

CONTEXTO LOCAL INTELIGENTE EN LA PLANEACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA DESDE ESCENARIO CUBANO

INTELLIGENT LOCAL CONTEXT IN PARTICIPATORY PLANNING AND STRATEGIC PLANNING FROM THE CUBAN SCENARIO

Autores: MSc. Darais Báez Fernández, daraisbf@unah.edu.cu ORCID 0000-0002-3568-2924,
Profesora Asistente

MSc. Orquídea Hailyn Abreu González orquidea@unah.edu.cu ORCID 0000-0003-4443-5121,

Dr. C. Alejandro Emilio Ramos Rodríguez alerr@unah.edu.cu, Profesor Titular y Consultante de la
Institución: Universidad Agraria de La Habana.

MSc. Aimara Brito Montero, aymarabm@unah.edu.cu

MSc. Naydelín Sánchez Ortega, naydelin@unah.edu.cu

MSc. Elaine Artigas Pérez, elaine_artigas@unah.edu.cu

Localidad: Mayabeque, Cuba

Resumen

Este material puede ser utilizado como material de estudio en organizaciones e instituciones que incluye la comunidad para el Fortalecimiento de Capacidades en la Planeación Municipal Eficiente y Sostenible del Desarrollo Local. A partir del estudio bibliográfico y las reflexiones generadas en el contexto del proyecto GEMCCUBA se hace un recorrido por los conceptos de plan, planeación, planeación estratégica; hasta llegar a su contextualización en el municipio. Planear con metodologías y herramientas de investigación acción participativa permite a servidoras y servidores públicos fortalecer la institución (gobierno local) y mejorar así el proceso de gobernanza. La propuesta está a tono con el marco legal en pleno proceso de reordenamiento del Modelo Económico y Social Cubano, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la tarea Vida, entre otros. Permite adecuar y contextualizar en la medida que se implementan nuevas leyes que emergen y planear con participación ciudadana, autonomía, aprovechamiento de los recursos y talentos endógenos para el bienestar común. Se presenta la estructura y componentes del modelo de planeación local construidos a partir de los saberes colectivos del equipo Gobierno-Universidad-Comunidad como triple hélice del desarrollo. Tiene en cuenta la innovación social del conocimiento y bajo principios metodológicos de participación, contextualizada, interacción que contribuyen a la sostenibilidad organizacional y local, con enfoques de complejidad y transdisciplinariedad para producir cambios teniendo en cuenta la multidimensionalidad del desarrollo y la transversalidad de programas y procesos. El texto ameno, acompañado de la herramienta metodológica de fácil transitar.

Palabras clave: Planeación estratégica, contexto inteligente, desarrollo de capacidades.

Abstract

This material can be used as study material in organizations and institutions that include the community for Capacity Building in Efficient and Sustainable Municipal Planning of Local Development. Based on the bibliographic study and the reflections generated in the context of the GEMCCUBA project, a journey is made through the concepts of plan, planning, and strategic planning; until reaching its contextualization in the municipality. Planning with participatory action research methodologies and tools allows public servants to strengthen the institution (local government) and thus improve the governance process. The proposal is in tune with the legal framework in the process of reorganization of the Cuban Economic and Social Model, the Sustainable Development Goals (ODS), the Life task, among others. It allows adapting and contextualizing as new emerging laws are implemented and planning with citizen participation, autonomy, use of resources and endogenous talents for the common welfare. The structure and components of the local planning model built from the collective knowledge of the Government-University-Community team are presented as a triple helix of development. It takes into account the social innovation of knowledge and under methodological principles of participation, conceptuality, interaction that contribute to organizational and local sustainability, with complexity and transdisciplinary approaches to produce changes taking into account the multidimensionality of development and the transversality of programs and processes. The pleasant text, accompanied by the easy-to-navigate methodological tool.

Keywords: Strategic planning, intelligent context, capacity development.

Métodos, materiales y resultados

En la conceptualización del Modelo Económico Social Cubano de Desarrollo Socialista, en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 y el Decreto 33 del 2021; la escala local resulta un punto de mira y acción, ahí se promueven soluciones de desarrollo sostenible desde el municipio. En esta dirección se incentiva la autogestión local, se enfatiza la necesidad de mayor protagonismo y se propicia la gestión perfeccionada como elemento clave para el mejoramiento de la calidad de vida de la población del territorio. Los municipios cubanos avanzan en la elaboración y aprobación de las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) como herramienta del gobierno local para alcanzar sus objetivos. Definidas las Líneas Estratégicas y enmarcados los Programas, los Proyectos constituyen la vía de ejecución y gestión del desarrollo.

En esta concepción local es indispensable la articulación propiciando interrelaciones entre las dimensiones del desarrollo. El papel que juegan los servidores públicos en la gestión local es determinante en la búsqueda de la prosperidad, a partir de la integración en redes que permiten la elaboración e implementación de estrategias con recursos endógenos. Aún como condición de un desarrollo que incorpore fuertes componentes externos al propio territorio, pero con visión estratégica desde lo local. Se convierte, entonces, la planeación y la gestión de la planificación en herramientas al alcance de los servidores públicos con el objetivo que desde su realidad puedan planear, planificar y proyectar participativamente. El contexto cubano actual favorece desde lo

conceptual, legislativo y práctico la necesidad de una gestión pública eficiente y sostenible como eje fundamental para el logro del desarrollo anhelado.

Plan, planeación y estrategia. Estos conceptos han sido incorporados al lenguaje habitual de las administraciones públicas y privadas, de la investigación, la docencia, la gerencia empresarial, la política y de aquellas actividades que requieran de una especial precisión y balanceo de factores a la hora de determinar fines y de organizar medios para alcanzarlos. Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural (CEDAR) (2011) realiza un estudio de las bibliografías especializadas en el tema y compila las principales conceptualizaciones sobre estos términos y sus derivaciones, los cuales se muestran en síntesis a continuación.

El sociólogo y especialista en planeación estratégica Ossorio (2003:16), hace resumen sobre el término de Plan: “toma anticipada de decisiones destinadas a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.” Acto anticipatorio al porvenir deseado con previsión intencionado. “Está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar.”

Con relación al término de planeación: para (Gómez, 1976) Implica acciones futuras y concierne a las decisiones propuestas y su futuro resultado de las decisiones del presente. Para (Ackoff, 1993) lo que se lleva a cabo antes de efectuar la acción, proceso que se dirige hacia futuros deseados y depende de hacer al respecto.

Algunos conceptos de estrategias (como se cita en Ossorio, 2003: 22): “se emplea en la dirección básica a largo plazo (...) es cualitativa, proporciona orientación a los planes de corto, integra los planes funcionales en un esquema general, es realista y se halla orientada a la acción” (Yavitz y Newman). “Arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver su conflicto” (Beaufré). En síntesis, relaciona voluntariedad e intencionalidad, con diseño y empleo de fuerzas propias, análisis de contrarios, carácter consciente, adaptabilidad y previsión.

De Souza Silva (2001) aporta dos Estrategias: Programadas, concebidas por expertos que actúan aislados y que han aportado a nuestra vulnerabilidad. E interactivas, implican procesos interactivos generados por actores internos y externos. Estos imaginan, proponen, desarrollan y transforman estrategias, con base en elementos orientadores previamente negociado. El autor desde su mirada de visión contextual y cambio de época, donde la trama de relaciones es esencial en interacción social, detalla que se requiere de estrategias de sensibilidad metodológica, teórica y ética.

La planeación estratégica, según Liberman, Grin y Orbea (2017:45) es: “herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino

que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas del entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”. Es un ejercicio de formulación de objetivos de carácter prioritario con estrategias establecidas para alcanzarlos.

Planeación estratégica territorial y participativa. Diversa es la conceptualización de planeación estratégica territorial: donde se utilizan los talentos humanos y recursos endógenos para satisfacer sus necesidades. Como componentes principales: la cultura regional y el poder político y los recursos económicos. Tiene en cuenta la multidimensionalidad del desarrollo: (Político, Económico, Sociocultural Tecnológico, Ambiental y Legal) al referir sus aspectos básicos: 1. Visión a largo plazo y carácter plurilegislativo, 2. Considera el entorno, 3. identificación de la ventaja competitiva, 4. visión integral de la realidad, 5. flexibilidad decisional, 6. Concentración en temas críticos, 7. Orientado a la acción, 8. Fomento y coordinación de la participación de los agentes sociales y 9. Modernidad de la administración. (Ponce, 2004).

En planeación estratégica participativa, Maiztegui y Cortez (2006) enfatizan: ¿Por qué estratégica? Se contempla el mediano o largo plazo y las diversas variables del contexto e institución. El camino tiene que ser factible para alcanzar metas desde su realidad. Significa contar con la realidad local para aprovechar el contexto (tiempo y espacio). ¿Por qué participativa? Hay un análisis y toma de decisiones compartidas. La diversidad de miembros desde sus roles tiene la posibilidad de participar activamente (pensar, decir, comprender la planificación, involucrarse, crear). Posibilita que las diferentes visiones se conjuguen, se debatan diferencias, se consense, se democratizen vínculos en proceso enriquecido de integración diversa y dinámica.

¿Qué promueve y favorece? Cambios (Eficacia y eficiencia) en entidades, municipios, organizaciones de acuerdo al exigente escenario cambiante. Participación de la organización en el contexto y de sus miembros. Desarrollo personal de organizaciones y ciudadanos (competencias). Aprovechamiento de los talentos humanos en su integralidad con los consiguientes réditos para el funcionamiento y objetivos de la institución. Consolidación de la identidad. ¿Cuáles los principales componentes? El método trabaja con tres conjuntos de variables que interactuando entre sí para producir resultados sostenidos: **1.** Misión de la organización. **2.** El escenario en el cual la organización desenvuelve su acción. **3.** Y las características de la organización. Por ende, su adecuado proceso de análisis y toma de decisiones pueden establecerse líneas estratégicas y sus consecuentes programas y proyectos con mayores garantías de éxito (eficacia y eficiencia) en la producción de bienes y servicios.

El desarrollo territorial requiere de condiciones que garantizan marco legal en constante actualización: cierto nivel de autonomía para emprender un desarrollo contextual y aplicar políticas autóctonas. La capacidad de generar ingresos para reinvertirlo en su desarrollo y en la protección del ecosistema.

Propiciar el incremento del nivel de vida, de la identidad y el sentido de pertenencia con oportunidad de implicación. Producto del significado social, es fundamental que el ingreso se reparta con justicia y equidad y garantizar el protagonismo y la participación en la toma de decisiones. Y el liderazgo de los gestores del desarrollo y la coordinación entre ellos.

Discusión de resultados

Metodología y estructura de la planeación estratégica participativa. Este modelo simplifica una metodología que se ha sofisticado y complicado. Es ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender los aspectos cruciales de realidad, para proyectarla, diseñando escenarios que busca obtener el mayor provecho de los recursos endógenos y exógenos. Un triple autodiagnóstico para conocer tendencias históricas, las tendencias y diseñar perspectivas futuras. A continuación se muestra una metodología para la planeación estratégica participativa que permite de forma fácil y clara seguir paso a paso con sus procedimientos y herramientas. Para ello se generó el esquema que expresa la estructura con sus fases y etapas y su correspondiente cuadro explicativo con los componentes del modelo.

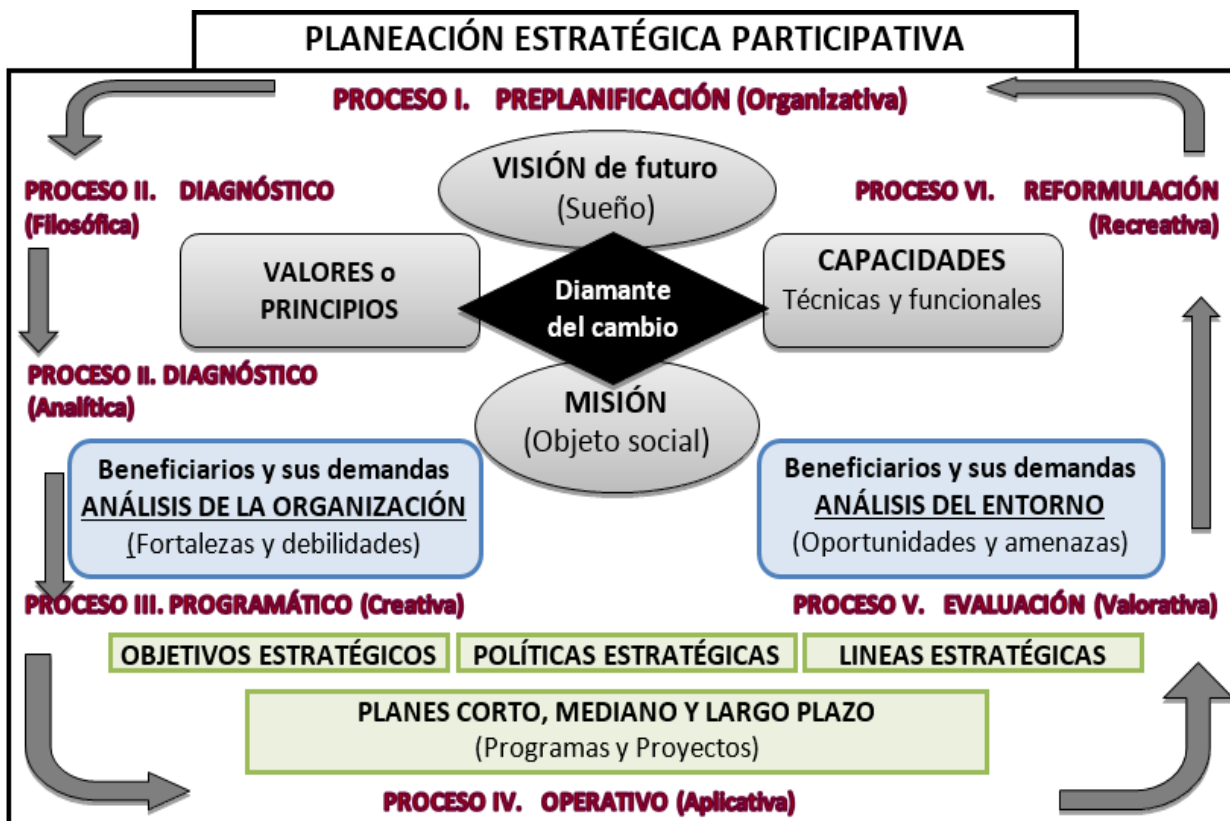


Figura 1. Planeación estratégica participativa. Elaboración Propia.

Procesos de la planeación estratégica participativa:

I. Preplanificación. Punto de partida crear condiciones básicas en la organización, precisar elementos en la función organizativa de miembros claves, tener claro que se va a realizar, el estudio de la metodología y la caracterización del escenario.

II. Diagnóstico. Gestión de la información y de forma correcta a través de una metodología con requerimientos e instrumentos específicos. En los talleres participativos con técnicas y herramientas que permiten que la organización que planea se diagnostique y comiencen a autogestionar su planificación y su desarrollo.

III. Programático. Se encadena con el diagnóstico y cierra la etapa, permitiendo la aprobación para su aplicación. En él están los requerimientos de la evaluación como proceso del ciclo, a partir de lo generado. Su tránsito permite la creatividad e innovación, su resultado son planes, programas y proyectos con enfoque y sistémico.

IV. Operativo. Necesario para ejecutar las actividades diseñadas en la etapa anterior. Se debe seguir el protocolo y la correcta aplicación, tanto de planes como del seguimiento a las actividades y el monitoreo de los recursos asignados para ello.

V. Evaluación. De gran valor, se tiene en cuenta desde la organización y se vincula con todos los procesos. Es punto de inicio y cierre que enlaza con el nuevo ciclo y permite medir los avances en las transformaciones hacia las metas trazadas y se evalúa todo (recursos, comportamientos, satisfacciones, procederes, etc.).

VI. Reformulación. De vital importancia, proceso que enlaza el fin de una planeación y el inicio de la nueva etapa, permite resignificar lo creado con anterioridad, posibilita el crecimiento de las capacidades de sus gestores en el proceso para ser más competentes y así poder potenciar los impactos en el entorno.

A continuación se muestran los componentes del modelo de planeación estratégica participativa teniendo en cuenta cada uno de los VI procesos de la metodología.

Tabla 1. *Componentes de la planeación estratégica participativa.* Elaboración Propia.

Proceso	Función	Etapa	Acciones	Procedimientos y herramientas
I. Pre planificación	Organizativa	Punto de partida	-Organización de la planificación -Determinación de actores -Selección del equipo técnico -Establecimiento de otros aspectos de partida	-Diagnóstico de la organización -Expediente de la organización -Talleres participativos
II. Diagnóstico	Filosófica	Misión, visión, principios y capacidades	- Establecimiento de definiciones -Análisis de los beneficiarios internos y externos - Establecimiento de sus demandas -Análisis de los problemas y objetivos	-Talleres participativos -Diagnóstico Comunitario Rápido (DCR). -Matriz de participación -Mapa de actores -Triple autodiagnóstico
	Analítica (interna)	Fortalezas y debilidades	- Establecimiento de la posición estratégica actual -Análisis de recursos y capacidades endógenas (fortalezas y debilidades) -Análisis de requerimientos	-Matriz de importancia e influencia. -Creación de una visión compartida -Facilitación de sesión de trabajo eficaz -Indagación apreciativa -Grupo focal -Metodología Conocimientos, Actitudes y Prácticas (CAP).
	Analítica (externa)	Oportunidades y amenazas	-Establecimiento de la posición estratégica actual -Análisis del entorno fuera de la organización -Análisis de requerimientos	-Árbol de problemas. -Árbol de objetivos -Matriz DAFO. -Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal PESTAL -Análisis de cuadrícula.
III. Programático	Creativa	Objetivos, líneas, programas y proyectos	-Establecimiento del objetivo general -Determinación de las estrategias -Definición de metas estratégicas y políticas -Creación del clima organizacional -Formulación de los planes.	-Talleres participativos -Árbol de objetivos. -Matriz DAFO (segunda parte). -Dilemas y diálogos interculturales, herramientas comunicativas participativa -Rueda de gobernanza
IV. Operativo	Aplicativa	Ejecuta	-Difusión del plan estratégico. -Ejecución de los planes desarrollados. -Revisión de la estrategia.	
V. Evaluación	Valorativa	Co-evalúa, Autoevalúa	-Aplicación de mediciones. (seguimiento y monitoreo) -Interpretación de resultados (análisis de los cambios -Elaboración de informes	-Talleres de evaluación. -Matriz de monitoreo -Matriz de seguimiento
VI. Re-formulación	Recreación	Renueva, Actualiza	-Revisión de la información obtenida y reformulación -Información a los beneficiarios	-Talleres de análisis y rediseño

Este modelo se orienta al desarrollo humano y es consecuente con la triple hélice del desarrollo local (Gobierno-Universidad-comunidad). Permite direccionar las capacidades de talentos humanos y

recursos institucionales y comunitarios para ampliar potencialidades; generar aparatos ambientales, personales, institucionales; de prevención y resolución de problemas. Resitúa la participación ciudadana como valor fundamental, transversal y genera un reconocimiento y aceptación. Vincula el desarrollo a la integración de las realidades micro y macro sociales, donde el desarrollo y el bienestar tienen prioridad real para un desarrollo sostenible y duradero, con el gobierno como organización inteligente (Ramos, Brito y Martínez. 2017).

Desarrollo organizacional y contextos locales inteligentes. Una organización es un grupo con intereses personales y comunes. El esfuerzo para obtenerlos demanda del trabajo organizado si el éxito es su principal impulso. La principal problemática para ello es cómo se maneja la trama de relaciones humanas al interior de la misma, Por lo que la Cultura Organizacional es factor clave de éxito y esta debe estar fomentada no solo por capacidades técnicas, gerenciales, sino por valores comunes que defendidos desde el actuar sean la ruta a seguir y conservar para obtener las metas trazadas y sostenerse en el tiempo con reconocimiento social.

Implica unión de voluntades, comportamientos de equipo y constancia para alcanzar objetivos comunes que responde a los personales y comunes, y estos a los internos (organización) y externos (entorno demandante). Demanda formación de capacidades y competencias para un servicio de calidad y eficiencia, con el uso de la tecnología e innovación desde la ciencia; respeto a los ecosistemas de trabajo, ambientales y al marco legal; transparencia en el actuar, la voluntad de servicio y de satisfacción por generar beneficios sociales a los grupos meta e impactos en los diferentes escenarios con la articulación e integración de todos en el proceso reduciendo las poblaciones perjudicadas; toma dediciones colectivas y participativas en busca de la sostenibilidad con una acertada estrategia comunicativa y retroalimentación. Haciendo así de la organización un contexto inteligente creciente.

Desde la experiencia de SKL Internacional (2014), en sus prácticas de cooperación en un grupo de países en el que Cuba se incluye, se pone de manifiesto un programa que tiene definido los objetivos y va recogiendo experiencias *SymbioCity* dentro del programa de cooperación. Constituye un enfoque de modelo integrado y holístico de desarrollo urbano sostenible basada en la experiencia sueca en el tema. Se justifica desde la necesidad multidimensional, multifuncional y multiparticipativo; desde la planificación sostenible y pensamiento sinérgico con resiliencia urbana que apuesta por la calidad de vida de los ciudadanos del presente y de un futuro de comunidades como contextos inteligentes que potencian su desarrollo organizacional.

El gobierno como organización inteligente solo puede funcionar si su entorno lo es, por lo tanto, el territorio demanda de las capacidades para incrementar su inteligencia como comunidad, si el propósito mayor es el desarrollo local, solo este se dará cuando una localidad tiene un perfil de hacia

dónde va. La experiencia de la Universidad Agraria de La Habana desde su Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo tiene su actuar desde el Programa Participativo Municipio Inteligente (PPMI) del 2012; está sustentado también en la triple hélice del desarrollo local (2013), en el Modelo de Gestión Comunitario (2012). Además en el modelo de desarrollo humano, sobre los pilares de la educación para el desarrollo y en la visión contextual (De Souza, 2011), la cual trata de maximizar los talentos humanos para acciones estratégicas y políticas que conduzcan a la integración social. El PPMI es entendido como un proceso participativo, con sentido de futuro a efectos de actuar en consecuencia a las políticas internacionales, nacionales y locales por ello, la visión de futuro es fundamental en la medida en que permite la construcción de intereses comunes, como requisito básico. Para lograr estos propósitos su principal línea es que es un programa del, con y para el gobierno. Entre las premisas está:

La integración social, con una respuesta a una visión integral en lo económico, cultural, social, ambiental, institucional para alcanzar prosperidad y sostenibilidad sinónimo de desarrollo local municipal. Sin embargo, a pesar de contar con los resultados científicos generados por la universidad, aún existen barreras en las formas de actuar y pensar, en una actitud de cambio que permita comprender para transformar, todavía es insuficiente el empoderamiento del gobierno, comunidad e instituciones, en la aplicación de dichos resultados lo que hace imperceptible los impactos que se han generado en el municipio. (Ramos et al 2017, p.11)

A partir de esta experiencia, los miembros de la organización producen y replican sus propias teorías y modelos a partir de la reflexión y comunicación para su perfeccionamiento. Por lo que requiere de cumplir con un grupo de premisas: adaptable, emprendedora, rápida y cooperativa, que incluyen conceptos de la dirección y de las relaciones de trabajo, del sentido que atribuyen al trabajo y de la capacidad del servicio. El gobierno como organización de servicio social que mejor puede incentivar y estimular los procesos de gestión y de crecimiento humano de su gente con cultura organizacional. El cambio permanente ante las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., en el interior o fuera de la organización y adaptación como premisas. Requiere de la actualización a tono con el momento, pero sobre los principios que defienden, teniendo en cuenta la modernidad, pero también la historia, tradiciones e idiosincrasias; creencias, expectativas y valores dentro del dinamismo.

La planeación estratégica demanda desarrollo organizacional para que el proceso genere esos resultados, a su vez este proporciona transitar por la metodología con una hoja de ruta más segura en un proceso planeado desde la articulación de procesos y actores. El modelo de planeaciones parte de la hoja de ruta, antecedido por el diagnóstico con el mapeo de actores, al unísono con un

desarrollo de capacidades desde lo multidimensional y hacia todos los entes integrantes de la organización y antecedido de los resultados de esta planeación (estrategias, programas, políticas y proyectos de desarrollo) como parte de un contexto inteligente. El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis, dirigidos a evaluar y a comprender las dinámicas de las relaciones interpersonales, entre grupos, servidores públicos, beneficiarios, aliados y sistemas.

La planificación local en el contexto cubano actual. La acción de planificar surge de la necesidad de lograr resultados con éxito. Implica prever para actuar con posterioridad, lo que depende conocer de dónde venimos y en dónde estamos. En el escenario de América Latina, las políticas de desarrollo que responden a una planificación estratégica en la región aparecen como respuesta a los principales retos de las economías y las sociedades siendo punto clave para su desarrollo. Caicedo (2008), en el marco del desarrollo territorial o local hace referencia al proceso que con la utilización de su potencial endógeno contribuye a aspectos de bienestar de su población que lidera el proceso de cambio, esta forma se puede denominar desarrollo local endógeno, siendo proceso de acumulación de capital en ese espacio local.

El contexto local permite un más rápido y mejor impacto de las acciones destinadas a su desarrollo. El desarrollo local se entiende como proceso multidimensional, donde converge diversidad de actores con los factores específicos del territorio con el objetivo común de mejorar la calidad de vida de la población local. Lo más importante es la interacción y concertación estratégica para el mejor aprovechamiento de los factores endógenos teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno dinámico, diverso y multidimensional (Chauca y López, 2004).

Desde la Carta Magna se explicita la voluntad del Estado de que la planificación sea un proceso participativo desde lo local y se muestra en el artículo 19 y 20. Esto hace que el gobierno cubano tenga como prioridad destinar sus energías, conocimientos, recurso, talentos humanos para la planificación, futura proyección y valoración de los resultados que se obtienen con dicho esfuerzo en la solución de sus problemáticas con énfasis en el espacio local para su desarrollo. Desde el marco legal en el proceso de perfeccionamiento del modelo cubano, respalda un grupo de herramientas legales y fundamentos teóricos y metodológicos estos espíritus.

El VII Congreso del PCC aprobó documentos que respaldan la Planeación Estratégica Participativa en pos del Desarrollo: Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, Actualización de los Lineamientos para el periodo 2016-2021. Establece la visión de la nación, entendida como el estado que se desea alcanzar y definida como soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y

sostenible, sintetizada en la Conceptualización del modelo. Definen los ejes estratégicos como los pilares y las fuerzas motrices que permiten estructurar y concretar el plan de desarrollo y, en consecuencia, alcanzar la visión de la nación.

El Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030 se erige como el documento rector del sistema nacional de planificación, e incluye las estrategias, objetivos y acciones multidimensionales generales. Concebidas de manera integral y coherente para orientar la conducción del desarrollo y resolver los desequilibrios estructurales económicos con visión estratégica y consensuada, como la herramienta principal para lograr las metas esenciales que se enuncian en la Conceptualización del modelo. (Partido Comunista de Cuba (PCC) 2017). Como continuidad se aprueban decretos, resoluciones, leyes que adecuan al contexto del municipio o territorio que permite accionar teniendo en cuenta en la planeación con sus EDM y EDP y en ella la cartera de Proyectos de Desarrollo que responden a programas y líneas derivados del plan nacional y adaptados al territorio. (Consejo de Estado CE, 2021)

Esto permite poner en práctica los pronunciamientos de una “proyección estratégica, y garantizando una interrelación coherente entre los diferentes horizontes de la planificación, es decir, el temporal y el territorial... desde la perspectiva territorial, fortalecerá la coherencia y armonización entre los objetivos de desarrollo nacionales y los territoriales y locales.” (PCC, 2017: 16). En el Decreto 33 para la gestión estratégica del desarrollo territorial, fechado el 11 de marzo del 2021, se manifiesta la necesidad de una planificación local. Se evidencia la prioridad del espacio territorial y local en el modelo de desarrollo cubano y su objetivo de impulsar el desarrollo territorial en función del aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales.

El desarrollo local, como expresión del desarrollo territorial, responde a reglas que tienen como centro: la armonización de intereses; integración de componentes del desarrollo; articulación, coordinación y colaboración entre actores en la autonomía municipal; el respeto a la justicia social, la equidad, la igualdad, la participación popular; la alianza estratégica del gobierno-universidad-entidades de ciencia, tecnología e innovación; la planificación física y la localización de los ODS y otros compromisos internacionales en el proceso gestión del Desarrollo y la ponderación de la autonomía municipal. (CE, 2021).

Destacar la relevancia de la participación comunitaria y tener en cuenta las diferentes formas de gestión así como el desarrollo de capacidades y el rol de la educación Superior y los Centros Universitarios Municipales (CUM). La integración de las diferentes dimensiones de desarrollo en el proceso de planificación en busca del bienestar y prosperidad individual y colectivo manifiesto en el modelo Cubano de Desarrollo. La planificación en Cuba, desde lo local, permite contextualizar este marco legal con los documentos normativos que partir de la nueva Carta Magna se ha elaborado

para facilitar ese proceso hacia la autonomía municipal acompañado de programas nacionales e internacionales.

Dentro de estos y como respuesta a los retos del cambio climático, se aprueba por el Consejo de Ministros en 2017, el Plan de Estado para el enfrentamiento al Cambio Climático conocido como “Tarea Vida”. Inspirado en el pensamiento del líder histórico de la Revolución cubana, Fidel Castro Ruz, quien, en diferentes escenarios mundiales, alertó y denunció los riesgos y desafíos a enfrentar por la civilización ante el cambio climático (Universidad de las ciencias Informáticas (UCI), 2019). Y la Agenda 2030 con sus ODS es otra de las prioridades del Estado cubano en sus proyecciones y por la importancia concedida se controla su adecuación en las EDM y EDP.

La universidad es clave en el acompañamiento y en la materialización del cumplimiento de estas metas, a través del desarrollo de capacidades y la articulación con los planes y programas nacionales, locales e institucionales de desarrollo. Todo esto se tiene en cuenta y forma parte del proceso de reordenamiento del país con la priorización de escenario local, en especial el municipio que juega un rol extremadamente importante. Como soporte metodológico, el “Cataurito”, expone el “como” de las Estrategias de Desarrollo. Es herramienta de los servidores públicos para la planificación local como actividad prioritaria fundamenta desde el marco legal.

En un contexto marcado por la nueva Constitución, que reconoce la autonomía municipal (Art. 168), y con ello el necesario fortalecimiento de esa escala como eslabón básico dentro del sistema del Poder Popular y de la sociedad local en general, la planificación se convierte en actividad prioritaria para construir el municipio que queremos. Si el municipio tiene un significado particular por el rol que debe desempeñar en el desarrollo del país, los procesos en curso requieren municipios con mayores capacidades, y en particular un camino definido para su desarrollo sostenible (...) El municipio es el espacio del gobierno de proximidad donde transcurre de manera más directa el vínculo entre éste y la población, y donde la misma espera obtener respuestas a sus problemas cotidianos (...) debiendo asumir una visión clara del papel de lo local y del valor de la gestión sostenible que promueva el conocimiento y la innovación como factores de impulso. (Guzón et al, 2020, p. 9)

La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial, se inicia en un contexto de voluntad política de avanzar en un proceso gradual de descentralización en Cuba, definida tanto en los principales textos de actualización del modelo económico y social del país. Posee como actores prioritarios a los gobiernos y actores locales y se configura como una plataforma multiactoral y multidisciplinaria que contribuye a las prioridades nacionales y específicas de los territorios, y favorece las articulaciones entre los distintos niveles institucionales y el empoderamiento de las autoridades territoriales en función de un desarrollo integral sostenible a nivel local-territorial

La universidad del municipio y su responsabilidad social en el desarrollo de capacidades en el proceso de planeación estratégica participativa. El desarrollo es base para el despegue de una empresa, institución o municipio hacia un desarrollo próspero y sostenible teniendo en cuenta la descentralización e independencia a través de los procesos de gestión. Este contexto en el caso de Cuba tiene como fortaleza los CUM, además de las Universidades de cada provincia que desempeñan un papel imprescindible en el acompañamiento de los gobiernos locales en la formación de capacidades de los servidores públicos.

Para que los planes estratégicos se apliquen con éxito deben ser contextuales, partiendo de una caracterización dentro de la metodología de la planeación. El uso de los métodos científicos y la innovación en las propuestas de solución refuerzan la necesidad de la articulación de los centros científicos con los actores locales, así como su acompañamiento formativo en los procesos constructivos y evaluativos. Parten de diagnósticos actualizados, resultado de investigaciones preferentemente con acción participativa a tono con el proceso de reordenamiento del sistema cubano.

En los programas y su proyectos como salidas del planeamiento estratégico hay que tener en cuenta elementos para el éxito en su desarrollo. Dentro de ellos la relación de coordinación técnico-funcional, de vital importancia para que cumplan con las metas para lo cual fueron diseñados. Para (Ortegon, 2005), en esta relación, coexisten tres niveles básicos que deben “complementarse, retroalimentarse y coordinarse” para lograr una dinámica coherente de acciones y esfuerzos:

El nivel estratégico, se asocia al diseño de los planes y estrategias nacionales, marcan el rumbo y la velocidad sobre lo que se quiere hacer, el cómo, con quien y para quien. El nivel programático, fundamental el rol de las instituciones para que “las políticas de carácter multisectorial, regional y local armonicen con los lineamientos estratégicos del nivel central”. Por último el nivel operativo se plantea y ejecutan proyectos y programas territoriales a corto plazo y propósitos específicos, es crucial para alcanzar las metas del desarrollo integral. Presupone sintonía con las orientaciones nacionales o regionales, un financiamiento adecuado y oportuno, un respaldo técnico y humano de manera descentralizada y un esfuerzo sistémico donde reglas, principios, recursos e instituciones interactúan ordenadamente, con visión global para su efectividad.

En *Pensar y actuar de manera diferente* refiere a la necesidad de integrar espacios participativos universitarios y sociales que generen ambientes de desarrollo, que promuevan compromiso social, desarrollo integral, pensamiento crítico libre “que coadyuven a la difusión de la cultura, a la convivencia en la diversidad, al crecimiento individual y comunitario, a la equidad y a un mayor equilibrio social de todos los sectores que integran el municipio, siendo partícipes activos en la

conformación de una nueva ciudadanía en una comunidad que aprende, genera capacidades y competencias para comprender y transformarse” (Ramos, Brito y Artigas, 2016: 28).

Más adelante señala elementos que contribuyen en el presente a la gestión del conocimiento de la universidad en cambio de época: Calidad de la interacción entre la Universidad y los actores del contexto; La correspondencia entre la universidad y el contexto de la aplicación e implicaciones de sus productos y servicios; La relevancia de los resultados y servicios que esta brinda en relación con las realidades, necesidades y aspiraciones de los actores del contexto y de ahí depende el grado de credibilidad institucional; Y la organización social de la innovación universitaria en el municipio desde la Planificación/gestión estratégica como proceso interactivo y formativo, crítico, de aprendizaje, transformador y creativo de articular criterios del pasado, presente y futuro en la construcción colectiva de una realidad futura relevante.

Las instituciones de Educación Superior, la Universidad y los CUM deben avanzar aun en la configuración de una relación más activa con sus contextos. “La calidad está vinculada a la pertinencia y la responsabilidad con el desarrollo sostenible de la sociedad. Ello exige impulsar un modelo académico caracterizado por la indagación de los problemas en sus contextos; la producción y construcción del valor social de los conocimientos; el trabajo conjunto con las comunidades; una investigación científica, tecnológica, humanística y artística fundada en la definición explícita de problemas a atender, de solución fundamental para el desarrollo del país, la provincia o los municipios, y el bienestar de la población”. (Ramos et al, 2016: 25).

Conclusiones

La Planeación Estratégica en el marco local teniendo en cuenta la multidimensionalidad del desarrollo, la transversalidad de programas y procesos, la transdisciplinariedad; ODS y los programas nacionales; el marco legal del Modelo Económico y Social cubano, los principios de participación, articulación, equidad, respeto, entre otros contribuyen al desarrollo del territorio. Ello requiere fortalecer capacidades sobre planificación eficiente y sostenible con impacto territorial y nacional. El gobierno local y sus servidores públicos dentro de los procesos sistemáticos y concurrentes de desarrollo de capacidades en el marco de las políticas nacionales y de descentralización, cumple con la función de su transferencia y consolidación. El uso de esas capacidades y recursos en la gestión eficiente ocurre con el acompañamiento de la Universidad como parte del grupo asesor y la comunidad, en su función de informadora articuladora, base del desarrollo sostenible.

Referencias Bibliográficas

Ackoff, R. (1993). *Rediseñando la empresa del futuro*. Editorial Limusa, México.

- Caicedo, C. (2008). *Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe. El caso de Colombia*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe; Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Serie Desarrollo Territorial n° 3.
- Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural (2011). Gestión de proyectos en el mercadeo social. Multimedia: *Cuaderno de Desarrollo Municipio Inteligente I*. Universidad Agraria de La Habana. Registro Facultativo de Obras Protegidas y de Actos y Contratos referidos al Derecho de Autor. Registro 3057-10-2017.
- Chauca, P. M. y López, R. (2004). *Nueva gestión pública municipal en la perspectiva del desarrollo local: experiencia en el municipio de Zamora, Michoacán*. Recuperado de http://dieumsnh.qfb.umich.mx/nueva_gestion.html.
- Consejo de Estado, (2021). *Decreto 33/2021 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. P. 5-12.
- De Souza Silva y et al (2001). *La dimensión de estrategia en la construcción de la sostenibilidad institucional*. Serie Innovación para la Sostenibilidad Institucional. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".
- Gómez, C. (1976). *Planeación y Organización de Empresas*. Editorial Edicol, México.
- Guzón, A. et al. (2020). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. La Habana: CEDEL.
- Lieberman, A., Grin, E. y Orbea, T. (2017). Planificación urbana para el desarrollo sostenible. (¿Cómo se mejora?). En CLAD. *Ciudad, Gobierno Local y Gobernanza Democrática para el Desarrollo Sostenible*. Barcelona. Colección EIAPP, p. 45-68.
- Maiztegui, G. y Cortes, C. (2006). *Manual de planificación participativa y estratégica. Propuesta metodológica Para Distritos, Congregaciones, Parroquias y Obras Misionales*. SEHAS - Servicio Habitacional y de Acción Social. Río de la Plata.
- Ossorio, A. (2003) *Planeamiento Estratégico*. Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional. Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública. Subsecretaría de la Gestión Pública. (5ta, Edición.).
- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: propuesta de Visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. Documentos del 7mo. Congreso. Comité Central del PCC-Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana, Cuba: Tabloide.
- Ponce, G. (2004). *Herramientas para la ordenación del territorio* [documento en formato digital perteneciente al curso de posgrado impartido en la maestría en Geografía, Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial]. Universidad de La Habana. Cuba.

- Ramos, A. E., Brito, A. y Martínez, R. (2017). *La universidad en la consecución de municipios inteligentes por un desarrollo local sostenible*. Indexada en IN-Recs; LATINDEX; DICE; ANECA; ISOC; RePEc y DIALNET. www.eumed.net/rev/delos/30 Vol 10. N°30. pp 26.
- Ramos, A. E., Brito, A., Artigas, E. y Báez, D. (2016). *Pensar y actuar de manera diferente para la prosperidad y sostenibilidad*. Universidad Agraria de La Habana.
- SKL Internacional (2014). *Guía del proceso SymbioCity. En busca de sinergias para ciudades sostenibles*. Programa para promover el desarrollo de ciudades y pueblos sostenibles. Estocolmo, Suecia: Editorial Sida.
- Universidad de las Ciencias Informáticas (2019). *Tarea Vida*. Aplicación para móviles androides. Versión 0.7.3-Beta. La Habana.