venta deben ser solicitados a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 2102069, [publications@eclac.cl](mailto:publications@eclac.cl)
  - : Estas publicaciones se encuentran disponibles en Internet: <http://www.eclac.cl>

Nombre: .....

Actividad:.....

Dirección:.....

Código Postal, ciudad, país: .....

Tel.: ..... Fax:.....

E.mail: .....