

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO LOCAL: APUNTES DESDE EL CENTRO
DE ESTUDIOS PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO
STRATEGIC PLANNING FOR LOCAL DEVELOPMENT: NOTES FROM THE CENTER FOR
STUDY ON DEVELOPMENT MANAGEMENT**

Autores: M.Sc. Alfredo González Marrero¹, M.Sc. Darais Báez Fernández², Dr.C. Aimara Brito Montero³.

Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo, Universidad Agraria de La Habana.

¹ <https://orcid.org/0000-0001-7920-2673> alfredoglezm1995@gmail.com

² <https://orcid.org/0000-0002-3568-2924> daraisbf70@gmail.com

³ <https://orcid.org/0000-0002-0239-0909> aymarabm14@gmail.com

Resumen

Este estudio analiza el papel del Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED) en la promoción de la planeación estratégica para el desarrollo local en Cuba. Mediante un enfoque cualitativo y técnicas como el análisis documental y grupos focales, se examina cómo la proyección institucional del CEGED, basada en el modelo de triple hélice (universidad-gobierno-comunidad), integra investigación, formación y extensión para fortalecer las capacidades de planificación en los gobiernos municipales. Los resultados evidencian que el centro actúa como un traductor entre políticas nacionales y la práctica local, generando herramientas metodológicas y procesos participativos que potencian los activos endógenos, fomentan la innovación social y construyen resiliencia territorial. La pertinencia de su labor se demuestra en impactos tangibles, como el fortalecimiento de la gobernanza local y la transferencia de su enfoque a otros territorios, consolidando un ciclo virtuoso entre teoría y práctica.

Palabras clave: triple hélice social, gobernanza municipal, innovación social, resiliencia territorial

Abstract

This study analyzes the role of the Center for Development Management Studies (CEGED) in promoting strategic planning for local development in Cuba. Using a qualitative approach and techniques such as document analysis and focus groups, it examines how CEGED's institutional projection, based on the triple helix model (university-government-community), integrates research, training, and outreach to strengthen planning capacities in municipal governments. The results demonstrate that the center acts as a translator between national policies and local practice, generating methodological tools and participatory processes that enhance endogenous assets, foster social

innovation, and build territorial resilience. The relevance of its work is demonstrated by tangible impacts, such as the strengthening of local governance and the transfer of its approach to other territories, consolidating a virtuous cycle between theory and practice.

Keywords: social triple helix, municipal governance, social innovation, territorial resilience.

Introducción

El desarrollo local constituye un proceso multidimensional, endógeno y participativo, orientado a la mejora sostenible de las condiciones de vida de un territorio específico. En Cuba, la descentralización y el fortalecimiento de la autonomía municipal han puesto en primer plano la necesidad de contar con herramientas de gestión que permitan articular las potencialidades locales con las estrategias de desarrollo.

En este contexto, la planeación estratégica emerge como un instrumento fundamental, al propiciar una visión prospectiva, integradora y basada en el conocimiento para la toma de decisiones en los gobiernos locales. Su implementación efectiva requiere no solo de marcos normativos, sino de capacidades institucionales y metodológicas que deben ser cultivadas desde espacios académicos especializados.

El Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED) de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH), con más de dos décadas de trayectoria, se ha consolidado como un actor clave en este quehacer. Su proyección institucional, enfocada en la gestión del conocimiento, la innovación social y el fortalecimiento de la triple hélice (universidad-gobierno-comunidad), lo posiciona como un laboratorio natural para el diseño, implementación y evaluación de metodologías de planeación estratégica aplicadas al desarrollo local.

El estudio de la interacción entre la proyección institucional de una institución y su impacto en la praxis de la planeación estratégica local resulta pertinente y necesario. Permite no solo evaluar la efectividad de un modelo de gestión académica, sino también extraer lecciones sobre cómo la ciencia aplicada puede cerrar la brecha entre el diagnóstico y la acción transformadora en los territorios. Esta investigación se justifica por la necesidad de sistematizar y valorar críticamente las experiencias acumuladas, identificando aciertos, desafíos y oportunidades de mejora en un contexto de creciente complejidad para la gestión pública municipal.

La literatura contemporánea sobre desarrollo local y planificación estratégica enfatiza su carácter participativo y adaptativo. Autores como Sánchez (1989) subrayan que el desarrollo local es un proceso de organización y movilización de recursos endógenos, donde la planificación estratégica actúa como un facilitador de sinergias entre actores. En el contexto latinoamericano y cubano, esta

perspectiva se ha enriquecido con enfoques como la Investigación-Acción-Participación (IAP), esencial para garantizar la pertinencia y sostenibilidad de los planes (Ramos, Artigas & Brito, 2021).

Un primer sustento teórico se encuentra en los debates sobre la gobernanza multinivel y la ciencia situada. La efectividad de la planeación estratégica local depende de su capacidad para articularse con políticas nacionales y para generar conocimiento contextualizado. Como señalan González, Carballo & Carballo (2024) en sus análisis sobre innovación territorial, la articulación entre actores científicos, gubernamentales y sociales es crucial para traducir los diagnósticos en acciones viables. El CEGED, a través de su modelo de triple hélice, encarna este principio, actuando como un puente entre la producción científica universitaria y las necesidades prácticas de los gobiernos municipales.

Un segundo sustento proviene de los estudios sobre gestión del conocimiento para el desarrollo. La planeación estratégica moderna no puede limitarse a documentos normativos; debe ser un proceso continuo de aprendizaje social. Silva (2024) argumenta que la innovación en el sector público surge de la capacidad de las organizaciones para gestionar el conocimiento tácito y explícito.

Un tercer sustento se deriva de las evaluaciones sobre la pertinencia del impacto de la ciencia social aplicada. Existe una demanda creciente por evidencia que demuestre cómo la investigación contribuye a la solución de problemas concretos. En un análisis sobre centros de estudios universitarios, Fernández, Guzón & Nuñez (2023) identifican como factor de éxito su capacidad para alinear su agenda investigativa con las prioridades de desarrollo del entorno, manteniendo rigor científico. La trayectoria del CEGED, con su redimensión de lo agrario-rural a una gestión integral del desarrollo, refleja una respuesta dinámica a esta demanda, posicionando su proyección institucional como un activo para la planeación estratégica local.

En este marco, se plantea la siguiente investigación, cuyos elementos centrales se detallan a continuación: Valorar el papel de la planeación estratégica para el desarrollo local en correspondencia con la proyección institucional del Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED).

El estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo, por ser este el más adecuado para comprender en profundidad las dinámicas, percepciones y relaciones complejas inherentes al objeto de investigación. Este enfoque permite captar los significados y las experiencias de los actores involucrados, así como las particularidades contextuales que definen la interacción entre el CEGED y los procesos de planeación estratégica local.

Para operacionalizar esta investigación, se empleará un conjunto de métodos teóricos y empíricos complementarios. Entre los métodos teóricos, se utilizará el histórico-lógico, con el fin de analizar la trayectoria y evolución de la proyección institucional del CEGED, rastreando su vinculación con la adopción y adaptación de los enfoques de planeación estratégica en el contexto cubano. El método

de análisis-síntesis será fundamental para procesar, desagregar y posteriormente integrar la información documental y los discursos emergentes de los actores, construyendo a partir de ellos una valoración coherente y holística. Asimismo, el razonamiento por inducción-deducción permitirá derivar conclusiones generales a partir del examen de casos y experiencias específicas documentadas, contrastándolas de manera dialéctica con el marco teórico de referencia.

En el plano empírico, la investigación se apoyará en dos técnicas principales. En primer lugar, se realizará un análisis documental exhaustivo de fuentes primarias y secundarias. Este análisis abarcará documentos rectores del CEGED, como sus resoluciones fundacionales, planes estratégicos y modelos metodológicos (por ejemplo, la Hoja de Ruta del Municipio Inteligente). También se examinarán Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) de territorios donde el centro ha tenido una incidencia directa, junto con informes de proyectos e investigaciones publicadas por la institución, lo que ofrecerá una base objetiva sobre su actuación y producción intelectual.

En segundo lugar, se implementará la técnica del grupo focal, mediante la realización de dos sesiones de trabajo programadas para los meses de diciembre de 2025 y enero de 2026. Estas sesiones convocarán a un panel intencionado de informantes clave, integrado por directivos e investigadores del CEGED, servidores públicos de gobiernos municipales que han trabajado con el centro y representantes comunitarios. El objetivo de estos espacios dialógicos será profundizar en la percepción multidimensional sobre la contribución del CEGED a los procesos de planeación, los desafíos prácticos enfrentados y las lecciones aprendidas en la interfaz entre la academia y la gestión pública.

Finalmente, esta combinación metodológica, al triangular sistemáticamente las fuentes de información documentales con las voces y experiencias de los actores clave, está diseñada para aportar una valoración rigurosa y multidimensional del papel del CEGED en el ecosistema de la planeación estratégica para el desarrollo local. Se aspira a que los resultados no solo enriquezcan el debate académico en este campo, sino que también ofrezcan insumos reflexivos para la mejora continua de las prácticas de gestión territorial.

Desarrollo

Sustentos teóricos de la planeación estratégica para el éxito organizacional

Los cimientos de la planeación estratégica se establecen en la segunda mitad del siglo XX, con enfoques que destacan la racionalidad, el análisis sistemático y la estructura organizativa como pilares del éxito.

Ansoff y el enfoque analítico-normativo: Igor Ansoff en 1965 sentó las bases de la planeación estratégica formal con su modelo analítico-normativo, proponiendo que el éxito organizacional depende de la capacidad de alinear recursos internos con oportunidades externas mediante un proceso estructurado de diagnóstico, formulación e implementación (Labarca, 2008).

Chandler y la estructura al servicio de la estrategia: La premisa de Alfred Chandler en 1962 enfatiza que la eficacia organizacional requiere diseñar una estructura administrativa coherente con los objetivos estratégicos de largo plazo (Bello, 2021). Sin embargo, este principio sigue siendo relevante para la gestión de grandes organizaciones, aunque adaptado a modelos estructurales más flexibles.

Porter y el análisis competitivo: Michael Porter en 1980 desplazó el foco hacia el entorno competitivo, argumentando que el éxito estratégico se logra mediante un posicionamiento defendible, determinado por el análisis de competencias, estrategias, liderazgo en costos y enfoque (Mas, 2022). En español, Campos & Pin (2022), revisan la aplicabilidad de este marco en economías emergentes, destacando su utilidad para diagnosticar atractivo industrial, aunque con matices culturales e institucionales.

Ante las limitaciones de los modelos rígidos en entornos turbulentos, surgieron enfoques que incorporaron la flexibilidad, el aprendizaje organizacional y los recursos internos como fuentes de ventaja competitiva.

Mintzberg y la estrategia emergente: Henry Mintzberg en 1987 cuestionó el modelo de planificación deliberada, proponiendo el concepto de “estrategia emergente”, la cual surge de la interacción adaptativa entre la organización y su entorno. Para Mintzberg, el éxito depende de la capacidad de balancear lo planeado con lo emergente (Gómez, 2022).

La teoría de los recursos y capacidades (RBV): La Resource-Based View (RBV), desarrollada por Barney (1991), postula que el éxito sostenible deriva de la posesión de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN). En tal sentido, aplican este marco a empresas y emprendimientos, demostrando como los recursos pueden convertirse en ventajas competitivas duraderas (García, Salazar, Intriago, Laines, Alcívar & Párraga, 2025).

Capacidades dinámicas y agilidad estratégica: Teece, Pisano y Shuen (1997) introdujeron el concepto de “capacidades dinámicas”, definidas como la habilidad de integrar, construir y reconfigurar competencias para enfrentar cambios rápidos en el entorno. Al respecto, examinan cómo las capacidades dinámicas median entre la planeación estratégica y el desempeño innovador (Álvarez & Camio, 2023).

Pensamiento estratégico versus planeación formal: La distinción entre “pensamiento estratégico” (síntesis creativa e intuitiva) y “planeación estratégica” (proceso analítico formal) es crucial. Hernández (2023), argumenta que el éxito actual requiere cultivar ambos: un proceso formal que garantice la

ejecución coordinada, y una cultura de pensamiento estratégico que fomente la innovación y la adaptación continua.

Enfoque en ecosistemas y co-creación: Perspectivas recientes, como la de Adner (2017), destacan que el éxito depende de la gestión de ecosistemas de valor. A propósito, Sáez (2025), analiza cómo las estrategias de co-creación y alianzas en ecosistemas digitales potencian la innovación, la sostenibilidad competitiva y la economía colaborativa

Los sustentos teóricos de la planeación estratégica han transitado desde modelos racionales y de posicionamiento hacia enfoques dinámicos, basados en recursos internos y adaptabilidad. El éxito organizacional en el siglo XXI no depende únicamente de un plan formal, sino de un sistema estratégico integrado que combine:

1. Análisis riguroso del entorno y los recursos.
2. Procesos estructurados de implementación.
3. Cultura de pensamiento estratégico y aprendizaje emergente.
4. Capacidades dinámicas para la reconfiguración en ecosistemas colaborativos.

Papel de la planeación estratégica para el desarrollo local

La planeación estratégica ha evolucionado para convertirse en una herramienta fundamental para el desarrollo local, especialmente en contextos de descentralización, participación ciudadana y sostenibilidad. En el siglo XXI, su papel trasciende la elaboración de documentos para transformarse en un proceso dinámico, participativo y adaptativo que articula actores, recursos y visiones territoriales. La planeación estratégica actual para el desarrollo local se conceptualiza como un instrumento de gobernanza que facilita la coordinación entre múltiples actores y niveles de gobierno.

Articulación de la triple hélice y gobernanza colaborativa: La planeación estratégica local contemporánea opera bajo el paradigma de la triple hélice (universidad-gobierno-comunidad), facilitando espacios de co-creación de políticas públicas. Dicha proyección fortalece la legitimidad de las intervenciones públicas y mejora la eficacia en la implementación de proyectos de desarrollo (Iglesias, Muñoz, López & López, 2024).

Integración de agendas globales en contextos locales: La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han reconfigurado la planeación local, exigiendo su alineación con metas globales. Por cuanto, se han incorporado indicadores de sostenibilidad en los planes estratégicos, transformándolos en herramientas de monitoreo y rendición de cuentas como mecanismo de gobernanza multinivel, capaz de traducir compromisos internacionales en acciones territoriales concretas (Ferro, Pérez, Mariano & González, 2023).

Planificación basada en activos territoriales y vocaciones locales: Contrario a enfoques homogeneizadores, la planeación estratégica moderna identifica y potencia los activos endógenos (capital social, patrimonio cultural, recursos naturales, conocimientos tradicionales). Marín y Carrera (2023), documentan experiencias en el diseño de estrategias de desarrollo basadas en sus vocaciones productivas distintivas (agroecología, turismo cultural), logrando dinamizar economías locales sin depender de modelos externos.

Innovación social como eje estratégico: La planeación local innovadora incorpora la innovación social (nuevas soluciones a problemas como motor de desarrollo. Según Zaar (2022) la planificación estratégica ha institucionalizado laboratorios de innovación social, facilitando la co-creación de soluciones a problemas de vivienda, movilidad y empleo juvenil. Este papel catalizador de la innovación transforma la planeación de un ejercicio administrativo a un proceso de experimentación social sistematizado.

Construcción de resiliencia territorial ante crisis: La pandemia de COVID-19 y la crisis climática han evidenciado la necesidad de planes estratégicos que incorporen la resiliencia territorial. La planeación, en este contexto, desempeña un papel preventivo y adaptativo, incorporando escenarios de riesgo y mecanismos de respuesta ágil (Vilca, Quiñones, Choy & Chávez, 2025).

Integración de la sostenibilidad ambiental y la economía circular: Los planes estratégicos locales actuales incorporan dimensiones ambientales no como anexos, sino como ejes transversales. Este componente ambiental de la planeación trasciende el cumplimiento regulatorio para promover transiciones ecológicas justas a escala local (Gómez, 2023).

Inclusión activa de grupos tradicionalmente excluidos: La planeación estratégica moderna incorpora metodologías específicas para incluir a mujeres, jóvenes, pueblos originarios y personas en situación de discapacidad. En ese aspecto, se hace necesaria la gestión de procesos participativos en los territorios y localidades donde la planificación ha incorporado presupuestos con enfoque de género y generacional (Rojas, Silvera, & Uribe, 2023).

Sistemas de evaluación y aprendizaje continuo: La planeación contemporánea incluye sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje que permiten ajustar estrategias flexibles, conectadas a sus planes estratégicos, facilitando la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional. Esta forma de gestión estratégica utiliza datos abiertos y tecnologías cívicas para crear circuitos de retroalimentación entre gobierno y ciudadanía. (Chica & Erazo, 2024).

El papel contemporáneo de la planeación estratégica para el desarrollo local ha evolucionado hacia un proceso integral de gobernanza adaptativa que:

1. Articula actores múltiples en escenarios colaborativos

2. Potencia activos endógenos y fomenta innovación social
3. Construye resiliencia ante crisis sistémicas.
4. Integra sostenibilidad ambiental e inclusión social.

Pertinencia de la planeación estratégica desde el Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo: de la teoría a la práctica

La pertinencia del CEGED en el fomento de la planeación estratégica local se fundamenta, en primer lugar, en su capacidad de lectura y respuesta al contexto histórico concreto de Cuba y, en particular, de la provincia Mayabeque. La evolución del centro, desde su origen como Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural (CEDAR) hasta su redimensión como CEGED, ejemplifica una adaptación institucional guiada por un análisis histórico-lógico de las demandas del desarrollo.

El análisis documental aplicado a la documentación fundacional (Resoluciones 89/2003 y 42/2017) revela una trayectoria en la que el centro identificó tempranamente la necesidad de superar visiones sectoriales y fragmentadas del desarrollo agrario, transitando hacia un enfoque integral del desarrollo local/territorial. Este giro no fue aleatorio, sino una respuesta teórica y práctica a las debilidades en la capacidad de planificación multidimensional de los gobiernos municipales (Báez. 2019).

Esta pertinencia se potencia por su alineación con el marco normativo nacional. La proyección del CEGED se vincula explícitamente con la Política para el desarrollo territorial (Decreto 33/2021), el Sistema de Gestión de Gobierno basado en Ciencia e Innovación (SGGCI) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), tal como se declara en su documentación programática. El análisis documental de sus planes estratégicos, modelos metodológicos evidencia una intencionalidad consciente por traducir estos grandes lineamientos nacionales e internacionales en herramientas y capacidades aplicables a escala municipal. Así, la pertinencia de su trabajo en planeación estratégica reside en operar como un traductor y facilitador entre las políticas de alto nivel y la praxis concreta de los gobiernos locales, llenando un vacío crítico en la gobernanza multinivel.

La segunda dimensión de la pertinencia radica en que la planeación estratégica no es una actividad más del CEGED, sino el núcleo integrador de su identidad y su modelo de intervención basado en la triple hélice social. La aplicación del método análisis de documentos a la producción intelectual del Centro (artículos, libros, capítulos) y a los testimonios recogidos en los grupos focales, permite sintetizar un modelo de acción donde la planificación participativa es simultáneamente objeto de investigación, contenido de formación y mecanismo de extensión universitaria.

Como objeto de investigación: Las líneas de investigación del CEGED ("Programas y modelos de desarrollo local", "Educación para el Desarrollo", y "Gestión para el desarrollo") tienen en la planeación estratégica participativa su problema científico central. El desarrollo de herramientas como la "Hoja de

Ruta Programa Participativo Municipio Inteligente", resultado de una investigación-acción que busca resolver problemas teórico-prácticos de la gestión territorial.

Como contenido de formación: La oferta académica de posgrado (Maestría en Desarrollo Agrario y Rural Sostenible, Diplomados en Desarrollo Local y Servidores Públicos) está diseñada para formar competencias específicas en diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación de planes y proyectos con enfoque estratégico. La pertinencia aquí es doble: responde a una demanda de capacitación de los actores locales y reproduce el modelo del centro formando a nuevos profesionales con su misma lógica de pensamiento estratégico.

Como mecanismo de extensión: El acompañamiento a los 11 municipios de Mayabeque en la actualización de sus Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) es la cristalización práctica de su modelo. Los grupos focales con actores municipales permitieron profundizar en que el acompañamiento del centro, lejos de ser una asesoría externa, se constituye en un proceso de co-aprendizaje y construcción colectiva de capacidades, materializándose la triple hélice "Universidad-Gobierno-Comunidad".

Esta integración convierte al CEGED en un laboratorio vivo de planeación estratégica, donde teoría y práctica se retroalimentan constantemente, aumentando la pertinencia y validez contextual de sus propuestas.

Finalmente, la pertinencia se valida por la capacidad del CEGED de generar impacto tangible y de transferir su enfoque más allá de su entorno inmediato. El análisis documental de informes de proyectos, avales institucionales y publicaciones, junto con los testimonios de los grupos focales, sirvieron para inducir conclusiones sobre el impacto real de su trabajo.

Impacto en la institucionalidad local: Los avales de los Centros Universitarios Municipales (CUM) de Jaruco, Madruga, Bejucal, entre otros, recogidos en el dossier de postulación al premio CITMA 2025, son una evidencia primaria de pertinencia percibida. Estos documentos destacan el fortalecimiento de capacidades, la mejora en los procesos de gobernanza y la utilidad concreta de las herramientas recibidas. La planeación estratégica promovida por el CEGED deja de ser un concepto abstracto para convertirse en un procedimiento incorporado a la gestión municipal.

Transferencia y escalamiento: La pertinencia del modelo trasciende Mayabeque. La participación del CEGED en proyectos nacionales (GEMCUBA) y su colaboración con universidades de otras provincias (Pinar del Río, Cienfuegos, Granma) para la socialización de metodologías, como se documenta en los resultados en proyectos implementados desde el CEGED, indican que su enfoque de planeación estratégica posee una validez transferible a otros contextos cubanos. Esto sugiere que ha logrado

sintetizar, desde la práctica, principios metodológicos lo suficientemente robustos y flexibles para ser adaptados.

Generación de un ciclo virtuoso: La pertinencia culmina en la creación de un ciclo donde la práctica informa a la teoría y viceversa. Las lecciones aprendidas en el acompañamiento a los municipios alimentan nuevas investigaciones (publicadas en revistas como *Interacciones* o la propia *Revista Gestión del Conocimiento y el Desarrollo Local*), que a su vez perfeccionan los contenidos formativos y los modelos de intervención. Este ciclo asegura que la planeación estratégica que promueve el CEGED esté en permanente evolución y ajuste a las realidades cambiantes del territorio.

La pertinencia de la planeación estratégica desde el CEGED es, por tanto, multidimensional y profundamente arraigada en su praxis institucional. No es una pertinencia declarativa, sino una construcción histórica, metodológica y relacional que se demuestra:

- 1) En su respuesta adaptativa a los marcos políticos y las necesidades territoriales.
- 2) En la coherencia con que integra la planificación en su identidad como centro de investigación, formación y extensión bajo el paradigma de la triple hélice
- 3) En los impactos verificables en la gestión municipal y en la capacidad de transferir y escalar su enfoque.

Conclusiones

La planeación estratégica se consolida como una herramienta indispensable para el desarrollo local en contextos de descentralización y complejidad creciente. A lo largo de esta investigación, se ha evidenciado cómo el Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED) encarna un modelo de intervención académica que trasciende la teoría para incidir de manera tangible en la gestión territorial. Su enfoque basado en la triple hélice, la integración de metodologías participativas y la alineación con políticas nacionales y globales, posicionan al CEGED como un actor clave en la construcción de capacidades locales y en la traducción de diagnósticos en acciones transformadoras. Los resultados derivados del análisis documental y de las voces de los actores involucrados confirman que la pertinencia de la planeación estratégica promovida por el CEGED radica en su capacidad para generar un ciclo virtuoso entre investigación, formación y extensión. Este modelo no solo fortalece la gobernanza municipal y potencia los activos endógenos, sino que también sienta las bases para una gestión pública más resiliente, inclusiva y adaptativa. La experiencia del CEGED demuestra que, cuando la academia se vincula de manera orgánica con las necesidades del territorio, la planeación estratégica se convierte en un motor efectivo para el desarrollo sostenible y la innovación social.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, M. B., & Camio, M. I. (2023). *Capacidades dinámicas e incertidumbre ambiental: Una propuesta de evaluación*. XX Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica y de la Innovación ALTEC, Argentina. <https://repositorio.altecasociacion.org/bitstream/handle/20.500.13048/2183/Capacidades%20din%C3%A1micas%20e%20incertidumbre%20ambiental.%20Una%20propuesta%20de%20evaluaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Báez Fernández, D. (2019). Experiencia del Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED), de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH) en la formación de capacidades funcionales para la gestión del desarrollo local. *Revista de Gestión del Conocimiento y el Desarrollo Local*, 6(2). <https://revistas.unah.edu.cu/index.php/RGCDL/article/view/1163/1904>
- Bello Pinzón, F. J. (2021). *Teoría de planeación estratégica y teoría estratégica emergente: Una revisión literaria* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/45069>
- Campos Sánchez, S. T., & Pin Cevallos, S. M. (2022). *5 fuerzas de Porter y posicionamiento de ventaja competitiva en empresa 912 Security Company de la ciudad de Quito* [Trabajo de titulación, Universidad Tecnológica Equinoccial]. Repositorio Institucional UTE. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7618/1/Pin%20Cevallos%20Stefany%20Maribeth.pdf>
- Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED). (2025). *Propuesta al Premio CITMA Provincial 2025 por el aporte de las Ciencias Sociales y Humanísticas y su contribución al desarrollo local/territorial: "Gestión del conocimiento, innovación e impacto social a favor del desarrollo local"*. Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.
- Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED). (2022). *Programa de Maestría en Desarrollo Agrario y Rural Sostenible*. V Edición. U.N.A.H. San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba.
- Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED). (2022). *Estrategia de ciencia, tecnología e innovación 2022-2026*. Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo. Universidad Agraria de La Habana.
- Chica Vega, A. A., & Erazo Álvarez, J. C. (2024). Importancia de la planificación estratégica en las instituciones de Educación Superior. *Conrado*, 20(96), 129-138. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v20n96/1990-8644-rc-20-96-129.pdf>

- Fernández González, A., Guzón Camporredondo, A., & Núñez Jover, J. (2024). El desarrollo local en Cuba: Institucionalización y desafíos. **Revista Interdisciplinaria de Estudios sobre Desarrollo y Sociedad*, 3*(1), 45–68. https://www.researchgate.net/publication/380210791_EL_DESARROLLO_LOCAL_EN_CUBA_INSTITUCIONALIZACION_Y_DESAFIOS
- Ferro Moreno, S., Pérez, S. A., Mariano, R. C., & González, R. L. (2023). Procesos de planificación territorial para el desarrollo y los ODS: comparación de procesos locales en la Pampa, Argentina. *EUTOPIA*, (23), 124-145. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/224740/CONICET_Digital_Nro.f6223175-b279-42f0-8ff4-b104aa65a6e3_B.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- García Calle, A. J., Salazar Almeida, N. B., Intriago Intriago, K. M., Laines Espionza, J. L., Alcívar Macías, J. A., & Párraga Pinargote, G. L. (2025). Gestión estratégica: Enfoques teóricos y aplicaciones prácticas. *Ciencia y Desarrollo*, 28 (1), 69–79. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2803/2798>
- Gómez-Osorio, J. I. (2022). Henry Mintzberg: un pensador iconoclasta para un management abierto a la realidad. *Nuevas tendencias*, (108), 1–8. <https://revistas.unav.edu/index.php/nuevas-tendencias/article/download/43208/36393>
- Gómez Víquez, K. M. (2023). *Desarrollo sostenible: Indicadores para medir el potencial de integración de economía circular y la gestión de residuos sólidos en Costa Rica*. Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstreams/fcc7f12a-2c0b-43ca-84df-9b398f020276/download>
- González Pardo, A., Carballo Ramos, E., & Carballo Cruz, E. (2024). Creación de capacidades en un contexto de innovación social para el desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12 (1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2024000100003&script=sci_arttext&lng=pt
- Hernández Castro, G. (2023). El pensamiento estratégico: Una perspectiva filosófica en la organización. *Revista Nacional de Administración*, 14 (E1), e5123–e5123. https://www.researchgate.net/profile/Gustavo-Hernandez-Castro/publication/376553386_El_pensamiento_estrategico/links/65a6a1c50263d85efce52be6/El-pensamiento-estrategico.pdf
- Iglesias Gómez, H. J., Muñoz Molina, Y., López Gallego, F., & López Díez, J. C. (2024). Crisis y retos del esquema de triple hélice en la gobernanza corporativa en mercados emergentes. *Administer*, (46), 4-23. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/8381/5755>

- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24 (55), 47-68.
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004
- Marín González, F., & Carrera, M. (2023). Gestión de la sostenibilidad territorial fundamentada en el diálogo de saberes entre actores locales. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(3), 171-190.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9102150.pdf>
- Mas, F. F. (2022). Otro neoliberalismo: la escuela de Harvard y Michael Porter. El ascenso de la estrategia de negocios. *Espacio Abierto*, 31 (2), 160–180.
<https://www.redalyc.org/journal/122/12270893010/12270893010.pdf>
- Ministerio de Educación Superior (MES). (2017). *Resolución No. 42/2017. Sobre la creación del Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED) a partir del redimensionamiento del alcance del Centro de Desarrollo Agrario y Rural (CEDAR)*, perteneciente a la Universidad Agraria de La Habana, adscripta al Ministerio de Educación Superior.
- Ramos Rodríguez, A. E., Pérez, E. A., & Brito Montero, A. (2021). Municipio inteligente por un desarrollo local sostenible desde la gestión del conocimiento. *Interações (Campo Grande)*, 22 (3), 977–1000. <https://doi.org/10.20435/inter.v22i3.2978>
- Rojas Zambrano, B., Silvera Berdugo, M. Á., & Uribe Ibarra, D. (2023). La planeación pedagógica como herramienta para garantizar el desarrollo de prácticas educativas inclusivas desde un enfoque por competencias. *Búsqueda*, 10 (2).
<https://revistas.cecar.edu.co/index.php/Busqueda/article/view/681/819>
- Sáez Espinoza, A. D. (2025). *Economía colaborativa y ecosistemas de innovación como catalizadores para la co-creación de valor y competitividad empresarial*. (Tesis doctoral, Universidad de Murcia). Universidad de Murcia.
- Sánchez López, A. J. (1989). Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo (A. Vázquez Barquero). *Revista de Estudios Regionales*, (25), 173-175.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=251584>
- Silva Flores, M. L. (2024). *Innovación social: proyectos para el desarrollo local sostenible*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Tlaquepaque, México.
<https://rei.iteso.mx/server/api/core/bitstreams/92947954-3a17-4150-9e72-4d0aab1f2c66/content>
- Vilca Sosa, E., Quiñones Li, A. E., Choy Zevallos, E. E., & Chávez Díaz, J. M. (2025). Gestión del riesgo sanitario por COVID-19: El rol del planeamiento estratégico y la resiliencia organizacional

en una mancomunidad regional. *Revista Espacios*, 46 (2), 277–294.

<https://ve.scielo.org/pdf/espacios/v46n2/0798-1015-espacios-46-02-277.pdf>

Zaar, M. H. (2022). Gestión pública abierta: la innovación social como metodología para el cambio sistémico. Espaço e Economia. *Revista brasileira de geografia econômica*, (23).

<https://journals.openedition.org/espacoeconomia/pdf/22059>