

La MENTE

que se **ABRE**  
= a una nueva idea  
**JAMÁS** volverá a su  
tamaño original =



Vol. 10 • especial • 2024  
ISSN 2414-4681 • RNPS 2429

### CONSEJO EDITORIAL

**MARISLEIDY ALBA CABAÑAS**

Universidad de Externado, Colombia

**CRISTIAN OMAR ALCANTAR LÓPEZ**

Universidad de Guadalajara, México

**FRANCISCO FIDEL BORRÁS ATIÉNZAR**

Universidad de La Habana, Cuba. Vicepresidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

**MARCO ANTONIO DAZA MERCADO**

Universidad de Guadalajara, México

**JULIA ILEANA DEAS ALBUERNE**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Contabilidad

**JOSÉ CARLOS DEL TORO RÍOS**

Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Presupuesto Público

**ILEANA DÍAZ FERNÁNDEZ**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Innovación y Emprendimiento

**GONZALO WANDOSELL FERNÁNDEZ DE BOBADILLA**

Universidad Católica de Murcia, España

**CECILIA RITA FICCO**

Universidad Nacional de Río Cuarto, Córdoba, Argentina

**DIEGO ENRIQUE GONZÁLEZ GALVÁN**

Oficina Nacional de Estadística e Información, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Estudios Demográficos

**ALMA HERNÁNDEZ RUIZ**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Marketing

**OSCAR LUIS HUNG PENTÓN**

Presidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

**ODALYS LABRADOR MACHÍN**

Universidad de Pinar del Río, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Cooperativismo

**ROXANA TERESITA MONTERO BELTRÁN**

Banco Central de Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Banca y Finanzas

**MARITZA ORTIZ TORRES**

Universidad de La Habana, Cuba

**LETICIA ORTIZ TORRICO**

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Bolivia

**RICARDO PAHLEN**

Universidad de Buenos Aires, Argentina

**SERGIO POZO CEBALLOS**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Auditoría

**BEGOÑA PRIETO MORENO**

Universidad de Burgos, España

**JERÓNIMO RICÁRDEZ JIMÉNEZ**

Universidad Veracruzana, México

**CAROLA SALAS COUCE**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Economía Internacional

**HUMBERTO BLANCO ROSALES**

Presidente de la Sociedad Cubana de Dirección y Gestión Empresarial. Universidad de La Habana, Cuba

**ANTONIO SÁNCHEZ SIERRA**

Universidad de Guadalajara, México

**BÁRBARA SUSANA SÁNCHEZ VIGNAU**

Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Administración Pública

**ALINA SUÁREZ JIMÉNEZ**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Economía de la Salud

**CARLOS CÉSAR TORRES PÁEZ**

Universidad de Pinar del Río, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Desarrollo Local

**RUBÉN VILLEGAS CHÁVEZ**

Universidad de Granma, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Economía Agropecuaria

**KENNY DÍAZ ARCAÑO**

Centro de Investigaciones de la Economía Mundial, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Economía y Medioambiente

**MARTHA OMARA ROBERT BEATÓN**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Economía del Turismo

**CRISTOBALINA DAMARY CARRILLO BRITO**

Empresa de administración comercial MININT, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Economía Laboral y Social

**SARA RODRÍGUEZ TORRES**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Pensamiento Económico

#### EQUIPO EDITORIAL

Director: Francisco Fidel Borrás Atiénezar

Subdirectora: Naylet Baza Guillarte

Comunicación: Diana Domínguez Ceballos

Coordinador editorial: Ariel Bernaza LLerandi

Editora de texto: María Elena Balán Saiz

Diseño gráfico y emplane: José Quesada Pantoja

Administrador Web: Darriel Falcón Oduardo

Gestora documental: Matilde Estrada Reyes

Gestora información científica: Shamilka Rodríguez Sosa



#### FOTO DE PORTADA

Habilidades Directivas "Alexis Codina Jiménez"  
Leyane Ruiz

Calle 22 No. 901 Esquina 9na,  
Miramar, Playa, La Habana, Cuba  
72092084 / 72093303  
ekotemas@anec.cu  
<http://www.ekotemas.cu>

## CONTENIDO / CONTENTS

EDITORIAL.....	1
SISTEMAS ORGANIZATIVOS. VISIÓN CONCEPTUAL SOBRE SU FUNCIONAMIENTO.....	3
<i>ORGANIZATIONAL SYSTEMS. CONCEPTUAL VISION OF ITS PERFORMANCE</i>	
Brian Jofre de Villegas Biosca y Mercedes Leonarda Zenea Montejo	
PROYECTO DE DESARROLLO PARA LA ATENCIÓN Y CUIDADO DEL ADULTO MAYOR EN EL CENTRO HISTÓRICO DE LA HABANA VIEJA CUIDÁNDOTE .....	18
<i>DEVELOPMENT PROJECT FOR THE ATTENTION AND CARE OF THE ELDERLY IN THE HISTORIC CENTER OF OLD HAVANA CUIDÁNDOTE</i>	
Ingrid Alonso Esquivel	
TRANSICIÓN ECOLÓGICA HACIA MUNICIPIOS SOSTENIBLES: CONTRADICCIONES Y FORMULACIÓN DE UN NUEVO PROGRAMA DE COOPERACIÓN .....	34
<i>ECOLOGICAL TRANSITION TO SUSTAINABLE MUNICIPALITIES: CONTRADICTIONS AND FORMULATION OF A NEW COOPERATION PROGRAMME</i>	
Laura Soler Díaz y Daríel de León García	
LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO: EXPERIENCIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL SECTOR CULTURAL DE CUBA .....	49
<i>PROJECT MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT: EXPERIENCES OF INTERNATIONAL COOPERATION IN THE CULTURAL SECTOR OF CUBA</i>	
Renée Oliver Gerardo, Anett Rodríguez Mendoza y Silvio Rodily Alemán Dantín	
LA SIMULACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y TERRITORIAL.....	65
<i>SIMULATION IN BUSINESS AND TERRITORIAL MANAGEMENT</i>	
Enrique Santana Pérez	
EL DESARROLLO LOCAL UNA FORMA DE IMPULSAR AL SECTOR AGROPECUARIO .....	75
<i>LOCAL DEVELOPMENT A WAY TO BOOST THE AGRICULTURAL SECTOR</i>	
Leidis Rodríguez Linares	
PROCESO DE INTERVENCIÓN PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL "PALACIO ECO-RECREATIVO, TECNOLÓGICO Y CULTURAL: FINCA EL RECREO" DE SAN MIGUEL DEL PADRÓN .....	85
<i>EXPERIENCES OF THE INTERVENTION PROCESS FOR THE DESIGN OF THE LOCAL DEVELOPMENT PROJECT "ECO-RECREATIONAL, TECHNOLOGICAL AND CULTURAL PALACE: FINCA EL RECREO" IN SAN MIGUEL DEL PADRON MUNICIPALITY</i>	
Ariel Vaillant Terry y Rey Felipe González Meriño	
GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA CIRCULAR.....	100
<i>MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR</i>	
Carlos Francisco Lazcano Herrera	
CAPACITANDO DIRECTIVOS ANTE NUEVOS RETOS DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN CUBA.....	113
<i>TRAINING MANAGERS TO FACE THE NEW CHALLENGES OF ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT IN CUBA</i>	
Antonio Iglesias Morell y Magda Arias Rivera	
EXPERIENCIAS EN LA CONCEPCIÓN DEL PLAN ANUAL 2022 EN LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS. UNIÓN DE FERROCARRILES DE CUBA .....	123
<i>EXPERIENCES IN THE CONCEPTION OF THE YEARLY PLAN 2022 IN PREPARATION AND CAPACITATION OF BUSINESS MANAGE AND RESERVE. UNION OF RAIL ROADS OF CUBA</i>	
María Teresa Agüero Torres y Elvira Ramírez Zamora	
NORMAS EDITORIALES .....	140

## EDITORIAL

Este número de Ekotemas contiene los trabajos que fueron comparados y debatidos en la Actividad Científica del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana en celebración de sus primeros 36 años de fundado. Han sido años de arduo trabajo para, a partir de las orientaciones recibidas de la alta dirección del país, aprender técnicas modernas de administración y transferirlas a directivos empresariales y de la administración pública del país.

Es de destacar en la preparación de sus profesores la adquisición de técnicas avanzadas de capacitación de directivos, con el apoyo de renombrados especialistas internacionales, lo que estableció pautas diferenciadoras en cuanto a la enseñanza tradicional, y útiles para elevar la efectividad de los cursos y entrenamientos impartidos a lo largo de estos años.

En lo referente a la docencia pueden señalarse aspectos relevantes, como los que siguen:

- El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección fue iniciador en la impartición de maestrías en el país. Ya su maestría en dirección cuenta con 24 ediciones, y entre sus principales características es notoria la cantidad de las tesis elaboradas que tributan a la solución de problemas en los centros de donde provienen los maestrantes. A esto se le suma la apertura de otras dos maestrías: Gestión de Proyectos Internacionales y Maestría en Marketing.
- Dentro de los programas que regularmente realiza se debe mencionar el Diplomado que se imparte a la Fiscalía General de la República, orientado al fortalecimiento de la gestión de los Recursos Humanos en esta importante entidad.

- En el 2017 la alta dirección del gobierno le pidió al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección la preparación de los directivos de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) que contaban en ese entonces con Juntas de Gobierno. Desde entonces, el centro ha realizado entrenamientos, asesorías y consultorías a más de 25 entidades de este tipo.

Muchas son las experiencias acumuladas en estos 36 años, lo relatado anteriormente se comparte con la participación en diversos proyectos de investigación.

Y para celebrar esta efeméride el centro convocó a profesores y estudiantes a presentar sus trabajos científicos en un evento que sesionó durante dos días, el primero dedicado a la experiencia de los profesores del centro y otras entidades en la preparación de directivos, en el cual fueron expuestas las experiencias acumuladas por nuestros profesores en estas lides y se escucharon los resultados de los centros de capacitación ramales y empresariales. Y el segundo día fueron presentadas ponencias que contenían resultados investigativos, todos relacionados con la práctica de la dirección en sus diversas aristas, tanto en el ámbito empresarial como en el sector público, destacándose en este último los resultados de la aplicación de las técnicas de dirección en el desarrollo local y en proyectos emprendedores en el sector agropecuario, la economía circular y la atención al adulto mayor, entre otros.

Una selección de estos trabajos se presenta en este número de la revista Ekotemas, que los acoge como homenaje a los años transcurridos en el fructífero quehacer del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana.

Dra. C. Alma Hernández Ruiz  
Profesora y consultora de empresas  
Fundadora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.  
Presidente de la Sociedad Cubana de Marketing de la Asociación  
Nacional de Economista de Cuba (ANEC)

## SISTEMAS ORGANIZATIVOS. VISIÓN CONCEPTUAL SOBRE SU FUNCIONAMIENTO

### ORGANIZATIONAL SYSTEMS. CONCEPTUAL VISION OF ITS PERFORMANCE

**Brian Jofre de Villegas Biosca**

<http://orcid.org/0000-0003-3160-8492>

Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, Cuba

[brian.jofre@etecsa.cu](mailto:brian.jofre@etecsa.cu)

**Mercedes Leonarda Zenea Montejo**

<http://orcid.org/0000-0002-7667-3573>

Universidad de La Habana, Cuba

[mercle@fec.uh.cu](mailto:mercle@fec.uh.cu)

---

#### Resumen

El artículo tiene como objetivo integrar los aportes teóricos que sirven de base a estudios de funcionamiento en empresas del sector de la informática y las comunicaciones. Para esto presenta un análisis de la conceptualización de los sistemas organizativos. Aborda diferentes modelos de estos y su relación con el funcionamiento enfocado en las características del sector, desde un acercamiento a partir de la teoría de contingencias. Describe las bases sobre las cuales se debe enfocar una investigación de este tipo en el sector: la cultura, la estrategia y la estructura, así como la relación desde el punto de vista sistémico con el modelo de referencia utilizado. Establece conclusiones como resultado que sirven de guía para análisis posteriores en este tipo de empresas.

**Palabras clave:** cultura organizacional; estrategia; estructura.

#### Abstract

*This article aims to integrate the theoretical contributions that serve as a basis for studies of performance in companies from computing and communications sector. It presents an analysis of the conceptualization of organizational systems. It addresses different models of the same and their relationship with performance, focused on the characteristics of the aforementioned sector, from an approach based on contingency theory. Describes the basis on which study of this type in the sector should be focused: culture, strategy and structure, as well as the relationship from a systemic point of view with the reference model used. Establishes conclusions as a result that serve as a guide for subsequent analyzes in this type of companies.*

**Keywords:** organizational culture; strategy; structure.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de la humanidad el hombre reconoció la necesidad de organizarse para lograr sus metas, las cuales podían ser tan básicas como alimentarse. De esta forma aprendió tareas que para una sola persona resultaban imposibles y para dos o más, podía conseguirse, e incluso mejorar la forma de obtener el resultado, si se organizaban de una manera adecuada.

La organización es uno de los elementos clave para una administración eficiente. Teorías clásicas como las de Taylor, la teoría científica y Fayol sobre la teoría funcional, hasta los estudios más modernos sobre sistemas alejados del equilibrio y de los sistemas complejos adaptativos (Rivas Tovar, 2009), siempre se enfocan en función de mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones. El sector de las telecomunicaciones es uno de los más dinámicos y de rápido crecimiento a nivel mundial. Son varios los elementos que influyen en su crecimiento y exigen a los operadores innovar en su oferta de servicios, cambiar sus modelos de negocio y avanzar hacia una mayor flexibilidad, agilidad y conexión (Perrin, 2021). Esto demanda análisis en profundidad al respecto a cómo lograr una organización con un funcionamiento adecuado para el logro de los objetivos propuestos.

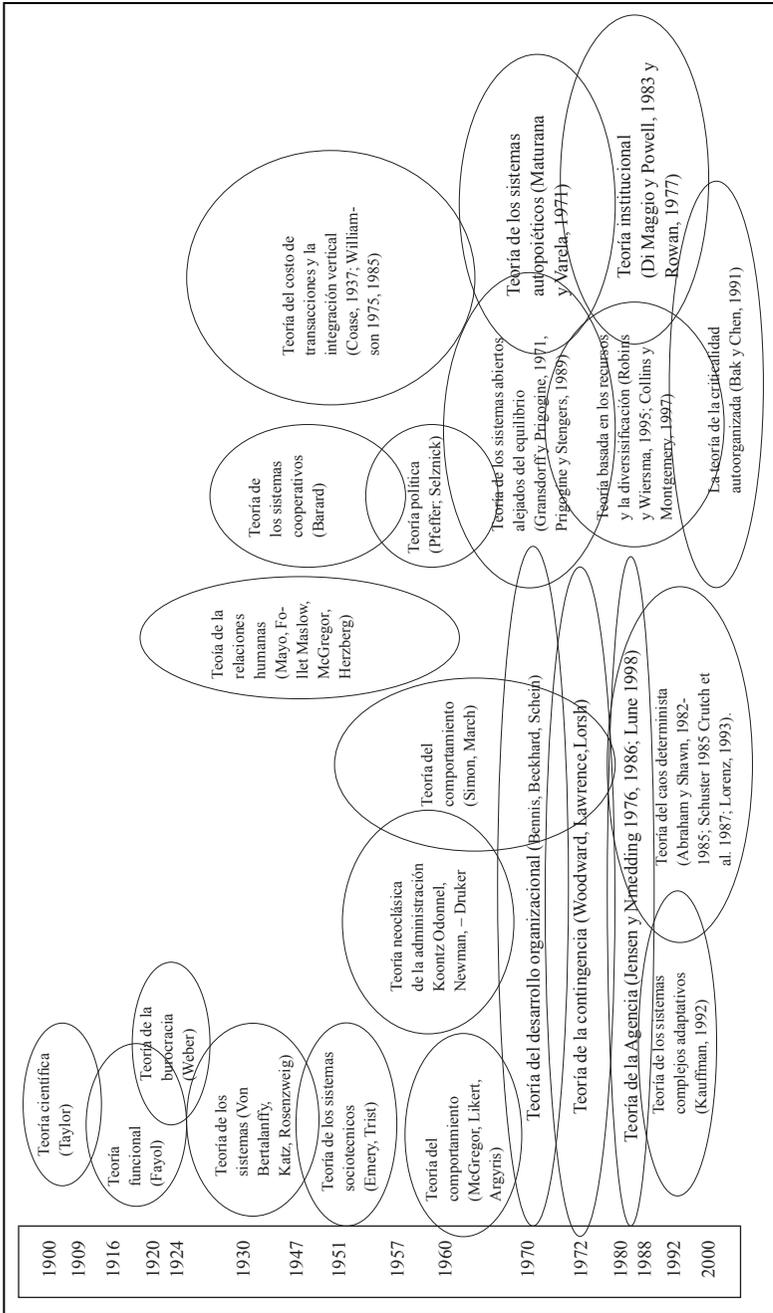
Un aspecto bastante estudiado sobre este tema, particularmente en el negocio de la informática y las comunicaciones, es la cultura organizacional. Se han realizado estudios en operadores de Brasil, Irán, Bangladesh, los cuales validan la influencia de la cultura en el desempeño de las empresas. Por otro lado, la necesidad de acceder a la información con inmediatez y en todo momento, impone a los operadores de telecomunicaciones el desarrollo de un pensamiento estratégico bien sustentado, tanto a mediano como a largo plazo. Este reto, de igual forma, obliga a la transformación del sistema organizativo de estas empresas, dada la estrecha relación existente entre ambos aspectos.

Las investigaciones desarrolladas en Cuba, entre las que se destaca Carballal del Río (2011) ahonda en el tema de organización y estructuras en el entorno cubano. No obstante, los estudios de este tipo en empresas de telecomunicaciones son escasos.

El artículo tiene como objetivo integrar los aportes teóricos que sirven de base a estudios de funcionamiento en empresas del sector de la informática y las comunicaciones.

### 1. Sistemas organizativos

La conceptualización de organización se ha estudiado por múltiples autores, a partir de diferentes escuelas de pensamiento desarrolladas desde el siglo XX (Fig. 1).



Tomado de: Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 17, 29.

Fig. 1. Gráfico temporal de las principales teorías sobre organización.

Las teorías expuestas ayudaron a construir una visión más completa acerca de las organizaciones. El primer hito, con posterioridad a los estudios de Taylor y Fayol lo devino la teoría de las relaciones humanas desarrollada entre 1920 y 1960, esta escuela trae a las personas como protagonistas de las organizaciones. El próximo hito resulta en la teoría de sistemas que comienza con los sistemas cooperativos, traídos por Barnard, que añade la necesidad de la cooperación entre los miembros, y se resume en la teoría de sistemas de Bertalanffy. Otro hito de importancia lo trae la teoría de contingencias, desarrollada en la década de los años setenta del siglo xx, que incorpora una visión de la organización como un sistema abierto, donde se analiza los impactos del entorno en la organización y como la misma debe responder a ellos, por lo que su planteamiento fundamental está en la congruencia de factores como tecnología, tamaño y entorno para el diseño de una estructura (Rivas Tovar, 2009). Estos tres puntos: las personas, el enfoque de sistemas y el entorno, son las bases donde se edifican ya el resto de las teorías más modernas sobre los sistemas organizativos.

De acuerdo con diferentes autores sobre sistemas y organizaciones, puede observarse los sistemas organizativos como cadenas de procesos, centros de referencias o grupos de personas, cosas e información, que trabajan con algún grado de independencia (Mintzberg y Heyden, 2006), cuyas interacciones, además, generan nuevas cualidades (Afanasiev, 1978) y se relacionan entre sí y con los procesos de frontera (Arnold Cathalifaud y Osorio, 1998), lo que hace que pueda ser representado en las expresiones de un organismo, una entidad de flujo y transformación, una cultura y un sistema político (Morgan, 2002).

## 2. Modelos de sistemas organizativos

Al tratar con sistemas resulta necesario contar con una expresión visual, que facilite la identificación de las partes e interacciones del mismo.

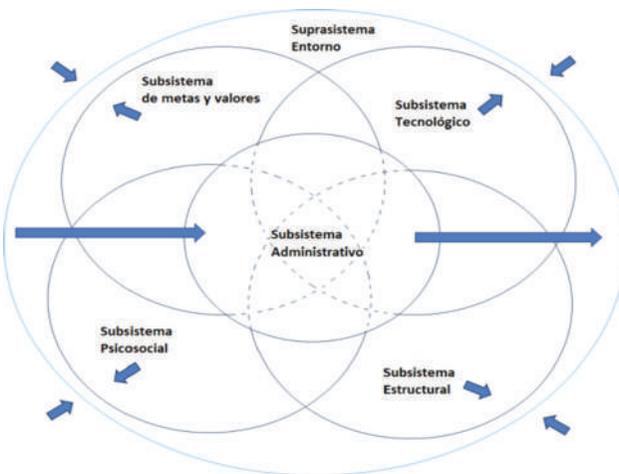
Un modelo utilizado es el denominado modelo de Tavistock surgido en Londres en 1953. Este punto de vista está caracterizado por un enfoque socio técnico, lo cual es una manera global e intersistémica de conceptualizar una organización. Dicho modelo toma en cuenta la importancia de una tecnología y estructura adecuadas para el trabajo de la organización, pero también examina las relaciones entre la tecnología y las cualidades humanas. Estas relaciones varían y requieren de análisis constante. Así, el punto de vista de Tavistock incluye tanto lo psicológico y lo social como lo tecnológico y promueve la optimización de estos tres aspectos (De Loach, 1990).

Otro modelo muy utilizado es el denominado Modelo de las 7S, formulado por Pascale y Athos representantes de la firma Mc Kinsey. Este modelo, representa seis esferas interrelacionadas, donde se tiene como elemento central los valores compartidos.

Según el análisis realizado por Carballal del Río (2011) el posicionar a los valores compartidos en el centro del esquema hace que todos los elementos se van a ver afectados e influenciados por los valores que la organización comparte o quiera compartir. Esto indica, a su vez, que responden al conjunto de creencias que existen en la organización y, por tanto, son la base para las conductas observables que tienen lugar en esta y forman parte de los elementos componentes de la cultura organizativa, aspecto que, aunque intangible, siempre estará presente en cualquier cambio que se produzca en la organización.

Otra visión es la propuesta realizada por Kast y Rosenzweig (1979) que nace de la teoría de contingencias (Fig. 2). El análisis presentado por estos autores parte de la premisa básica de que la organización es un subsistema de la sociedad y que debe alcanzar sus objetivos a partir de las condiciones que forman parte integral del suprasistema entorno. En esta posición, para ser exitosa, debe estar en función de las condiciones que impone. En el sentido inverso, también influye en su entorno a partir de sus resultados de salida.

Hacia lo interno existen cinco subsistemas que se deben tener en cuenta para el diseño y análisis de los sistemas organizativos como son: *subsistema de objetivos y valores*, *subsistema tecnológico*, *subsistema psicosocial*, *subsistema estructural* y *el subsistema administrativo*.



Tomado de: Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and management: A systems and contingency approach*. 3d ed. McGraw-Hill.

Fig. 2. Subsistemas de las organizaciones.

La esencia de este punto de vista es que no existe una solución óptima aplicable a cualquier escenario para responder a las necesidades existentes de adaptabilidad al entorno y la integración interna, por lo que la organización ra-

dica en el espectro existente entre la inmutabilidad de las condiciones externas y la variabilidad constante del ecosistema interno.

Este enfoque reconoce la complejidad que implica la gestión de organizaciones, pero utiliza el conjunto de conocimientos existente para relacionar el entorno y el diseño, para unir estructura y tecnología, para integrar estrategia y tácticas, o para determinar el grado apropiado de participación subordinada en la toma de decisiones, dada una situación específica. De aquí que el éxito en el arte de la gestión depende de cuan acertadas sean las acciones tomadas en un entorno que se pueda prever (Kast y Rosenzweig, 1979).

El negocio de las telecomunicaciones ha experimentado un proceso de innovación constante en la historia reciente, adaptándose a las necesidades de empresas y los ciudadanos (Hernández, 2023), lo que lo convierte en un continuo proceso de adaptación reglamentaria; esto conlleva fuertes condicionamientos desde el entorno, por lo que un acercamiento a partir de la teoría de contingencias se considera un camino acertado, por lo que, para los efectos del estudio que se presenta se seguirá con la filosofía aportada por el modelo presentado por Kast y Rosenzweig.

### 3. Funcionamiento de los sistemas organizativos

El desempeño organizacional está ligado con la consecución de niveles de eficacia y eficiencia dentro de las unidades y estructuras organizativas. Por tanto, todas aquellas variables que influyan de una manera u otra en estos aspectos conllevan posibles desviaciones en el desempeño organizacional. Según Stoner (1996), el tema medular es la identificación de las variables que, en un análisis armónico y sistémico, pueden influir en la consecución de los anhelados niveles de eficacia y eficiencia, unificando estos en el concepto de efectividad.

Mintzberg (1991) plantea que las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Por tanto, una evaluación del sistema organizativo de una entidad ofrece una panorámica de cuan eficiente o no puede ser este sistema.

Carballal de Río (2011) establece que los pilares sobre los que se debe trabajar para generar organizaciones flexibles con altas posibilidades de responder a un entorno cambiante son la estrategia, la estructura y la cultura. Daft (2010) enuncia que la relación correcta entre los valores culturales, la estrategia, la estructura organizacional y el entorno puede mejorar el desempeño organizacional. Lorenzón (2020) relaciona de igual forma lo que denomina los tres pilares fundamentales de toda organización, estrategia-estructura-cultura, con el objeto de crear organizaciones flexibles con buenas posibilidades de éxito. Estas afirmaciones traen un presupuesto importante, el que es la necesidad de responder a un entorno cambiante a partir de elementos internos, lo cual trae

de regreso a la teoría de contingencias. Este enfoque propone la no existencia de una solución óptima y que, para encontrar la solución más conveniente, se debe atender a ciertos aspectos de la realidad, puesto que las facetas condicionantes (factores de contingencias) operan como restricciones del desempeño (Washington Barrientos, 2013). Por tanto, las contingencias provenientes del entorno tienen una incidencia importante en el propio desempeño, y es a partir de las expresiones del funcionamiento de la organización, que es posible lograr una adaptación a las condiciones impuestas, mediante ajustes a realizar, basados en el desempeño.

#### 4. Cultura organizacional y su impacto en los sistemas organizativos

La cultura puede definirse como un patrón de asunciones básicas compartidas que fueron aprendidas por el grupo para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado de manera que pueden considerarse como válidas y, por tanto, enseñadas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Schein, 2004). De esta forma, no existe una cultura correcta o incorrecta, es decir, no existe una expresión universalmente aceptada de cultura organizacional que resulte en óptima.

La relación entre la cultura y el desempeño de las organizaciones se ha estudiado en profundidad (Jasim Uddin *et al.*, 2013). Como se citó en Mashal Ahmed (2014) varios autores establecen una directa correlación entre la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores (Mercer y Bilson, 1985; Ferris *et al.*, 1998; Magee, 2002 y Hellriegel y Slocum, 2009). El impacto puede verse desde varios puntos de vista (Mashal Ahmed, 2014):

- El conocimiento de la cultura organizacional permite a los empleados comprender la historia y el funcionamiento de una organización.
- La cultura organizacional compartida eleva el sentido de pertenencia hacia la filosofía y valores de la organización. Este compromiso crea sentimientos compartidos hacia alcanzar los objetivos propuestos.
- La cultura organizacional, con sus normas, funciona como un mecanismo de control para dirigir el comportamiento hacia las formas consideradas favorables, y alejarlas de las que no.

De esta forma, la cultura “correcta” de una organización es aquella que impulse al cumplimiento de los objetivos trazados desde la misma y contribuya a alinear los valores y las metas de las personas como parte de los valores y metas de la organización.

Para Schein (2004) la organización no puede lograr sus objetivos y cumplir su misión si no existe consenso claro en los medios para llegar ahí. Esto sus-

tenta los preceptos revisados anteriormente de Mashal Ahmed (2014). Así, las habilidades, tecnologías y conocimientos que un grupo adquiere en su esfuerzo de enfrentarse al entorno también pasan a formar parte de su cultura, si existe consenso en lo que son y como lo utilizan (Schein, 2004). El conocimiento del tipo de cultura predominante en la organización también juega un papel fundamental, pues deben estar alineadas las características de esta con las necesidades existentes, de manera que impulse el desempeño (Daft, 2010).

A partir de los elementos de análisis anteriores, si se realiza una correlación con el modelo de referencia utilizado (Kast y Rosenzweig, 1979), es posible decir que la cultura organizacional interviene en el *subsistema psicosocial*, dado que condiciona los modelos conductuales de las personas que intervienen en la organización (Mashal Ahmed, 2014). Adicionalmente, interviene en el *subsistema tecnológico* dado que los conocimientos requeridos para el desempeño de las tareas también tienen un impacto proveniente de la cultura de la organización. La tecnología organizacional expresada a partir de las técnicas, equipos, procesos utilizados, si existe consenso en los mismos y son generalizados forman parte de la cultura (Schein, 2004). Influencia, además el *subsistema de objetivos y valores*, dado que estos constituyen el impulso de una cultura organizacional específica. De igual forma, incide en el *subsistema estructural*, pues debe responder a los problemas de adaptación externa e integración interna y la forma en que las personas y los departamentos están colocados en un todo; el grado de flexibilidad y autonomía que tienen las personas, dice mucho acerca de cuáles son los valores culturales en los que hace hincapié la organización (Daft, 2010).

## 5. Estrategia organizacional

La definición de estrategia ha sido el tema de incontables artículos y grandes debates. Porter (1996) establece que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que envuelve un conjunto diferente de actividades. Adicionalmente Ulwick (1999) también cita los acercamientos de Ohmae (1988) que establece el significado de “trabajar duro para comprender las necesidades inherentes de los clientes y repensar las categorías de los productos” (Ulwick, 1999: 185).

Ovans (2015) propone dividir el universo de las ideas sobre la estrategia en los siguientes grupos: hacer algo nuevo, construir sobre lo que ya se hace de forma correcta y reaccionar de forma oportunista a las posibilidades emergentes.

La división del pensamiento estratégico propuesta por Ovans establece rutas posibles a desarrollar, que sobrepasan los enfoques usuales sobre novedad en el desarrollo de un producto o servicio y de lucha con los competidores por un sector de mercado.

Un aspecto importante en el desarrollo e implementación de las estrategias radica en los niveles. En las organizaciones con grandes niveles jerárquicos se definen tres niveles para el desarrollo y la implementación de pensamientos estratégicos en base a los niveles jerárquicos (Webster *et al.*, 2014) (Fig. 3). Es criterio de los autores que en organizaciones de pequeño tamaño también existen estos niveles, lo que los límites y alcances son más difusos que en organizaciones de mayor complejidad.



Tomado de: Webster *et al.*, 2014.

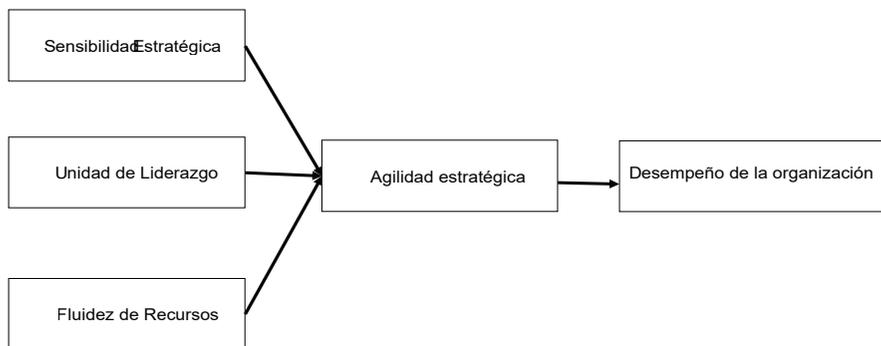
**Fig. 3.** Niveles de planificación a partir de las jerarquías.

Con base en la figura anterior la planeación estratégica en si es considerada un proceso gerencial que posibilita al ejecutivo establecer el rumbo de la organización, con miras a obtener un nivel de optimización en la relación con su ambiente. La planeación táctica tiene como objetivo optimizar determinada área de resultado y no la organización como un todo. Trabaja con la fragmentación de los objetivos, estrategias y políticas establecidas en la planeación estratégica. Las planeaciones operacionales contienen los planes de acción u operacionales para llevar a vías de hecho las estrategias definidas. Si se toman los elementos anteriores la gestión estratégica es una forma de gestionar toda la organización, con énfasis en acciones estratégicas en todas las áreas (Webster *et al.*, 2014).

A juzgar por los criterios emitidos por Webster *et al.* (2014), Ovans (2015) y otros el proceso de gestión estratégica debe tener claros estos aspectos:

- Existir claridad en la parte del universo estratégico hacia donde se va a trabajar.
- Desarrollar un proceso fluido y continuo de análisis y revisiones de las estrategias establecidas.
- Contribuir en cada nivel jerárquico con las decisiones que se encuentran en su nivel de alcance.

Los elementos anteriores establecen un camino hacia la agilidad estratégica. Lungu (2018) la establece como la habilidad de una compañía de dirigir y reaccionar de una forma ágil a las amenazas y oportunidades del entorno. Doz y Kosonen (2010) relacionan la agilidad estratégica con tres elementos fundamentales y como contribución al desempeño, lo cual también es establecido por Shin *et al.* (2015) y Lungu (2020 (Fig. 4).



Fuente: Doz y Kosonen (2010).

**Fig. 4.** Elementos componentes de la agilidad estratégica.

La sensibilidad estratégica significa la agudeza de la percepción y la intensidad de la conciencia y la atención a desarrollos estratégicos. La unidad de liderazgo está referida a la capacidad del equipo superior para tomar decisiones audaces y rápidas, sin estancarse en la política de alto nivel de “ganar-perder”. La fluidez de recursos está ligada a la capacidad interna de reconfigurar las capacidades y desplegar recursos de forma rápida.

Esta variante de abordar la concepción de las estrategias en las organizaciones complementa los preceptos antes analizados, y existen relaciones con la filosofía establecida por Kast y Rosenzweig (1979) y el modelo propuesto por dichos autores.

Existe una evidente correlación entre lo propuesto sobre las mejores maneras de establecer estrategias con el subsistema de objetivos y valores del modelo propuesto. El subsistema tecnológico se ve representado en la necesidad de la fluidez de los recursos establecida por Doz y Kosonen (2010) y en el correcto uso de las decisiones operacionales (Webster *et al.*, 2014) para la implementación de las estrategias definidas. El subsistema psicosocial está relacionado con la unidad de liderazgo y la sensibilidad estratégica propuesta por Doz y Kosonen (2010), elementos ambos que responden a su vez a la influencia del medio y la respuesta desde la organización hacia este, establecido por factores contingentes. A su vez el subsistema estructural interviene en los niveles de decisión e implementación propuesto por Webster *et al.* (2014).

## 6. Estructura organizacional

De acuerdo con Mintzberg (1991) las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Por su parte Stoner (1996) define la estructura como la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Lorenzón (2020) define la estructura como la suma total de las formas en que está dividido el trabajo en las distintas tareas coordinadas, los mecanismos de control de dichos trabajos y las restricciones que significan las reglas del negocio.

Daft (2010) establece las dimensiones estructurales de la organización, las cuales proporcionan una base para medir y analizar las características de una organización:

- La formalización, la cual se expresa como la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas.
- La especialización es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados.
- La jerarquía de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía está relacionada con el tramo de control: el número de empleados que le reportan a un supervisor.
- La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión.
- El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados.
- Las razones de personal se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas.

La representación más usual de la organización es partir del conocido diagrama de Mintzberg, que muestra una cumbre estratégica conectada por una línea media ensanchada a un núcleo operativo, todas en un dibujo ininterrumpido para significar la jerarquía de la autoridad formal. Complementan el esquema los conjuntos de la tecnoestructura, orientada a los órganos de asesoría y el equipo de apoyo, que sirve al núcleo operativo (Mintzberg, 1991). El conjunto determinado por la secuencia cumbre estratégica-línea media-núcleo operativo se puede asociar a la visión de Webster *et al.* (2014) sobre el tipo de decisiones a tomar, en dependencia de las jerarquías efectivas.

En la actualidad se ha impuesto la gestión por procesos. La razón principal para este acercamiento es la necesidad de crear organizaciones lo suficiente-

mente flexibles para que sean capaces de cambiar su comportamiento interno de acuerdo a los cambios del entorno. La consecuencia fundamental es el cambio en el concepto de la organización de una concepción jerárquica a una colaborativa (Zock *et al.*, 2016).

Con el objetivo de hacer a la organización lo suficientemente flexible para dar cabida a las posibilidades de desarrollo tecnológico, se debe encontrar la estructura correcta para el sistema de procesos en la empresa. Esto significa determinar los procesos clave y a partir de estos ordenar los procesos de soporte en consecuencia (Zock *et al.*, 2016).

La visión de la estructura orientada a procesos no rompe con lo establecido por Mintzberg (1991), pues las unidades que respondan a los procesos clave, formarán parte del núcleo operativo, y la línea media y la cumbre estratégica se mantiene con las estructuras y jerarquías que se encuentran en los niveles tácticos y estratégicos de la organización. Los conjuntos de tecnoestructura y staff de apoyo, de igual forma, aunque pertenecen a los procesos de soporte, mantienen su necesidad, por lo que se considera que los enfoques que se complementan entre sí.

La gestión por procesos resulta de elevado interés para los operadores de telecomunicaciones, a partir de la existencia desde 2004 del Marco de procesos para las telecomunicaciones (eTOM), el cual constituye una recomendación de la Unión Internacional de Telecomunicaciones. Este marco de procesos, respaldado por la Unión Internacional del Trabajo (UIT), representa una guía sobre la cual la organización crea una estructura colaborativa en función del negocio (Perrin, 2021).

La estructura organizacional de igual forma tiene incidencia en el modelo diseñado por Kast y Rosenzweig (1979) y está más allá de la lógica relación con el subsistema estructural. Constituye la base para los ajustes necesarios en el subsistema de metas y valores, pues posee una relación intrínseca y bidireccional con las definiciones de corte estratégico (Lorenzón, 2020). Influye de igual forma en el subsistema psicosocial al establecer las relaciones jerárquicas y de subordinación existentes en la organización, como parte de las dimensiones de la estructura (Daft, 2010). De igual forma, influye en el subsistema tecnológico, pues es la que se encarga de que los requerimientos de entrada se modifiquen y se obtengan las salidas requeridas por el cliente, de la manera más eficaz posible, pues es la satisfacción de sus clientes una de las premisas de las organizaciones (Zock *et al.*, 2016).

## CONCLUSIONES

El estudio relaciona los sistemas organizativos del sector de la informática y las telecomunicaciones con el acercamiento provisto por la teoría de con-

tingencias, dada su fuerte relación con los factores provenientes del entorno. A partir del análisis sistémico realizado, valida las relaciones cultura-estrategia-estructura entre sí y con el modelo utilizado, proveniente de esta teoría, y establece la posibilidad de analizar el desempeño de un sistema organizativo, bajo las condiciones de contingencias, a través de la tríada cultura-estrategia-estructura. Adicionalmente establece elementos de cada uno de los pilares de las organizaciones que sirven de guía para la realización de análisis de funcionamiento en este tipo de empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afanasiev, V. G. (1978). *Dirección científica de la sociedad*. Ediciones Novosti.
- Arnold Cathalifaud, M. y Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio*.
- Carballal del Río, E. (2011). *Las estructuras colaborativas*. Editorial Félix Varela.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. 10th ed. South-Western Cengage Learning.
- De Loach, S. (1990). El modelo Tavistock de la organización: Los conceptos de la tarea fundamental y las fronteras. *Management Today*, 21-26.
- Doz, Y. L. y Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2), 370-382.
- Hernández, J. G. (2023). El impacto de la transformación de las telecomunicaciones en la innovación. Telefónica.
- Jasim Uddin, M., Huq Luva, R. y Maroof Hossian, S. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8, 15.
- Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and management: A systems and contingency approach*. 3d ed. McGraw-Hill.
- Lorenzón, E. E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).
- Lungu, M. F. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 557-567.
- Lungu, M. F. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 102-110.
- Mashal Ahmed, S. S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business*, 14(3), 11.

- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Librería El Ateneo Editorial.
- Mintzberg, H. y Heyden, L. V. der. (2006). Revisando el concepto de organización. *Harvard Deusto Business Review*, 150, 4-13.
- Morgan, G. (2002). *Images of organization*. new ed., 9. SAGE.
- Ovans, A. (2015). What Is Strategy, Again? *Harvard Business Review*.
- Perrin, A. (2021). *El futuro de la industria de las telecomunicaciones: La agilidad es la clave*. Disponible en: <https://telecoms.adaptit.tech/es/blog/the-future-of-the-telecommunication-industry/>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 17, 22.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3. ed. Jossey-Bass.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. and Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- Stoner, J. A. F. (1996). *Administración*. 6a. ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ulwick, A. W. (1999). *Business strategy formulation: Theory, process, and the intellectual revolution*. Quorum.
- Washington Barrientos, J. (2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas. *Ciencias Administrativas*, 2, 21-32.
- Webster, I. L., Motta de Castro, A. C. y Becerra, E. K. (2014). *Planeación y gestión estratégica de las TI*. RENATA.
- Zock, M., Sabah, G. y Alviset, C. (2016). From structure to process. *Proceedings of the 11th Conference on Computational Linguistics*.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

BRIAN JOFRE DE VILLEGAS BIOSCA: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

MERCEDES LEONARDA ZENEA MONTEJO: Aportó la idea inicial, así como organizó el desarrollo de la investigación, participando en su revisión y perfeccionamiento. Colaboró en la conceptualización del problema y aportó ideas para la visualización de los resultados.

## PROYECTO DE DESARROLLO PARA LA ATENCIÓN Y CUIDADO DEL ADULTO MAYOR EN EL CENTRO HISTÓRICO DE LA HABANA VIEJA CUIDÁNDOTE

### *DEVELOPMENT PROJECT FOR THE ATTENTION AND CARE OF THE ELDERLY IN THE HISTORIC CENTER OF OLD HAVANA CUIDÁNDOTE*

Ingrid Alonso Esquivel

<http://orcid.org/0009-0007-8720-1823>

Oficina del Historiador de la Cuidad de La Habana, Cuba

[ingridalonsoesquivel@gmail.com](mailto:ingridalonsoesquivel@gmail.com)

---

#### Resumen

El acelerado proceso de envejecimiento de la población cubana se ha convertido en un gran reto para el país, donde el Estado se ve en la preocupación de ofrecer la infraestructura, servicios sociales y una salud adecuada a este sector poblacional, pero en la actual crisis económica no cuenta con el presupuesto ni los recursos suficientes para afrontar esta situación. Dentro de los parámetros que se identifican, en la mejora de la calidad de vida del adulto mayor se encuentran los servicios de atención y cuidado personalizados. Este artículo tiene como objetivo el diseño de un proyecto de desarrollo para la Unidad de Servicios Humanitarios de la Oficina del Historiador, que permita dar respuesta a la creciente demanda de estos servicios y la generación de recursos económicos que contribuya a su sostenibilidad. Para ello se utilizaron herramientas de gestión de proyectos. El estudio demostró la factibilidad socioeconómica del proyecto.

**Palabras claves:** envejecimiento poblacional; servicios de salud; ancianos.

#### Abstract

*Nowadays, the accelerated aging of the Cuban population has become great challenge for the country, where the State is concerned about providing infrastructure, social services and a adequate health care to this population sector, but in the current economic crisis it does not have the budget or sufficient resources to deal with this situation. Among the parameters identified in the improvement of the quality of life of the elderly is the personalized attention and care*



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

*services. The objective of this work is the design of a development project for the Humanitarian Services Unit of the Office of the Historian, which allows to respond to the growing demand for these services and the generation of economic resources that contribute to its sustainability. Project Management tools were used for this purpose. The study demonstrated the socioeconomic feasibility of the project.*

*Keywords: population aging; health services; elderly.*

## INTRODUCCIÓN

El envejecimiento poblacional ha estado presente como una realidad en todas las etapas del desarrollo social de la humanidad, debido a los avances de la ciencia, medicina, higiene, nutrición y las condiciones y estilos de vida favorables. La sociedad cubana no está ajena al fenómeno del envejecimiento poblacional mundial, pues actualmente es un hecho inevitable, que Cuba se encuentre como un país caracterizado por un alto índice de población adulta, por lo que es uno de los más envejecidos de Latinoamérica.

La provincia La Habana es el principal centro político, cultural, científico, de transporte, comercial y de servicios del país, caracterizada por ser la más poblada del país y con un índice de envejecimiento poblacional del 23,7 %, el segundo más alto del territorio nacional. La Habana Vieja, uno de los quince municipios de la referida provincia, con un total de 79 845 habitantes, cuenta con un grado de envejecimiento del 22,5 %, ocupando el octavo lugar de la capital. Alrededor de 17 935, de estos 10 717 mujeres, son personas de 60 años o más, de los cuales 2 872 sobrepasan los 80 años (ONEI, 2023).

Por otro lado, los resultados de la Encuesta Nacional de Envejecimiento 2017, reconoce la demanda insatisfecha del sistema de cuidado y de apoyo a las familias, donde un porcentaje elevado de la población de 60 años y más se ha mantenido involucradas en tareas de trabajo doméstico, ayuda a la familia y la provisión de cuidado a personas dependientes, se evidenció que alrededor del 31 % de las personas vistas como proveedoras de cuidado tenían más de 59 años. Tal es el panorama que caracteriza, a grandes rasgos, la ancianidad en Cuba, un segmento poblacional que no escapa a las necesidades materiales, y a otro tipo de carencias, pero que tampoco vive al margen de la sociedad (Franco Suárez, M. *et al.*, 2022).

Cuba ha creado y desarrollado una serie de programas relacionados con el cuidado y asistencia social al adulto mayor que van desde el aumento en los montos de las pensiones y jubilaciones en un sistema de cobertura universal hasta las mejoras en la disponibilidad de medicamentos y en la atención de salud al anciano. Por muchos años, prácticamente la única salida existente para el tratamiento al adulto mayor solo, ha sido a través del ingreso en Hogares de Ancianos, pero con el aumento de la población adulta la solución comenzó

a ser inviable para el país por la falta de presupuesto y recursos humanos. Además, la demanda actual de estas instituciones es muy superior a las capacidades existentes y están más limitadas para las personas con discapacidad. De esto se deduce que gran parte de la población adulta de Cuba permanece en la comunidad (Franco Suárez, M. *et al.*, 2022).

A partir de la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se plantea transitar hacia un nuevo modelo económico donde los gobiernos locales deben cumplir un papel fundamental para el desarrollo sostenible de sus territorios. La descentralización va dirigida a la necesidad de aliviar la carga administrativa, incrementar la eficacia de la burocracia, así como mejorar la distribución espacial de las actividades económicas y de los beneficios Sociales (Pérez, 2023).

Como parte de este proceso, así como por la importancia y la necesidad de diversificar la economía surgen nuevos actores económicos: las micro, pequeñas y medianas empresas, así como las adecuaciones a los ya existentes. Estos actores contribuyen al desarrollo local, como fuentes de empleo y gestoras de bienes y servicios en diversas actividades o sectores de la economía. A su vez, se aprueba el Decreto Ley No. 33 para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial, el cual establece el marco jurídico correspondiente para la implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de los proyectos de desarrollo local.

Por otro lado, desde 1981, la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana coordina y ejecuta, por mandato del Estado cubano, la obra rehabilitadora en el Centro Histórico La Habana Vieja (Decreto Ley No. 143), aunque su gestión, sin embargo, beneficia a toda La Habana Vieja como un proyecto socio-cultural de integración para la población local, especialmente para los grupos priorizados por encontrarse en condiciones de vulnerabilidad, donde destacan los adultos mayores.

Para la atención a la población adulta mayor, la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana tiene a su cargo variados servicios y programas socio-culturales y humanitarios, que forman parte de todo el Programa de Atención Integral al Adulto Mayor en el Centro Histórico. Su misión consiste en dar solución, en la medida de lo posible, a los problemas más apremiantes de la población de la tercera edad; a través de un intenso programa sociocultural, comunitario y de atención humanitaria. Rectorando la mayoría de estos servicios, se encuentra la Unidad de Servicios Humanitarios, surgida en 1997, y tiene su sede principal en las áreas restauradas del antiguo Convento de Nuestra Señora de Belén.

El objetivo de este artículo es diseñar un proyecto de desarrollo para la atención y cuidado al adulto mayor en la Unidad de Servicios Humanitarios de

la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, que genere recursos para su sostenibilidad socioeconómica. Para cumplir con el objetivo planteado se realiza el desarrollo de la lógica de implementación del proyecto, a partir de las particularidades y potencialidades del territorio y teniendo en cuenta la experiencia del programa dirigido al adulto mayor que lleva a cabo la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana en el Centro Histórico La Habana Vieja, lo que permite exponer el diseño metodológico de un proyecto de desarrollo para la Unidad de Servicios Humanitarios, para cual fueron utilizados los métodos teóricos como análisis-síntesis e inducción- deducción, así como los métodos empíricos y estadísticos como la observación y medición y las entrevistas.

## **1. Diseño del proyecto Cuidándote: atención y cuidado del adulto mayor en La Habana Vieja**

El proyecto se desarrollará en el municipio La Habana Vieja, ubicado en la provincia La Habana, República de Cuba, y tendrá su principal incidencia en el Centro Histórico, el cual constituye el territorio más antiguo de la ciudad. Abarca prácticamente la mitad del municipio (2,14 km<sup>2</sup>), ocupa el 50 % del territorio municipal y el 70 % de su población; y posee un total de 3 500 edificaciones con alto grado de protección, de las cuales solo un 30 % están restauradas y conservadas. Abarca todos los Consejos Populares menos el de Jesús María.

### ***Beneficiarios del proyecto***

Una vez creado, aprobado por las entidades pertinentes y en funcionamiento el proyecto Cuidándote, se prevé que sean beneficiados: 520 personas adultas mayores que serán atendidas en sus hogares y /o hospitales, 250 especialistas, profesionales de la salud o personas de la comunidad que participen en el programa de capacitación para cuidadore/as., 60 cuidadore/as que formarán parte del proyecto Cuidándote, trabajadores pertenecientes a la Unidad de Servicios Humanitarios, al cual estará vinculado el proyecto Cuidándote, 200 personas mayores (100 mujeres y 100 hombres) que participaran en la programa sociocultural, familiares de las personas adultas mayores del territorio que reciban los beneficios del servicio que brinda el proyecto, autoridades locales, población del Centro Histórico y del municipio de La Habana Vieja que dispondrá de los servicios del proyecto.

### ***Fundamentación***

La Unidad de Servicios Humanitarios, con sede principal en las áreas restauradas del antiguo Convento de Nuestra Señora de Belén, gestiona a su vez, otros seis inmuebles: dos Centros de Día, cuatro Círculos de Abuelos en las residencias protegidas con los inquilinos de las residencias y los abuelos de

la comunidad, cuatro Residencias Protegidas y dos Residencias Internas, que ofrecen atención a la población adulta mayor, ubicados en los Consejos Populares Belén, Plaza Vieja y San Isidro.

El sistema de asistencia a ancianos/as concebido por la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, en estos años, ha desarrollado dentro de su estrategia, la consolidación de la equidad, la sostenibilidad social y la atención a grupos vulnerables propiciando la participación en procesos que favorezcan la justicia y el sentido de la responsabilidad ciudadana (PEDI, 2016). Este sistema, dependiente del Estado, enfrenta el desafío de hacerse sostenible frente al aumento de las personas de la tercera edad, introduciendo formas de gestión pública y no estatal, que involucre a cuidadores (principalmente mujeres), familiares, entre otros. Sin embargo, las limitaciones de recursos en los últimos años, no han permitido un desarrollo de acuerdo con las necesidades actuales.

La labor desarrollada por la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana y las buenas prácticas internacionales, promovidas por contrapartes tan comprometidas con el bienestar de las personas mayores, como lo son Euskal Fundoa (Asociación de Entidades Locales Vascas Cooperantes) y We-World-GVC, ONG italiana, han permitido la creación y desarrollo de muchos de estos servicios.

En estudio realizado sobre el análisis organizativo de la actual Unidad de Servicios Humanitarios en el marco del proyecto de cooperación internacional: "Compartiendo caminos de inserción y cuidados", desarrollado por la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana de conjunto con la ONG italiana We-World-GVC y fondos de la Unión Europea se pudo constatar que la Unidad de Servicios Humanitarios tienen un reconocimiento social e institucional sobre la calidad de los servicios que brinda, lo que fue posible a partir de la generación de un programa con un modelo novedoso que es efectivo, mejora la calidad de vida del anciano en tanto lo convierte en agente de cambio, pues el adulto mayor es agente protagonista de su propio estado de salud y bienestar, la persona anciana no es pasiva, investiga, estudia, se prepara y es capaz de ser promotor de salud, de cultura, de involucrarse con diferentes proyectos.

En relación con los cuidadores, se recoge que no cuentan con las condiciones óptimas para desempeñar su trabajo y la remuneración no es suficiente, lo que representa un reto para la institución frente a los pagos que reciben cuidadores del sector privado. Se caracterizan por una edad avanzada de muchas de estos cuidadores, quienes continúan activos laboralmente, luego de su edad de jubilación o cercana y con un nivel de resiliencia entre bajo y moderado.

Igualmente se plantea que los cuidadores del sector privado por lo general son mujeres adultas, en muchos casos jubiladas, casi todas con más de duodécimo grado aprobado y en ocasiones con formación especializada en te-

mas de salud, cuidado y tercera edad. En el caso de las que aún se encuentran en edad laboral, se han visto en la obligación de abandonar sus carreras profesionales o de formación ante la necesidad de cuidar a su familiar. La necesidad de formación constante de los cuidadores formales e informales, quedo evidenciado en este informe, donde es imprescindible la participación de un geriatra, así como la facilitación de materiales instructivos sobre habilidades necesarias o consejos generales para asumir el cuidado cuidándose.

Ese proyecto arrojó que unos de los servicios más demandados, pero que la Unidad de Servicios Humanitarios no logra ofertarlo, debido a la falta de recursos humanos y económicos, es el cuidado de ancianos/as dependiente e independiente durante el día, en sus hogares o en las instalaciones hospitalarias. De ahí, la necesidad de dirigir esfuerzos a mejorar y elevar la calidad de vida de un sector poblacional que ha sido uno de los más afectados con la situación actual que vive el país.

Dentro de los principales problemas detectados en los servicios de atención y cuidado al adulto mayor en el territorio se encuentran: la sostenibilidad del actual sistema de atención al adulto mayor es insuficiente frente al fenómeno creciente del envejecimiento poblacional; escasa integración de los ancianos con la comunidad y otros grupos etarios; las alternativas de cuidado a ancianos en la comunidad son limitadas y no estructuradas; feminización de las tareas del cuidado; fluctuación y escasez del personal que se dedica a las áreas de atención y cuidado del adulto mayor en el sector estatal debido a la poca remuneración económica y limitadas condiciones laborales; poca cualificación del personal que se dedica a la atención y cuidado del adulto mayor, en muchas la actividad se hace manera informal y sin los conocimientos básicos; abandono de los hogares por parte de los familiares, que obligan a vivir solos a los adulto mayores.

Al ser las cooperativas sociales el modelo actual más utilizado internacionalmente, en la gestión de servicios sociales internacionalmente se plantea la implementación del proyecto que bajo estos principios, encuentra el ámbito idóneo en la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana por su capacidad de incidencia, multiplicación y vocación social. El rol de los nuevos actores económicos, que dan servicios a las personas, aporta a la descentralización, diferenciación y una mayor cobertura en la comunidad.

## ***Objetivo general y específico del proyecto de desarrollo***

### ***Objetivo general***

Contribuir al fortalecimiento del Programa de Atención al Adulto Mayor que desarrolla la Unidad de Servicios Humanitarios de la Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana.

### *Objetivo específico*

Incrementar los servicios de atención y cuidado al adulto de mayor que brinda la Unidad de Servicios Humanitarios de la Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana, que permitan la mejora del bienestar y calidad de vida de este sector poblacional.

Para alcanzar ambos objetivos, el proyecto pretende brindar un servicio de acompañamiento y cuidado integral personalizado, basados en la calidad humana, ética profesional y responsabilidad social, la superación continua de sus cuidadores y personal asociado, así como el trabajo articulado con los actores locales del territorio. El proyecto estará basado en la promoción de valores cooperativos y solidarios; contribuyendo a la sostenibilidad de los servicios.

Cuidándote intenta ser un aporte más al diseño de un sistema socio sanitario que regule los cuidados desde una perspectiva de responsabilidad compartida, pretende ser un proyecto que permita la toma de decisiones con criterios de eficiencia y calidad y resaltar la necesidad de transformar la forma tradicional del cuidado al adulto mayor a partir de la atención individualizada y la integración de habilidades específicas.

### **Resultados esperados**

#### Resultado esperado 1

Mejoradas las capacidades de cuidadores en materia de atención y cuidado a personas de la tercera edad e instrumentos para realizar un mejor trabajo y autocuidado.

El resultado apunta a crear un espacio para la formación continua de cuidadoras/es en la atención a personas de la tercera edad, no solo para el personal que forma y formará parte del proyecto sino también para todo aquel que se dedica a las labores de cuidados y esté interesado en adquirir, actualizar y reforzar sus conocimientos.

#### Resultado esperado 2

Puesto en marcha dos nuevos servicios de atención y cuidado domiciliario y hospitalario para adulto mayor, a partir de brindar una asistencia basada en la calidad humana, la eficiencia y la profesionalidad.

Este resultado va dirigido a implementar dos nuevos servicios: la atención y cuidado domiciliario y el cuidado hospitalario, con la colaboración y asesoramiento de la Mipyme Tatamania. El tipo de servicio que lleve cada persona mayor estará determinado por sus necesidades y el nivel de atención que necesiten. Adicionalmente, al ser un proyecto perteneciente a la Unidad de Servicios Humanitarios, en caso de ser necesario apoyará los servicios que realiza esta organización como son los cuidados en los centros de día, las residencias

internas, los círculos de abuelos. Ambos servicios están diseñados para que las personas mayores obtengan la atención que necesitan, donde pueden encontrar satisfechas todas sus necesidades y recibir una atención de calidad en un ambiente agradable, se trata de un cuidado innovador que incluye la atención individualizada en aras de mejorar o mantener el nivel de autonomía personal de la persona mayor.

Estos productos no sustituyen a la familia, pero constituyen una vía para que sus miembros puedan ir a trabajar sin preocupaciones, descansar y estar seguros de que sus seres queridos están bien cuidado y atendidos.

### *Resultado esperado 3*

Implementado un programa de actividades socioculturales con la participación de diferentes organizaciones e instituciones del territorio dirigido a promover un envejecimiento activo y saludable en los adultos mayores.

Ha quedado demostrado que la integración del adulto mayor a la comunidad es fundamental para mantener su buena salud mental. Es por esto, que con el propósito de lograr un trabajo más eficiente, con responsabilidad social, se ha identificado como necesario la realización de este programa, así como el intercambio del proyecto con otros actores del territorio. Estas actividades estarán dirigidas a promover el envejecimiento activo y saludable y la creación de alianzas.

Se prevé que el proyecto tenga una duración de tres años, con posibilidad de extensión a partir de demostrada su sostenibilidad socioeconómica e interés de las instituciones involucradas

## **2. Lógica y metodología de implementación del proyecto de desarrollo**

### ***Principios básicos para la intervención del proyecto***

El proyecto parte del uso de metodologías participativas desde su concepción, en los encuentros de diagnóstico, levantamiento de información y selección de alternativas elegidas. Esa misma metodología se mantendrá en todos los aspectos de la vida del proyecto, toma de decisiones colegiadas, planificación, seguimiento y monitoreo, entre otros. Además, se basa en los siguientes principios conceptuales y metodológicos que caracterizan transversalmente todas sus acciones y que en su mayoría surgen como resultado de las lecciones aprendidas del programa de atención al adulto mayor que desarrolla la Unidad de Servicios Humanitarios de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana por más de 20 años, que se ha acompañado por instituciones nacionales e internacionales:

- Armonización con las políticas de desarrollo nacional y territorial.
- Participación de los actores involucrados.

- Formación de capacidades.
- Conformación de redes y alianzas.
- Equidad y enfoque de género.
- Sostenibilidad social y económica.

### ***Fases del ciclo del proyecto de desarrollo***

El proyecto se desarrollará en cinco fases.

#### *Fase de identificación*

Los procesos de diagnóstico y estudios previos que precedieron a la identificación de la situación problemática relacionada con el incremento del envejecimiento poblacional, el aumento de adulto mayor viviendo solo y la poca oferta para la atención y cuidado de este sector poblacional, así como las causas que lo provocan y los efectos que se derivan, se realizaron a partir de diferentes encuentros e intercambios con la participación de especialistas de la Unidad de Servicios Humanitarios, el Plan Maestro de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, los consultorios médicos, el gobierno municipal y una muestra de la población local, a partir del uso de la técnica de la entrevista y la observación. La posición que ocupa la Unidad de Servicios Humanitarios dentro del grupo líder para la atención a los adultos mayores, demuestra el reconocimiento gubernamental al trabajo realizado lo que ha generado resultados e información suficientes para la identificación de problemas, causas y efectos. Esta fase es previa al inicio de la implementación del proyecto.

#### *Fase de diseño (formulación/planificación)*

En esta fase se define el cronograma de actividades, la elaboración detallada del presupuesto, las acciones para la gestión del proyecto, la viabilidad y sostenibilidad. De igual forma, el diseño de la intervención también se basa en la metodología de gestión por resultados, pues se realiza un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que opera la Unidad de Servicios Humanitarios, ampliando y mejorando su desempeño. Esta fase se realiza previa al inicio de la implementación del proyecto.

#### *Fase de negociación*

Una vez demostrada la viabilidad y sostenibilidad de la iniciativa ante los decisores de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana y el gobierno municipal, la Unidad de Servicios Humanitarios será la encargada de presentar la legalización del proyecto antes las autoridades pertinentes en el país, luego de tener confirmado el presupuesto y financiamiento necesario para su ejecución. Esta fase marca el inicio del proyecto.

### *Fase de ejecución*

Los directivos de la Unidad de Servicios Humanitarios son los responsables de la implementación, monitoreo y evaluación del proyecto. Su implicación a nivel organizativo, de gestión, administrativa y logística es del 100 % en todas las acciones y actividades del proyecto. La articulación de estos con los diferentes actores locales que formarán parte del equipo gestor que se cree, resulta primordial para el buen desarrollo del proyecto y la consecución de los objetivos y resultados esperados.

### *Fase de seguimiento y evaluación*

El equipo gestor tendrá en cuenta a todos los agentes implicados: instituciones, actores locales y beneficiarios. Está previsto la conformación de un equipo multidisciplinar que ejercerá como asesor y acompañante para el proceso de formación y acreditación de cuidadores. También se prevé la realización de encuentros de intercambios periódicos donde los participantes puedan exponer sus impresiones y recomendaciones de las acciones realizadas y los resultados alcanzados.

### ***Alianzas, métodos organizativos y de toma de decisiones***

El proyecto Cuidándote parte de la premisa de concebir al Programa de Atención Integral al Adulto Mayor que desarrolla la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana como herramienta para la mejora de la calidad de vida del adulto mayor, a partir de brindar el acceso a servicios que permitan un envejecimiento saludable y activo, fortalecimiento del estado físico y mental de las personas de avanzada edad e integración social.

Teniendo en cuenta la experiencia de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, se plantea que proyecto Cuidándote, este concebido con la participación de los cuidadores de la comunidad y bajo la supervisión y en coordinación con la Unidad de Servicios Humanitarios, es decir, el Estado como suministrador de infraestructura y equipos, y el proyecto encargado de proveer los servicios.

El proyecto contará con una dirección general, que estará a cargo de un representante de la Unidad de Servicios Humanitarios y de la dirección de Capital Humano de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. La dirección general será responsable de definir la estrategia, organizar el trabajo, gestionar los recursos financieros y revisar y aprobar los planes de trabajo semestrales y anuales orientados a resultados. La dirección general también establece vínculos con los diferentes actores locales y restantes direcciones de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana que colaborarán para el buen desarrollo del proyecto. También, se prevé la creación de un equipo gestor, el cual será

responsable de coordinar, ejecutar y supervisar el progreso de las actividades del proyecto incluyendo la elaboración e implementación de los planes de trabajo previamente aprobados por la dirección general. El equipo gestor se reunirá mensualmente. Las instituciones enumeradas a continuación serán parte del equipo gestor: la Unidad de Servicios Humanitarios, Salud Pública y Cultura municipal, la Dirección de Gestión Cultural de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.

El proyecto contará con aliados que a pesar de no formar parte del equipo gestor desempeñan un rol importante, tal es el caso de: Gobierno Local, Red Cubana de Estudios sobre Cuidados, Mipyme Tatamania, la Federación de Mujeres Cubanas y el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación, trabajadores por cuenta propia para brindar almuerzos por fechas o motivos específicos, escuelas del barrio que se vinculan al programa sociocultural, grupo de artistas aliados de manera voluntaria participarán en las peñas culturales, familiares de los adultos mayores a cuidar, cuidadores de los Centros de Asuntos Humanitarios de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.

La estructura organizativa del proyecto se divide en tres áreas de trabajo: técnico, administrativa-contable y comunitaria, las que estarán compuestas por los diferentes actores que participan en el proyecto.

### 3. Presupuesto, costos e inversión inicial

Dentro de los costos y gastos del proyecto Cuidándote se determinaron los costos directos e indirectos de operación, así como los gastos. Dentro de los costos directos se encuentran los salarios del personal que atenderá al adulto mayor, el cual se prevé a partir del segundo y tercer año se incorpora el del personal que prestará los servicios directamente a los adultos mayores, una vez que se hayan formado y certificado y los costos de la alimentación. Los costos de operación indirectos están conformados por los materiales y equipo necesario para el mantenimiento de los triciclos, artículos de limpieza, telefonía móvil e internet y el 6 % de imprevistos. En los gastos de administración se consideran los salarios del personal administrativo del proyecto, papelería e insumos, entre otros.

Como inversión inicial se encuentran los equipos e insumos necesarios para la implementación del proyecto, los cuales se proponen adquirir a través de la cooperación internacional, ya sea a través de un crédito blando o a fondo perdido.

La tabla 1 muestra las partidas generales del presupuesto en pesos cubanos necesario para llevar a cabo el proyecto, donde se especifica cuanto se requiere en dólares y las posibles fuentes de financiamiento.

**Tabla 1.** Partidas del presupuesto

Partidas	Total (peso cubano)	De ellos en dólares	Fuente financiamiento
<b>Costos directo de operación</b>	<b>21 018 000,00</b>	-	
Cuidadores	20 736 000,00	-	Propias (ingresos recibidos por los servicios) y contribución territorial
Alimentación	240 000,00	-	
Otros	42 000,00	-	
<b>Costos indirectos de operación (artículos de limpieza, mantenimiento e imprevistos)</b>	<b>103 350,00</b>	-	Propias y contribución territorial
<b>Gastos de administración (personal administrativo, insumos, gastos bancarios, entre otros)</b>	<b>1 405 800,00</b>	-	Propias y contribución territorial
<b>Inversión inicial</b>	<b>1 341 444,00</b>	<b>55 893,50</b>	
Equipos, materiales e insumos para el aula de formación continua	202 092,00	8 420,50	
Equipos, materiales e insumos vinculados a los servicios de cuidado	1 041 792,00	43 408,00	Cooperación internacional
Equipos y materiales para el programa sociocultural	22 080,00	920,00	
Equipos y materiales de apoyo para la gestión del proyecto	75 480,00	3 145,00	
<b>Total general</b>	<b>23 868 594,00</b>	<b>893,50</b>	

#### 4. Sostenibilidad económica

El proyecto Cuidándote se plantea que pertenezca a una entidad presupuestada, la Unidad de Servicios Humanitarios y bajo la responsabilidad de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, aun así, con el nuevo escenario económico del país, se propone que el proyecto pueda constituirse como un proyecto de desarrollo local de la Unidad de Servicios Humanitarios, Mipyme estatal o una organización presupuestada con trato diferenciado, lo cual implicaría que pueda producir ingresos y utilidades y reinvertirlos, tanto en el corto como en el largo plazo.

Por tanto, la evaluación de la sostenibilidad económica del proyecto, está definida para brindar el servicio a aquel sector poblacional que pueda asumirlo, con el objetivo de que las utilidades generadas puedan ser reinvertidas el programa social y humanitario altamente demandado que desarrolla la Unidad de Servicios Humanitarios. Se realiza el análisis de factibilidad teniendo en cuenta la estimación de los ingresos provenientes de los nuevos servicios que se brindarán. A continuación, las consideraciones importantes para la evaluación:

- El análisis se realizó para tres años.
- La moneda base en el análisis es peso cubano, con el siguiente tipo de cambio: 24 CUP/USD, para el cálculo de la inversión inicial. Esta tasa es la que prevalece en la actualidad para personas jurídicas.
- La inversión inicial tomada es la referente al equipamiento e insumos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, la cual se prevé obtener a través de la cooperación internacional.
- Durante la etapa de constitución y puesta en marcha el proyecto se apoyará básicamente en los recursos financieros propios de los actores locales que lo conforman, así como de la contribución territorial.
- El precio referencial para los nuevos servicios ha sido calculado tomando en consideración el salario de las cuidadoras, los gastos operacionales y el precio del servicio en el sector no estatal e informal, donde se tiene como referencia que se pagan entre 100 a 120 USD mensuales. De igual manera se consideró las entrevistas realizadas en su mayoría a personas y/o familiares con mayor poder adquisitivo, las cuales en muchos casos tienen hijos en el exterior que pagan este servicio a personas informales sin garantías.

La contratación del servicio de atención y cuidado en el hogar se hará por el periodo mínimo de un mes, con costo mensual de alrededor de 20 000 CUP, ajustable según las condiciones y necesidades del adulto mayor. Se prevé comenzar a dar el servicio a partir del segundo año del proyecto a 60 adulto mayor y para el tercero 100 más, se estimado para ambos casos el contrato de seis meses.

Para el caso del servicio de cuidado en centros hospitalarios se hará la contratación por un periodo mínimo de una semana, con un costo aproximado de 5 000 CUP la semana. De igual forma que el servicio de cuidado domiciliario, se prevé que comience sus operaciones en el segundo año del proyecto atendiendo a 100 adulto mayor y luego 200 más para el tercer año (Tabla 2).

**Tabla 2.** Proyección anual de los primeros tres años

Partidas	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos (CUP)</b>			
<i>Servicios nuevos a implementar</i>			
Atención y cuidado en el hogar		7 200 000,00	19 200 000,00
Cuidados hospitalarios		500 000,00	1 000 000,00
<b>Total de ingresos (CUP)</b>	0,00	7 700 000,00	20 200 000,00
<b>Costos operativos (CUP)</b>	-84 000,00	-10 622 000,00	-10 622 000,00
<b>Inversión inicial (CUP)</b>			
Equipamiento, materiales e insumos (cooperación internacional)	-1 341 444,00		
<b>Flujo de efectivo (CUP)</b>	-1 425 444,00	-2 922 000,00	9 578 000,00

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis de riesgos y medidas de mitigación**

Entre los riesgos que pudieran afectar la satisfactoria ejecución del proyecto y su rentabilidad se encuentran:

- Riesgos institucionales:
  - Bajo: dificultades para lograr las articulaciones requeridas entre los múltiples actores participando en el proyecto. Medida de mitigación: visibilizar la participación de cada una de las entidades involucradas en el proyecto; asegurar a través del gobierno municipal y la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana los compromisos institucionales
  - Bajo: problemas para implementar la experiencia de atención al adulto mayor domiciliario y hospitalaria. Medida de mitigación: fomentar la participación de todos los actores desde el inicio del proyecto para lo cual se prevé la creación del equipo gestor y realizar la gestión de recursos.
- Riesgos medio ambiental/físico:
  - Medio: ocurrencia de posibles desastres que puedan tener incidencia sobre el territorio donde se desarrolla el proyecto. Medida de mitigación: prever un plan de medidas ante desastres, para evacuar al a los adultos mayores atendidos en caso de ser necesario.

- Bajo: deterioro de la situación epidemiológica nacional o internacional que impida el normal cumplimiento de las actividades planificadas. Medida de mitigación: utilización de equipos de protección personal para los adultos mayores y cuidadores.
- Riesgos sociales:
  - Bajo: escaso interés de los adultos mayores y familiares en hacer uso de los servicios que brinda el proyecto. Medida de mitigación: se prevé la realización de un plan de comunicación y marketing digital con el objetivo de aumentar el alcance del proyecto.
  - Medio: pérdida de los cuidadores capacitados y acreditados. Medida de mitigación: captación y realización periódica del programa de capacitación y acreditación de cuidadores; sistematización de los resultados de las investigaciones en publicaciones para la consulta y socialización de contenidos; este riesgo será monitoreado durante las acciones de capacitación.
- Riesgos económicos:
  - Medio: empeoramiento de la situación económica de los adulto mayor y familiares de apoyo, con el consiguiente aumento de las vulnerabilidades. Medida de mitigación: implementación de mecanismos de articulación entre los distintos programas dirigidos a grupos vulnerables, desde el inicio del proyecto
  - Alto: aumento de la inflación que repercute en la disminución del poder adquisitivo de los cuidadores. Medida de mitigación: el salario de los cuidadores estará en dependencia del precio de los servicios y las demandas del mercado.

## CONCLUSIONES

- La magnitud alcanzada por el incremento de la población adulta y la rapidez con que se ha transformado la pirámide de edades en Cuba, constituye una preocupación para el país, por tal motivo se requiere de una acción cooperativa y solidaria que tienda a materializar en forma afectiva la ayuda y asistencia al adulto mayor.
- Los servicios de atención y cuidado al adulto mayor tienen un efecto directo en los problemas de salud psíquico y mental presentes en el adulto mayor, en este sentido el Programa de Atención al Adulto Mayor, que desarrolla la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana a través de la Unidad de Servicios Humanitarios, impacta positivamente en el adulto mayor que participa, contribuyendo a elevar su calidad de vida.
- El aumento de los adultos mayores solos debido a que sus familiares han emigrado o la necesidad de estos de mantenerse en su vida laboral, inciden

en la necesidad de contratación de personas que se dediquen al cuidado de sus adulto mayores.

- El proyecto de desarrollo implica una inversión económica inicial para lo cual se prevé presentar a convocatorias de la cooperación internacional, aprovechando las buenas prácticas de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.
- Los costos de los servicios están por encima de los que ofrecen los Hogares de Ancianos, los cuales no cubren por mucho la demanda del mercado, pero se encuentran muy por debajo de los precios que brindan cuidadores particulares informales.
- La Unidad de Servicios Humanitarios de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana cuenta con un sólido Programa de Atención al Adulto Mayor que en el nuevo escenario económico del país y junto con los servicios existentes en otras instituciones y organismos en el territorio, determinan el diseño del proyecto de desarrollo que permite crear los servicios de atención y cuidado domiciliario y hospitalario al adulto mayor, generando recursos que demuestran su factibilidad económica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Franco Suárez, M. *et al.* (2022). Encuesta nacional de envejecimiento de la población 2017. Resultados obtenidos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 12(2). Disponible en: <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1143>
- ONEI (2023). *El envejecimiento de la población. Cuba y sus territorios 2022*. Oficina Nacional de Estadísticas e Información. República de Cuba.
- ONEI (2023). *Estudios y datos sobre la población cubana 2022*. Oficina Nacional de Estadísticas e Información, Republica de Cuba.
- Pérez Hernández, L. (2023). *El municipio que queremos: fortalezas y desafíos*. Libro digital. La Habana: Editorial Caminos.
- PEDI (2016). *Plan Especial de Desarrollo Integral 2030 La Habana Vieja Centro Histórico*. La Habana: Ediciones Boloña.

## CONFLICTO DE INTERESES

La autora se responsabiliza con el contenido del artículo y declara no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con éste. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## TRANSICIÓN ECOLÓGICA HACIA MUNICIPIOS SOSTENIBLES: CONTRADICCIONES Y FORMULACIÓN DE UN NUEVO PROGRAMA DE COOPERACIÓN

### *ECOLOGICAL TRANSITION TO SUSTAINABLE MUNICIPALITIES: CONTRADICTIONS AND FORMULATION OF A NEW COOPERATION PROGRAMME*

**Laura Soler Díaz**

<https://orcid.org/0009-0000-0692-5109>

Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, Cuba  
lauritasoler2016@gmail.com

**Dariel de León García**

<https://orcid.org/0000-0001-5807-5628>

Centro de Desarrollo Local y Comunitario, Cuba.  
darieldeleongarcia@gmail.com

---

#### Resumen

Los cambios que se suceden en Cuba en favor de la autonomía municipal y el desarrollo territorial demuestran la necesidad de establecer un cambio de paradigma en la cooperación internacional. El programa “Transición ecológica hacia municipios sostenibles” marca un punto de inflexión en esta política, al introducir una concepción esencialmente municipalista. Esta investigación se centra en el estudio de su proceso de formulación, el cual revela contradicciones propias de la descentralización en Cuba y de la cooperación. A través de la observación participante se analiza el proceso y los criterios y comportamientos de los actores que intervienen, lo que permite discernir como principales problemáticas: la insuficiente capacidad de las autoridades municipales para la gestión de proyectos para el desarrollo, las complejas interacciones entre todos los actores participantes, tanto locales como instancias nacionales y extranjeras, y la falta de sinergias con proyectos de cooperación existentes en los municipios seleccionados.

**Palabras claves:** desarrollo territorial; cooperación internacional; proyectos de cooperación.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Abstract

*The changes taking place in Cuba in favor of municipal autonomy and territorial development demonstrate the need to establish a paradigm shift in international cooperation. The Program "Ecological Transition towards sustainable municipalities" marks a turning point in this policy, by introducing an essentially municipalist conception. This research focuses on the study of its formulation process, which reveals contradictions inherent to decentralization in Cuba and to the cooperation policy. Through participant observation, the process and the criteria and behaviors of the actors involved are analyzed, which allows discerning as main problems: the insufficient capacity of the municipal authorities for the management of development projects, the complex interactions between all the actors involved in the process, both local and national and foreign instances, and the lack of synergies with cooperation projects already developed in the selected municipalities.*

**Keywords:** Territorial development; international cooperation; cooperation's project.

## INTRODUCCIÓN

La economía cubana padece de una deformación estructural condicionada, entre otras causas, por una insuficiente capacidad reproductiva; razón por la cual es incapaz de generar medios endógenos de acumulación. Como consecuencia, se ha originado un estrangulamiento macroeconómico que hace imprescindible la compensación externa (U-Echevarría y Mok, 2018). En los últimos años, la situación se ha complejizado a partir del recrudecimiento del bloqueo comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos de América, la crisis económica, social y sanitaria generada por la pandemia de la COVID-19, el impacto del conflicto ruso-ucraniano y los efectos del cambio climático.

Ante esta realidad, el país trabaja por impulsar su desarrollo socioeconómico endógeno y alcanzar la soberanía económica y científico-técnica en renglones clave como la agroindustria, la energía, la salud y la biotecnología. Dicha visión ha permitido consolidar las políticas que acompañan el proceso de modernización económica de la isla. Los documentos programáticos del Partido Comunista de Cuba, adoptados en 2017 desde su séptimo congreso, han evolucionado y se han convertido en guía estratégica para estimular el desarrollo nacional, en necesaria armonía con la Agenda 2030 y otras estrategias globales.

La promoción del desarrollo territorial, con la imprescindible participación ciudadana y la integración multinivel de todos los actores, deviene piedra angular en este contexto. Constituye un reclamo intrínseco del propio sistema socialista en su apuesta por la equidad y justicia social y es concebido como un "[...] proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional) que se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales [...]" (MEP, 2020: 3). La revolución legislativa gestada en favor de este concepto abarca desde la política para impulsar el desarrollo territorial y el Decreto No. 33/2021 para la gestión estratégica del desarrollo territorial; hasta

la territorialización de políticas y actividades claves a nivel nacional y sectorial que encuentran su suelo más fértil en los municipios, como la soberanía alimentaria, el enfrentamiento al cambio climático, la ruralidad, entre otros.

Si bien el paquete normativo ha avanzado de manera sostenida, su aplicación efectiva y su reflejo en un desarrollo integral y autóctono de los territorios sigue siendo tarea pendiente. Prevalece la verticalidad en las relaciones económicas que se suceden en los municipios cubanos. Los actores locales no son conscientes aun de la autonomía conferida, y reproducen los modos de relacionamiento del centralismo democrático. Este último, instaurado en el diseño del proceso revolucionario cubano, ha limitado el desarrollo local pues, como práctica, ha frenado la iniciativa, la toma de decisiones y la confianza en las estructuras de gobierno en el plano territorial (Pérez, 2023).

Lo anterior está llamado a transformarse a partir de las nuevas políticas que estimulan la descentralización, respaldadas por la Constitución de la República en sus artículos 168 y 169. Para ello, resulta imprescindible la generación de acciones articuladas que dinamicen el desarrollo de los territorios y fortalezcan sus capacidades de gestión de los recursos, en función de su propia soberanía socioeconómica. La situación imperante en los municipios cubanos y la escasez de fondos ralentiza esta dinámica. En este sentido, una de las vías más efectivas para obtener financiamiento es la cooperación internacional, concebida como “las acciones que Cuba ofrece y recibe, basadas en los principios de solidaridad y beneficio mutuo, que [...] coadyuvan al desarrollo económico y social del país” (MINCEX, 2020: 3). Sin embargo, resultan insuficientes los montos captados y es escasa la generación de proyectos de impacto que muestren resultados palpables desde lo local.

Como tendencia, la cooperación internacional en Cuba ha tenido un carácter sectorial, centrada en renglones claves como el agroalimentario, el energético, los temas de medioambiente y cambio climático, etc. A pesar de estar profundamente relacionados, los diferentes sectores no se articulan, como norma, en proyectos capaces de dar soluciones multidimensionales. Lo anterior pretende transformarse a partir del Decreto-Ley No. 16 del 2020 “De la Cooperación Internacional”. El mismo, aunque propone organizar y legislar el funcionamiento de la actividad, aun no logra transgredir las maneras en las que la cooperación se desarrolla ni propulsar competencias para la implementación autónoma de los proyectos a nivel municipal. La mayoría de las acciones en los territorios son gestionadas desde lo nacional y lo provincial, por lo que irrumpen en la realidad municipal sin haber sido concebidas en su seno.

Ante estas problemáticas y con el objetivo de incrementar los impactos de la cooperación internacional surge, en el 2020, la oportunidad de gestar un proyecto de nuevo tipo con la Unión Europea: el Programa “Transición ecológi-

ca hacia municipios sostenibles”, el cual constituye el objeto de estudio de esta investigación. Previsto a desarrollarse en ocho municipios del país: Guanabacoa, Martí, Isla de la Juventud, Remedios, Manicaragua, Cabaiguán, Trinidad y Yaguajay; involucra a los Consejos de Administración Municipal de dichos municipios y a los gobiernos de las provincias concernidas.

El programa “Transición ecológica hacia municipios sostenibles” constituye un necesario campo investigativo. La complejidad de su proceso de formulación fue el problema en el que se centró este estudio. La formulación, fase esencial en la gestión del ciclo del proyecto, tiene como resultado final el instrumento de gestión para su futura ejecución. En ella se concretan los objetivos, resultados, actividades y otros elementos propios de la etapa de planificación y se definen otros factores como la sostenibilidad y la evaluación (AGCID, 2022).

Es una etapa compleja y, en este estudio, ello está asociado a la gran diversidad de actores participantes, sus diferentes motivaciones respecto al financiamiento y a la confluencia de municipios que difieren en sus índices de desarrollo territorial, estrategias de desarrollo municipales, condiciones socioeconómicas y capacidades en la gestión de proyectos. Como objetivo general, la investigación evaluó las contradicciones asociadas a la formulación del programa, las cuales evidencian dinámicas que caracterizan a la mayoría de los proyectos de cooperación, a la vez que demuestran cambios de concepción respecto de experiencias precedentes, lo que constata la novedad, utilidad y pertinencia del estudio.

## 1. Contextualización del proyecto

Para el periodo 2021-2027, desde el Ministerio de Comercio Exterior se propuso un cambio en la estrategia de la programación de la cooperación bilateral Cuba-Unión Europea. Hasta el momento, las acciones se habían concentrado en sectores priorizados a nivel nacional como la soberanía agroalimentaria y la energía, con escasa articulación entre estas y una elevada concentración de la gestión a nivel nacional. Resultaban pocas las experiencias que tenían en su centro la temática del desarrollo territorial, lo cual refleja un desajuste frente a la nueva política nacional encaminada a la descentralización.

A raíz de lo anterior, se concibió el programa “Transición ecológica hacia municipios sostenibles”, como parte del programa indicativo multianual Cuba-Unión Europea. La iniciativa cuenta con un financiamiento total de 32 850 000 euros hasta el 2024, con posibilidades de expansión a partir del 2025. Será implementada en cooperación delegada por la Agencia Italiana para la Cooperación al Desarrollo (AICS) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Por la parte cubana fungirán como ejecutores el Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL) y el Ministerio de Economía y Planificación (MEP),

en representación de los ocho coordinadores municipales que guiarán los grupos de trabajo de los territorios seleccionados.

Entre sus objetivos se propone impulsar la articulación de varios sectores y actores de la economía en propuestas diseñadas por los municipios participantes, todas basadas en conceptos claves como la transición ecológica y la economía circular y concebidas a partir de las propias estrategias de desarrollo municipales.

Las estrategias de desarrollo municipales establecen “la ruta del desarrollo en el municipio por etapas, precisando la meta desde una decisión política. Consideran tanto actividades de interés supramunicipal como aquellas relacionadas con potenciales y capacidades internas que pueden responder directamente a demandas y expectativas de la población local” (Castro, 2020; Guzón, 2020). Son la columna vertebral de este programa y deben encaminarse “al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población” (MEP, 2020: 3).

Los principales antecedentes del programa son acciones como la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), el Programa de Innovación Agropecuaria Local (PIAL) y el Programa de Fortalecimiento de Capacidades Municipales para el Desarrollo Local (PRODEL). Todas estas experiencias demuestran el impacto de la colaboración internacional en proyectos que logran articular actores, recursos, ciudadanos y ecosistemas en función del desarrollo territorial, algunos con enfoque de economía circular, entendido como el “[...] modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido. En la práctica, implica reducir los residuos al mínimo” (Comisión Europea, 2020).

El municipio es el espacio donde ocurre el intercambio y la implicación más directa con la población. Este programa debe fortalecer la gestión de los gobiernos locales, impulsar el desarrollo económico y social de los territorios y promover el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. En tal sentido, constituye un reto adicional asumir la transición ecológica como principio transversal a las acciones que se generen. Esto implica un proceso paulatino de transformaciones en el modelo económico nacional y en el sistema de producción y consumo, que incluye cambios en las instituciones sociales y políticas y en las formas de vida y valores de la población. Se trata de crear las bases para transitar de una situación actual demasiado costosa ambientalmente, a una situación ambientalmente sostenible, compatible con la capacidad del planeta para mantener el desarrollo socioeconómico municipal (García, 2018).

La idea inicial fue gestar el programa desde los territorios. A pesar de la elevada disposición de los municipios para acceder al financiamiento otorgado y su proactividad en el trabajo, no se logró esta meta. El líder del proceso fue primeramente el Ministerio de Comercio Exterior, tarea luego asumida por el Centro de Desarrollo Local y Comunitario y el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas como entidades acompañantes y conciliadoras de todas las propuestas. Ambas se encargaron de traducir los intereses municipales en un proyecto único capaz de ser lo suficientemente flexible para responder a las demandas de sus principales beneficiarios. No obstante, los municipios fueron involucrados en todas las etapas de la formulación y no como simples participantes del proceso. Se produjo una suerte de exigencia del municipio de más indicaciones y trabajo en función de ver avanzar sus propuestas y concretar las acciones formuladas.

La coordinación desde la nación ayudó a minimizar el impacto de la falta de experiencia de los municipios en la gestión de proyectos. Sin embargo, trajo consigo determinadas imposiciones en materia de objetivos, metodologías y formas de organización que atentan contra la esperada autonomía municipal en la cooperación internacional. No siempre las instancias nacionales logran ponerse en función del municipio, ni acompañarlos efectivamente, pues, en ocasiones, priman intereses individuales antes que los colectivos. Entender la diversidad geográfica, demográfica, de acceso a recursos, entre otros factores, resulta clave en un proceso que no puede dirigirse desde la comodidad de un buró porque está sujeto a realidades diversas. En el afán de encontrar puntos en común que faciliten la gestión de ocho proyectos municipales como un único programa, se puede incurrir en el error de obviar la necesidad de generar soluciones a la medida de cada territorio.

## 2. Materiales y métodos empleados

La investigación, de carácter cualitativo, estuvo enfocada en comprender el fenómeno del proceso de formulación del programa “Transición ecológica: municipios sostenibles”, a través del análisis de las experiencias vividas y las interacciones generadas entre los actores participantes. Los sujetos fundamentales fueron los equipos de trabajo designados por los municipios, cada uno de ellos encabezado por un coordinador. Formaron parte del estudio, las autoridades nacionales y provinciales, la Unión Europea, las agencias implementadoras, las universidades y centros de estudio (Fig. 1).

Primeramente, fue necesario realizar una revisión bibliográfica para determinar el estado más avanzado del tema y establecer un marco teórico referencial que sustentara el estudio. Autores reconocidos en Cuba como Castro (2020), Guzón (2020), Pérez (2023), entre otros, facilitaron el entendimiento del contexto nacional y la comprensión del proceso de descentralización en el país.



Fig. 1. Pasos del proceso de investigación cualitativa.

Como vía directa para la obtención de la información destacó la observación participante. Este método se aplicó en talleres, seminarios, reuniones y videoconferencias con la participación de todos los municipios, autoridades nacionales, donantes y agencias de implementación. Esto permitió recoger las impresiones y criterios de todos los actores, percibir y evaluar sus comportamientos en cada momento y valorar la evolución del tema en el transcurso de cada etapa de la formulación.

Como complemento de la observación, el análisis del discurso resultó un paso clave. Se tuvieron en cuenta las intervenciones de los coordinadores municipales y los representantes de las instituciones cubanas y extranjeras. La revisión o estudio documental fue igualmente importante, pues permitió examinar los documentos elaborados en las distintas etapas de la formulación y las propuestas de proyectos escritas por los municipios.

Finalmente, todos los pasos de la investigación tributaron a definir como método central el analítico-sintético. Este permitió aunar los resultados obtenidos a partir de las diferentes técnicas aplicadas. El análisis de los avances y desafíos identificados en la formulación del programa “Transición ecológica hacia municipios sostenibles” ayudó a seleccionar las variables que podían incidir en el estudio: las capacidades municipales para la gestión de proyectos para el desarrollo, la interrelación entre los actores locales, provinciales y nacionales a nivel de cada territorio y las sinergias existentes entre los proyectos de cooperación al desarrollo que confluyen en los municipios.

El estudio de ocho realidades municipales diversas y contrastantes fue complementado con la caracterización de los puntos en común que marcaban la esencia del programa. De esta manera se lograron evaluar las contradicciones generadas durante el proceso de formulación del proyecto, lo cual dio respuesta al problema de investigación.

### 3. Discusión de los resultados de la investigación

El programa “Transición ecológica: municipios sostenibles” trasluce las complejas dinámicas que persisten en un proyecto desde y para los municipios con un concepto agroecológico y circular.

Como respuesta al problema de investigación trazado, se sintetizan las cuestiones que constatan las principales contradicciones del proceso de formulación (Fig. 2). Estas quedaron recogidas y argumentadas en tres líneas fundamentales:

- Insuficiente liderazgo de las autoridades locales y su capacidad de gestionar proyectos.
- Baja integración y articulación de los actores participantes a todos los niveles.
- Débil sinergia con otros proyectos e inefectiva gestión del conocimiento de experiencias anteriores.

Primeramente, se corrobora que es frágil el liderazgo de las autoridades locales, condicionado, entre otras causas, por las insuficientes capacidades existentes para la gestión de proyectos de cooperación internacional y otras falencias latentes en el modelo económico cubano. Tras más de cinco años de trabajo con la Unión Europea, las capacidades generadas en la gestión de proyectos para el desarrollo a nivel nacional y, principalmente, local, son insuficientes y volátiles; lo que se revierte en una implementación inadecuada y bajo aprovechamiento de los fondos.

La investigación confirma que la gobernanza a nivel municipal aun es débil y carece de herramientas efectivas para ejercer su autonomía. Desde los municipios se observaron limitados niveles de iniciativa propia y un accionar de los grupos de trabajo municipales permeado de inseguridades a la hora de tomar decisiones y defender sus propuestas. De manera general, los municipios aguardaron las indicaciones provenientes de las instituciones nacionales y no abundaron los momentos en los que gestaron por sí mismos las dinámicas de la concepción del programa.

Estas debilidades se reflejaron en las propuestas iniciales de proyectos municipales, mayoritariamente basadas en concepciones cortoplacistas que no incluían soluciones integrales a los problemas identificados. La visión sectorial y fragmentada que impera en el nivel nacional a la hora de concebir el desarrollo estuvo presente en los municipios.

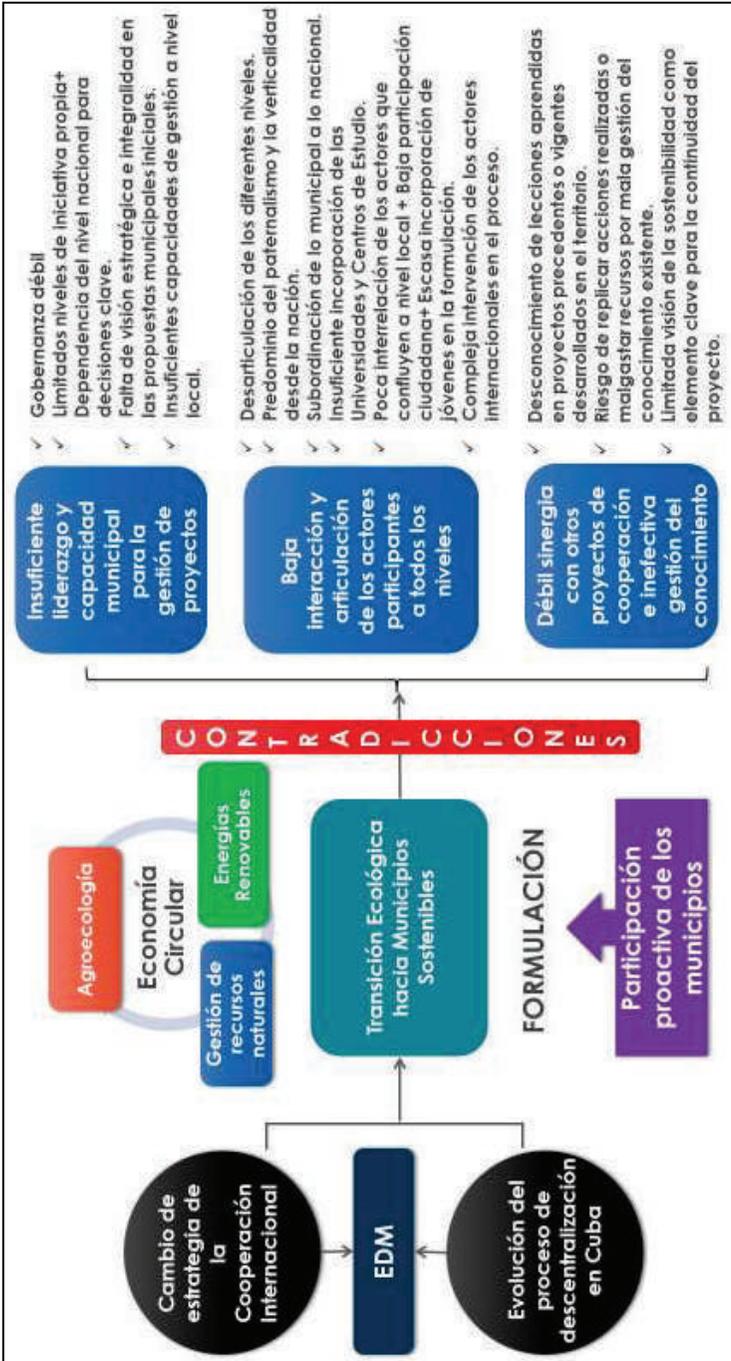


Fig. 2. Resultados del proceso de investigación.

Las propuestas locales, centradas por la propia naturaleza del programa en el sector agroalimentario, obviaban otras aristas fundamentales de la transición ecológica, como la promoción de las energías renovables o la gestión de recursos naturales. Cuando las incluían, lo hacían de forma aislada y sin nexos vinculantes. Como consecuencia se apreciaron dificultades para vislumbrar el desarrollo como un proceso integral y articulado, y para introducir los principios de la economía circular. Los proyectos iniciales estaban, en su mayoría, más alineados con el modelo económico lineal tradicional, basado, principalmente, en extraer, producir y desechar. Sin embargo, algunas propuestas introducían pequeñas acciones que proponían cambios en la dinámica de pensamiento.

La transición ecológica y la circularidad aparecen como condiciones exigidas por el programa. El propio primer secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y presidente de la República, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, explicó en el discurso de clausura del Octavo Congreso del Partido que “hay conceptos básicos en cualquier tipo de economía, que debemos entronizar definitivamente como el ahorro y la economía circular” (Díaz-Canel, 2021). Ambos conceptos se han ido incorporando en las propuestas municipales a medida que han avanzado las diferentes versiones de sus documentos.

Contar con tiempo para la formulación y organizar el trabajo de manera escalonada permitió que se redactasen más de cuatro versiones de proyectos en cada municipio. Las propuestas iniciales devienen, cada vez, en proyectos más sólidos y ajustados a los objetivos del programa y las estrategias de desarrollo municipales. Paulatinamente se han corregido algunas de las brechas existentes respecto de la calidad de las acciones. Se han podido contrastar los ocho casos, que sirven unos como referentes para otros en temas específicos y se han generado espacios de capacitación desde el nivel central que han permitido acompañar el proceso.

La gobernanza municipal no solo califica como débil en cuestiones de reivindicación de la autonomía frente a lo provincial y lo nacional, sino también en la incapacidad de articular a todos los actores de los distintos niveles. El proceso de formulación del programa no estuvo exento de este fenómeno que resulta un tema particularmente complejo y con varias aristas de análisis. A nivel local se evidenció poca interrelación entre los actores nacionales e internacionales y baja identificación ciudadana con los proyectos de cooperación.

El predominio del paternalismo y la verticalidad en la proyección de los organismos nacionales, marcan uno de los puntos disruptivos en las relaciones que se pretenden propulsar a lo interno del municipio. El falso criterio de que los territorios no están preparados para asumir la gestión de un proyecto de cooperación internacional de gran magnitud fue esgrimido, desde lo nacional,

como justificación para lograr la gestión ministerial y sectorial del programa. En un claro cuestionamiento a la propia autonomía conferida, la intención fue subordinar las necesidades municipales a las prioridades nacionales, siendo las primeras poco conocidas a profundidad y escasamente estudiadas y confirmadas en el terreno. Desde el nivel central se pretendió guiar a los municipios sin siquiera involucrar, en todos los casos, a las estructuras provinciales y locales de cada sector relevante.

Esta desconexión tuvo su principal efecto en los documentos de proyectos presentados. Se perciben determinadas disrupciones u omisiones de elementos relevantes que aportan las políticas nacionales sectoriales en la concepción de las acciones. Estas cuestiones se podrían evitar con el empleo de mecanismos efectivos de acompañamiento. Sin embargo, se observa que varias instancias nacionales concibieron su apoyo al proceso a través de orientaciones encaminadas a asegurar su presencia en las acciones y beneficiarse del financiamiento. Como consecuencia se visualizaron municipios abiertos a recibir todo tipo de ayuda y otros que se resisten y solo permiten el acompañamiento de algunos actores por el bajo nivel de confianza generado.

Igualmente, no se han involucrado con efectividad en el proceso de gestión del programa, actores relevantes como las universidades, los centros universitarios municipales y los centros de investigación. Cuba apuesta por un desarrollo basado en la ciencia y la innovación, que debe promoverse igualmente desde los territorios. Los municipios escogidos están ubicados en provincias con centros universitarios de referencia como la Universidad de La Habana, la Universidad de Matanzas, la Universidad Central de las Villas, la Universidad de la Isla de la Juventud y la Universidad de Sancti Spiritus, los cuales, en su mayoría, tienen vasta experiencia en la gestión de proyectos internacionales de cooperación. Hay municipios que los articularon positivamente como Cabaiguán y Guanabacoa, sin embargo, en otros la relación no surgió de manera natural. En muchos casos la vinculación universidad-municipio fue intencionada desde arriba y se ha gestado de manera formal, lo que atenta contra su estabilidad y funcionalidad.

La participación de las comunidades y de todos los actores económicos locales en estas iniciativas sobresale como cuestión pendiente. No se trata de una acción meramente comunicativa, sino de involucrarlos y hacerlos sujetos activos y comprometidos, pues se formulan acciones para producir un cambio sustancial en sus realidades. El proceso requiere de la activación de todas las fuerzas municipales con un enfoque de género y generacional, estratégico e inclusivo, en función del desarrollo. La limitada presencia de jóvenes en los grupos de coordinación de los proyectos, a nivel municipal y nacional, es otro elemento preocupante si analizamos la sostenibilidad de la acción.

A todo ello se suman las complejas interacciones con los actores internacionales, tanto donantes como agencias implementadoras. A la vez que transmiten valiosas experiencias, estas instancias imponen metodologías no siempre aplicables a la realidad del territorio e intentan hacer prevalecer su criterio, sustentado en la experiencia alcanzada. En ocasiones desconocen la capacidad de gestación local y no se muestran lo suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades municipales. Solo la fortaleza de criterio de las contrapartes cubanas puede establecer el equilibrio que articule, de manera constructiva, las experiencias de la parte extranjera al proceso de formulación.

Unido a las primeras contradicciones explicadas, el proceso estudiado demuestra que la falta de capacidades identificadas se debe también a la imposibilidad de proyectos anteriores o vigentes de fomentarlas y consolidarlas. En los ocho municipios seleccionados han confluído varios proyectos de cooperación, sin embargo, existe desconocimiento de las lecciones aprendidas y de su impacto.

La coexistencia de proyectos de cooperación con resultados concretos fue un criterio decisorio al momento de seleccionar los territorios. Destacaron acciones como el Programa de Soberanía y Seguridad Alimentaria (SAS-Cuba) y el Programa de Apoyo a la Energía en Cuba, ambos financiados por la Unión Europea y alineados con sectores relevantes para los objetivos propuestos. No obstante, las experiencias adquiridas en los municipios no se han articulado del todo al trabajo municipal. La baja sinergia existente con otros proyectos de cooperación internacional atenta contra el aprovechamiento de los fondos de la cooperación y valida la fragmentación de las acciones. Esto contrasta con la idea articular todas las iniciativas en función de la estrategias de desarrollo municipales como guía fundamental.

Lo anterior evidencia una insuficiente gestión del conocimiento en los proyectos de cooperación y redundante en posible duplicación de acciones, malgasto de recursos y bajo aprovechamiento de las capacidades generadas en el país. Adicionalmente, demuestra una escasa proyección hacia la sostenibilidad, la cual va más allá del aspecto ambiental, pues incluye la dimensión económico-financiera y la social.

Los proyectos de cooperación, aunque están diseñados para dinamizar el desarrollo, contradictoriamente tienen un tiempo de caducidad que se circunscribe a la utilización del financiamiento asignado. Deberían existir acciones dentro de los mismos que proyecten, a largo plazo, la generación de recursos propios para mantener su funcionalidad orgánica y principales resultados.

Más allá de las contradicciones evaluadas, el programa ha permitido introducir pequeños cambios en la mentalidad de los grupos de trabajo municipales e, incluso, ha impulsado nuevas dinámicas de relacionamiento entre los dis-

tintos niveles. No ha sido un proceso acelerado pues genera resistencia, pero existe voluntad en el espacio local de impulsar el desarrollo. A nivel nacional, nuevas son las fuerzas que conspiran a su favor. Es una secuencia de pasos que aspira a generar una revolución en los modos de gestar la cooperación y de pensar el desarrollo local.

## CONCLUSIONES

El proceso de formulación e implementación del programa “Transición ecológica: municipios sostenibles” se puede mejorar a partir del fortalecimiento de las capacidades municipales para la gestión de proyectos para el desarrollo, la generación de una interrelación más efectiva entre los actores locales, provinciales y nacionales a nivel de territorio y el establecimiento de sinergias entre los proyectos de cooperación al desarrollo que confluyen en los municipios.

Una de las principales complejidades subyacentes de la formulación fue la necesidad de imbricar en un único programa realidades de ocho municipios, cada uno con un índice de desarrollo territorial divergente, estrategias de desarrollo municipales en distinto gradiente de conformación y diferentes niveles de gobernanza y experiencias en la gestión de proyectos internacionales, lo cual determinó diferentes puntos de partida y avance en el proceso.

En general, el liderazgo de las autoridades locales fue limitado, se evidencia gran dependencia del resto de los niveles y falta de iniciativa propia, condicionada, entre otros factores, por la inseguridad que genera la inexperiencia y la necesidad de formación de capacidades.

La participación e imbricación de todos los actores, aunque entraña contradicciones, es necesaria y ello incluye a sectores no tan representados como la comunidad, especialmente mujeres y jóvenes y los nuevos actores económicos.

La limitada presencia de jóvenes en los grupos de coordinación de los proyectos a nivel municipal y nacional, la no imbricación efectiva de los actores económicos y la ausencia de propuestas de acción que garanticen la generación de nuevos recursos económicos-financieros son debilidades que pueden afectar la sostenibilidad de la acción.

No es relevante la sinergia existente entre los proyectos de cooperación internacional que se ejecutan en los municipios, lo cual atenta contra el aprovechamiento de los fondos de la cooperación y mantiene la fragmentación de las acciones.

Como elemento positivo del proceso de formulación sobresale que los municipios fueron proactivos con la oportunidad que le ofrece el programa. La proactividad de los municipios cubanos para asumir proyectos de cooperación internacional es una fortaleza que valida el cambio que se promueve en función de impulsar el desarrollo local como catalizador del progreso de la nación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional del Poder Popular (2019). Constitución de la República de Cuba. Disponible en: [https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2019-ex5\\_0.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2019-ex5_0.pdf)
- Castro, M. (2020). Las estrategias de desarrollo municipal, instrumento clave para la gestión local del patrimonio cultural. Disponible en: <https://raucujae.edu.cu/index.php/revistaau/article/view/599/564>
- Comisión Europea (2020). Nuevo Plan de acción para la economía circular por una Europa más limpia y más competitiva. Disponible en: [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9903b325-6388-11ea-b735-01aa75ed71a1.0018.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9903b325-6388-11ea-b735-01aa75ed71a1.0018.02/DOC_1&format=PDF)
- Consejo de Ministros. (2021). Decreto No. 33/2021 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial.
- AGCID (2022). Manual de Proyectos de Cooperación Internacional en Áreas de Gestión de la Defensa. Cooperación Chilena para el Desarrollo. Disponible en: [https://www.agci.cl/images/centro\\_documentacion/Manual\\_de\\_Proyectos\\_de\\_Cooperaci%C3%B3n\\_Internacional\\_en\\_%C3%A1reas\\_de\\_Gesti%C3%B3n\\_de\\_Defensa.pdf](https://www.agci.cl/images/centro_documentacion/Manual_de_Proyectos_de_Cooperaci%C3%B3n_Internacional_en_%C3%A1reas_de_Gesti%C3%B3n_de_Defensa.pdf)
- Díaz-Canel, M. (2021). Discurso pronunciado en la clausura del Octavo Congreso del Partido Comunista de Cuba. Disponible en: [https://www.ujc.cu/sites/default/files/20210604/Enlace\\_Interes/discurso\\_clausura\\_8vo\\_congreso\\_diaz\\_canel\\_0.pdf](https://www.ujc.cu/sites/default/files/20210604/Enlace_Interes/discurso_clausura_8vo_congreso_diaz_canel_0.pdf)
- García, E. (2018). La transición ecológica: definición y trayectorias complejas. *Ambienta* (125). Disponible en: [https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf\\_AM%252FPDF\\_AM\\_Ambienta\\_2018\\_125\\_86\\_100.pdf&ved=2ahUKEwihjaDpt\\_iBAXXMEVkJHa7ECz0QFnoECBcQAQ&usq=AOvVaw0me5Y4KrJLwC0SdE\\_Bd\\_aQ](https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_AM%252FPDF_AM_Ambienta_2018_125_86_100.pdf&ved=2ahUKEwihjaDpt_iBAXXMEVkJHa7ECz0QFnoECBcQAQ&usq=AOvVaw0me5Y4KrJLwC0SdE_Bd_aQ)
- Guzón, A. *et al.* (2020). Cataurito de herramientas para el desarrollo local. 2da. ed. La Habana, CEDEL.
- MEP (2020). Política para impulsar el desarrollo territorial. Ministerio de Economía y Planificación. Disponible en: <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/POLITICA%20PARA%20IMPULSAR%20EL%20DESARROLLO%20TERRITORIAL.pdf>
- MINCEX (2020). Decreto Ley No. 16 De la Cooperación Internacional Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. Disponible en: [https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2020-o85\\_0.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2020-o85_0.pdf)
- Partido Comunista de Cuba (2017). Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de

junio de 2017. Disponible en: [http://www.mes.gob.cu/sites/default/files/documentos/tabloide\\_i\\_lineamientos\\_pcc\\_junio\\_2017.pdf](http://www.mes.gob.cu/sites/default/files/documentos/tabloide_i_lineamientos_pcc_junio_2017.pdf)

Pérez, L. (2023). *El municipio que queremos: fortalezas y desafíos*. La Habana: Caminos.

U-Echevarría, O. y Mok, L. (2018). *Economía cubana. Crecimiento y desarrollo (2011-...)*. La Habana: Instituto Nacional de Investigaciones Económicas.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

LAURA SOLER DÍAZ: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

DARIEL DE LEÓN GARCÍA: Aportó la idea inicial, así como organizó el desarrollo de la investigación, participando en su revisión y perfeccionamiento. Colaboró en la conceptualización del problema, aportó ideas para la visualización de los resultados.

## LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO: EXPERIENCIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL SECTOR CULTURAL DE CUBA

### *PROJECT MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT: EXPERIENCES OF INTERNATIONAL COOPERATION IN THE CULTURAL SECTOR OF CUBA*

**Renée Oliver Gerardo**

<https://orcid.org/0009-0001-3487-5759>  
Ministerio de Cultura. La Habana, Cuba  
reneeoliver27@yahoo.es

**Anett Rodríguez Mendoza**

<https://orcid.org/0009-0007-0806-5641>  
Ministerio de Cultura. La Habana, Cuba.

**Silvio Rodily Alemán Dantín**

<https://orcid.org/0009-0006-5665-1656>  
Universidad de la Habana, Cuba

---

#### Resumen

Este artículo consiste en difundir las experiencias y buenas prácticas en la gestión de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo conducidos desde el Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana del Ministerio de Cultura, entre 2017 y 2022, dando respuesta a las deficiencias presentadas en el periodo precedente. El tema resulta de gran relevancia, teniendo en cuenta las oportunidades que brinda la cooperación internacional para la implementación de proyectos donde la cultura sea motor para el desarrollo sostenible, potenciando el fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos, adquisición de tecnologías e intercambios de buenas prácticas. En este sentido se empleó como metodología de trabajo la gestión basada en resultados junto a herramientas e instrumentos estandarizados para la gestión del ciclo de proyectos, así como la implementación de una ruta de capacitación y la informatización de los procesos relacionados.

**Palabras clave:** cultura; capacidades; buenas prácticas; resultados.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Abstract

*This article consists of disseminating experiences and good practices in the management of international cooperation projects for development conducted by the Coordination Center for International Collaboration with Cuban Culture of the Ministry of Culture, between 2017 and 2022, responding to the deficiencies presented in the previous period.*

*This topic is of great relevance, taking into account the opportunities offered by international cooperation for the implementation of projects where culture is an engine for sustainable development; promoting the strengthening of human resources capacities, acquisition of technologies, and exchanges of good practices.*

*In this sense, Results-Based Management was used as a work methodology together with standardized tools and instruments for the management of the project cycle, as well as the implementation of a training route and the computerization of related processes.*

**Keywords:** *culture; capabilities; good practices; results.*

## INTRODUCCIÓN

La Cooperación Internacional comienza después de la segunda guerra mundial y fue concebida en ese entonces casi exclusivamente como la transferencia de fondos para incidir en la mejora de indicadores de desarrollo de las naciones europeas participantes del conflicto y devastadas con la guerra. Esa visión evolucionó en la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas en septiembre de 2015 con el acuerdo de adoptar una Agenda para el Desarrollo Sostenible hasta el 2030 con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para transformar el mundo.

Cuba es uno de los países que históricamente ha sido emisor y receptor de cooperación internacional, asumiéndola como una oportunidad para contribuir al desarrollo sostenible del país y otras naciones en vías de desarrollo. La implementación de esta actividad en el país corresponde a los organismos de la Administración Central del Estado, otras organizaciones superiores y gobiernos locales. Para ello el Ministerio de Cultura, instituyó desde el año 2006, el Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana, Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana, como entidad adscrita, vinculada metodológicamente al Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica, fusionado en 2009 con Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, actual organismo rector de la actividad.

Al cierre del 2016, la gestión de la cooperación internacional en el Ministerio de Cultura presentaba deficiencias, evidenciadas en el escaso número de proyectos en ejecución e incumplimientos de compromisos contraídos. Entre las causas fundamentales se identificaron: bajas capacidades de especialistas para gestionar la actividad, la carencia de procedimientos internos del organismo y de una estrategia actualizada para la procuración de fondos.

En octubre de 2016, a raíz del cambio en la dirección del Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana y el fortalecimiento del equipo de especialistas, se inicia una nueva etapa de trabajo, marcada por la aplicación de la ciencia e innovación en la gestión de los proyectos en apego al cumplimiento de la política establecida para la cooperación internacional, planteada en los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.

A partir de la situación problemática mencionada y teniendo en cuenta que el proyecto es uno de los instrumentos más comunes para implementar la cooperación internacional para el desarrollo, el problema científico que se abordará es: ¿Cómo mejorar la gestión de proyectos de cooperación internacional en el Ministerio de Cultura? Para ofrecer una solución, en la presente investigación se propone como objetivo general: difundir las experiencias y buenas prácticas en la gestión de proyectos de cooperación internacional en el Ministerio de Cultura entre 2017 y 2022, y como objetivos específicos: sistematizar el marco teórico referencial sobre la gestión de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo y realizar un análisis comparativo de la gestión de proyectos de cooperación en el Ministerio de Cultura entre el 2017 y el 2022

## 1. Marco conceptual y metodológico

La gestión de proyectos ha evolucionado desde sus etapas formativas en década de los años cuarenta y se convirtió en una de las principales aplicaciones internacionales e interdisciplinarias, cuyo crecimiento fue impulsado por el aumento de la complejidad de los proyectos (Wallace, 2014).

De ahí que los organismos profesionales más importantes en este ámbito operan a nivel global en la mayoría de las áreas de las industrias y el comercio, y el uso de las prácticas y procedimientos de gestión de proyectos son válidas en múltiples campos y territorios: desde proyectos agrícolas en África hasta proyectos complejos de ingeniería en Australia. “La gestión de proyectos es, quizás, la primera área de práctica profesional verdaderamente internacional del mundo” (Wallace, 2014: IX-X). Hasta hace poco tiempo se consideraba que los proyectos y su gestión se limitaban a los sectores de la construcción e ingeniería. Actualmente la gestión de proyecto se aplica en todas las industrias dado que el cambio y la competitividad se convierten en parte de la vida operativa diaria (Wallace, 2014: 15).

Dado que la gestión de proyectos es una disciplina relativamente nueva, coexisten muchas definiciones de ella. La gestión de proyectos debe considerarse como una herramienta para gestionar cambios únicos (Wallace, 2014: 12). La definición proporcionada por el Instituto de Gestión de Proyectos plantea que

“la gestión de proyecto, es el uso de conocimientos, habilidades y técnicas para ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente” (PMI, 2013: 17). Por otro lado, la Asociación para la Gestión de Proyectos define que “la gestión de proyecto se enfoca en controlar la introducción del cambio deseado. Esto implica distinguir las necesidades de los grupos beneficiarios, planificar lo que se necesita hacer, tiempo requerido, responsable y que estándares se requieren: también la creación y motivación del equipo de trabajo, la coordinación, el monitoreo y la gestión de cambios si se requieren para alcanzar resultados satisfactorios” (APM, 2013: 17).

La mayoría de los autores coinciden en que la gestión de proyectos consiste en establecer y, luego alcanzar los objetivos de tiempo, costo y calidad. Progresivamente, han incluido las variables de seguridad y de riesgo, pues la necesidad económica conduce, cada vez más, a los proyectos hacia estados de riesgo con mayor probabilidad de ocurrencia y efectos significativos.

Los proyectos se definen como un tipo de sistema productivo con un objetivo o propósito único para provocar algún cambio, con restricciones operativas y una duración limitada que atraviesa por fases de desarrollo concisas. Por lo que suelen ser relativamente complejos y riesgosos (Wallace, 2014). Otras definiciones precisan que un proyecto es un conjunto único de procesos con actividades coordinadas y controladas, fechas de inicio y fin definidas, que se llevan a cabo para lograr sus objetivos requiriendo de la provisión de entregables que satisfagan requisitos específicos. Estos están sujetos a múltiples restricciones: la duración o fecha prevista de cierre; la disponibilidad de presupuesto y de los recursos como el personal, las instalaciones, los materiales, herramientas y equipamiento, la infraestructura, y otros factores; el nivel de riesgo; el potencial impacto social o ecológico del proyecto y el marco legal (Norma ISO 21500).

En ese sentido, el ciclo de vida del proyecto está determinado por el conjunto de las fases que siguen una secuencia lógica, donde los recursos se emplean para realizar las actividades que producen entregables o productos. Para asegurar una gestión eficiente del proyecto durante el ciclo de vida, se deben realizar un conjunto de actividades en cada fase y al final se deben haber producido todos los entregables (Norma ISO 21500).

Como se expresa en el Decreto-Ley No. 16/ 2020, los proyectos de cooperación como instrumento de la cooperación internacional para el desarrollo se definen como el conjunto de acciones planificadas para cumplir un propósito u objetivo definible único, utilizando los recursos humanos, materiales, financieros y de infraestructura; mediante un presupuesto que refleja su costo en un tiempo definido, con vistas a lograr transformaciones que contribuyan al

logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (Consejo de Estados 2020; MINCEX, 2020). En el contexto cubano, el ciclo de los proyectos cuenta con cinco fases: identificación, planificación, aprobación-negociación, ejecución/seguimiento y evaluación.

La gestión eficiente de recursos es esencial para el éxito del proyecto, de ahí que requiere de la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas específicas. Por esto es esencial mejorar los procesos de creación e intercambio de saberes al interno de la organización para lo cual pueden generarse estructuras, procedimientos que faciliten dicho proceso.

## 2. Métodos y antecedentes

En esta investigación se utilizaron los métodos teóricos tales como: análisis y síntesis, inducción y deducción, histórico y lógico, y triangulación. Los métodos empíricos fueron: análisis de información, encuestas y entrevistas.

El Ministerio de Cultura, como Organismo de la Administración Central del Estado (OACE), rector de la política cultural en el país, está integrado por un sistema de instituciones: consejos o institutos nacionales, instituciones nacionales, entidades adscritas, sistema empresarial y es además el órgano de relación de una treintena de organizaciones de la sociedad civil: fundaciones, asociaciones, y organizaciones no gubernamentales, cuyo radio de acción cubre la casi totalidad de la población. Es por esto que contar al interno del organismo con entidades de diversa naturaleza y escalas de actuación, constituye una potencialidad para la creación de alianzas que estimulen la implementación de proyectos donde la cultura confirme ser uno de los motores del desarrollo sostenible.

El diagnóstico realizado en el organismo en el 2017 arrojó estas problemáticas:

- Los objetivos de trabajo del Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la cultura cubana no articulaban una gestión eficaz de los proyectos.
- Débil participación del organismo en la gestión de proyectos de cooperación internacional, solo cuatro proyectos en ejecución y siete pendientes de cierre aprobados en años precedentes debido a inexecución, demoras en cierre de cuentas bancarias, incumplimiento de cronogramas y entrega de informes.
- Desaprovechamiento de los mecanismos de financiación multilateral, bilateral, descentralizados y de integración regional donde Cuba participa, para la promoción de proyectos de cooperación internacional.
- Escasos proyectos que respondían a problemáticas acordes a la visión de desarrollo inclusivo y sostenible del país.

- Limitado conocimiento sobre normas de cooperación internacionales, herramientas y metodologías para la gestión de proyectos y donativos puntuales, y los procesos asociados.
- Carencia de procedimientos y espacios de decisión colectiva para la gestión de acciones de la cooperación internacional en el Ministerio de Cultura, su aplicación en sistema institucional y las organizaciones de la sociedad civil del cual es el órgano de relación.
- Deficiencias en la elaboración y presentación de documentación requerida, produciendo retrasos en las aprobaciones, ejecución, seguimiento y cierre.
- Limitada sinergia entre las varias áreas del Ministerio de Cultura que se relacionan con la actividad.
- Escasa participación de los especialistas en los espacios de decisión y coordinación de los proyectos en ejecución.
- Dificultades en el procesamiento de los indicadores sobre la ejecución de proyectos y donativos puntuales, y bajo nivel de informatización.

La gestión de la cooperación internacional en el Ministerio de Cultura ha transitado por tres etapas fundamentales: la creación en el 2006 del Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana, el fortalecimiento de sus recursos humanos y el re enfoque del trabajo en el año 2017 y en el 2022 la implementación de la nueva estructura del ministerio, como parte del redimensionamiento de los Organismo de la Administración Central del Estado, a partir de la cual la actividad de cooperación internacional se gestiona desde el Departamento de Cooperación Internacional en la Dirección de Desarrollo de Industrias Culturales y la Cooperación Internacional.

Con la aprobación en el 2020, del Programa de Desarrollo Cultural 2030, para la implementación de la política cultural del Estado cubano: la cooperación internacional en el Ministerio de Cultura alineó su estrategia para contribuir al desarrollo de las áreas de resultado clave: creación artística y literaria, patrimonio cultural, trabajo sociocultural, enseñanza artística, e industrias culturales y creativas, las cuales tributan a 2 de los ejes estratégicos del Programa Nacional de Desarrollo Económico Social hasta 2030: transformación productiva e inserción internacional y desarrollo humano, equidad y justicia.

El nuevo departamento, creado sobre la misma estructura del Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana, ha dado continuidad al trabajo realizado para contribuir al logro de los resultados del Programa de Desarrollo Cultural y el Programa Nacional de Desarrollo Económico Social 2030, implementando la planificación estratégica, en correspondencia con los recursos disponibles, la estructura de funcionamiento y los objetivos trazados.

### 3. Resultados

#### ***Nuevo enfoque para la gestión de proyectos***

Para optimizar los procesos de gestión dando respuesta a las problemáticas diagnosticadas en 2017, se realizaron una serie de acciones sustentadas desde la gestión del conocimiento, pues el desarrollo de habilidades en este ámbito requiere años de trabajo y experiencias, por ello fue fundamental adoptar este enfoque, lo cual es una práctica a nivel internacional.

Se aprobaron tres nuevos objetivos de trabajo, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, las fases del ciclo de vida de proyectos:

- Objetivo I. Proponer y ejecutar acciones encaminadas a *procurar fondos* y fortalecer alianzas de cooperación (fases: identificación, planificación y negociación-aprobación).
- Objetivo II. Garantizar la *ejecución* de la cooperación internacional que se recibe (fases: ejecución-seguimiento y evaluación).
- Objetivo III. Fortalecer el *desarrollo de capacidades* en la actividad de cooperación internacional. (gestión del conocimiento transversal a toda la actividad).

Se implementó una estrategia de gestión de recursos por la vía de la cooperación internacional, definiendo cinco líneas que corresponden a áreas de resultados claves del Programa de Desarrollo Cultural 2030 (Fig. 1).



*Fuente:* Ministerio de Cultura (2018). Informe de Balance Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana.

**Fig. 1.** Estrategia gestión de recursos por la vía de la cooperación internacional.

Asimismo, se conformó una cartera de proyectos, como instrumento de promoción de nuevas propuestas, a los actores de la cooperación internacional: financiadores, implementadores y otros, en este sentido se organizaron dos fórums de cooperación internacional donde se presentó la cartera de proyectos, así como los resultados alcanzados en el periodo.

## Métodos y técnicas utilizados

Para mejorar la eficiencia, eficacia, transparencia en la gestión de proyectos se asumió la utilización de la gestión basada en resultados, estrategia de gestión para aumentar el impacto de las iniciativas cuyo ingrediente fundamental es la participación de los grupos interesados en todo el ciclo del proyecto: identificación, planificación, ejecución y evaluación a partir del diseño y medición de resultados específicos y medibles.

Se integraron además los métodos y técnicas validados internacionalmente para la gestión del ciclo del proyecto (Tabla 1).

**Tabla 1.** Instrumentos empleados en la gestión de ciclo de proyecto

Fase	Métodos y técnicas
Identificación	Árbol de problemas, árbol de objetivos, selección de alternativas
Planificación	Matriz marco lógico, matriz de análisis de riesgos, plantillas para presupuesto, cronogramas
Ejecución	Matriz marco lógico, matriz de análisis de riesgos, presupuesto, cronogramas,
Evaluación	plan operativo anual y general.

## Actualización de procedimientos

Tomando en cuenta el marco legal vigente se elaboraron y aprobaron los procedimientos del organismo para la gestión de acciones de cooperación internacional: proyectos y donaciones puntuales, así como el funcionamiento de la Comisión de Aprobación del Ministerio de Cultura como órgano colegiado para garantizar el cumplimiento de los principios de la cooperación internacional. Estos se implementaron a partir de la aprobación de tres resoluciones:

- Resolución No. 40/2017. Procedimiento para la formulación y ejecución de proyectos de colaboración internacional.
- Resolución No. 39/2017. Procedimiento para la recepción de los donativos puntuales por la vía de la colaboración internacional.
- Resolución No. 14/2017. Comisión de aprobación de proyectos y donativos puntuales de la colaboración internacional.

En el año 2020 se actualizó el marco legal con la aprobación del Decreto-Ley No. 16/2020 y otras normas como la Resolución No. 366/2020 (Consejo de Estado, 2020; MINCEX, 2020). Debido a los cambios introducidos en esta normativa, referidos a los niveles de aprobación, ejecución y control, se actualizó la norma contenida en la Resolución No. 4/2022 (Ministerio de Cultura, 2022).

En el mismo se incluyó el proceso de evaluación técnica de proyectos, previo a su aprobación en la Comisión de Aprobación de Proyectos y Donativos del Ministerio de Cultura, para lo cual se diseñó una guía de evaluación de proyectos con los principales elementos de valoración utilizados por los financiadores basada en cinco criterios:

- Nivel de pertinencia: en relación con la misión u objeto de la entidad proponente, los planes y estrategias sectoriales, territoriales y las necesidades de los beneficiarios.
- Lógica de intervención: correspondencia entre los objetivos, resultados y actividades.
- Capacidad de las entidades participantes para garantizar: ejecución de acciones, control de recursos y rendición de cuentas, así como la evaluación de experiencias precedentes.
- Viabilidad de la propuesta y sostenibilidad de los resultados una vez concluido el proyecto.
- Innovación: inclusión de investigaciones aplicadas, transferencias de tecnologías, experiencias pilotos.

La puntuación mínima requerida para validar técnicamente las propuestas se fijó en un valor igual o superior a 31 puntos, de un máximo de 45 puntos; no obstante, las que su puntuación no alcanzó el límite aprobado, recibieron asistencia para incluir los elementos requeridos y su inclusión. La implementación de este proceso se basó en el criterio de pensamiento colectivo, ya sea para la asignación de puntuaciones como las recomendaciones finales.

### ***Fortalecimiento de capacidades***

Se diseñó e implementó, en modalidad presencial y a distancia, una ruta de capacitación en alianza con el Centro Nacional de Superación para la Cultura encauzada al fortalecimiento de capacidades del personal involucrado en la actividad de cooperación internacional (especialistas y directivos) con acciones docentes basadas en talleres metodológicos mensuales, entrenamiento a los equipos ejecutores de proyectos, y para la identificación y formulación de nuevas propuestas, así como la asesoría permanente a las instituciones.

### ***Actualización de la estrategia de comunicación institucional***

Se diseñó y publicó una página web y un perfil institucional en la red social Facebook y Twitter: la web [www.centrocooperacion.cult.cu](http://www.centrocooperacion.cult.cu) contiene información sobre informes, proyectos, modalidades para cooperar, estadísticas y otros. El perfil de Facebook se dedicó a la publicación de noticias sobre las actividades de los proyectos y aumentar la visibilidad de los mismos. Asimismo, se incrementó la presencia de los proyectos en la prensa y programas de televisión.

### ***Reorganización del sistema de trabajo***

Los resultados positivos obtenidos se sustentaron en un sistema de trabajo estructurado con el funcionamiento de estos espacios que garantizaron una mejor organización:

- Reuniones de coordinación: organización del plan de trabajo (frecuencia semanal).
- Comité Directivo: análisis de estrategias de trabajo, control de la actividad y problemáticas (frecuencia mensual).
- Comité de prevención: elaboración y seguimiento de planes contra riesgos (frecuencia mensual).
- Planificación: confección de los planes de trabajo mensuales, y su cumplimiento (frecuencia mensual).
- Comisión para evaluación técnica de proyectos: aplicación de la guía de evaluación a los proyectos para su aprobación posterior en la Comisión de Proyectos y Donativos Puntuales del Ministerio de Cultura (frecuencia: semanal).

En cuanto a la gestión del capital humano, a cada especialista le fue asignado el seguimiento de uno o más proyectos durante todo el ciclo de vida del este lo que incluía la participación en todos los espacios: comités directivos, de coordinación, y de compras; el monitoreo de los riesgos, el diseño de variantes de modificaciones y elaboración de informes, entre otras.

La gestión de la información estadística de los proyectos, mejoró sustancialmente la calidad a partir de la implementación de un sistema informático a través de un sitio web.

### **Resultados de trabajo**

Los datos estadísticos que se muestran a continuación respaldan la efectividad de la estrategia de trabajo implementada, mediante el análisis del comportamiento de indicadores por objetivos de trabajo. Es importante señalar la ralentización de los procesos entre 2020 y 2021 a causa de la COVID-19.

#### *Objetivo I. Procuración de fondos*

Se aprecia la evolución positiva en la mayoría de los indicadores, con el incremento del número de proyectos identificados, diseñados y presentados a financiadores, así como de las acciones de promoción (Fig. 2).

#### *Objetivo II. Ejecución de proyectos*

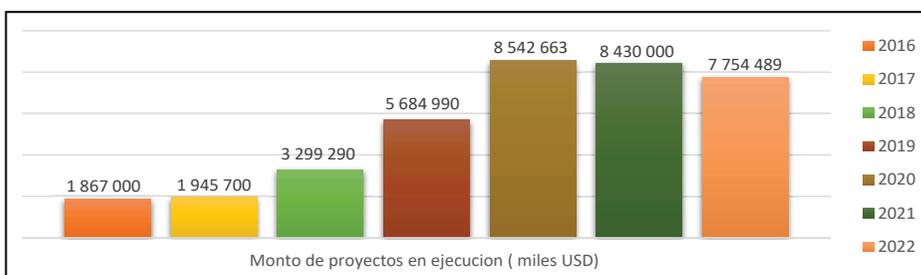
Se aprecia el incremento de los montos financieros ejecutados en correspondencia con el aumento de proyectos aprobados en el periodo (Fig. 3).

El análisis prospectivo de la ejecución de los proyectos de cooperación, como herramienta para seguir la ejecución de proyectos, evidenció que para sostener al menos 10 proyectos en ejecución anualmente es imprescindible el diseño y aprobación de nuevas propuestas. La identificación de las áreas de resultado clave del Programa de Desarrollo Cultural 2030 beneficiadas con los proyectos evidenció la correspondencia con las principales temáticas financiadas por los organismos internacionales (Fig. 4).



Fuente: Ministerio de Cultura (2022). Informe de Balance Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana.

Fig. 2. Procuración de fondos.



Fuente: Ministerio de Cultura (2022). Informe de Balance Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana.

Fig. 3. Monto de proyectos en ejecución.

Las acciones implementadas han aportado bienes y servicios por un valor aproximado de 14,18 millones USD complementando las fuentes de financiamiento del sistema de la cultura.

### Objetivo III. Capacitación

Se incrementaron el número de acciones y en consecuencia los beneficiarios. En el periodo de la COVID-19 el uso de plataformas para videoconferencias y redes sociales permitieron la continuidad de las actividades a distancia (Fig. 5).

### Entregables producidos

Los productos o entregables logrados en las iniciativas ejecutadas contribuyeron al logro de los resultados previstos en el Programa de Desarrollo Cultural 2030. Se detallan los más relevantes que pueden ser referencias para futuras propuestas (Tabla 2).

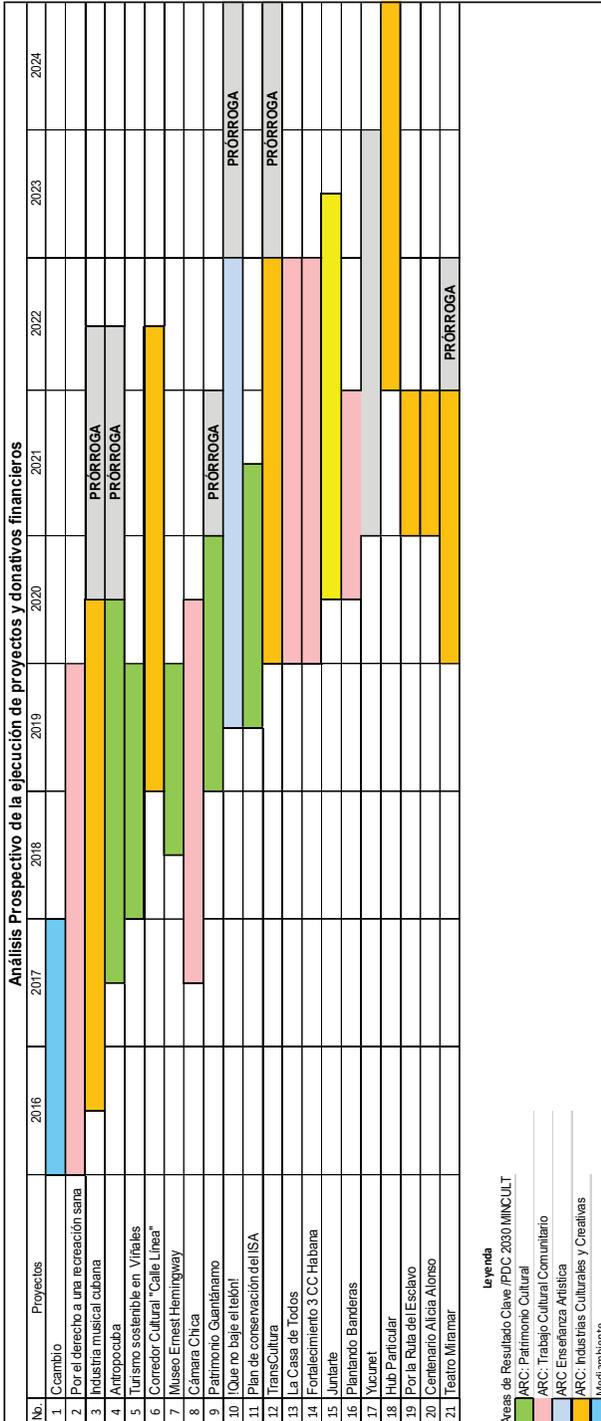
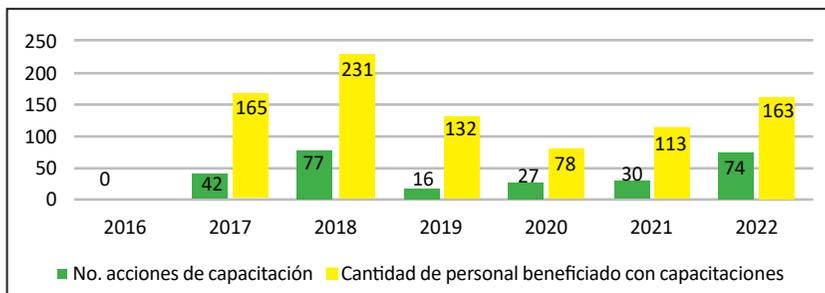


Fig. 4. Análisis prospectivo de la ejecución de proyectos 2016-2024.



*Fuente:* Ministerio de Cultura (2022). Informe de Balance Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana.

**Fig. 5.** Comportamiento de acciones de capacitación y beneficiarios 2016-2022.

## Tabla 2. Proyectos y entregables

Nombre proyecto	Productos
<p>1. Por el derecho a una recreación sana, segura y culta para niños, niñas y adolescentes Financiador: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)</p>	<p>Dos publicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Consumo cultural y adolescencia en Cuba. Reflexiones a partir de una encuesta nacional”</li> <li>• “Participación cultural y adolescencia, reflexiones y claves para su comprensión”</li> </ul>
<p>2. Fortalecimiento de la productividad, eficiencia, calidad y desempeño organizacional en la cadena productiva de la Industria de la música cubana Financiador: Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA), Korea-Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación sobre la cadena de valor de la industria musical cubana</li> <li>• Sistema de información y análisis de la industria musical cubana</li> <li>• Inscripción de La Habana en la red de ciudades creativas musicales Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco)</li> <li>• Estrategia de desarrollo nacional de la industria musical cubana y de la marca país</li> <li>• Plataforma digital “Sandunga” para la promoción y distribución de la música cubana</li> <li>• Entrenados profesionales en nuevas tecnologías para la venta digital</li> <li>• Equipados cinco estudios de grabaciones y digitalización de fondos patrimoniales</li> </ul>
<p>3. La antropología sociocultural en Cuba. Reconstruyendo el pasado y cimentando el futuro-AntropoCuba Financiador: Instituto Francés de Investigación para el Desarrollo (IRD), Francia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de resultados de investigación en revistas especializadas</li> <li>• Presentación del curso de antropología al Comité de carrera del Departamento de Sociología de la Universidad de La Habana para consolidar la especialidad en la docencia</li> <li>• Presentación al Programa Nacional de Historia</li> </ul>

Nombre proyecto	Productos
<p>4. Hacia una estrategia de turismo sostenible comunitario en el Valle de Viñales Financiador: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), España y Oficina Regional de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura para América Latina y el Caribe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñada y aprobada la estrategia de turismo sostenible Valle de Viñales, patrimonio mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura</li> <li>• Talleres de sensibilización comunitaria</li> </ul>
<p>5. Museo Ernest Hemingway: conservación y difusión de su patrimonio Financiador: Fundación Finca Vigía, Estados Unidos</p>	<p>Construido y equipado el taller de alta tecnología para la conservación y restauración de fondos del museo</p>
<p>6. ¡Que no baje el telón! Conservación, gestión y puesta en valor del patrimonio cultural de la Facultad de Arte Teatral del Instituto Superior de Arte (ISA) Financiador: Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS), Italia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento morfométrico de la edificación con alta precisión</li> <li>• Proyecto técnico ejecutivo para la rehabilitación de la edificación</li> <li>• Publicación de antología del nuevo teatro cubano italiano “Que se levante el telón”</li> </ul>
<p>7. Plan de gestión de las escuelas de arte de Cubanacán Financiador: Fundación Getty, Estados Unidos y Fundación Politécnico Milano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación detallada sobre elementos constructivos de edificaciones del Instituto Superior de Arte</li> <li>• Plan de gestión de las escuelas de arte</li> </ul>
<p>8. Programa transcultural Financiador: Unión Europea y Oficina Regional de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura para América Latina y el Caribe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecidas alianzas estratégicas en Cuba y el Caribe para funcionamiento del Polo Caribeño de Formación Cultural</li> <li>• Preparada la oferta académica de cursos a impartir en las categorías de industrias culturales y creativas por parte de instituciones cubanas y caribeñas</li> <li>• Capacitados profesores y especialistas cubanos en modalidad de enseñanza digital</li> </ul>
<p>9. La casa de todos Financiador: Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS), Italia y ARCS Culture Solidali, Italia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de público en La Habana: municipios Arroyo Naranjo, Cotorro y Centro Habana</li> <li>• Capacitados especialistas de los tres municipios en gestión institucional, comunicación, patrimonio cultural inmaterial, tecnologías de la información y las comunicaciones</li> <li>• Equipadas y amuebladas tres casas de cultura</li> </ul>
<p>10. Proyecto: Juntarte: la cadena creativa que hace la escena inclusiva Financiador: Unión Europea y Cooperation for the Development of Emerging Countries (COSPE), Italia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo repertorio teatral con temas inclusión social</li> <li>• Aprobada la carrera de técnico medio superior de realización escénica</li> <li>• Investigación de la cadena de valor del teatro cubano para adultos y publicación del directorio de las artes escénicas de Cuba</li> </ul>

Nombre proyecto	Productos
11. Establecimiento de una red Yucatán-Cuba del programa de maestría en "Arte contemporáneo y Gestión Cultural" Yucunet Financiador: Unión Europea y Universidad Santiago Compostela, España	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de la maestría en arte contemporáneo y gestión cultural</li><li>• Equipada aula para educación a distancia</li><li>• Mejora de capacidades técnicas de los profesores de las entidades involucradas</li></ul>
12. Hub particular: Políticas participativas para impulsar la artesanía como motor de desarrollo inclusivo y sostenible Financiador: Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS), Italia y Ayuntamiento Gualdo Tadino	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipados locales para formación, comercialización en Fondo Cubano de Bienes Culturales y Ministerio de Cultura</li><li>• Equipado el taller de cerámica de Varadero</li><li>• Cursos de capacitación en gestión de ciclo de proyectos y comercialización</li></ul>

*Fuente:* Ministerio de Cultura (2022). Informe de Balance Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana.

## CONCLUSIONES

La implementación de proyectos de cooperación internacional, como expresión de relaciones bilaterales y multilaterales en el entramado del sistema internacional para potenciar el desarrollo humano y sostenible, beneficia al sistema de la cultura en la obtención de recursos para la transferencia de conocimientos y tecnologías que despliegan la posibilidad de innovación en función de impulsar los programas de desarrollo en el sector cultural y el Programa Nacional de Desarrollo Económico Social 2030.

La aplicación de metodologías e instrumentos estandarizados internacionalmente en la gestión de proyectos de cooperación internacional a partir del 2017 permitió superar las deficiencias en el sistema de la cultura, lo cual se valida en el comportamiento positivo de los indicadores analizados.

El desarrollo de capacidades en los recursos humanos que gestionan los proyectos es imprescindible para la implementación de sistemas de trabajo que faciliten el logro de los resultados previstos, beneficiando a especialistas, directivos, artistas, estudiantes y público en general.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Consejo de Estado (2020). Decreto-Ley No. 16. De la cooperación internacional. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 85, Ordinaria.
- Haep, R., González Fernández, G. y Jústiz García, E. (2006). Guía para actores interesados en la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo. Gestión de proyectos: De la idea al proyecto, Care-ACPA-Agroacción alemana
- MINCEX (2020). Resolución No. 366. Normas para la cooperación internacional que Cuba recibe. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 85, Ordinaria.

Ministerio de Cultura (2022). Informe de Balance Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana.

Ministerio de Cultura (2022). Resolución No. 4. Procedimiento para la gestión de programas, proyectos y donaciones puntuales de la cooperación internacional.

Norma ISO 21500 (2012). *Directrices para la dirección y gestión de proyectos*. Suiza: Secretaría Central de ISO en Ginebra.

Salinas Gamarra, A. L. y Montano Godínez, A. (2023). Diplomado en cooperación internacional para el desarrollo. La Habana: Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

Wallace, W. (2014). *Gestión de proyectos*. Edinburgh Business School. Heriot-Watt University

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

RENÉE OLIVER GERARDO: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

ANETT RODRÍGUEZ MENDOZA: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

SILVIO ALEMÁN DANTÍN: Aportó la idea inicial, así como organizó el desarrollo de la investigación, participando en su revisión y perfeccionamiento. Colaboró en la conceptualización del problema, aportó ideas para la visualización de los resultados.

## LA SIMULACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y TERRITORIAL *SIMULATION IN BUSINESS AND TERRITORIAL MANAGEMENT*

**Enrique Santana Pérez**

<https://orcid.org/0000-0002-2082-9399>

Universidad de La Habana, Cuba

esanper36@gmail.com

---

### Resumen

La simulación es una abstracción de una situación relacionada del ambiente empresarial o territorial permitiendo a los participantes, bien sea individualmente o en grupos, tomar decisiones con respecto a las operaciones que se desarrollan en estas, surgiendo los juegos de simulación y empresariales. En la actualidad estos tienen un amplio empleo en las escuelas de negocio, empresas y centros de enseñanza, aunque en Cuba no se ha evidenciado con esta magnitud. El juego gerencial (juego de negocio) es un método de formación administrativa que busca desarrollar habilidades en la toma de decisiones empresariales o territoriales, utilizándose en ellas actividades simuladas o simuladores, los que constituyen un modelo definido por ciertas reglas matemáticas que representan algún aspecto de la realidad. Actualmente los simuladores empresariales se emplean en la toma de decisiones en negocios, entregando informaciones para crear estrategias, acciones operativas y proyectos a seguir. El objetivo de este artículo consiste en brindar una herramienta que permita la reflexión que motive el empleo de los juegos con simulación en la formación y desarrollo de directivos.

**Palabras clave:** simulación; simuladores empresariales; juegos de gestión con simulación.

### Abstract

*Simulation is an abstraction of a related situation in the business or territorial environment allowing participants, either individually or in groups, to make decisions regarding the operations that take place in them, giving rise to simulation and business games. Currently, these are widely used in business schools, companies and educational centers, although this has not been evident in Cuba. The management game (business game) is a management training method that seeks develop skills in making business or territorial decisions, using simulated activities and/or simulators, which constitute a model defined by certain mathematical rules that represent some*



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

---

*aspect of reality. Currently, business simulators are used in business decision-making; they provide information to create strategies, operational actions and projects to follow. The objective of this article is to provide a tool that allows reflection that motivates the use of simulation games in the training and development of managers.*

**Keywords:** *simulation; business simulators; management games with simulation.*

---

## INTRODUCCIÓN

Según McKeown (1986) la simulación es el proceso de desarrollar un modelo de problema, determinar su comportamiento y las acciones sobre este. Este concepto de simulación implica la elaboración de un modelo teórico de la realidad, es un eslabón entre el objeto y el gestor, que incluye los elementos contradictorios y los deseados, así como el comportamiento humano, además, se determinan acciones de influencia sobre este, lo que no es característico de una imitación. Es decir, es una representación importante que juega un papel entre el aprendizaje teórico y el mundo real.

En las simulaciones de la gestión empresarial o territorial los elementos principales son dos: la información y la toma de decisiones. Estas utilizan cálculos, gráficos, inventarios, mapas, informes estadísticos y otros, los cuales constituyen las principales herramientas de trabajo, por lo tanto, los modelos utilizados en la formación empresarial o territorial representan situaciones en las cuales el aprendizaje de conceptos, técnicas, habilidades y procesos de decisión pueden ser llevados a situaciones reales.

Aunque existen ejemplos de simulaciones que datan de cientos de años, se conoce que estas tienen sus inicios en la vida militar de China en el siglo XIX, a través de los llamados “juegos de militares o de guerra para la toma de decisiones”. Durante la segunda guerra mundial hubo un gran empleo de estos juegos en países como la desaparecida Unión Soviética, Estados Unidos, Alemania, Japón, Gran Bretaña y otros. Los primeros juegos relacionados con la toma de decisiones en los negocios fueron desarrollados por la American Management Association (AMA) en la segunda mitad de la década de los años 50 del siglo XX.

Se dice que los simuladores empresariales aparecieron en escena también a mediados o finales de esa misma década impulsada por los juegos militares, las investigaciones operativas, el desarrollo de la tecnología informática y la teoría educativa.

En la actualidad la simulación es ampliamente utilizada por todas las escuelas de negocio y laboratorios de gestión empresarial, como elemento didáctico para la solución de problemas gerenciales o territoriales, mediante el uso de actividades simuladas en juegos o entrenamientos o utilizando simuladores profesionales.

Los principales beneficios de la simulación en los procesos administrativos son:

- Es un método de bajo riesgo y costo para probar modelos de procesos de situaciones.
- Ayuda a identificar y eliminar los obstáculos que alteran los procesos, lo que permite tomar decisiones mejor fundamentadas.
- Garantiza que los recursos necesarios completen los procesos en forma eficaz.
- Responde las preguntas cuando se desea optimizar un proceso.
- Proporciona información de apoyo a la rentabilidad de la inversión.
- La ejecución de múltiples situaciones permite que los analistas comerciales determinen la mejor alternativa de uso.

## 1. La simulación y los juegos administrativos

La simulación es una abstracción de una situación relacionada con el mundo administrativo, que permite a los participantes individualmente o en grupos, dirigir una entidad o parte de ella, tomar decisiones respecto a las operaciones que se desarrollan en la misma durante un determinado periodo de tiempo.

En la actualidad la simulación ha ido mejorando progresivamente a medida que la tecnología del hardware y del software ha evolucionado. Los modernos equipos de informática permiten llevar a cabo simulaciones que reproducen la realidad con niveles de precisión que mejoran la formación y el nivel de enseñanza potencial en dirección. La simulación más que una teoría es una metodología para la solución de problemas (Fig. 1).

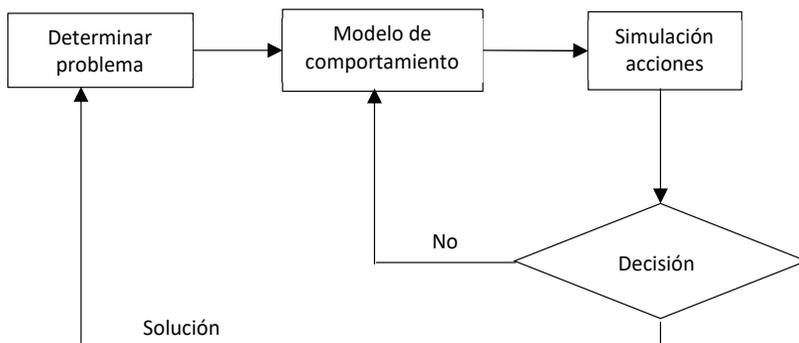


Fig. 1. Modelo de simulación.

Según Mesa Prieto (1994) cuando el modelo de comportamiento se construye con las variables internas y externas que intervienen en el funcionamiento de la entidad y que constituye el campo de acción del gerente o del intendente, estamos en presencia del modelo de una empresa o municipio, según sea el caso. Si, además, se dinamiza con intervenciones las variables controladas, constituye una simulación gerencial; adicionalmente, si hay un ambiente de competencia con otros competidores, se analiza cada decisión

y sus resultados se tienen en cuenta para tomar nuevas, repitiéndose estos ciclos sucesivamente, se llega a los llamados juegos de simulación.

Fuera del ámbito docente, la simulación es utilizada principalmente con el objetivo de predecir. Por ejemplo, en una situación económica simulada se busca cuál será el resultado si se toma la decisión X en determinadas condiciones específicas, a partir de una estrategia.

Los juegos empresariales se caracterizan por el empleo de simulaciones sobre el comportamiento humano, así como por el empleo de simuladores. Estos juegos pueden subdividirse en cuatro grupos:

- Juegos de experiencias estructuradas: son juegos cuidadosamente estructurados muy cortos para provocar pautas de conductas específicas.
- Juegos de modelos organizacionales: estos permiten crear situaciones que se presentan en la vida de las organizaciones, tales como la división de responsabilidades, las líneas de autoridad. Son similares en cuanto a la naturaleza de las experiencias estructuradas, pero mucho más complejos.
- Tareas prácticas: son ejercicios que implican con antelación la planificación de una estrategia. Son típicos para guiar la construcción de un equipo o artefacto usando situaciones reales o modelos. El rango de complejidad es grande, puede ir desde una experiencia estructurada hasta una construcción total real.
- Juegos o actividades de campo: se distinguen por sus cualidades enfocadas hacia la creación de habilidades directivas e interpersonales, los cuales son muy frecuentes en actividades gerenciales, territoriales, comerciales e industriales.

El empleo de los juegos con simulación en las universidades cubanas se encuentra todavía lejos de convertirse en hábito. En muchos casos, la falta de una metodología aplicable, hace que no se hayan incorporados en los programas de dirección. De hecho, en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección la mayoría de las actividades docentes se encuentran basadas en conferencias, seminarios, talleres y trabajos como la resolución de casos, y limitada ejecución de juegos y entrenamientos con impacto en las distintas áreas de las entidades.

El objetivo general de los juegos administrativos es el desarrollo de las actividades directivas y la toma de decisiones en las entidades, teniendo en cuenta las situaciones y problemas que se presentan.

Los objetivos específicos pueden estar relacionados con: la formación y entrenamiento en la toma de decisiones; el análisis del comportamiento del mercado y la influencia de la competencia; el comportamiento de la comercialización con el empleo del marketing; visualizar en las diferentes áreas de la en-

tividad la actuación ante situaciones concretas de la vida diaria; la comprobación de estrategias, políticas y metas ante situaciones de restricciones y presiones del entorno y foráneas; anticipar cambios mediante el empleo de la perspectiva estratégica; la elaboración y empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la gestión y otros. De hecho, es uno de los recursos didácticos más efectivo y que deben ser más explotados en la formación y desarrollo de ejecutivos y directivos.

Las principales características de los juegos administrativos son:

- Modelan la realidad de la organización en su composición completa.
- Poseen objetivos a alcanzar claros en cuanto al aprendizaje.
- Existe interacción entre los participantes mediante la comunicación oral y escrita.
- Tienen reglas bien definidas y a la vez flexibilidad de las acciones.
- Poseen un final definido incluyendo la competitividad entre equipos.
- Empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones y cada vez más el manejo de software con ambientes simulados
- Desarrollan capacidades de trabajo en grupo, ejercitando el pensamiento crítico.

La tipología de los juegos actuales varía desde sencillos a muy complejos, computarizados y no computarizados, interactivos y no interactivos, de participante único a múltiples, de niveles de decisión gerenciales bajos y de alta gerencia, de gestión local a internacionales, especializados en una sola área, o cubrir todas las áreas organizacionales tanto en tiempo real como operativo de la organización.

La clasificación de los juegos es muy variada y depende de las opiniones de los autores, por lo que no existe un criterio único al respecto. Las principales clasificaciones según algunos autores son las siguiente: Motomura sostiene el criterio de clasificación de acuerdo a la naturaleza de los juegos; según Kopttike de acuerdo al tipo de simulación; Tanabe clasifica por el resultado de las áreas funcionales e interacción entre los equipos; Gramigna según los objetivos o habilidades que desarrollan. Este autor se afilia a este último.

Los participantes de los juegos generalmente son: el coordinador, los profesores, los alumnos o participantes y es posible algún técnico. El coordinador es el profesor responsable, quien elabora la documentación, da instrucciones, procesa las decisiones, informa sobre las situaciones y cambios, evalúa los resultados individuales y de los equipos de trabajo; debe tener la suficiente preparación para dirigir el juego, responde por la obtención de los objetivos y la introducción de los datos de interés para las empresas según las decisiones de los participantes, así como de nuevos requerimientos y normas gubernamentales.

En juegos con cierta complejidad es posible la participación de otros profesores que trabaje en la dirección de algún colectivo de estudiantes y en el rol de simulador elaborando una guía de la simulación.

Los participantes (alumnos) antes del juego deben haber recibido los conocimientos teóricos esenciales que les permita realizar el ejercicio. Durante el mismo trabajan en grupo y juegan el rol de directores de empresas y áreas, son los tomadores de decisiones y componen el equipo gerencial funcionando en un mismo o diferentes cargos. Se pueden crear hasta tres a cuatro equipos por juego, con una composición de uno a cinco alumnos por cada equipo. Durante el juego se analiza la situación externa e interna, se toman decisiones y se determinan las consecuencias de las mismas, según los cargos asignados.

Los técnicos aseguran el funcionamiento exitoso del ejercicio desde el punto de vista computacional y de los medios técnicos que intervienen. Existen variantes de las relaciones de dirección en el juego gerencial (Fig. 2).

El número de decisiones en cada juego (por equipo) varía según el tipo de juego, se sugiere cinco a seis por cada situación o episodio o situación, los cuales deben cubrir un periodo generalmente de un trimestre. Algunas de las decisiones más comunes son: financieras, rentabilidad, rendimientos, producciones, mercadeo, las cuales se pueden presentar en forma de estados financieros, de ganancias y pérdidas, análisis del mercado, balance general, entre otros.

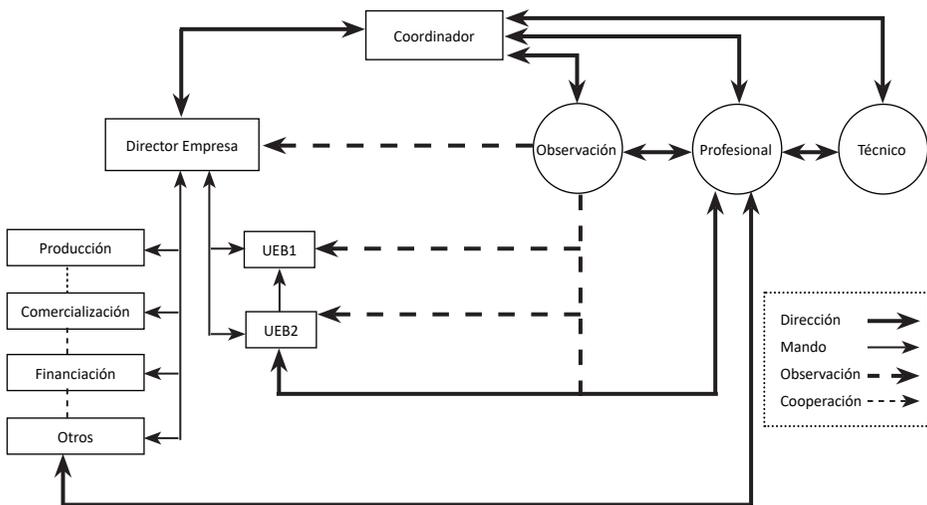


Fig. 2. Relaciones de dirección.

Las fases o etapas también dependen de los autores y el tiempo. Se pueden tener cuatro a cinco etapas como norma:

- Etapa 1. Revisión de conceptos y teorías asociadas al tema objeto de juego.
- Etapa 2. Descripción de la organización del juego gerencial: se entrega de forma escrita la tarea operativa, la distribución de los roles, dirección del juego y las evaluaciones. Trabajo en equipos para estudiar los documentos y coordinar el trabajo de cada grupo.
- Etapas 3 y 4 (puede ser una o dos). Realización del juego gerencial por situaciones o episodios. El jefe de cada equipo analiza por grupo cada situación, da indicaciones en relación a la solución del episodio. Los participantes realizan análisis grupales e individualmente elaboran propuestas que informan al jefe. Asisten a las reuniones de informe de las decisiones tomadas y reciben las nuevas indicaciones para la situación siguiente. Así, por cada uno de los episodios programados. Esta es la etapa de mayor duración y la más importante, además, generalmente se juega con hora operativa
- Etapa 5. Evaluación de los equipos participantes y experiencias positivas y negativas, así como las conclusiones del juego.

Para cada juego es necesario elaborar una metodología (guía o manual), la cual incluye el plan de realización del juego, la tarea operativa y la metodología o guía de actuación de los profesores: El contenido del plan es el siguiente: tema, objetivos, las actividades y tiempo, los profesores, los participantes, el lugar y los medios, la metodología general utilizada, las evaluaciones y bibliografía. La tarea operativa es un complemento imprescindible del plan. Es el documento que incluye el desarrollo del juego o entrenamiento, se entrega a los participantes e incluye: tema y objetivos; información general y particular con la estructura y características de la organización del juego, la información económica y social necesaria y las actividades previstas a realizar por los estudiantes (participantes).

Los juegos gerenciales al igual que los entrenamientos se evalúan de esta forma:

- Grado de pertinencia del juego desarrollado.
- Dominio de los contenidos impartidos y la creatividad de los participantes.
- Si el desarrollo de las habilidades directivas se logra con la metodología utilizada.
- Si la información económica y sociopolítica suministrada garantiza el juego y la toma de decisiones en las diferentes situaciones.
- Si las relaciones establecidas garantizan la participación de los estudiantes.
- Grado de responsabilidad mostrada por los participantes ante las tareas y reconocimiento de los errores y aciertos.
- Si los encuentros, etapas y el tiempo planificado se corresponden con los objetivos.

- Grado en que la simulación y los medios técnicos garantizan la solución de las situaciones previstas en el plan de realización.
- Si la bibliografía y materiales entregados aseguran la realización del juego gerencial.

## 2. Simuladores de gestión

Un simulador es un modelo definido por ciertas reglas matemáticas que trata de imitar o representar algún aspecto más menos amplio de la realidad. También puede entenderse un modelo que trate de reproducir un patrón de relaciones entre individuos o grupos. Un ejemplo de esto puede ser la simulación de las dificultades que debe afrontar un director de empresa o un actor de la administración local al negociar con distintos proveedores.

Faria (1989) estimó que unos 8 755 profesores en más de 1 900 Escuelas de Negocios habían utilizado simuladores empresariales en sus cursos. Actualmente estos se emplean en la toma de decisiones, entregan situaciones e informaciones para que definan estrategias y acciones operativas, sus principales características son:

- La existencia de un marco de trabajo lo suficientemente claro que asegure su reconocimiento.
- Tienen diferentes etapas, estando la progresión influida por las acciones de los participantes a través del proceso de toma de decisiones.
- Se identifican criterios que son utilizados para valorar las actuaciones de los participantes.
- Para su funcionamiento se requiere un cierto nivel de documentación, materiales, ordenadores y un instructor bien preparado. El tiempo debe ser lo más corto posible.
- El propósito esencial del simulador es estimular la realización de acciones sin incurrir en costos y riesgos.
- Permitir a los estudiantes, ejecutivos y directivos poner en marcha proyectos, implementar estrategias y decisiones, y si existen fracasos aprender cuales han sido las causas de los errores.
- Deben constituir una simplificación de la realidad. El enorme número de variables que interactúan en una situación no pueden ser incluidas en un modelo, debido a que es técnicamente muy difícil.
- Poder demostrar los participantes sus habilidades en las tareas del modelo diseñado, así como aprender de su propia experiencia, al mismo tiempo que desarrollan y aplican los principios de la gestión empresarial y administrativa.

Atendiendo a estas características encontramos estos simuladores de decisiones:

- Por su tipo: simuladores de negocios, de liderazgo y de proyectos empresariales y territoriales.
- De acuerdo a las temáticas: estrategias, márketing y ventas, finanzas, banca, operaciones (fabricación), innovaciones (en transporte y economía circular), logística (cadenas y distribución), ciudades y alcaldías, entre otras.
- Según los países fabricante que se disponen datos: Rusia, China, Vietnam, España, País Vasco, Reino Unido, México, Colombia. En Cuba la Empresa SIMPRO.

## CONCLUSIONES

- En el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección el conocimiento sobre el empleo de la simulación es limitado, estando muy circunscrito a prácticas como las clases tradicionales, los estudios de casos y proyectos. Los modelos de simulación empresarial se basan en lograr un conocimiento práctico y aplicado.
- Pedagógicamente, resulta fundamental en el aprendizaje la permanente ayuda de un profesorado lo suficientemente cualificado, que pueda interpretar adecuadamente los resultados con el fin de alcanzar los objetivos didácticos establecidos. Además, es necesario tomar en consideración, tanto el factor humano, ético, social y ambiental, así como el trabajo en grupo.
- Los juegos con simulación de gestión empresarial, se sugiere que sean intensivos, con valoraciones adecuadas del trabajo del estudiante, con un tiempo de aprendizaje no excesivo, así como estar integrados en un entorno informático, cómodo y comprensible.
- Por último, dada la estructura de los programas en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, la simulación parece tener mejor cabida en cursos de posgrado, maestrías o especialidades, proyectos, investigaciones e innovaciones, así como en el programa de doctorado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, A. (2015). La capacitación en dirección. Una herramienta para el cambio en las organizaciones. Disponible en: <http://monografias.com>
- Codina Jiménez, A. (2014). El cambio en la gerencia contemporánea. En: *Habilidades directivas*. La Habana: Editorial Academia, pp. 138-145.
- de Armas Rodríguez, H. (2016). *Método para la elaboración de estrategias dominantes DAFO-Método BED-DAFO*. La Habana: CIH. SA
- Escuela de Organización Industrial (1996). *Análisis de simuladores de gestión*. Madrid, España.
- Faria, A. J. (1989). Business Gaming. Current Usage Levels. *Journal of Management Development*, 8(2).

- Mesa Prieto, R. (1994). La formación administrativa apoyada en los juegos gerenciales. *Revista Universitaria EAFIT*, 98, 43-57.
- Ministerio de Educación Superior (2018). Reglamento de trabajo docente y metodológico. Resolución Ministerial No. 2. La Habana.
- Montejo Véliz, R. (2017). El proceso de análisis de problemas y toma de decisiones. En: *Dirección de Organizaciones. Procesos y técnicas*. Tomo 1. La Habana: Editorial UH, p. 191.
- McKeown, D. (1986). *Modelos cuantitativos para la administración*. México: Editorial Iberoamericana.
- Santana Pérez, E. (2019). El papel del entrenamiento a directivos para la formación y desarrollo de habilidades empresariales. *Revista Auditoría y Control*, pp.16-26.
- Stoner J. (2000). Manejo de la creatividad e innovación. En: *Administración*. La Habana: Editorial Félix Varela, p. 457.
- Vizueta, S., Navas Montes, Y. y Vera Franco, P. (2017). Juegos gerenciales como herramienta para el perfeccionamiento de las habilidades profesionales. *Dominio de la Ciencia*, 3(2), 86-104.

## CONFLICTO DE INTERESES

El autor se responsabiliza con el contenido del artículo y declara no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## EL DESARROLLO LOCAL UNA FORMA DE IMPULSAR AL SECTOR AGROPECUARIO

### LOCAL DEVELOPMENT A WAY TO BOOST THE AGRICULTURAL SECTOR

**Leidis Rodríguez Linares**

<https://orcid.org/0000-0002-4684-3105>

Universidad de la Habana, Cuba

leidisrodriguezlinares@gmail.uh.cu

---

#### Resumen

El desarrollo local es un proceso mediante el cual los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo. La sostenibilidad de un proyecto permite un equilibrio entre las necesidades sociales y la protección del medio ambiente, representando una transición de la sociedad actual a una sociedad más respetuosa con el medio ambiente. En Cuba se trabaja para cumplir los objetivos de desarrollo sostenible en los ámbitos nacionales, regionales y territoriales y en el caso de los proyectos de desarrollo local vinculados al sector de la agricultura se tienen en cuenta el cumplimiento de estos objetivos. En los procesos de desarrollo endógeno los recursos y las decisiones locales, deben partir desde una gestión descentralizada de la política de desarrollo. Implica aprovechar la disponibilidad de recursos y las potencialidades locales.

**Palabras clave:** proyecto; sostenible; endógeno.

#### Abstract

*Local development is a process through which local governments establish initiatives and promote efficient and effective economic activities in a coordinated manner with all political and social agents in joint projects that decisively influence the productive sector. The sustainability of a project allows a balance between social needs and environmental protection, representing a transition from current society to a more environmentally friendly society. In Cuba, work is being done to meet the sustainable development objectives at the national, regional and territorial levels and in the case of local development projects linked to the agricultura sector, the fulfillment of*



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

---

*these objectives is taken into account. In endogenous development processes, local resources and decisions must start from a decentralized management of development policy. It implies taking advantage of the availability of resources and local potencial.*

**Keywords:** *Project; sustainable; endogenous.*

---

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el sector agropecuario en Cuba muestra resultados poco alentadores. Se ha manifestado una creciente necesidad de importar alimentos y la situación actual del país con relación a la disponibilidad de divisas no es la más favorable, por lo que reanimar el sector agropecuario es fundamental para mejorar el funcionamiento de la economía, garantizar la creación de empleos y proporcionarle a cada una de las familias los alimentos básicos necesarios para la subsistencia con la calidad requerida.

Para desarrollar el sector agropecuario es muy importante tener en cuenta el desarrollo endógeno que procura mejorar las capacidades propias desde dentro del territorio. Los planteamientos que enfatizan las ideas del desarrollo endógeno tienen sus orígenes en las aportaciones de autores representativos de muy diversas tendencias, con objetos de estudios marcadamente diferentes.

El desequilibrio hombre-naturaleza a escala global y local exige fortalecer el papel y la capacidad de las localidades en la implantación de programas que permitan aproximarnos a territorios más sostenibles.

Si bien desde la década de los años setenta se habla de la necesidad de una concepción del desarrollo más sostenible es solo a principios de la década de los años noventa que se habla de un desarrollo local sostenible, según el cual el territorio local asume la responsabilidad de gestionar la sostenibilidad del desarrollo.

Es importante la sostenibilidad de un proyecto ya que permite un equilibrio entre las necesidades sociales y la protección del medio ambiente, representando una transición de la sociedad actual a una sociedad más respetuosa con el medio ambiente. Es un modo de desarrollo cuyo objetivo es garantizar el equilibrio entre el crecimiento económico, la preservación del medio ambiente y el bienestar social.

El concepto de “desarrollo local” surgió de la combinación de dos términos controvertidos, que son objeto de discusión científica y han generado posturas dispares. Se han realizado distintas aportaciones para ofrecer una definición unánime y aceptada que todavía no se ha conseguido. El concepto de desarrollo se ha utilizado en la mayoría de las ocasiones con una significación cualitativa. En el lenguaje común se emplea como sinónimo de crecimiento y, generalmente, aumento económico. Por otro lado, la noción de “local” hace referencia a una parte del espacio, pequeña y englobada o referenciada en una estructura más amplia.

El desarrollo local sostenible constituye un enfoque en la conceptualización del desarrollo que surge en contraposición al carácter netamente cuantitativo que ha tenido el desarrollo y considerando el papel tan importante que puede jugar el territorio local como agente del desarrollo sostenible.

En el ámbito internacional existen numerosas localidades que han emprendido la compleja tarea de aproximarse a la sostenibilidad del desarrollo, lo que demuestra que se ha avanzado en esa dirección.

En Cuba se notan significativos avances en el desarrollo sostenible, pero en el ámbito local aún se debe seguir trabajando.

En la mayoría de los municipios del país y motivado por la difícil situación económica, los alimentos no cubren las necesidades de la población y los que se venden en el mercado tienen precios elevados para las familias con bajos ingresos.

El objetivo de este artículo es realizar un análisis de la importancia del desarrollo local y que el mismo sea sostenible y endógeno, vinculado a la agricultura.

El aporte del trabajo es un análisis del desarrollo local partiendo de que sea sostenible y endógeno y su vínculo con la agricultura.

## 1. El desarrollo local sostenible

La evolución del concepto de desarrollo, ha sido progresiva, sinónimo de crecimiento de la riqueza nacional, hasta su actual concepción como un fenómeno multidimensional y complejo, con un objetivo muy marcado en la búsqueda de la integralidad.

El concepto da título a actos prestigiosos: “Globalización y problemas del desarrollo”, a cursos especializados: “Maestría en desarrollo local”; a propuestas controvertidas: “Índice de desarrollo humano”. Pues parece ser un sustantivo muy versátil, cuyo empleo queda sometido a la intención de quien lo enarbolaba y a la interpretación del receptor del mensaje.

El concepto de desarrollo se ha enriquecido con el tiempo, del mismo modo y han surgido términos como desarrollo territorial, desarrollo regional, desarrollo local, desarrollo exógeno/endógeno, desarrollo sostenible, desarrollo descentralizado, cada uno de los cuales tiene su propia identidad.

Existen numerosos expertos que hacen referencia y manifiestan definiciones de desarrollo local entre estos se encuentran:

“Es un proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos existentes en una determinada zona o espacio físico es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, crear empleo, renta y riqueza, y sobre todo mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad local” (Alburquerque, 2004).

“La capacidad que se tiene de generar una determinada cantidad de riqueza (material, humana, cultural o espiritual), que sea dedicada a garantizar la elevación del bienestar actual y al progreso, que va a dar respuesta futura al crecimiento de la población, de las necesidades y retroalimentar el propio proceso de cambio de una forma continuada y sostenible” (Montejo, 2010).

“El desarrollo local es un proceso de desarrollo integral, que conjuga la dimensión territorial, las identidades o dimensión cultural, la dimensión política y la dimensión económica. Es una apuesta a la democratización de las localidades, al desarrollo sustentable y equitativo repensando las potencialidades del territorio y la sociedad local” (Burbano, 2011).

“El desarrollo local es un proceso mediante el cual los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio-económica del territorio y así incrementar los valores productivos, la eficiencia en la gestión y la efectividad social” (Vento, s/f).

El estudio de estas definiciones permite precisar las principales particularidades del concepto de desarrollo local, entre ellas se encuentran:

- Se define mediante la identidad y la adaptación de las potencialidades y de las riquezas que amplían el progreso.
- Es un proceso de crecimiento en la economía y de la sociedad local.
- Se orienta a incitar e impulsar la evolución económica, para regenerar la calidad de vida y el bienestar social de la sociedad.
- El desarrollo local permite el aporte de actores públicos y privados que mejoran el proceso productivo de empresas locales y promueven el progreso.

El desarrollo local requiere de una visión estratégica del territorio mediante la participación de actores públicos y privados, así como alianzas y concertaciones entre ellos que permitan consensuar estrategias orientadas a mejorar el tejido productivo de las empresas locales y a impulsar el desarrollo.

Estos progresos persiguen normalmente las siguientes ventajas para el territorio: mejora de la calidad y nivel de vida de los ciudadanos, incremento del grado de bienestar social; reducción de la dependencia del exterior, no su eliminación, y si mejorar las condiciones para fortalecer el intercambio mutuamente ventajoso con el entorno exterior a la localidad; reforzamiento del espíritu colectivo, como componente de acción consciente por el alcance del desarrollo social e individual; crecimiento y generación de empleo; conservación del medio natural y desarrollo cultural de la comunidad.

Dentro del desarrollo local existen los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, estos tienen como objetivo lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país.

Otro de los términos que abarca el desarrollo es el desarrollo endógeno que resulta más controvertido y ha aparecido asociado al de crecimiento endógeno (Vázquez, 1997). Respecto a las definiciones de endógeno y exógeno, Boisier (1996) plantea que estarán muy vinculadas a la escala territorial. En el contexto de globalización y alta movilidad espacial del capital, el crecimiento territorial es más exógeno a medida que el recorte territorial sea más pequeño y los agentes que controlan los factores de crecimiento –acumulación de capital, de conocimiento, capital humano, política económica global, deuda externa– tienden a separarse de los agentes locales; los primeros agentes son quienes generalmente residen fuera del territorio en cuestión. Sin embargo, el mismo autor argumenta que el desarrollo debe considerarse como más endógeno debido a su asociación con la cultura local y sus valores.

El desarrollo endógeno puede entenderse como un proceso en el que se interceptan cuatro planos: el político, como creciente capacidad regional para tomar decisiones propias y definir un estilo de desarrollo propio; el plano de la endogeneidad económica, referido a la apropiación regional de parte del excedente económico para dotar de sostenibilidad el crecimiento y ampliar su base productiva; el plano científico y tecnológico, referido a la capacidad interna para realizar modificaciones cualitativas en el sistema, y finalmente la endogeneidad en el plano de la cultura como un factor de identidad socioterritorial (Boisier, 1996).

Aunque algunos autores han jugado un destacado papel, en opinión de algunos, especialmente de Furio (1996), hace referencia a que el desarrollo endógeno se presenta no tanto como una teoría del desarrollo, sino como un paradigma nuevo y más que una teoría del crecimiento regional, es una aproximación territorial al desarrollo.

En tal sentido Vázquez Barquero (1997) se refiere al desarrollo endógeno como un proceso de cambio estructural y desarrollo económico, utilizando el potencial de desarrollo liderado por la comunidad local, que conduce a la mejora del nivel de vida de la población local.

En cambio, Arocena. (2002) hace énfasis en que es un proceso de integración entre lo social y lo económico, pues argumenta que la distribución de la renta, de la riqueza y del crecimiento económico no son procesos que surgen

y toman forma de manera paralela, sino que adquieren una dimensión común debido al hecho de que los actores públicos y privados toman decisiones de inversión orientadas a aumentar la productividad y competitividad de las empresas, resolver los problemas locales y mejorar el bienestar de la sociedad.

Por su parte Becattini (1997) expresa su criterio en función de que la clave del modelo de desarrollo endógeno es la forma de organización de la producción que facilitan el uso flexible de los recursos locales y empresariales, permitiendo utilizar las economías externas que permanecen ocultas y hacen más bajos los costos de transacción.

Pero Wadley (1998) basa su criterio en que el potencial del desarrollo endógeno, en su sentido más amplio, engloba los factores que pueden contribuir al desarrollo regional, dentro de los que se encuentran los recursos materiales y los que ofrece el entorno, las infraestructuras del transporte y de comunicaciones, las infraestructuras urbanas, así como el capital físico y el capital humano. Para propiciar el desarrollo es importante entrelazar los factores y enfocarlos al servicio de las actividades productivas y de la población local.

El factor común que enlaza los criterios de estos autores se concreta en el reconocimiento, ya sea de forma implícita o explícita, del papel que han de desempeñar en los procesos de desarrollo endógeno los recursos y las decisiones locales, teniendo como una condición fundamental la gestión descentralizada de la política de desarrollo.

Aprovechar la disponibilidad de recursos y las potencialidades locales hacen posible lograr grandes objetivos que tributen directamente al mejoramiento de la calidad de vida de la población y aporte a su vez al país.

El desarrollo sostenible es otra de las vertientes del desarrollo y una muy importante en el desarrollo local.

Resulta de vital importancia y constituye una necesidad objetiva la gestión adecuada del medio ambiente, pues el estado de deterioro del mismo, a escala planetaria, pone en peligro la supervivencia del hombre como especie. Las principales tendencias ambientales, económicas y sociales, expresión de la situación del mundo en el nuevo siglo, evidencian la necesidad de cambiar el modelo de desarrollo económico-social que hasta el momento ha prevalecido para de esta forma aproximarnos al desarrollo sostenible. La sostenibilidad del desarrollo exige de un enfoque multidimensional, en el cual estén presentes la dimensión ambiental, la económica y la social, para lo cual resulta necesario de un modelo que garantice una representación teórica de la realidad a que se aspira.

El desarrollo local sostenible requiere de un enfoque multidimensional en el cual se identifiquen como procesos clave: la gestión racional del sustrato biofísico de la actividad económica, la gestión medioambiental de los agentes

económicos y la gestión del desarrollo social sostenible, además de, la elaboración de un programa de desarrollo local que permita: identificar los problemas que limitan la sostenibilidad del desarrollo en la localidad; proporcionar el marco para la acción y así poder definir los fines, metas y acciones que persigue el municipio en el desempeño ambiental, económico y social con los indicadores correspondientes para la evaluación del proceso.

En el ámbito internacional existen numerosas localidades que han emprendido la compleja tarea de aproximarse a la sostenibilidad del desarrollo, lo que demuestra que se ha avanzado en esa dirección.

## 2. La experiencia cubana en el desarrollo local sostenible

En Cuba se han notado significativos avances en el desarrollo sostenible, pero en el ámbito local aún se debe seguir trabajando.

Cuando se habla de desarrollo no se puede dejar de tener presente los objetivos de desarrollo sostenible adoptados por la Asamblea General de la organización de Naciones Unidas, que es un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tienen la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia.

La agenda plantea 17 objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económicas, social y ambiental.

La agenda implica un compromiso común y universal, no obstante, puesto que cada país enfrenta retos específicos en su búsqueda de desarrollo sostenible, los Estados tienen soberanía plena sobre sus riquezas, recursos y actividad económica, y cada uno en función del cumplimiento de estos objetivos cumplirá sus metas nacionales, además de poner fin a la pobreza en el mundo, los objetivos de desarrollo sostenible incluyen, entre otros puntos, erradicar el hambre y lograra la seguridad alimentaria, garantizar una vida sana y una educación d calidad, lograr la igualdad de género, asegurar el acceso al agua y la energía, promover el crecimiento económico sostenido, adoptar medidas urgentes contra el cambio climático, promover la paz y facilitar el acceso a la justicia.

En Cuba se trabaja para cumplir los objetivos de desarrollo sostenible en los ámbitos nacionales, regionales y territoriales y en el caso de los proyectos de desarrollo local vinculados al sector de la agricultura se tienen en cuenta el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Poner fin a la pobreza en todas las partes del mundo.
- Poner fin al hambre.
- Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
- Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo sano y productivo, y el trabajo decente.

- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener la degradación de las tierras y la pérdida de la biodiversidad.

Cuando se habla de actores se hace referencia a un espectro muy amplio de agregados sociales con distinto nivel de organización y se incluyen desde agrupamientos que solo pueden ser identificados de manera objetiva, hasta grupos o instancias sociales con un elevado grado de identidad colectiva o formalización institucional.

Comúnmente en la gestión de los proyectos de desarrollo local se ponen de manifiesto tres problemas fundamentales:

- La precisión en la planificación de los proyectos presenta objetivos múltiples muchas veces sin relación con las actividades del proyecto.
- Proyectos donde el gerente no tiene clara su responsabilidad y por tanto no se ejecutaban exitosamente.
- No se tiene una visión de la imagen de como luciría el proyecto una vez concluido, lo que no le da una base objetiva a los evaluadores de lo que se esperaba con o que sucedía en realidad.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados las cuales se pueden resumir de la siguiente forma (Comisión Europea, 2001):

- Facilita términos comunes que permiten una mejor comunicación y que sirve para reducir el entendimiento de varios modos.
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto.
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de este.
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

Las legislaciones vigentes dan la posibilidad de obtener financiamiento de diversas fuentes para llevar a cabo proyectos de desarrollo local y por consi-

guiente impulsar estos proyectos, Según la Gaceta Oficial No. 40 Ordinaria de 2021, en el Decreto Ley No. 33, se plantea que los proyectos de desarrollo local pueden contar con recursos financieros de las siguientes fuentes:

- Contribución territorial para el desarrollo local.
- Fondos para proyectos de desarrollo local.
- Fondos del Gobierno Provincial del Poder Popular.
- Fondo nacional del medio ambiente.
- Cooperación Internacional.
- Recursos financieros propios de actores locales.
- Presupuesto del Estado.
- Otros recursos financieros provenientes del exterior.
- Cualquier otro recurso financiero de conformidad con la legislación vigente.

## CONCLUSIONES

- El desarrollo local requiere de una visión estratégica del territorio mediante la participación de actores públicos y privados, así como alianzas y concertaciones entre estos que permitan consensuar estrategias orientadas a mejorar el tejido productivo de las empresas locales y a impulsar el desarrollo agropecuario.
- En Cuba se trabaja para cumplir los objetivos de desarrollo sostenible en los ámbitos nacionales, regionales y territoriales y en el caso de los proyectos de desarrollo local vinculados al sector de la agricultura se tienen en cuenta el cumplimiento de estos objetivos.
- El desarrollo endógeno se basa en aprovechar la disponibilidad de recursos y las potencialidades locales que hacen posible lograr grandes objetivos que tributan directamente al mejoramiento de la calidad de vida de la población y aportan a su vez al país.
- En la Gaceta Oficial No. 40 Ordinaria de 2021, en el Decreto Ley No. 33, se plantean las diferentes fuentes de financiamiento con que se pueden financiar los proyectos de desarrollo local en el país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arocena, J (1995). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Arocena, J. (1997). Lo global y lo local en la transición contemporánea. *Cuaderno del CLAEH*, Nos. 78-79, España.
- Arocena, J. (2002). El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Disponible en: [http://fundacionparticipar.org.ar/biblioteca/Arocena\\_%20El desarrollo local un desafío contemporáneo.pdf](http://fundacionparticipar.org.ar/biblioteca/Arocena_%20El%20desarrollo%20local%20un%20desafio%20contemporaneo.pdf).

- Becattini, G: (1997). Totalito e cambiamento: e paradigma dei distreti industriali. *Sviluppo Locale*, 4(6), 1997.
- Boisier, S. (1992). Las relaciones entre descentralización y equidad. *Revista de la CEPAL*, 46. Disponible en: [www.cepal.org/es/publicaciones/38013-revista-de-la-cepal-no46](http://www.cepal.org/es/publicaciones/38013-revista-de-la-cepal-no46)
- Boisier, S (1996). *Modernidad y territorio*. Santiago de Chile: Editorial Cuadernos del ILPES 42.
- Carvajal Burbano, A. (2011). Desarrollo local: Manual básico para agentes de desarrollo local y otros actores. Málaga, España.
- Comisión Europea (2001). *Manual de gestión del ciclo de proyecto*, p. 9
- ECURED (2023). Desarrollo local. Disponible en: [http://www.ecured.cu/index.php/Desarrollo\\_local](http://www.ecured.cu/index.php/Desarrollo_local)
- Elies, F. (1996). *Evolución y cambio en la economía regional*. Barcelona: Editorial Ariel S.A,
- Lazo Vento, C. (2002). Modelo de dirección del desarrollo local con enfoque estratégico. experiencia en Pinar del Río. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. La Habana, Universidad de Pinar del Río.
- Montejo, R. (2010). La cooperación internacional y la gestión del desarrollo local en Cuba. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/cooperacion-internacional-gestion-desarrollo-local-cuba/>
- Wadley, C.: (1998). Estrategias de desarrollo regional. En: *Papeles de Economía Español*, No. 35.
- Vázquez Barquero, A. (1997). ¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno? *Cuadernos del CLAEH*, Nos. 78-79.

## CONFLICTO DE INTERESES

La autora se responsabiliza con el contenido del artículo y declara no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## PROCESO DE INTERVENCIÓN PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL “PALACIO ECO-RECREATIVO, TECNOLÓGICO Y CULTURAL: FINCA EL RECREO” DE SAN MIGUEL DEL PADRÓN

### *EXPERIENCES OF THE INTERVENTION PROCESS FOR THE DESIGN OF THE LOCAL DEVELOPMENT PROJECT “ECO-RECREATIONAL, TECHNOLOGICAL AND CULTURAL PALACE: FINCA EL RECREO” IN SAN MIGUEL DEL PADRON MUNICIPALITY*

**Ariel Vaillant Terry**

<https://orcid.org/0000-0002-0319-2103>  
Universidad de La Habana, Cuba  
vaillantariel01@gmail.com

**Rey Felipe González Meriño**

<https://orcid.org/0000-0003-2774-4176>  
Universidad de La Habana, Cuba  
rfglez@ceted.uh.cu

---

#### Resumen

El enfoque hacia el desarrollo local aplicado en Cuba concibe que los gestores de proyectos son determinantes en la elaboración de los proyectos. Un proceso de intervención adecuado garantizará un diseño que coadyuve al éxito del proyecto y su reflejo en las fases de ejecución, evaluación y seguimiento. El diseño de intervención para el diseño de los proyectos debe declarar la lógica de intervención y sus finalidades, las herramientas que acompañan la intervención, los participantes en el ejercicio y los resultados logrados. Así lo demuestran las experiencias en el diseño del proyecto de desarrollo local “Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo” del municipio San Miguel del Padrón. El trabajo tuvo como objetivo exponer el proceso de intervención llevado a cabo para el diseño del proyecto antes señalado como forma de contribución al desarrollo local.

**Palabras clave:** proyectos de desarrollo local; gestores; proceso de intervención.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Abstract

*The approach towards local development applied in Cuba conceives that project managers are crucial in the elaboration of projects. An appropriate intervention process will ensure a design that contributes to the success of the project and its reflection in the phases of execution, evaluation, and monitoring. The intervention design for project development should declare the intervention logic and its purposes, the tools accompanying the intervention, the participants in the exercise, and the achieved results. This is demonstrated by the experiences in the design of the "Eco-recreational, technological, and cultural palace: Finca El Recreo" local development project in San Miguel del Padrón municipality. The work aimed to present the intervention process carried out for the design of the aforementioned project as a contribution to local development.*

**Keywords:** local development; projects; managers; intervention process.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de actualización del modelo económico cubano, iniciado en 2011 con la aprobación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, incluye un perfeccionamiento de su componente territorial. Uno de los aspectos recogidos en los lineamientos es la necesidad de redimensionar la extensión local del desarrollo del país, tanto para resolver algunos de los problemas más inmediatos que actualmente se presentan como para convertirse en soporte de la estrategia de desarrollo nacional.

En este contexto, el objetivo de este artículo es exponer el proceso de intervención para el diseño del proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo" del municipio San Miguel del Padrón. Desde este enfoque se pretende contribuir a la implementación de la estrategia de desarrollo y a la conformación de la cartera de proyectos del referido municipio. Los antecedentes del trabajo están en el desarrollo de la maestría en proyectos de desarrollo que conduce el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana y, que es fruto del trabajo mancomunado del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera y el coauspicio de la Agencia Francesa para el Desarrollo.

En Cuba se ha venido elaborando un enfoque propio de desarrollo local que tiene en cuenta las particularidades del país, las cuales dimanar de su condición de país subdesarrollado y con un proyecto de construcción del socialismo. En particular, el municipio ha sido un espacio históricamente configurado en el que se materializan la identidad cultural y los recursos intangibles de los diferentes territorios. De esta manera, se convierte en espacio idóneo para gestionar estrategias de desarrollo y dirigir el papel protagónico de la sociedad local en la identificación, diagnóstico y la solución de los problemas.

Para el Guzón y colaboradores constituye un:

"[...] proceso orientado desde el municipio mediante acciones de transformación del territorio, de diferente naturaleza, articuladas a través de una

estrategia previamente definida que tiene características propias que adapta políticas nacionales y provinciales, pues no se trata de procesos municipales absolutamente independientes sino de gestionar la movilización de las potencialidades locales conectadas con el desarrollo del país” (Guzón *et al.*, 2011: 9).

En esta definición el municipio se coloca en el centro, como sujeto y objeto de la transformación local, en constante intercambio y retroalimentación con los niveles nacional y provincial. Supone una perspectiva integral del desarrollo, es decir, que incluye la dimensión social, política, ambiental, cultural, el perfil productivo, entre otros.

Asimismo, busca articular el desarrollo productivo con la inclusión social a partir de la definición de un perfil de desarrollo para el territorio, es decir, las actividades que permiten movilizar los recursos locales y mejorar las condiciones de vida de la población, en particular de los sectores más vulnerables. En ese sentido, requiere la participación tanto del gobierno local como también del sector privado, del sector social y las instituciones técnicas y del conocimiento que tienen presencia en el territorio.

Si bien el desarrollo local es un proceso endógeno no es un proceso aislado, sino por el contrario implica articulaciones interjurisdiccionales (locales, provinciales, nacionales) que lo potencien por un lado. De ahí que es necesario que el desarrollo local se planifique también considerando los lineamientos que se establecen desde las políticas provinciales y nacionales. La falta de vinculaciones con una perspectiva nacional de desarrollo implica el riesgo de que surjan proyectos productivos locales que estén desvinculados de una idea de desarrollo, es decir, no inclusivos, no generadores de tecnología, valor agregado y empleo local.

Estos elementos quedan establecidos en el Decreto No. 33. Para la gestión estratégica del desarrollo territorial. Gaceta Oficial No. 40. Ordinaria de 16 de abril de 2021, en cuyo artículo 1 de plantea: “El presente Decreto regula lo relativo a la implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de los proyectos de desarrollo local, con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial, en función del aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales”.

Para la investigación se actualiza la evolución del concepto a nivel nacional hasta llegar a la definición establecida por el Ministerio de Economía y Planificación en la política para impulsar el desarrollo territorial donde se enuncia que:

“[...] es un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, pro-

vincial y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población" (MEP, 2020: 3).

En este sentido, es necesario destacar que lo sectorial/nacional y lo provincial, deben ser agentes de apoyo y propiciadores de la necesaria descentralización para que el municipio puede actuar efectivamente a partir de los recursos endógenos.

Los diferentes conceptos otorgan el papel rector del impulso de la estrategia de desarrollo al gobierno local e identifican como relevante la colaboración de todos los actores claves de la localidad en función de las estrategias de desarrollo territorial. Igualmente, coinciden en proponer como uno de los principales fines del proceso el mejorar las condiciones de vida de la población y disminuir las desigualdades existentes.

A partir del enfoque que se ha desplegado en Cuba, los gestores de proyectos desempeñan un rol determinante en la fase de elaboración de los proyectos. Deben tener la capacidad de conjugar en el diseño de los proyectos, objetivos que reflejen, de manera explícita, las transformaciones que pueden ocurrir, todas alineadas a los objetivos, prioridades y potencialidades contenidas en las estrategias de desarrollo local municipales. De esta manera, los gestores direccionan sus habilidades y capacidad de liderazgo con los diferentes actores locales en el proceso de intervención para el diseño del proyecto. Solo un proceso de intervención adecuado garantizará un diseño que coadyuve al éxito futuro del proyecto y su reflejo práctico en las fases de ejecución, evaluación y seguimiento del mismo.

## 1. Metodología

En general la investigación tiene carácter de mixta porque conjuga métodos cualitativos y cuantitativos. Para la investigación se emplean varios métodos, clasificados en:

- Métodos teóricos: análisis y síntesis (analítico-sintético), histórico-lógico, dialectico-materialista (enfoque en sistema), hipotético-deductivo, abstracción científica, modelación. Además, para la revisión de la literatura se empleará la hermenéutica y el análisis sociocrítico.
- Métodos empíricos: cuestionarios/encuestas (de preguntas abiertas y cerradas), entrevistas (incluyendo entrevistas a profundidad).
- Métodos estadísticos: descriptivos e inferenciales.

## 2. Proyecto de desarrollo local “Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo”

La unidad de análisis de la investigación: proyecto de desarrollo local “Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo”, se compromete directamente con la línea estratégica denominada “Desarrollo territorial y hábitat, inclusivo, sostenibles y resiliente”, recogida en la estrategia para el desarrollo municipal de San Miguel del Padrón.

Los problemas de partida del proyecto son la lenta ejecución de los intentos anteriores de inversión en “Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo”, las insuficientes iniciativas locales y los escasos espacios para el ejercicio del derecho de inclusión cultural, ambiental, recreativa y tecnológica de la población infanto-juvenil en el municipio San Miguel del Padrón.

Por tanto, el proyecto de desarrollo local pretende cubrir la necesidad de crear espacios físicos para el esparcimiento y la recreación sana de la población infanto-juvenil de la capital cubana a través de un palacio de tecnologías que propicie la participación y acceso de niños, niñas y jóvenes a la internet, la cultura, el medio ambiente y la práctica del deporte, en integración con las tecnologías de la información y las comunicaciones.

En función del propósito señalado con la implementación del proyecto, el proceso de intervención para su diseño requirió, en primer lugar, de la consecución de actividades de sensibilización con los actores que fueron concebidas a partir de la aplicación de la estrategia de animación, contactos con los especialistas de desarrollo local del Consejo de Administración Municipal, recorridos por los proyectos de desarrollo local del municipio, entrevistas con los diferentes actores, entre otras acciones.

Las actividades de sensibilización con los actores y, de manera particular, la estrategia de animación, permitieron crear un buen ambiente de trabajo colegiado, analizar diferentes puntos de vista, beneficiarse de las experiencias compartidas y la construcción de una visión estratégica común.

En segundo lugar y muy relacionado con lo anterior, la elaboración de un diagnóstico de la realidad actual que permita identificar y seleccionar los problemas o las situaciones susceptibles de ser mejoradas. Este diagnóstico debe permitir analizar las necesidades o demandas prioritarias a partir de las cuales se formula el proyecto estratégico, es decir, el plan de acciones.

En este sentido, entre las barreras reconocidas en el diagnóstico preliminar de la estrategia de desarrollo municipal de San Miguel del Padrón se encuentran:

- El mal estado de conservación del patrimonio cultural inmueble y carencia de recursos para su mantenimiento.

- Insuficiencia de servicios culturales y recreativos.
- Existencia de barrios insalubres, no legalizables por estar en contradicción con el medio ambiente y la infraestructura.
- Insuficiencia en la cantidad y preparación del personal que debe incidir en el desarrollo cultural comunitario del municipio.

Estas cuatro barreras son las que tienen mayor impacto en el proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo" entre las 21 que recoge la estrategia.

En función de evaluar el peso de las cuatro barreras seleccionadas, se aplicó un método de ponderación con el apoyo de tres expertos: Aymee Regla Castillo Pozo, Makisleidis Esponda Bravo y Renée Oliver Gerardo que se encuentran trabajando en la gestión de proyectos en el municipio y a José Antonio Suárez Zambrano, Director de los Proyectos de Desarrollo Local del Consejo de Administración Municipal de San Miguel del Padrón.

Para esto se le asignó 1,5 puntos a cada una de las barreras:  $1,5 \times 4 = 6$ . Cada uno de los colaboradores repartió los 6 puntos entre las cuatro barreras (según su peso), sin dar cero ni número faccionario a ninguna de las barreras (Tabla 1).

**Tabla 1.** Método de ponderación de expertos según las barreras

	Barrera A	Barrera B	Barrera C	Barrera D
Aymee	2	2	1	1
Renée	1	2	1	2
Makisleidis	1	1	2	2
José Antonio	2	1	1	2
Total	6	6	5	7

El método arrojó como resultado que la barrera D: insuficiencia en la cantidad y preparación del personal que debe incidir en el desarrollo cultural comunitario del municipio; es la que más peso tiene para la consecución de los proyectos de desarrollo en el municipio y, en particular, mayor impacto puede causar para la realización del proyecto de desarrollo local que nos ocupa. Esta lectura coincide con la opinión mayoritaria de los actores entrevistados sobre la necesidad de imbricación de cada uno de los factores comunitarios en el proyecto que permita aprovechar las potencialidades de cada uno.

A partir de estos criterios de partida se define la transformación de la comunidad a través de la participación transformadora de todos los actores locales identificados como el procedimiento fundamental de intervención, una metodología que rescata el concepto de participación y lo convierte en el criterio rector de la actuación concreta, de los métodos, técnicas y actividades

desarrolladas en el proceso de intervención sociocultural para el desarrollo de la comunidad.

De esta manera, las etapas fundamentales para el cumplimiento de esta metodología de intervención sociocultural comunitaria, dan cuenta de la continuidad de un proceso lógico y completo para llevar a término las funciones y el alcance de los objetivos del desarrollo comunitario. Estas son diagnóstico, diseño y desarrollo-evaluación.

Los autores consultados refieren que la etapa de diagnóstico está conformada por las siguientes fases: investigación descriptiva, investigación documental, elaboración del marco teórico, elaboración del marco operacional y la recolección de la información. En el diagnóstico se persigue estudiar la realidad para transformarla con la participación de las personas que la viven.

Existen numerosas técnicas que facilitan realizar el análisis de la realidad, entre ellas, las planillas de diagnóstico, la revisión documental, los grupos de discusión, tormentas de ideas, el árbol de problemas, recorrido de áreas, visitas, diálogos, entrevistas y observación, revisión y fichas de fuentes documentales, hemerográficas y bibliográficas, lecturas de textos, síntesis y análisis, planteamiento del problema, elaboración de hipótesis y objetivos.

La segunda etapa denominada diseño, recogida también en alguna bibliografía como planeación, incluye las fases de análisis, programación y elaboración de proyectos. En resumen, el diseño implica anticipar el futuro, es el momento de elaborar la prospectiva para la acción, que aproveche las oportunidades y las alternativas, que prevea los riesgos y dificultades y exija la implicación de todos los factores humanos que intervienen, para establecer el compromiso en la ejecución. Entre sus técnicas fundamentales están la descomposición, articulación, jerarquización, establecimiento de prioridades, estrategia general, plan de trabajo, calendarización y la evaluación de los recursos.

Finalmente, la etapa desarrollo y evaluación del proyecto contiene las fases de organización, ejecución, supervisión, evaluación y sistematización. De esta manera, esta etapa se estructura en una sucesión entrelazada de fases entre las que destaca por su importancia la organización de la comunidad para sus posibilidades y expectativas. Es preciso subrayar que la evaluación debe cumplir una serie de condiciones como la flexibilidad metodológica, la capacidad de respuesta de los actores, sensibilidad social y la continuidad.

Es imprescindible destacar que, en el caso del municipio San Miguel del Padrón, la principal fortaleza para emprender cada una de estas fases se encuentra en el Grupo para el Desarrollo Local del municipio, vinculado al Consejo de Administración Municipal, y su equipo asesor integrado por un grupo de expertos y profesionales de prestigiosas instituciones socio-culturales, académicas y del poder popular del territorio y la provincia.

### **3. Problemáticas de carácter económico-financiero experimentadas por el Consejo de Administración Municipal de San Miguel del Padrón en el proyecto, a partir de un diseño deficiente de experiencias anteriores**

El proceso de intervención desarrollado ha tenido trabajar en función de superar obstáculos de carácter económico-financiero que experimenta el Consejo de Administración Municipal San Miguel del Padrón en la gestión de la unidad de análisis, a partir de un diseño deficiente de experiencias anteriores.

El proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo tecnológico y cultural: Finca El Recreo" fue creado por Acuerdo Consejo de Administración Municipal No. 1004, adoptado en fecha 20 de octubre de 2021 por el Consejo de Administración Municipal de San Miguel del Padrón.

En el Acuerdo de referencia se establecieron dos cuestiones fundamentales para el desarrollo del proyecto de desarrollo local en cuestión, a saber:

- Aprobarle como fuente de recursos financieros un monto de 20 000 000,00 CUP del Fondo de Fideicomiso creado por el gobierno en la Sucursal Bancaria No. 288 del Banco Metropolitano, sita en el municipio San Miguel del Padrón, el cual se operaría por concepto de crédito bancario con un interés de un 4 % y un periodo a amortizar que el banco definiría en dependencia del estudio de factibilidad técnico económica presentado.
- Que se reconoce como titular a la Empresa de Informática y Medios Audiovisuales.

Los actuales procesos asociados al perfeccionamiento de nuestro sistema económico y social están redefiniendo algunos aspectos relacionados con la empresa estatal, sus objetos sociales principales y secundarios en sus relaciones con los gobiernos locales y su compromiso con el desarrollo local. Por ello, inicialmente, la inversión del palacio tecnológico sería financiada por la contribución del gobierno municipal, financiamiento procedente de la colaboración internacional y los aportes de la Empresa de Informática y Medios Audiovisuales, esta última gestionaría la instalación en el futuro y compartirá las utilidades alcanzadas con el gobierno municipal.

No obstante, a partir de acciones de control y auditoría llevadas a cabo por el Consejo de Administración de San Miguel del Padrón al proyecto de desarrollo local, ante la no ejecución de objetos de obra previsto, se decidió que Empresa de Informática y Medios Audiovisuales entregara el proyecto de desarrollo local al gobierno del municipio San Miguel del Padrón.

En virtud del Acuerdo Consejo de Administración Municipal No. 1004, para financiar las obras de remodelación y reconstrucción de la finca El Recreo, fueron transferidos a la cuenta del proyecto de desarrollo local, en calidad de préstamo en las fechas a señalar, estos montos:

- El 23 de junio de 2022, según el Contrato de Financiamiento desde el Fondo en Fideicomiso No. 288220001097/2022, fueron transferidos 3 000 000,00 CUP.
- El 13 de enero de 2023, según el Contrato de Financiamiento desde el Fondo en Fideicomiso No. 28823000001/2023 fueron transferidos 2 000 000,00 CUP.

Los montos transferidos para el financiamiento de las obras de remodelación y reconstrucción de la finca El Recreo, fueron utilizados de la manera parcial. Gestión y control inadecuados de los objetos de obra arrojaron las deudas (Tabla 2).

**Tabla 2.** Resumen de las deudas existentes

No.	Acreeedor	Monto CUP	Concepto
1	Banco Metropolitano Sucursal 288	\$ 28 689,32	Interés bancario hasta el 15 de noviembre de 2023
2	Empresa Eléctrica de La Habana	\$ 9 235,00	Deuda de servicio eléctrico de los meses junio a octubre de 2023
3	Aguas de La Habana	\$ 260,00	Deuda de servicio de los meses de junio-octubre 2023
4	Alphina SRL	\$1 017 643,08	Restauración de las gradas del anfiteatro y escaleras. Restauración y modificación exterior de la fuente de agua
<b>Total adeudado</b>			<b>\$ 1 55 827,40 CUP</b>

La sociedad mercantil ALECONISA SRL, tiene pendiente de devolución la suma de \$1 209 428,05 CUP, correspondiente al anticipo no utilizado del Contrato de Ejecución de Obras No. 10-22. En virtud del cobro del monto adeudado se efectuó la correspondiente reclamación comercial y ante el incumplimiento de los términos de pago negociados se procedió a presentar la correspondiente demanda en proceso ordinario ante la Sección de lo Mercantil del Tribunal Municipal Popular de Boyeros en fecha 8 de octubre de 2023, solicitando a tenor de la demanda el embargo de las cuentas bancarias para el cobro de la suma pendiente de devolución.

La devolución de este importe por parte de ALECONISA SRL, permitirá saldar las deudas contraídas por el proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo", entendiéndose a Empresa de Informática y Medios Audiovisuales como titular, en función de las actividades allí desarrolladas durante el periodo, cuestión que fue colegiada con la comisión encargada del proceso de entrega del proyecto de desarrollo local al gobierno de San Miguel del Padrón.

Ahora bien, ante la acreditación en la cuenta del proyecto de desarrollo local del monto de \$ 151 786,13 CUP por parte de CARAMES SRL por concepto de anticipo no ejecutado en fecha 31 de octubre de 2023, automáticamente ese monto fue debitado por el banco en la propia fecha por concepto de cobro de intereses bancarios del 4 %, cobro de intereses moratorios del 4 % y pago de la amortización del crédito otorgado por el gobierno.

Es significativo que tal situación ha dejado la cuenta bancaria del proyecto de desarrollo local en cero y que, si el monto que debe devolver ALECONISA SRL corre la misma suerte, no se van a poder honrar las deudas existentes como estaba previsto.

Por lo antes expuesto Empresa de Informática y Medios Audiovisuales solicitó que tal como lo prevé la cláusula 5.3 de los contratos de financiamiento suscritos con el Banco Metropolitano, Sucursal No. 288 en ocasión de los créditos otorgados de la cuenta de fideicomiso del gobierno municipal de San Miguel del Padrón, se condonara la deuda del proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo", por el Consejo de Administración Municipal de San Miguel del Padrón, aun cuando se mantenga la obligación de pago de los interés bancarios, pues de otra manera no va a ser posible saldar las deudas existentes en el proyecto de desarrollo local, ya que el dinero que entra en la cuenta no le permanece, sino que automáticamente pasa a la cuenta de fideicomiso del gobierno municipal.

Esta variante permitiría que el gobierno no deba destinar nuevos recursos financieros para el cumplimiento de los compromisos pendientes, sino que se ejecuten con el que ya fue otorgado. No obstante, esta cuestión está aún resolver, pues al condonar la deuda, el gobierno asumiría la deuda que la Empresa de Informática y Medios Audiovisuales tenía con terceros.

El 4 de noviembre de 2023 la Empresa de Informática y Medios Audiovisuales entregó al gobierno del municipio San Miguel del Padrón, la propuesta del cronograma de entrega del proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo", donde entre las tareas a ejecutar por parte del gobierno se propuso la elaboración y entrega de la documentación necesaria a la Sucursal No. 288 del Banco Metropolitano, respecto los cambios en la amortización del crédito al Fondo en Fideicomiso para el Desarrollo Local, lo cual está en correspondencia con lo anteriormente planteado.

La propuesta de entrega del proyecto de desarrollo local fue objetada por los representantes del gobierno municipal, el 22 de noviembre teniendo en cuenta que:

- Empresa de Informática y Medios Audiovisuales no legalizó el inmueble sito en Finca el Recreo, lo que provocó que no solicitara la Oficina Territorial de Urbanismo de San Miguel del Padrón, las correspondientes licencias de obras,

autorizaciones y permisos. En consecuencia, se ejecutaron obras constructivas sin la documentación legal establecida, actuar contrario a derecho.

- Empresa de Informática y Medios Audiovisuales recibió, administró y distribuyó 5 000 000,00 CUP del presupuesto otorgado por la cuenta de Fideicomiso creada al efecto, por lo que es responsable de los pagos realizados y pendientes de realizar, debiendo responder por ellos hasta la total ejecución y/o solución que proceda en cada caso.
- Empresa de Informática y Medios Audiovisuales es actualmente acreedora y deudora de formas de gestión no estatal con las que suscribió contrato, ejerciendo la autonomía que la ley de otorga para estos actos.

A partir de las correcciones y el seguimiento de la situación, como se concibe en el proceso de intervención, se estableció que Empresa de Informática y Medios Audiovisuales deberá resolver todas estas cuestiones previo a la entrega que pretende hacer de sus contratos ejecutados, de sus acreedores y deudas, así como de cualquier otra obligación que puede derivarse de la ejecución del proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo", al gobierno de San Miguel del Padrón.

Una vez concluida la entrega del proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo" al gobierno municipal de San Miguel del Padrón, para lo cual Empresa de Informática y Medios Audiovisuales deberá entregar los contratos ejecutados, así como resolver las deudas y pagos otorgados en anticipo pendiente hasta su total solución, se definirá la persona jurídica que ostentará la titularidad del inmueble. Por tanto, será esta persona quien continuará las obras constructivas en las condiciones en que lo hizo Empresa de Informática y Medios Audiovisuales y realizará un aprovechamiento de las capacidades técnicas, disponibilidad de recursos humanos e infraestructura que proporciona el proyecto.

De igual manera, existen condiciones objetivas que demuestran la capacidad de la parte cubana, entendiéndose el nuevo titular del proyecto con el acompañamiento del gobierno municipal de San Miguel del Padrón, para sostener el proyecto por un periodo prolongado e indefinido de tiempo.

## CONCLUSIONES

El proceso de intervención para el diseño del proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo" del municipio San Miguel del Padrón se concibió como un acercamiento metodológico que guía la intervención en la organización y localidad sujeta del proyecto.

En función del propósito señalado con la implementación del proyecto, el proceso de intervención para su diseño requirió, en primer lugar, de la conse-

cución de actividades de sensibilización con los actores y la elaboración de un diagnóstico de la realidad.

A partir de estos criterios de partida, se definió la transformación de la comunidad a través de la participación transformadora de todos los actores locales identificados como el procedimiento fundamental de intervención; una metodología que rescata el concepto de participación y lo convierte en el criterio rector de la actuación concreta, de los métodos, técnicas y actividades desarrolladas en el proceso de intervención sociocultural para el desarrollo de la comunidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afanasiev, V. G. (1978). *Dirección científica de la sociedad*. Ediciones Novosti.
- Alburquerque, F. (2009). Desarrollo Local: gestión, estrategias, elementos, características, dimensiones y agentes. Disponible en: <http://www.voxlocalis.net>
- Arnold Cathalifaud, M. y Osorio, F. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Cinta de Moebio.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2019). Constitución de la República de Cuba. Disponible en: [https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2019-ex5\\_0.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2019-ex5_0.pdf)
- Bossier, S. (2001). Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando? En: Madoery, O. y Vázquez Barquero, A. (eds.). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario: Editorial Homo Sapiens.
- Carballal del Río, E. (2011). *Las estructuras colaborativas*. Editorial Félix Varela.
- Carvalho, M. y Ravechini, J. (2011). *Fundamentos en gestión de proyectos: construyendo competencias para dirigir proyectos*. Sao Pablo: Editorial Atlas.
- Castro, M. (2020). Las estrategias de desarrollo municipal, instrumento clave para la gestión local del patrimonio cultural. Disponible en: <https://raucujae.edu.cu/index.php/revistaau/article/view/599/564>
- Consejo de Ministros (2021). Decreto No. 33. Para la gestión estratégica del desarrollo territorial. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 40. Ordinaria.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. 10th ed. South-Western Cengage Learning.
- De Loach, S. (1990). El modelo Tavistock de la organización: los conceptos de la tarea fundamental y las fronteras. *Management Today*, 21-26.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2022). Intervención en el Consejo Nacional de Innovación. Disponible en: <https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/>

en-la-construccion-socialista-en-cuba-el-desarrollo-loal-bsado-en-ciencia-e-innovacion-es-imprescindible/

- Doz, Y. L. and Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2), 370-382.
- Guzón, A. et al. (2011). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. La Habana: Editorial Caminos.
- ISO (2012). Norma Internacional ISO 21500:2012. Directrices para la dirección y gestión de proyectos.
- Jasim Uddin, M., Huq Luva, R. and Maroof Hossian, S. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8, 15.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and management: A systems and contingency approach*. 3d ed. McGraw-Hill.
- Lorenzón, E. E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. Parte I: Teoría general de sistemas aplicada. Parte II: Las organizaciones. Su funcionamiento como sistema. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Lungu, M. F. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 557-567.
- Lungu, M. F. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 102-110.
- Machado Feitó, N. (2003). Educación ambiental. Un reto o una disciplina. Tesis de Diploma. Universidad de la Habana.
- Mashal Ahmed, S. S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business*, 14(3), 11.
- MEP (2020). Política para impulsar el desarrollo territorial. Ministerio de Economía y Planificación Disponible en: <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/POLITICA%20PARA%20IMPULSAR%20EL%20DESARROLLO%20TERRITORIAL.pdf>
- MEP (2021). Bases generales de la organización del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 54 Ordinaria.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. E# Librería El Ateneo Editorial.
- Mintzberg, H., & Heyden, L. V. der. (2006). Revisando el concepto de organización. *Harvard Deusto Business Review*, 150, 4-13.

- Montero Rodil, J. (2023). El impacto de la transformación de las telecomunicaciones en la innovación. *Telefónica*. Disponible en: <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/impacto-transformacion-telecomunicaciones-en-innovacion/>
- Morgan, G. (2002). *Images of organization*. New ed., 9. SAGE.
- Ovans, A. (2015). What Is Strategy, Again? *Harvard Business Review*.
- Perrin, A. (2021). El futuro de la industria de las telecomunicaciones: la agilidad es la clave. Disponible en: <https://telecoms.adaptit.tech/es/blog/the-future-of-the-telecommunication-industry/>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*.
- Project Management Institute (2013). Una guía de conocimientos en la gestión de proyectos. Pensilvania: Project Management Institute.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 17, 22.
- Rivoir Cabrera, A. L. (2009). Innovación para la inclusión digital. El Plan Ceibal en Uruguay. *Mediaciones Sociales*, 4, 299-328.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3er. ed. Jossey-Bass.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. and Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- Stoner, J. A. F. (1996). *Administración*. 6a. ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ulwick, A. W. (1999). *Business strategy formulation: Theory, process, and the intellectual revolution*. Quorum.
- Vallejo, E. et al. (2012). *Tecnologías de la información para la inclusión social: una apuesta por la diversidad*. Colombia Digital. Disponible en: <https://www.calameo.com/read/00153014604d8eec01d34>
- Washington Barrientos, J. (2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas. *Ciencias Administrativas*, 2, 21-32.
- Webster, I. L., Motta de Castro, A. C. y Becerra, E. K. (2014). *Planeación y gestión estratégica de las tecnologías de la información*. RENATA.
- Zock, M., Sabah, G. and Alviset, C. (2016). From structure to process. In: *Proceedings of the 11th Conference on Computational Linguistics*.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

**ARIEL VAILLANT TERRY:** Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

**REY FELIPE GONZÁLEZ MERIÑO:** Aportó la idea inicial, así como organizó el desarrollo de la investigación, participando en su revisión y perfeccionamiento. Colaboró en la conceptualización del problema, aportó ideas para la visualización de los resultados.

## GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA CIRCULAR *MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR*

**Carlos Francisco Lazcano Herrera**

<https://orcid.org/0000-0001-7470-0569>

Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

clazcano24@gmail.com

---

### Resumen

Este artículo es el resultado de la aplicación de proyectos de investigación en Cuba como en el extranjero y su desarrollo como asignatura de pregrado como posgrado. La fundamentación de la gestión dentro del contexto de la economía circular es un aspecto fundamental que influye en la planificación estratégica, la operatividad empresarial y la capacidad de generar un impacto sostenible. Así como la necesidad de abordar los desafíos actuales relacionados con la sostenibilidad, la eficiencia en el uso de los recursos y la mitigación del impacto ambiental a través de la aplicación práctica de los principios de la economía circular que entre otros se tiene: la complejidad de los desafíos actuales; necesidad de desarrollo de conocimientos: relevancia para la toma de decisiones estratégicas; la oportunidades de crecimiento e innovación y el impacto multidimensional que posee, por lo tanto, no se limita a solamente el reciclaje y sus eres acompañantes.

**Palabras clave:** innovación; medio ambiente; sostenibilidad.

### Abstract

*This work is the result of the application of several research projects both in Cuba and abroad and its development as both an undergraduate and graduate subject. The foundation of management within the context of the circular economy is a fundamental aspect that influences strategic planning, business operation and the ability to generate a sustainable impact. As well as the need to address current challenges related to sustainability, efficiency in the use of resources and mitigation of environmental impact through the practical application of the principles of the circular economy, which among others include: The Complexity of current challenges; Need for knowledge development: Relevance for strategic decision making; the opportunities for growth and innovation and the multidimensional impact it has, therefore it is not limited to only Recycling and its companions.*

**Keywords:** circular economy; innovation; environment; sustainability



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## INTRODUCCIÓN

La temática económica con enfoque de la economía circular la hemos ido desarrollando desde hacía varios años, pero en los últimos tiempo como parte de un proyecto conocido como BioYaguajay en la provincia de Sancti Spiritu y con vista a lograr una organización dinamizadora con ciencia y tecnología con visión de parque científico tecnológico se ha propuesto un modelo de sistema productivo circular que ha dado lugar a estudios más profundos y aplicaciones de diversas índoles tanto en lo práctico como lo académico, corroborando de tal forma que la economía circular más que un enfoque o modelo económico es además una cultura y un sistema.

En un interesante artículo publicado en la web de Cubadebate como transcripción del programa *Cuadrando la Caja* se plantea:

“Hemos trabajado tradicionalmente con la economía lineal. Buscamos materias primas, las compramos, producimos, vendemos ese producto terminado y después ese cliente desecha el producto o lo lleva a la basura. Y esa es la forma que hemos heredado inclusive las industrias del capitalismo, del consumismo. Cuando vamos a pensar en economía circular como hablaban los colegas ya esto es distinto. Se trata de que reciclar ayuda, pero no basta. Se trata de que todas las producciones tienen que estar repensadas o pensadas para volver a ser utilizadas. Y se trata de un tema muy importante que tenemos hoy en nuestro país, que es que nosotros hoy, somos pobres en recurso, pero somos ricos en desechos sólidos o en basura” (Cuadrando La Caja, 2024).

La economía circular actualmente no se limita a reciclar y reutilizar, va más allá, es el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad con todo su significado y contexto, por tanto, estos dos términos deben ser comprendidos y enlazados con el de sistema para poder decir que estamos en presencia de una economía circular.

“Hoy estamos diciendo que es una de las R (se refiere a la recuperación) pero es de las últimas a aplicar lo ideal, vuelvo y repito desde la vista ambiental es que no generen residuos. Lo ideal desde la arista económica es también obtener utilidades y tener un crecimiento económico y un desarrollo económico, pero básicamente en base a la sostenibilidad ambiental” (Cuadrando La Caja, 2024).

En el artículo, la periodista Laura Prada conductora del programa pregunta: “¿Se aplica en Cuba la economía circular desde la Fundación Antonio Núñez Jiménez el trabajo con las comunidades que ustedes hacen?”

El máster en ciencias Yociel Marrero Baez responde muy acertadamente:

“Gracias Laura por defenderme, aquí todos somos buenos conversadores. Mi opinión es que no, no se aplica. Hay un esfuerzo en política, un esfuerzo del CITMA, que lo conozco y que desde el planteamiento de estrategias hacia la transición está muy bien, pero nos queda mucho para fraguar esa base hacia la economía circular”.

“Y yo enlace y muy bueno que Odalys cerró con el tema de la relación con la comunidad y con la relación con todo, porque no vamos a tener una economía circular hasta que no avance circularmente la agricultura, la forma, las semillas, el tipo de semilla, el tratamiento del suelo”.

“No vamos a tener una economía circular hasta que no haya una organización circularmente organizada en la industria, no vamos a tener una economía circular hasta que todavía los sistemas financieros y bancarios funcionen y funcionen sus créditos en función de promover esa circularidad de dar aranceles, créditos a todos el que transforma y el que proteja” (Cuadrando La Caja, 2024).

Se agregaría más, se necesita de una cultura productiva, mucha unidad de actores, de conocimientos, perseverancia y sobre todo de voluntad.

## 1. Metodología científica

El Centro de Estudio en Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana, no solo profundiza en todos esos aspectos importantes de la economía circular y su contribución al desarrollo territorial, sino que además desarrolla asignaturas de pregrado y posgrados tanto en Cuba como en la República de Panamá.

Para comprender la circularidad y toda la dimensión de un enfoque de economía circular, lo primero es interpretar el diagrama de la mariposa de Ellen Macarthur Foundation (Fig. 1).

El diagrama del sistema de economía circular, conocido como diagrama de mariposa, ilustra el flujo continuo de materiales en una economía circular. Hay dos ciclos principales: el ciclo técnico y el ciclo biológico. En el ciclo técnico los productos y materiales se mantienen en circulación a través de procesos como la reutilización, reparación, remanufactura y reciclaje. En el ciclo biológico los nutrientes de los materiales biodegradables se devuelven a la tierra para regenerar la naturaleza (El diagrama de la mariposa: visualizando la Economía Circular, 2022). En estos ciclos se introducen un gran flujo de conocimientos, transferencias tecnológicas y paquetes tecnológicos, la cual evidencia que no es solo reciclar, reutilizar y renovar es regenerar, transformar, es innovar con ciencia y tecnología.

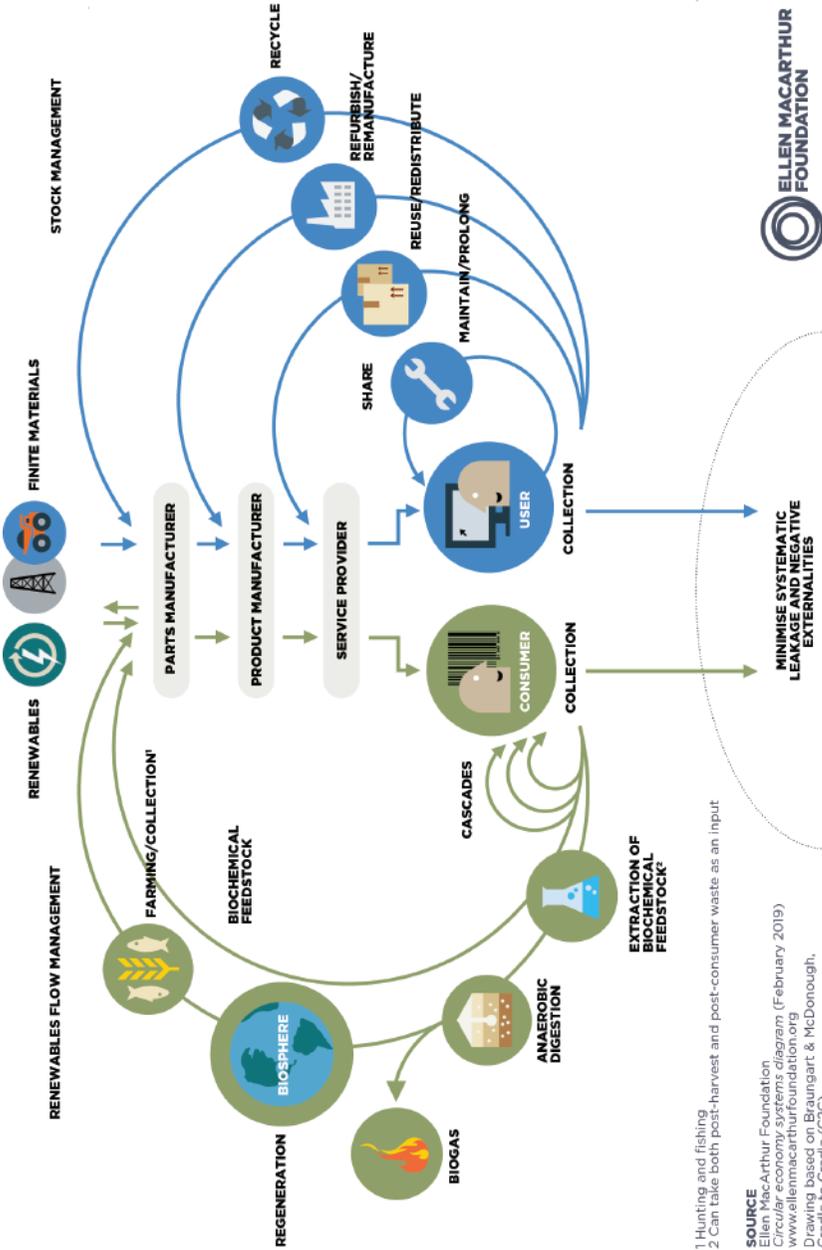


Fig. 1. Diagrama de la mariposa.

Veamos aspectos de la propuesta de desarrollo en el proyecto Bioyaguajay. Nos remitiremos a un artículo publicado el 24 de octubre de 2023 en el periódico de circulación nacional *Granma*. En el artículo titulado “¿Es posible «aterrizar» la ciencia al desarrollo agropecuario local?” Se presenta el proyecto parque científico tecnológico agroindustrial alimentario y bioturístico BioYaguajay, como una idea innovadora para el país, integrando a los nuevos actores económicos y sectores de la sociedad.

Se plantea:

**Bioyaguajay:** Se trata, dijo, de una idea innovadora para el país, integrando a los nuevos actores económicos y sectores de la sociedad, lo que propiciará un ritmo más dinámico para su obtención. Su modelo de negocio estará dirigido a alcanzar un sistema productivo basado en redes de valor circular, gestado desde el municipio, que se enfoca en promover una transformación productiva basada en conocimiento, tecnología e innovación, y nuevos modelos de negocio. Integra, en esta transformación, cadenas productivas y de valor, en alianzas entre el Gobierno, la ciencia y el sector productivo, a fin de contribuir al desarrollo local endógeno y sostenible en Yaguajay, y servir, a su vez, de referencia para otros municipios cubanos (Rodríguez, 2023).

En una presentación en el Ministerios de la Agricultura a los directores de organizaciones superiores de dirección empresarial se expuso que la estrategia de Bioyaguajay es para alcanzar un sistema productivo circular. Es el colofón, dedicación y la explicación de varios años de trabajo, estudio y experimentación científica. Después de pasar por un laberinto con múltiples barreras lograr llegar al centro de nuestro propósito el sistema productivo circular.



**Fig. 2.** Laberinto del sistema productivo circular.

Si hablamos de un sistema productivo circular quiere decir que, para poseer un sistema, debemos poder identificar las partes que lo componen en la cadena y entre estas debe haber una relación tal que al modificar una se modifican

también las demás, generando patrones de comportamiento predecible. Para una transformación productiva como esta se necesita de la alineación de los cuatro actores básicos: gobierno con sus instituciones, actores económicos; centros intensivos de conocimientos y sobre todo la comunidad y el cliente.

Pero esa integración y alineación debe ser en doble sentido, no puede ser en una sola, la comunidad, el productor y la empresa deben saber solicitar ciencias a los centros intensivos de conocimiento (Fig. 3).

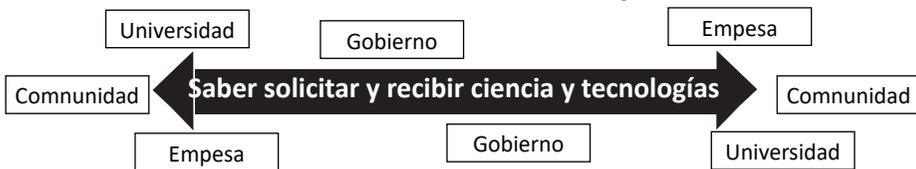
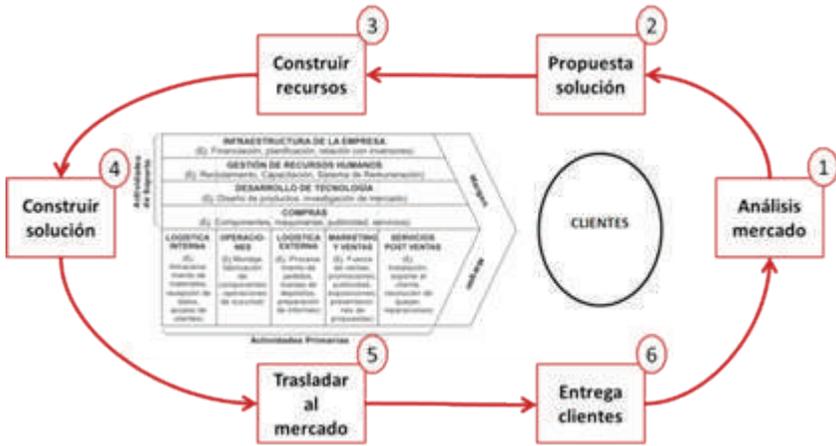


Fig. 3. Integración y alineación de actores.

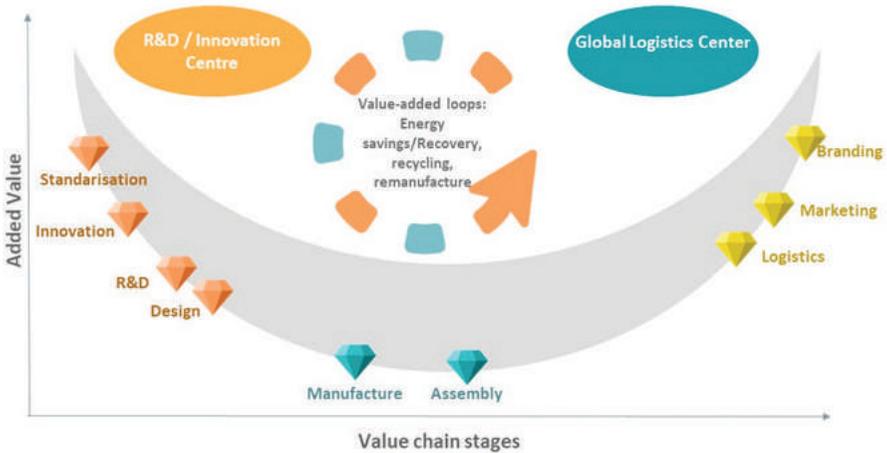
La economía circular es un sistema como hemos planteado que requiere de un pensamiento innovador y científico, su cadena de valor es una extensión de la cadena de valor de Porter que según diversos artículos científicos se le llama *cadena de valor circular*. Lo que sin duda permite la cadena de valor de Porter es reflexionar sobre las fortalezas y debilidades a la hora de construir y llevar un producto al mercado, y detectar dónde tenemos potencial para trabajar una diferenciación que posicione en eficiencia o en costos circularmente.

Se señala en la web SINTETIA con el artículo “La cadena de valor circular o cómo llevar las ideas al mercado”, que años después apareció la cadena de valor invertida de Ravi Kalakota y Andrew Whinston (Sintetia, 2016). Con esta se pretende cambiar el punto de reflexión y en lugar de centrarse en los recursos con un modelo típico de las empresas de producto tradicionales, centrarse en los clientes y sus necesidades y, a partir de ahí construir el producto e ir analizando si disponemos de los recursos para ello. Y pregunta: ¿por qué no unir ambos enfoques de la cadena de valor para crear un círculo virtuoso que favorezca un modelo de cadena de valor circular? Partiendo de los clientes, de sus necesidades y búsquedas de soluciones podemos trabajar una propuesta de valor construyendo los recursos necesarios para dar solución a las necesidades de los clientes, para luego llevar esa solución al mercado con nuestra gestión de marketing y canales de distribución y, posteriormente, aprender de la respuesta del mercado para volver al ciclo (Fig. 4).

Más adelante durante el Sexto Foro de América Latina y el Caribe sobre Desarrollo Sostenible (n el artículo: “Cadenas de valor circulares: un nuevo enfoque para evaluar la captura de valor” publicado a través de Sustainable Global Supply Chains Research Network (Albaladejo y Mirazo, 2023), observamos a la innovación como centro de esa cadena de valor circular (Fig. 5).



Fuente: Sintetia, 2016.  
 Fig. 4. Cadena de valor circular.



Fuente: ODS9, 2016.  
 Fig. 5. La innovación como centro de la cadena de valor circular.

## 2. Red circular de valor

En la publicación del sitio web *El Espectador*, se plantea:

“La construcción de redes entre los diferentes actores del territorio es la base de una iniciativa para la transición a la economía circular. A partir de capacidades locales, los actores se articulan trabajando en escenarios colaborativos. Con la hoja de ruta dada por la experiencia, el reto es ahora escalarlo a todo el país” (El Espectador, 2024).

La red de valor circular obtenido es un concepto que se refiere a un sistema o enfoque empresarial que busca maximizar la eficiencia en el uso de recursos, minimizar los residuos y fomentar la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor de un producto o servicio. Esta red se basa en los principios de la economía circular, que promueven la regeneración y el ciclo sostenible de los recursos en contraposición al modelo lineal de “extraer, producir, usar y des- echar” (ChatGPT4/Midjourney/Telegram, 2024).

Características y significado de una red de valor circular (ChatGPT4/Midjourney/Telegram, 2024):

- Cierre de ciclos de materiales: en una red de valor circular se busca optimizar la utilización de materiales y recursos a lo largo de toda la cadena de suministro, permitiendo que los productos y materiales sean reutilizados, reciclados o reintegrados en nuevos productos o procesos.
- Colaboración y conexiones: la red de valor circular involucra una mayor colaboración entre los actores de la cadena de suministro incluidos proveedores, fabricantes, distribuidores y consumidores, para asegurar un flujo eficiente de materiales y la creación de valor compartido.
- Diseño sostenible: se enfoca en el diseño de productos y servicios considerando su ciclo de vida completo, desde la selección de materiales hasta la disposición final, con el objetivo de minimizar el impacto ambiental y maximizar la durabilidad y la reciclabilidad.
- Innovación y resiliencia: una red de valor circular fomenta la innovación en procesos, productos y modelos de negocio, permitiendo una mayor resiliencia frente a los cambios ambientales, económicos y sociales.
- Eficiencia y reducción de desperdicios: al minimizar los desperdicios, reducir el uso de recursos no renovables y optimizar la utilización de materiales, una red de valor circular busca mejorar la eficiencia operativa y reducir costos a lo largo de la cadena de valor.
- Beneficios económicos y ambientales: la implementación de una red de valor circular puede conducir a beneficios tanto económicos (como ahorros en costos de materias primas y gestión de residuos) como ambientales (reducción de la huella de carbono y preservación de recursos naturales).

Cuando hablamos red circular de valor nos referimos articular con otras cadenas de valor circular formando así un sistema productivo circular, por ejemplo, varias cadenas de valor de hortalizas, pasto y forraje, carne, lácteo, ganadería, construcción, pieles, energía, transporte y otras (Fig. 6). En la red de valor partimos de la ganadería centro, entre todas, se observa como cada una de las cadenas generan valor y riquezas, pero la red en su conjunto es una fuente inagotable de producción circular, un verdadero sistema de producción



Esta experiencia obtenida en Yaguajay por el proyecto ya mencionado, unido a los cursos y prácticas desarrolladas en Penonomé, provincia de Coclé, República de Panamá, ha dado lugar a la propuesta del siguiente ciclo de cursos o entrenamientos que el Centro de Estudio en Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana desarrollará.

### 3. Resultados

El diagnóstico es el resultado de la praxis desarrollada en todo un periodo y sirve para la siguiente propuesta.

#### **Resumen del programa de ciclo de cursos**

Título: La gestión para el desarrollo de la economía circular.

Objetivo general: Comprender los principios de la economía circular: las actividades pueden tener como objetivo brindar a los participantes una comprensión sólida de los principios subyacentes de la economía circular, incluyendo la minimización de residuos, el diseño de productos sostenibles, la reutilización de recursos y la maximización del valor de los materiales a lo largo de su ciclo de vida que garanticen la sostenibilidad productiva y el cuidado del medio ambiente.

	Contenidos
1.	Parte 1. La economía circular
2.	Parte 2. Medio ambiente
3.	Parte 3. La sostenibilidad
4.	Parte 4. Organizaciones basadas en economía circular
5.	Parte 5. La innovación en la economía circular
6.	Parte 6. Modelos de negocios circulares
7.	Parte 7. La dirección en organizaciones basadas en la economía circular
8.	Parte 8. Proyectos basados en la circularidad
9.	Evolución final. Propuesta de proyecto basado en una economía circular

#### **Contenido**

##### *Parte 1. La economía circular fundamentos y paradigmas actuales*

- Economía lineal.
- Economía circular: definición, importancia y beneficios
- Razones para migrar hacia una economía circular
- Políticas públicas para una economía circular. Fundación Ellen MacArthur. Recorrido.
- Modelos actuales de la economía circular.
- Transferencia tecnológica. Los paquetes tecnológicos en la cadena circular.

## *Parte 2. Medio ambiente en una economía circular*

- Significados e impacto en el medio ambiente
- ¿Qué es el medio ambiente? El término “medio ambiente”
- ¿Qué es ecología?
- Importancia de la biodiversidad.
- La Agenda y Objetivos para el Desarrollo Sostenible.
- Huella de carbono.

## *Parte 3. La sostenibilidad en una economía circular*

- Fundamento de sistema.
- Sostenibilidad. Definición y clasificación. Interpretación en diferente contexto. Sus pilares.
- Sostenibilidad productiva. La producción sostenible. Significado.
- ¿En qué consiste el desarrollo sostenible?
- Desarrollo sustentable
- Ecosistema: qué es, características y tipos (con ejemplos)
- Tipos de ecosistemas.

## *Parte 4. Organizaciones*

- Organizaciones caracterización y tipos.
- Organizaciones que operan bajo un sistema de economía circular.
- Enfoque en la sostenibilidad.
- Las organizaciones y sostenibilidad.
- Cadenas de valor, cadenas de valor circular.
- Diseño de productos orientado a la sostenibilidad.
- Gestión de residuos y recuperación de recursos.
- Actores de la economía circular. Integración.
- Colaboración de actores a lo largo de la cadena de valor.
- Enfoque holístico en el ciclo de vida del producto.

## *Parte 5. La innovación en una economía circular*

- Innovación y la capacidad innovadora en una economía circular.
- Hoja de ruta de la tecnología e innovación.
- La unidad de ambiente óptimo de innovación.
- Medición.

## *Parte 6. Modelos de negocios en una economía circular*

- Modelos de negocios.
- Modelos de negocios circulares.
- Empresas que operen con modelo de negocio circulares.

- Diseño de un modelo de negocio basado en una economía circular.
- Validar modelos de negocio circular.
- La innovación en modelos de negocio.
- Sistema productivo circular.

#### *Parte 7. La dirección en organizaciones basadas en la economía circular*

- Modelos mentales. Significado.
- Los modelos mentales en la economía circular.
- los modelos mentales en la dirección y su relación con la economía circular.
- La dirección en organizaciones basadas en la circularidad.

#### *Parte 8. Proyectos basados en la circularidad*

- Fundamentos de la gestión de proyectos.
- Diseño Proyectos basados en la circularidad.
- Propuesta y técnicas de validación.

*Evolución final. Propuesta de proyecto basado en una economía circular.*

## CONCLUSIONES

En un periodo entre el 2017 y el 2024 se ha pasado por múltiples experiencias desde el alcanzado en el Parque Científico BioPacífico de Palmira Colombia, el proyecto de Parque Científico Tecnológico Agropecuario y Bioturístico que se desea construir en el municipio Yaguajay, provincia de Sancti Spiritus, en Cuba. Desde la asignatura optativa impartida en la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, de las experiencias prácticas observada en tierras panameñas y el seminario sobre el tema añadiendo las demandas nacionales actuales y diversos estudios e investigaciones desarrolladas como en el propio Panamá ha dado lugar a la propuesta de la serie o ciclos de cursos.

Lo que nos quedó muy claro es que la economía circular como enfoque o modelo para lograrse debe constituir una cultura de producción entre todos los actores.

Con el potencial académico y científico existente en el Centro de Estudio en Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana es permisible y posible con todos los requerimientos académicos y científicos desarrollar un ciclo de cursos a todo tipo de especialistas e instituciones cubanas y del extranjero para que se comprenda y se aplique los principios, metodologías y herramientas para alcanzar una economía circular.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albaladejo, M. y Mirazo, P. (2023). Research Network Sustainable Global Supply Chains. Disponible en: <https://www.sustainableupplychains.org/>

- ChatGPT4/Midjourney/Telegram (2024). Significado de la red de valor circular. La Habana, Cuba: ChatGPT4/Midjourney/Telegram.
- Cuadrando La Caja (2024). La economía circular en cuba: del concepto a la acción. *Cubadebate*. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2024/03/17/la-economia-circular-en-cuba-del-concepto-a-la-accion/>
- El Espectador (2024). Economía circular: un modelo para el desarrollo territorial sostenible. Obtenido de Redacción BIBO. Disponible en: <https://www.elespectador.com/ambiente/bibo/economia-circular-un-modelo-para-el-desarrollo-territorial-sostenible-en-colombia-noticias-hoy/>
- Fundación Ellen Macrthur (2022). El diagrama de la mariposa: visualizando la economía circular. Disponible en: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/el-diagrama-de-la-mariposa>
- Fundación Ellen Macrthur (2024). Es hora de crear una economía circular. Disponible en: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es>
- Rodríguez, S. A. (2023). ¿Es posible “aterrizar” la ciencia al desarrollo agropecuario local? *Granma*. Disponible en: <https://www.granma.cu/cuba/2023-10-24/es-posible-aterrizar-la-ciencia-al-desarrollo-agropecuario-local-24-10-2023-00-10-44>
- Sintetia (2016). La cadena de valor circular o cómo llevar las ideas al mercado. Sintetia. Disponible en: <https://www.sintetia.com/la-cadena-de-valor-circular-o-como-llevar-las-ideas-al-mercado/>

## CONFLICTO DE INTERESES

El autor se responsabiliza con el contenido del artículo y declara no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CAPACITANDO DIRECTIVOS ANTE NUEVOS RETOS DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN CUBA

### *TRAINING MANAGERS TO FACE THE NEW CHALLENGES OF ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT IN CUBA*

**Antonio Iglesias Morell**

<https://orcid.org/0000/0002-3891-8525>

Universidad de la Habana, Cuba

tonigles@ceted.uh.cu

**Magda Arias Rivera**

<https://orcid.org/0000/0002-9517-8842>

Universidad de la Habana, Cuba

marias@ceted.uh.cu

---

#### Resumen

La capacitación de directivos constituye un objetivo de ineludible importancia y prioridad para el desarrollo de cualquier sociedad, teniendo en cuenta los cambios económicos y sociales que se producen de forma cada vez más acelerada, bajo la influencia de múltiples factores, incluyendo los avances científico-tecnológicos. En nuestro país este proceso de preparación y superación ocupa un lugar significativo en la aplicación del Sistema de Trabajo con los Cuadros, según las normas aprobadas recientemente. Este artículo se desarrolla bajo el prisma de un enfoque sistémico y con el apoyo de documentación esencialmente empírica. Se sistematiza además la información obtenida a través del estudio de documentos o intercambios con directivos en diferentes acciones y programas de capacitación. El objetivo esencial es analizar las peculiaridades de este subsistema de preparación y superación, a partir de un proceso continuo e interrelacionado de gestión, que debe iniciarse desde la identificación de las potencialidades y capacidades para el liderazgo de los directivos en cada nivel, atendiendo al perfil de competencias requerido, las necesidades del entorno en que se ubican y las disímiles formas organizativas a utilizar, teniendo en cuenta los retos que imponen los procesos de cambio que se promueven en el marco de las políticas que sustentan el nuevo modelo de desarrollo económico y social del país.

**Palabras clave:** capacitación de directivos; enfoque sistémico de la capacitación; capacitación y política de cuadros.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Abstract

*The managers training constitutes an objective of unavoidable importance and priority for the development of any society, taking into account the economic and social changes that are taking place in an increasingly accelerated way, under the influence of multiple factors, including scientific-technological advances. In our country, this training process occupies a significant place in the application of the so-called System of Working with Managers, according to the norms recently approved. This study is carried out under the prism of a systemic approach and with the support of essentially empirical documentation. The information obtained through the analysis of documents or exchanges with managers in different actions and training programs is also systematized. The essential objective is to analyze the peculiarities of this subsystem of preparation and improvement, based on a continuous and interrelated management process, which must start from the identification of the potentialities and capacities for leadership of managers at each level, taking into account the profile of skills required, the needs of the environment in which they are located and the dissimilar organizational forms to be used, based on the challenges imposed by the processes of change that are promoted within the framework of the policies that support the country's new model of economic and social development.*

**Keywords:** *management training; systemic approach to training; training and managerial policy.*

## INTRODUCCIÓN

Importantes cambios económicos y sociales se han producido en el mundo en este siglo que han repercutido decisivamente en el quehacer de los gobiernos. Las reformas del Estado para dar respuesta a las nuevas necesidades conllevan, entre otras cosas, modificaciones en el comportamiento de sus instituciones y del personal que realiza sus funciones para poder dar respuesta a nuevos retos de la vida social, política y económica. En estas nuevas condiciones se hizo evidente que los procesos de reforma requieren simultáneamente la adopción de acciones encaminadas al desarrollo de la capacidad gerencial, a tenor de las nuevas circunstancias (Iglesias y Tabares, 2000).

En muchos países de América Latina desde hace algunos años se vienen dedicando importantes esfuerzos al establecimiento de numerosas instituciones, algunas de ellas de nivel universitario, que trabajan en la capacitación de directivos, tanto empresariales como públicos. La formación en administración se ha convertido de hecho en un incuestionable campo de desarrollo profesional, ya sea a través de instituciones de educación superior, adscriptas a órganos del Estado o gobierno, a entidades del sector privado u otros. Y es que las nuevas realidades que imponen las demandas y la dinámica de la sociedad en su conjunto no pueden ser enfrentadas con efectividad si sus directivos no actúan como agentes de observación, conocimiento y acción.

Es ampliamente reconocido por gobiernos, empresas y organizaciones regionales que el directivo de la actualidad debe ser ante todo un agente de cambio, desarrollar iniciativas y capacidades de innovación, así como capacidades de integración y negociación para asegurarlo; así lo corrobora el Centro

Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD),<sup>1</sup> organización regional que estudia estos fenómenos y sistematiza experiencias desde hace más de 50 años. En este contexto, la formación es indiscutiblemente un elemento esencial en la estrategia de cambio. La preparación del funcionario tiene que estar integrada en la necesidad de aprendizaje de la administración. El éxito entonces estaría en correspondencia con la capacidad de adaptación y respuesta a los retos que imponen las nuevas demandas de la sociedad y dependerá en buena medida de cómo la organización aprende.

Ahora bien, cabe destacar aquí que, como apuntan muchos autores y especialistas sobre el tema, la formación de directivos es una condición necesaria pero no suficiente: si no se estructura en una sólida política de recursos humanos de largo plazo, lo más probable es que solo se consiga, en el mejor de los casos, reproducir los valores y comportamientos presentes. De ahí el papel que se le concede a la concepción de una política integral de desarrollo del talento humano con un enfoque estratégico, en particular, en lo concerniente a la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

## 1. Experiencias internacionales en la capacitación de directivos

Estudios realizados y sistematizados por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo en países de América Latina han identificado problemas significativos vinculados con la formación de directivos en América Latina, en particular, en el sector público, entre los que se destacan:

- Rezago u obsolescencia de planes y programas de estudio en relación con diversos problemas de actualidad.
- Debilidad de muchos programas gubernamentales de capacitación y ausencia o limitado empleo de entrenamientos o prácticas profesionales.
- Insuficiente vínculo universidad-gobierno o universidad-empresa, a fin de articular la enseñanza con la práctica profesional y las necesidades reales de cada sector.
- Ausencia de educación continua y uso excepcional de la enseñanza a distancia.
- Carencia de formación profesional progresiva, en función de capacidades, aptitudes, vocación y desarrollo de carrera.
- Desarticulación docencia-investigación sobre muchos de los problemas clave en la gestión del desarrollo económico, social o medioambiental de cada territorio.

<sup>1</sup> Organismo público internacional, de carácter intergubernamental, para promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la administración, en particular, de la administración pública en los países miembros.

- Predominio de la cátedra magistral, a través de conferencias, y ausencia de métodos activos de enseñanza, la educación programada, en red y el autoaprendizaje.
- Escasez de insumos bibliográficos nacionales. La producción de bibliografía especializada y de materiales docentes propios es aún limitada, tanto para programas de carácter presencial como para la enseñanza a distancia.

Y no solo en América Latina, estudios más recientes sobre la formación de directivos en algunos países de Europa ponen de relieve un conjunto adicional de obstáculos que frenan el desarrollo de los programas para este sector, entre los se destacan:

- Insuficiente análisis sistemático de las necesidades de formación.
- Debilidad y alcance limitado de la evaluación del impacto de los diferentes programas de formación en el rendimiento del funcionario y/o de los servicios prestados.
- Separación entre el mundo académico y el mundo empresarial o administrativo, a pesar de que se reconoce que el desarrollo de los programas de formación requiere de un proceso interactivo y duradero de relaciones de mutuo enriquecimiento.
- Escasa relevancia de la investigación comparada disponible, sobre la eficiencia de otros modelos de formación existentes o insuficiente generalización de prácticas exitosas de gestión en otras organizaciones o sectores.

Otros especialistas e instituciones formadoras de directivos europeos coinciden en que el directivo de la actualidad necesita desarrollar un perfil más adaptable y colaborativo, que le permita ser rápido ante los cambios y las innovaciones (Business School University of Navarra, 2023). A veces, el concurrir dentro de una misma empresa y un mismo equipo impide ver opciones distintas y más disruptivas. Probablemente, no pocos de los problemas que se gestionan son recurrentes en otras organizaciones, pero los directivos los abordan desde otras perspectivas. La experiencia dice que discutir situaciones reales de negocio con personas experimentadas en otros sectores y puestos de dirección cultiva la creatividad y la capacidad de ser disruptivo, lo que, en definitiva, se revertirá en un valor añadido para la organización.

Desde otra perspectiva, hay cuestiones clave de la preparación que por lo general no son suficientemente atendidas y que son abordadas por algunos autores (Lee, Pino y Johnston, 2020), a saber:

- Decisiones precipitadas respecto a la pertinencia de capacitar fuera de la organización o dentro.
- La necesidad de un enfoque diferenciado, atendiendo el nivel jerárquico en que se trabaja, el sector, la rama o el tipo de actividad que se realiza.

- La importancia de un consenso informado o entendimiento compartido respecto a qué nuevas habilidades son importantes para una empresa u organización y cómo adquirirlas.
- Ampliación de posibilidades de superación y diversificación de opciones para que las personas también puedan autogestionar el desarrollo de sus habilidades y competencias que puedan marcar la diferencia para ellos y su trabajo.
- Creación de incentivos que despierten el interés por el conocimiento dentro de la cultura de la organización y por el desarrollo de la ciencia y la innovación en el ámbito de su actuación.
- Fomento de la experimentación colaborativa, el apoyo mutuo y la inteligencia colectiva a partir de pequeños grupos de trabajo integrados por personas con diferentes formaciones.
- Seguimiento y medición de los resultados considerando la tasa de mejora de las habilidades y el incremento de la productividad.

En general se observa la falta de un mayor debate respecto a las nuevas formas de trabajo y las nuevas competencias que se necesitan. La experiencia reciente demuestra, entre otras cosas, que existen formas de trabajar que no son las oficinas tradicionales. Esa realidad exige a los directivos redefinir la actividad de oficina, actualizar sus métodos y estilos, identificar las competencias deseables para ocupar cada puesto y el desarrollo de mecanismos efectivos de control por resultados, adecuados a las nuevas condiciones.

Desde otra perspectiva, debido a las modificaciones en las condiciones y tipos de trabajo, la aparición de nuevos actores y la existencia de modelos organizacionales más flexibles, pero de pertenencia también más débil; se evidencia con cierta frecuencia una mayor fragilidad o precariedad de la vida laboral, así como mayor desigualdad en condiciones y en ingresos, lo cual exige de directivos mejor preparados, con capacidad para aplicar el pensamiento crítico y de habilidades directivas en función de influir sobre el bajo compromiso, el insuficiente sentido de pertenencia y la capacidad de adaptación a las nuevas condiciones.

Adicionalmente, algunos de los problemas de la preparación y superación de directivos descritos por Guzmán, Blanco y Hernández (2022) y que coinciden con los constatados por los autores en la práctica cubana, se pueden resumir en:

- Buena parte de las necesidades de aprendizaje se tratan de resolver mediante cursos.
- Los programas de los cursos no toman a menudo en cuenta las necesidades individuales de los participantes, el cargo, la organización en que se desempeñan y el nivel de dirección.

- Los profesores no siempre están preparados como entrenadores o facilitadores de los procesos de formación, centrados en los participantes.
- Los sistemas de evaluación que se utilizan miden más el conocimiento que las competencias.
- Los métodos de enseñanza-aprendizaje empleados con frecuencia no permiten tomar en cuenta el conocimiento y la experiencia de los participantes.
- Falta autogestión del conocimiento e interés por destinar tiempo y esfuerzo a la preparación y superación personal.
- Los medios de enseñanza y las condiciones materiales no siempre garantizan el cumplimiento de los objetivos.
- Escasa diferenciación entre la preparación y superación de los cuadros en activo de la de sus reservas.
- Los procesos de formación y capacitación personalizados son poco frecuentes.

Desde otra perspectiva, se destaca por especialistas y analistas del tema, que todavía persisten dificultades en la selección y desarrollo de los cuadros con mayores perspectivas para integrar las reservas y canteras de los cargos fundamentales, lo que se expresa en la tendencia al formalismo y la superficialidad en la atención de estos últimos, falta de sensibilidad e incapacidad para movilizar a los colectivos en la solución de los problemas, débil interacción con los subordinados y escaso vínculo con el pueblo (Cubadebate, 2021).

## 2. Experiencias recientes y retos para Cuba

En Cuba, en los últimos años, se ha continuado prestando particular atención, por la alta dirección del país, a la política y trabajo con los cuadros y reservas de las distintas esferas de la vida económica, política y social. El propósito es desarrollar una estrategia que permita atender de forma diferenciada el trabajo a fin de alcanzar resultados superiores, en correspondencia con la realidad actual y las demandas del nuevo modelo de desarrollo económico y social. Entre los objetivos priorizados se declaran (PCC, 2021):

- Gestionar con eficacia los procesos de selección y desarrollo de los cuadros, las reservas y canteras, con prioridad en el trabajo con los jóvenes. Aplicar un modelo que permita atender, de manera diferenciada, la preparación y tránsito, por diferentes responsabilidades, de los compañeros que muestren las mayores perspectivas para ocupar los principales cargos de la nación.
- Articular un sistema único para la preparación y superación de los cuadros y reservas.

En el contexto actual, entre las habilidades más demandadas se destacan las digitales, la combinación de la experiencia técnica y la gestión de proyectos,

la visualización y el análisis de datos, la gestión y trabajo en equipos, la gestión del cambio, la innovación y la comunicación.

Esto implica una correcta identificación de necesidades de capacitación que permita (Arias e Iglesias, 2022):

- Formar, habilitar, preparar, entrenar, en función de contribuir al desarrollo de competencias y habilidades.
- Brindar lo que necesita cada persona para que esté en capacidad de realizar aportes significativos que permitan aprovechar y potenciar la institucionalidad del Poder Popular, la gestión económico-productiva, la calidad de los servicios, el desarrollo tecnológico y la innovación.
- Dinamizar las estructuras organizativas, incorporar métodos y estilos de trabajo específicos para cada contexto, desarrollar la comunicación y el trabajo en equipo.
- Facilitar la articulación de las acciones desplegadas por los líderes locales y promover consenso, la participación ciudadana y la cooperación de todas las formas de propiedad en la solución de los problemas locales.
- Incrementar la gestión del conocimiento, la innovación y la transferencia de tecnologías y mejores prácticas, tanto en la gestión empresarial como pública.

Muchos académicos y especialistas coinciden en que se requiere, ante todo, la adopción de prácticas de gestión diferentes que aseguren la sostenibilidad, consoliden los programas sociales, logren una mejor gestión local, fortalezcan un proceso efectivo de descentralización, consoliden la participación, mejoren las capacidades de liderazgo y optimicen la autonomía y gobernabilidad local.

Pero para alcanzar los propósitos antes señalados resulta impostergable afrontar diversos retos desde el punto de vista institucional, entre los que se pudieran destacar (Iglesias, 2014):

- El fortalecimiento de las capacidades de diseño e implementación de políticas públicas a escala nacional y local, vinculadas con esta actividad, involucrando a la mayor cantidad de actores, para dar solución a los principales problemas identificados en las distintas esferas de la vida económica y social.
- Alcanzar una descentralización efectiva y autonomía local que permita a cada territorio diseñar sus propias estrategias de desarrollo endógeno con un enfoque sistémico y sostenible, sin olvidar intereses y prioridades nacionales.
- La necesidad de un marco regulatorio adecuado que garantice de forma efectiva la subordinación de la administración y gestión públicas a la institucionalidad política de los órganos colectivos de dirección.

- La profesionalización de directivos y funcionarios públicos como reales servidores públicos, lo que requiere permanencia en el cargo y desarrollo de carrera en el perfil correspondiente. La alta fluctuación atenta contra la necesaria formación de competencias y experiencia en la actividad que se dirige.
- El fomento de la participación ciudadana, no solo en el planteamiento de problemas, sino también en su solución y en el control de recursos y procesos de gestión
- La consolidación de un sistema de control efectivo, preferiblemente preventivo, para evitar o corregir a tiempo desviaciones. Incrementar la transparencia e invertir la pirámide de control.
- Continuar reforzando en los procesos de gestión, fundamentalmente en la administración pública, un enfoque humanista, participativo, solidario, cualitativo, transparente y estratégico.

## CONCLUSIONES

Existen suficientes evidencias empíricas y científicas que demuestran la necesidad para cualquier país de contar con una dirección competente, capaz de liderar los procesos objetivos de cambio que se producen en los últimos años de forma vertiginosa y turbulenta.

Según investigaciones internacionales, los programas de formación en este perfil no han respondido con frecuencia a realidades nacionales; se ha producido en muchos casos una apropiación mecánica de soluciones gerenciales de moda, sin un esfuerzo de investigación y desarrollo para generar “innovación doméstica”.

En Cuba resulta imprescindible concebir estrategias de capacitación que partan de una identificación efectiva de necesidades de los directivos atendiendo el nivel de competencias y habilidades requeridas para el cargo que desempeñan, el sector en que laboran, el nivel de dirección y los requerimientos profesionales y científico-técnicos apropiados para alcanzar un alto nivel de desempeño. Para evaluar su efectividad debe constituir una práctica insoslayable la medición del impacto de los programas y actividades diseñadas y atender de forma diferenciada y oportuna cualquier necesidad de cambio, en caso necesario.

En otras palabras, no parece conveniente desarrollar programas “universales”, válidos para directivos de diferentes sectores, niveles y campos de actuación, ya sea empresarial o pública, sin tener en cuenta las necesidades, competencias, principios y valores que deben primar en cada caso.

Por último, no resulta ocioso subrayar que la preparación y superación de los cuadros es uno de los subsistemas que conforman la política y el trabajo

con los cuadros en Cuba. No se puede perder de vista la selección de los cuadros, su ubicación, movimiento, evaluación, estimulación e información, por lo que se requiere de un enfoque sistémico a la hora de analizar cualquier insatisfacción o problema vinculado con la dirección y funcionamiento de las organizaciones, tanto empresariales como públicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, M. e Iglesias, A. (2022). Gestión de capacidades para el desarrollo local. Ponencia en el VIII Taller Internacional de Administración Pública. Universidad de la Habana. La Habana, Cuba.
- Business School University of Navarra (2023). Formación para directivos en la era poscovid Disponible en: <https://www.iese.edu/standout/es/formacion-directivos-pandemia/>
- Caglar, D., Faccio, E. y Ryback, E. (2020). Creando la oficina del futuro. Disponible en: [https://www.strategy-business.com/article/Creating-the-office-of-the-future?gko=04b17&utm\\_source=itw&utm\\_medium=itw20200730&utm\\_campaign=resp](https://www.strategy-business.com/article/Creating-the-office-of-the-future?gko=04b17&utm_source=itw&utm_medium=itw20200730&utm_campaign=resp)
- Cubadebate (2021). Política de cuadros: un tema estratégico en las actuales y futuras circunstancias de Cuba. Editorial Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2021/03/12/politica-de-cuadros-un-tema-estrategico-en-las-actuales-y-futuras-circunstancias-de-cuba/>
- Guzmán, N., Blanco, L. y Hernández, R. (2022). Algunos criterios sobre la andragogía y su aplicación en la formación y capacitación de directivos. *Revista Cubana de Educación Superior*, 41 (Especial 2), 168-180.
- Iglesias, A. (2014). Reforma del Estado y de la Administración Pública. Su impacto en Latinoamérica". En: Rodríguez Frías, G. *Estado, Mercado y Universidad: perspectivas conceptuales en el contexto de la globalización*. Guanajuato, México: Editorial Universidad de Guanajuato.
- Iglesias, A. y Tabares, L. (2000). Problemas y perspectivas de la formación de directivos: experiencias en la Universidad de la Habana. Santo Domingo, República Dominicana. Memorias V Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Santo Domingo.
- Lee, D., Pino, M. y Johnston, A. (2020). Seis claves para desbloquear la mejora de las habilidades a gran escala. *Organizaciones y Personas*, (99), 49.
- Melamed, A. (2023). Cuáles serán las habilidades laborales más demandadas en los próximos meses. Disponible en: <https://www.infobae.com/tendencias/2023/02/09/cuales-seran-las-habilidades-laborales-mas-demandadas-en-los-proximos-meses/>
- PCC (2021). Resolución: Valoración acerca de la Política de Cuadros del Partido, la UJC, las organizaciones de masas, el Estado y el Gobierno. Papel del

Partido para alcanzar resultados superiores. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2021/04/18/resolucion-valoracion-acerca-de-la-politica-de-cuadros-del-partido-la-ujc-las-organizaciones-de-masas-el-estado-y-el-gobierno-papel-del-partido-para-alcanzar-resultados-superiores/>

Stubbings, C. y Wakefield, N. (2020). Los directores ejecutivos deben liderar la mejora de las competencias. Disponible en: <https://www.strategy-business.com/article/>

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

ANTONIO IGLESIAS MORELL: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

MAGDA ARIAS RIVERA: Aportó la idea inicial, así como organizó el desarrollo de la investigación, participando en su revisión y perfeccionamiento. Colaboró en la conceptualización del problema, aportó ideas para la visualización de los resultados.

## EXPERIENCIAS EN LA CONCEPCIÓN DEL PLAN ANUAL 2022 EN LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS. UNIÓN DE FERROCARRILES DE CUBA

### *EXPERIENCES IN THE CONCEPTION OF THE YEARLY PLAN 2022 IN PREPARATION AND CAPACITATION OF BUSINESS MANAGE AND RESERVE. UNION OF RAIL ROADS OF CUBA*

**María Teresa Agüero Torres**

<https://orcid.org/0009-0004-1323-708X>  
Universidad de La Habana, Cuba  
mayte@ceted.uh.cu

**Elvira Ramírez Zamora**

<https://orcid.org/0009-0009-2373-0958>  
Unión de Ferrocarriles de Cuba, Cuba  
elvira.ramirez@ferro.net.cu

---

#### Resumen

La capacitación de directivos se concibe como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo, que combina e integra teoría y práctica, en correspondencia con los objetivos estratégicos institucionales. La Dirección de Cuadros de la Unión de Ferrocarriles de Cuba se planteó concebir el plan anual de capacitación 2022 de sus cuadros, a partir de identificar sus necesidades de capacitación y determinar el nivel de su calidad directiva. El objetivo del artículo es exponer los resultados de la detección de las necesidades de capacitación de los cuadros y la medición de la calidad directiva de Consejo de Dirección para la elaboración del Plan de Capacitación. Para el diagnóstico se utilizaron: el análisis documental, observación, entrevistas individuales y aplicación de cuestionarios. Se estudiaron los 39 directivos del Consejo. Como resultados principales obtenidos: las tres necesidades más deficitarias que requerían entrenamiento, el nivel de calidad directiva del Consejo en ese momento, vinculación entre ambas variables y determinación de acciones para el plan anual de capacitación 2022.

**Palabras clave:** preparación; directivos; diagnóstico; necesidades de capacitación; calidad directiva; plan.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Abstract

*The executive's capacitation conceives like an integral, systematic process and continuum of formation and development, which combines and integrates theory and practice, to be correspondence with strategic institutional objectives. The OSDE's executive' Direction Union of Railroads of Cuba proposed the conception of Capacitation's yearly Plan of his executives in the year 2022 as from identifying his needs of capacitation and determining his quality's level directive. The objective of the study: Exposing the results of the detection of the needs of capacitation of executive and the measurement of Executive Board's directive quality for the elaboration of Capacitation's Plan. The diagnosis used: Documentary analysis, observation, individual interviews and application of questionnaires. They studied the 39 executives of the Executive Board's. As they obtained principal results: The three more showing a deficit needs that were requiring training, the level of directive quality of of the Executive Board at the present time, linkage among both variables and determination of actions to implement in the yearly Plan of capacitation 2022.*

**Keywords:** *Preparation, executives, diagnosis, needs of capacitation, directive quality, plan.*

## INTRODUCCIÓN

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (Decreto Ley No. 13/2020) concibe la capacitación de directivos como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo, que combina e integra teoría y práctica, con un sólido enfoque político e ideológico, en correspondencia con los objetivos estratégicos institucionales. A partir esta se derivan los correspondientes planes anuales de capacitación de las entidades y los individuales de los cuadros.

La base para la elaboración de un programa de capacitación lo constituye la detección de las necesidades de aprendizaje (Rodríguez *et al.*, 1990), que describe el estado real de los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuentan los miembros de una organización en un momento dado de acuerdo con su función y desempeño laboral y cuáles serán las necesidades en el futuro (Agüero, 2020).

Por tanto, el diagnóstico de la detección de las necesidades de aprendizaje es de suma importancia para la elaboración del plan de capacitación individual y organizacional, pues brinda la información que permite conocer las carencias que presentan en sus habilidades los directivos y que requieren su desarrollo para un mejor desempeño de su actividad y a su vez para el diseño del programa de superación de esas habilidades directivas.

Las condiciones actuales de implementación del modelo económico del país y las nuevas disposiciones por el reordenamiento y de reorganización empresarial, demandan de directivos competentes y entrenados que desempeñen con calidad, eficiencia y efectividad, el papel que les corresponde en la dirección de las instituciones cubanas, a tono con los cambios del entorno nacional e internacional.

El dirigente como líder individual, es un conductor de la calidad directiva, toda vez que influye, motiva y guía a sus subordinados para que alcancen los objetivos, es por tanto vital, el conocimiento de sus necesidades de capacitación para la elevación de sus competencias directivas en función del ejercicio efectivo de su actividad.

Calidad directiva y el liderazgo establecen un vínculo que determina a sus dos actores o representantes: en lo individual el dirigente, como anteriormente se había analizado y en lo grupal el Consejo de Dirección de la organización que constituye su principal órgano colectivo de dirección y, por tanto, demanda la necesidad de aumentar las competencias de sus miembros, de utilizar de manera eficiente la sinergia de sus integrantes y lograr su formación como equipo; elementos que son fundamentales para incrementar su nivel de calidad directiva (Agüero, 2017).

La calidad directiva, señala la teórica Arias (2013), es el liderazgo entrenado para dirigir de forma efectiva los recursos disponibles, satisfaciendo los requisitos, necesidades y expectativas de los individuos, los grupos y la sociedad, y Villalonga (2011) afirma que la calidad directiva es probablemente el elemento más determinante para lograr que una organización sea competitiva.

Estudiar sus implicaciones y su medición permite mejorar el desempeño de cada dirigente de forma individual y del Consejo directivo de forma colectiva dentro de las instituciones, al desarrollar y entrenar las competencias de ambos conductores.

La Dirección de Cuadros de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial. Unión de Ferrocarriles de Cuba se planteó la concepción del plan anual de capacitación de sus cuadros en el año 2022, a partir de identificar sus necesidades de capacitación y el nivel de su calidad directiva.

Este artículo tiene como objetivo: exponer los resultados de la detección de las necesidades de capacitación de los cuadros y la medición de la calidad directiva de Consejo de Dirección y sus valoraciones para la elaboración del plan de capacitación

## 1. Metodología empleada

Para la identificación de las necesidades de capacitación:

- Evaluaciones del desempeño de los cuadros del año 2020.
- Autoevaluación de las necesidades de capacitación en habilidades directivas.
- Cuestionario de la Identificación de las cualidades directivas y su autoevaluación (Agüero, 2001).
- Observación no participante.

Para la evaluación del nivel de la calidad directiva del Consejo de Dirección:

- Encuesta sobre escala de valores individuales (Agüero, 2006)
- Test del estilo de liderazgo. Basado en el grid gerencial de Blake y Mounton (1962) (Agüero, 2003)
- Cuestionario sobre calidad directiva (Arias, 2013).

La población de estudio fueron 39 directivos del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba. El procesamiento estadístico de los datos fue mediante el software Excel 2013.

## 2. Presentación de los resultados

### ***Evaluación del desempeño de los directivos del año 2020***

Se analizaron 27 evaluaciones del desempeño de directivos cuyos resultados más significativos fueron:

- El 55 % de los evaluados presentaban insuficiencias en la función de control.
- En el 30 % de las evaluaciones se observó dificultades con la administración de su tiempo.
- El 18,5 % reflejó problemas con la comunicación, fundamentalmente con la escucha.

### ***Observación no participante en reunión del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial***

Las principales deficiencias detectadas fueron:

- Los informes presentados con antelación no contienen toda la información necesaria para su análisis.
- Aunque circulan con antelación las informaciones que se trataran en el Consejo, algunos participantes no vienen preparados a la reunión.
- La exigencia de los incumplimientos por áreas de responsabilidad.
- Algunas dificultades en la coordinación de los objetivos entre las áreas, lo cual puede ser derivado de insuficiencias en los procesos de comunicación interdepartamental.
- Hay cierta lentitud en toma de medidas correctivas y la ejecución de las decisiones.
- Se evidencio que hay deficiencias en el ejercicio de la función de control, que usualmente no se hace de forma sistemática y en tiempo real, lo cual dificulta realizar acciones correctivas de inmediato.

### ***Autoevaluación de las necesidades de capacitación en habilidades directivas***

En el análisis se utilizó una escala de 1 a 7 (menor a mayor) para su valoración y determinar el nivel en que se encontraban (Tabla 1).

**Tabla 1.** Evaluación de habilidades directivas

Habilidades directivas	$\bar{X}$ Nivel
<b>1. Planificar</b>	5,3
2. Organizar	5,5
<b>3. Reuniones efectivas</b>	5,4
4. Comunicar	5,7
5. Escuchar	6
6. Motivar a los demás	5,7
7. Conducir y movilizar	5,7
<b>8. Controlar</b>	5,4
9. Reconocer la necesidad del cambio	5,5
10. Tomar decisiones rápidas	5,7
<b>11. Delegar</b>	5
<b>12. Manejar conflictos</b>	5,3
13. Tomar decisiones efectivas	5,7
14. Formar equipos y trabajar en grupo	5,9
<b>15. Pensar estratégicamente</b>	5,4
$\bar{X}$ Nivel del estado actual de las habilidades directivas	5,5

Los resultados obtenidos destacaron las seis las habilidades directivas que más necesitaban entrenarse, cuyos niveles de puntuación estaban por debajo de la media (5,5) y fueron:

- Planificar: 2. Hacer reuniones efectivas
- Controlar: 4. Delegar
- Manejar conflictos: 5. Pensar estratégicamente.

Se observó que la habilidad de delegar las tareas es la más deficitaria. Igualmente se evidencia que las de planificar y controlar se encuentran afectadas. Ambas habilidades tienen una estrecha relación, pues cuando la organización no realiza una buena planificación de sus objetivos y sus indicadores de medición, el control de los mismos se ve afectado y tiende a ser deficiente.

Se revela la brecha entre el estado actual de las habilidades directivas analizadas ( $\bar{X}$  5,5) y el estado deseado nivel 7 (Fig. 1).

### ***Cuestionario de las cualidades directivas y su autoevaluación***

Los resultados del cuestionario mostraron la jerarquización por orden de importancia las cualidades personales y las cinco seleccionadas por los directivos como fundamentales para desempeñar con éxito su cargo.

Se muestran los valores obtenidos en cada una de las cualidades (Fig. 2). Los encuestados consideraron que las cinco cualidades personales más importantes para desempeñar de su cargo directivo son:

- Honestidad y sencillez y habilidades para el mando: 82,1 %.
- Comunicación efectiva: 74,4 %.
- Pensamiento analítico: 64,1 %.
- Creatividad e iniciativa: 61,5 %.

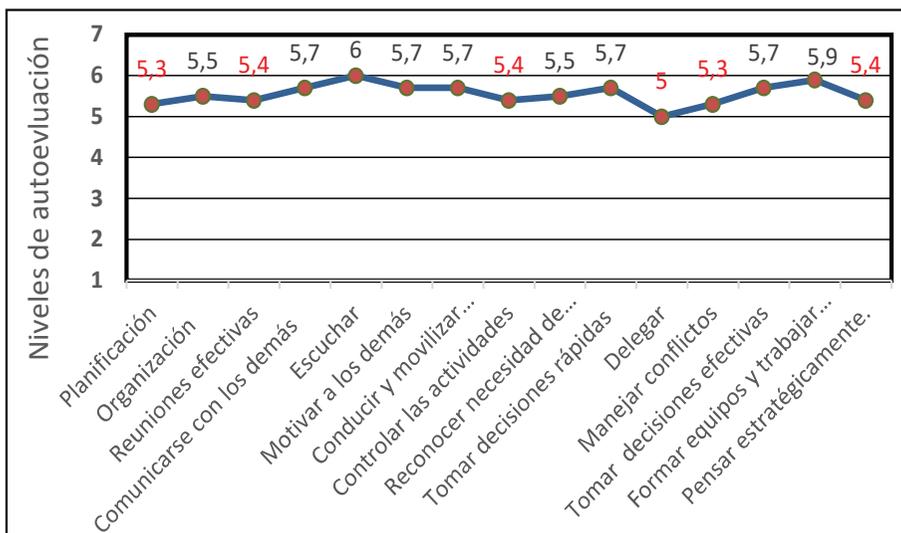


Fig. 1. Evaluación de las necesidades de capacitación.

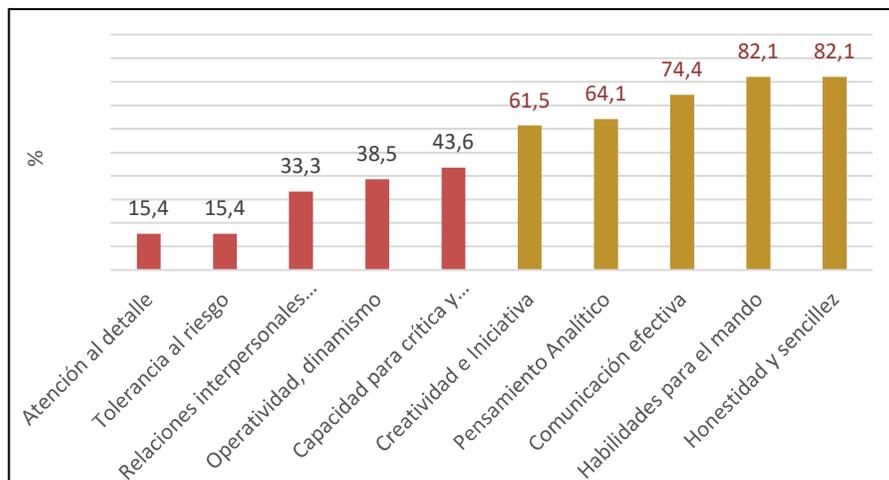
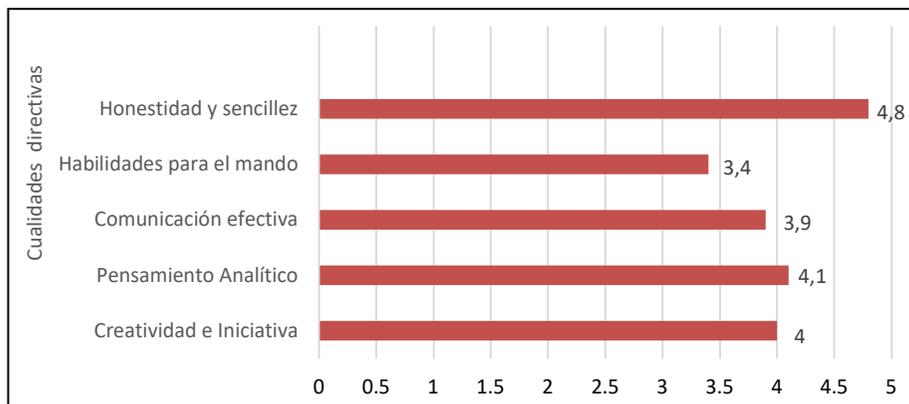


Fig. 2. Jerarquización de las cualidades directivas.

Se muestra el nivel de autoevaluación de los directivos con las cinco seleccionadas, donde se observa la honestidad y sencillez con la más alta valoración mientras que las habilidades para el mando, es la de más baja autopercepción (Fig. 3).



**Fig. 3.** Nivel de autoevaluación de las cinco cualidades seleccionadas.

### ***Evaluación del nivel la calidad directiva del Consejo de Dirección***

#### *Encuesta sobre escala de valores individuales*

Para analizar los resultados de esta encuesta se elaboró la tabla 2, que permite apreciar la priorización de los valores por parte de los directivos en orden de importancia y se enfatizan los seis valores que alcanzaron mayor puntuación.

**Tabla 2.** Valores de los directivos por orden de importancia

Valores por orden de importancia	%
1. Responsabilidad ante el trabajo	88,9
2. Incondicionalidad a la Revolución	77,8
3. Trabajo en equipo	72,2
4. Honestidad	69,4
5. Compromiso con la organización	66,7
6. Ética profesional	63,9
7. Conciencia económica	61,1
8. Ejemplaridad	61,1
9. Consagración al trabajo	36,1
10. Iniciativa y creatividad	27,8
11. Integralidad	25
12. Excelencia en el producto o servicio	25
13. Espíritu crítico y autocrítico	25
14. Exigencia laboral	19,4
15. Orientación al cambio	13,9
16. Humanismo	13,9
17. Modestia	13,9
18. Respeto a los demás	13,9
19. Orientación al cliente	13,9

El valor “orientación al cliente” obtuvo muy baja puntuación, lo cual es necesario tener en cuenta, pues la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial presta un servicio de transportación importante para los ciudadanos.

rgo del OSDE

ó las insuficiencias del control como función de dirección, pues el “compromiso con la actividad laboral” fue percibido como poco importante (19,4 %).

la selección y jerarquización de los seis valores más importantes

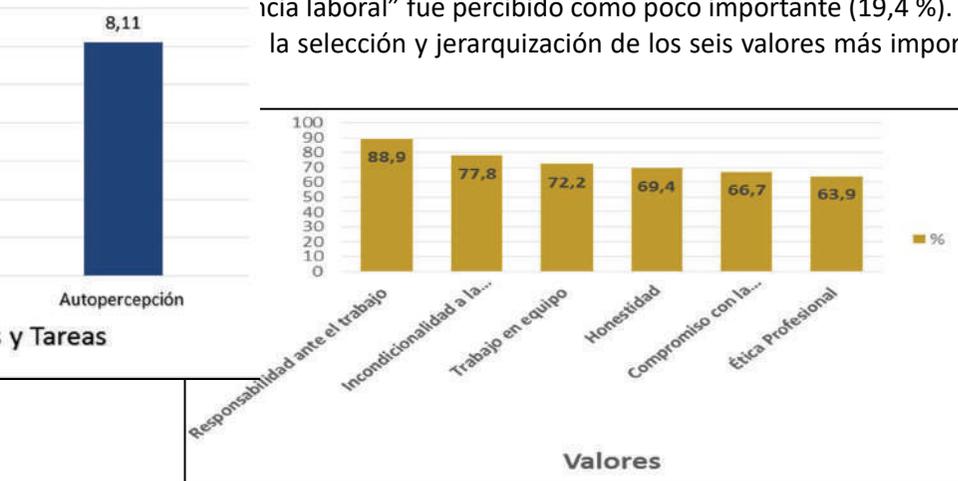


Fig. 4. Jerarquización de los valores más importantes.

Se evidenció que “responsabilidad ante el trabajo”, “incondicionalidad a la revolución” y “trabajo en equipo” fueron escogidos por la mayoría de los encuestados.

Se refleja el nivel de compromiso individual con los seis seleccionados (Fig. 5).



Fig. 5. Nivel de compromiso individual con los seis valores seleccionados.

Se observa que el valor “trabajo en equipo”, no es compartido por todos los directivos. Este valor cobra una gran significación en el momento actual, ya se vincula fuertemente con el quehacer de Consejo como órgano colectivo de

dirección, que debe funcionar como un equipo de trabajo para el buen funcionamiento y desempeño de los procesos de dirección de la entidad.

La tabla 3 muestra un análisis comparativo entre los seis valores individuales seleccionados con los nucleares declarados por la organización.

**Tabla 3.** Análisis comparativos de los valores nucleares y los declarados más importantes

Valores compartidos declarados por de la Unión de Ferrocarriles de Cuba	Valores más importantes
Pasión por el trabajo y profesión	Responsabilidad ante el trabajo
Responsabilidad en el desempeño	Incondicionalidad a la Revolución
Orientación a los resultados con un trabajo creador	Trabajo en equipo
Seguridad y disciplina en la operación y la gestión	Honestidad
Proyección y voluntad hacia el desarrollo, la innovación y la modernización	Compromiso con la Organización
Eficiencia en la gestión con disciplina y laboriosidad	Ética profesional
Respeto y coordinación entre los directivos y entidades de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial	

*Legenda:* Los colores determinan la correspondencia de los dos grupos de valores.

El análisis realizado entre la correspondencia de los valores nucleares de la organización y los valores individuales seleccionados por los directivos, determinó que estos últimos, más que valores en sí mismos, son normas de actuación del cumplimiento del valores compartidos de la Entidad y que se pueden convertir en una oportunidad para potenciar su interiorización por todos los miembros, en la medida que sean reconocidos, aprendidos e interiorizados por los directivos del Consejo y a su vez, estos se conviertan en ejemplos y trasmisores de ellos con sus subordinados.

### *Test del estilo de liderazgo*

Con el test de liderazgo se analizó la percepción y autopercepción de los miembros del Consejo de Dirección sobre su nivel de interés por los objetivos o tareas y su nivel de interés en las personas de la organización. También permitió determinar el estilo de liderazgo actual predominante del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba.

Para determinar ambos niveles se empleó la escala cualitativa: los números 1, 2, 3 se correspondían con bajo nivel; los números 4, 5, 6 con nivel medio y 7, 8 y 9 con alto nivel.

Se comparan los valores de las percepciones de los directivos sobre el nivel de interés con los objetivos y tareas como Consejo de Dirección y su nivel autopercepción (Fig. 6) y los valores de las percepciones y autopercepciones de su nivel interés con relación a las personas (Fig. 7).

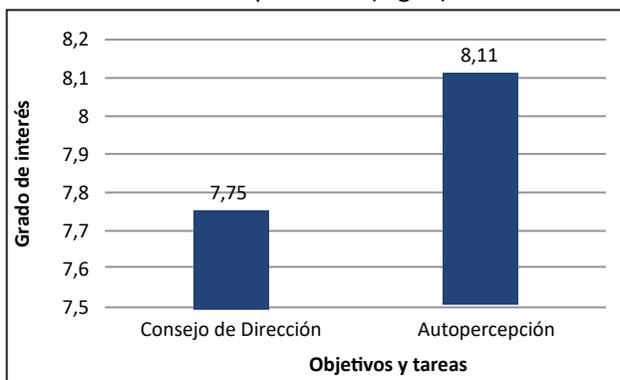


Fig. 6. Percepciones de los directivos sobre el nivel de interés con los objetivos y tareas como Consejo de Dirección.

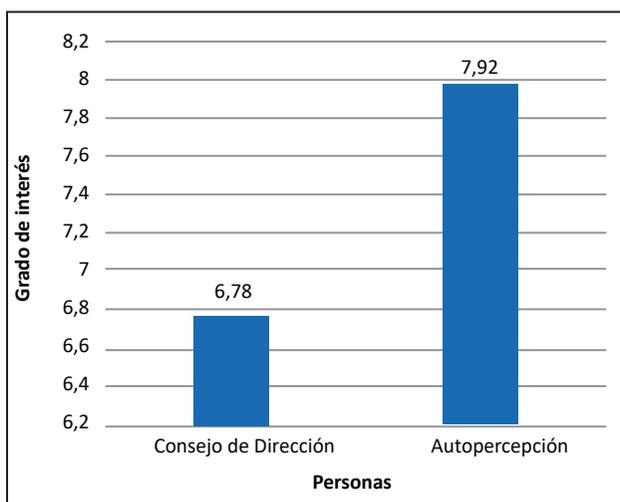


Fig. 7. Percepciones y autopercepciones de su nivel interés con relación a las personas.

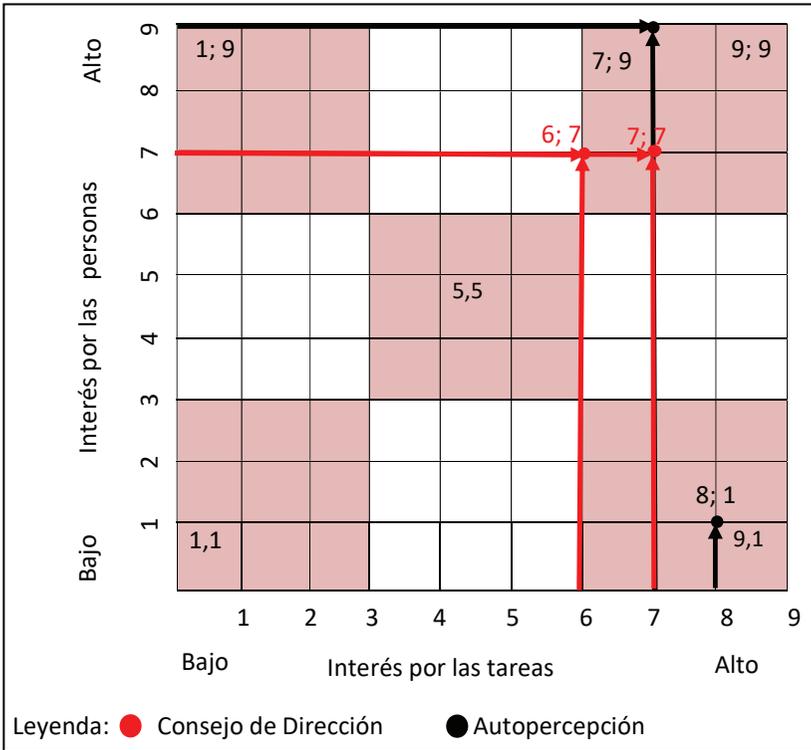
Se evidenció en la comparación de ambas figuras, que el nivel de interés por los objetivos tiende a ser alto en ambas, es decir, como Consejo de Dirección es de 7,7 y el auto percibido de 8,1 indicando que están más interesados en el cumplimiento de los objetivos y las tareas.

Cuando se analizó el interés por las personas se obtuvo que, como Consejo su nivel de interés es medio (6,7) y en su autopercepción de alto (7,9). Ambas valoraciones están por debajo del interés del cumplimiento de los objetivos y metas.

El estilo de liderazgo institucional de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba se obtuvo mediante la malla gerencial elaborada por los autores Blake y Mouton ((1962) que determina cinco estilos de liderazgos, que se ubican en los cuadrantes que la componen:

- Cuadrante 1.1. Estilo de dirección empobrecida.
- Cuadrante 1.9. Estilo de dirección de club campestre.
- Cuadrante 9.1. Estilo de dirección de tarea.
- Cuadrante 5.5. Estilo de dirección compromiso.
- Cuadrante 9.9. Estilo de dirección por equipo.

Se muestra el estilo de liderazgo tendencial de compromiso hacia un liderazgo de equipo predominante del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba (Fig. 8).



**Fig. 8.** Estilo de liderazgo. Malla gerencial del estilo de liderazgo de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba.

El análisis de la malla gerencial reflejó las diferencias entre la percepción y la autopercepción de los directivos, en la valoración del estilo de liderazgo institucional predominante. Como Consejo evidenciaron un estilo de liderazgo de compromiso que se mueve tendencialmente como grupo para cumplir con

los objetivos (7; 7), pero manteniendo un nivel medio (6; 7) de interés en los subordinados que implica esencialmente el mantenimiento de la moral hacia el trabajo, sin comprometerse activamente con los mismos. Sin embargo, en su autopercepción consideran que su estilo de liderazgo individual se inclina a la formación de equipos de trabajo con un alto interés en los objetivos (8; 1) y su interés por las personas sigue siendo más bajo (7; 9).

### ***Cuestionario sobre la calidad directiva***

Las 18 variables del cuestionario fueron evaluadas por los directivos en una escala de 1 a 5 (de menor a mayor) y para el procesamiento de las respuestas se realizó un análisis cuantitativo utilizando la media ponderada y cualitativamente con esta escala:

- Muy bajo y bajo: 1 a 2 niveles.
- Medio: 3 nivel.
- Alto y muy alto: 4 y 5 niveles.

Con los valores de las medias ponderadas de cada ítem se determinó el perfil del nivel de la calidad directiva que ese momento tenía el Consejo de Dirección (Fig. 9).

Como se puede apreciar el nivel actual de la calidad directiva del Consejo de Dirección es medio (3,11).

Las variables que calificaron en un nivel debajo de la media son:

- Los resultados satisfacen necesidades y exigencias externas: 2,6.
- Los resultados son competitivos: 2,6.
- Se cumplen las metas organizacionales: 2,7.
- Alta productividad del trabajo: 2,7.
- Los resultados satisfacen necesidades y exigencias internas: 2,8.
- Facilidad para innovar y crear: 2,9.
- La cultura organizativa prevaleciente valora altamente la calidad: 2,9.

### **3. Discusión de los resultados**

La integración y triangulación de los resultados de los métodos y técnicas para el diagnóstico de las necesidades actuales de capacitación de los miembros del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba, permitieron corroborar e identificar las principales con mayores deficiencias y que demandan acciones de capacitación que fueron:

- Insuficiencias en la función de control.
- Dificultades para delegar.
- Insuficiente desarrollo de las habilidades para el mando.

- Problemas en la administración del tiempo en tareas personales.
- Dificultades en la realización de las Reuniones.
- Manejar conflictos.

CALIDAD DIRECTIVA					
VARIABLES	1	2	3	4	5
NIVEL					
Capacidad para conducir la organización			3,25		
Capacidad para conducir a las personas			3,28		
Capacidad para conducir los procesos			3,03		
Hay un proyecto institucional definido y compartido por todos			3,58		
Hay una visión futura, deseada y compartida por todos			3,47		
Se cumplen las metas organizacionales			2,75		
La cultura organizativa prevaleciente valora altamente la calidad			2,94		
Los resultados satisfacen necesidades y exigencias internas			2,80		
Los resultados satisfacen necesidades y exigencias externas			2,61		
Un Clima laboral y las relaciones interpersonales favorables			3,17		
Disposición de la dirección para comunicarse con el personal			3,78		
Disposición del personal para comunicarse con la dirección			3,47		
Apoyo, impulso y conservación del conocimiento			3,42		
Facilidad para innovar y crear			2,90		
Los problemas se solucionan entre todos los que le compete			3,09		
Los resultados son competitivos			2,67		
Alta productividad del trabajo			2,75		
Dirigentes con un liderazgo real			3,11		
<b><math>\bar{X}</math> DE LA CALIDAD DIRECTIVA</b>			<b>3,11</b>		

Perfil de la calidad directiva del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba.

Legenda: Niveles cualitativos para medir la calidad directiva

Muy bajo y bajo  Medio  Alto y muy alto

**Fig. 9.** Perfil de la calidad directiva del Consejo de Dirección.

Se evidenció priorizar las tres necesidades de capacitación que requerían de un entrenamiento inmediato, dada su afectación en la gestión directiva:

- Métodos y técnicas para mejorar el control como función dirección.

- La priorización de tareas y delegación de autoridad efectiva.
- Métodos y técnicas para el manejo de conflictos.

El diagnóstico de la calidad directiva a partir de considerar sus dos conductores mostró:

- Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial ejerce un liderazgo de compromiso con tendencia a querer formar un equipo, para lo cual deben potenciar el trabajo en equipo como un valor esencial, además elevar su nivel de interés por las personas que dirigen, pues tienden a estar más centrado en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- La situación actual del funcionamiento del Consejo de Dirección fue evaluada con un nivel Medio de calidad directiva. Los valores de los indicadores que miden la calidad mostraron que, el 61,1 % se encontraban en un nivel medio y el 38,9 % en el nivel bajo, evidenciándose brechas que deben ser minimizadas para mejorar su labor como órgano colectivo de dirección y la elevación de la misma.

El análisis de la información obtenida a partir del diagnóstico demuestra el carácter sistémico e integral de los atributos y elementos de la calidad directiva y del liderazgo. Para que la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba tenga resultados competitivos pueda cumplir sus metas exitosamente y aumentar la productividad del trabajo, es necesario que los trabajadores se sientan estimulados y que los resultados que alcancen en su labor, satisfagan sus necesidades y expectativas, lo que es determinante para elevar su motivación y repercuta en su productividad individual.

De igual forma, no incentivar que se cumplan con las necesidades y expectativas de sus clientes, ni una cultura que valore la calidad del servicio, la atención al detalle y orientada al cliente, incide negativamente en que sus resultados puedan ser competitivos. Es esencial estimular la innovación y la creatividad en los trabajadores como una vía para el desarrollo de nuevos servicios y apertura de mercados y elevación de la competitividad de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial.

Resulta necesario potenciar el nivel de la calidad directiva del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial, pues unido a esto se incrementa la calidad directiva individual y se logra dirigentes con un liderazgo real consolidado y entrenado para un mejor desempeño de su labor de dirección.

#### 4. Identificación de las áreas de mejora en el marco de las habilidades y la calidad directiva para incluir en el plan anual de capacitación

- Determinación de las normas de actuación de los valores nucleares declarados por la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba en su estrategia organizacional y su divulgación.
- Entrenamiento priorizado a las habilidades deficitarias: métodos y técnicas para mejorar el control como función dirección. La priorización de tareas y delegación de autoridad efectiva. Métodos y técnicas para el manejo de conflictos.
- Planificación de acciones de capacitación en plan individual de los cuadros para el desarrollo del resto de las necesidades de aprendizaje detectadas.
- Promoción de la necesidad de una cultura por la calidad y del detalle en todos los miembros de la entidad.
- Preparación de talleres para los miembros del Consejo de Dirección para el fortalecimiento como órgano colectivo de dirección en su desarrollo como equipo, aumentar la sinergia grupal y su calidad directiva.
- Diseño de los perfiles de competencias de los miembros del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba.

#### CONCLUSIONES

- Se identificaron de las tres necesidades de capacitación más deficitarias que presentaban los cuadros y su necesidad del entrenarlas para elevar sus competencias.
- La honestidad y sencillez fueron las cualidades directivas de más alta valoración autopercebida por los directivos, mientras que las habilidades para el mando, obtuvo la de más baja valoración en su autopercepción.
- Correspondencia entre los valores compartidos declarados por la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial y los valores individuales declarados por los directivos como importantes en su cargo.
- El estilo de liderazgo actual predominante del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial se mueve en el estilo de compromiso, con un mayor interés por los objetivos que por las personas. Aunque muestra tendencia hacia la formación de equipo.
- La calidad directiva actual del Consejo de Dirección de la Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial-Unión de Ferrocarriles de Cuba se encuentra cualitativamente un nivel medio.
- Se recomendó integrar al plan anual de capacitación del 2022 de la Dirección de Cuadros las **áreas** de mejora identificadas a partir de los resultados

de la detección de las necesidades de aprendizaje de miembros del Consejo y del diagnóstico de la calidad directiva.

- Diseñar el plan individual de superación de cada directivo teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico de la detección de las necesidades de aprendizaje.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero, M. T. (2017). Calidad directiva, liderazgo, clima organizacional y desempeño. Ponencia presentada en Primer Taller Nacional de Calidad Directiva. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana.
- Agüero, M. T. (2021). La detección de las necesidades de aprendizaje: base para un mejor impacto de la capacitación. Una experiencia con directivos empresariales. *Folleto Gerenciales XXV(1)*.
- Arias, M. (2014). Paráfrasis sobre calidad directiva. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana.
- Blake, R. y Mouton, J. (1962). Managerial Grid. *Advanced Management Office Executive*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de la organización*. México. Ed. Edamsa Impresiones S.A. de C.V.
- Chicaiza Díaz, A. (2018). Diagnóstico de necesidades de capacitación. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos82/diagnostico-necesidades-capacitacion/diagnostico-necesidades-capacitacion>
- Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. La Habana: Editorial Academia.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2020). Decreto-Ley No. 13. La estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 30, Ordinaria.
- Consejo de Estado (2021). Decreto Presidencial No. 208. El reglamento del Decreto-Ley No. 13. República de Cuba.
- Ministerio de Transporte (2021). Documento normativos y regulatorios de las Direcciones de Cuadros.
- Ministerio de Transporte (2022). Documento normativos y regulatorios de las Direcciones de Cuadros.
- Unión de Ferrocarriles de Cuba (2021). Documento normativos y regulatorios de las Direcciones de Cuadros.
- Unión de Ferrocarriles de Cuba (2022). Documento normativos y regulatorios de las Direcciones de Cuadros.
- Hechavarría, G. (2018). La calidad directiva del Consejo de Dirección en el Complejo de Museos Histórico-Militares. Trabajo de diploma para la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana.

- Pardo Negret, N (2020). Propuesta de plan de acciones para la mejora de la calidad directiva, el compromiso organizacional y los resultados económicos en la Unidad Empresarial de Base Construcciones. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de la Habana.
- Reza Trosino, J. C. (2006). Nuevo diagnóstico de las necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México D.F.: Panorama, pp. 63-65.
- Robbins, S y Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13ra edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez García, F. *et al.* (1990). *Enfoques y métodos en la capacitación a dirigentes*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Villalonga, M. y Fernández, J. (2010). El sello de la calidad directiva. *Executive Excellence*, 75.

## DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Las autoras del manuscrito de referencia declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

MARÍA TERESA AGÜERO TORRES: Aportó con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la Introducción, la metodología, diagnóstico, discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones y revisión de las referencias bibliográficas. Revisión crítica y final del proyecto de artículo.

ELVIRA RAMÍREZ ZAMORA: Contribuyó con la evaluación de los resultados, conclusiones y recomendaciones. Revisión crítica y final del proyecto de artículo.

## NORMAS EDITORIALES

### 1. Perfil de la revista

#### *Misión*

Divulgar conocimientos científicos e innovaciones en el campo de las ciencias económicas, con impacto en las instancias gubernamentales cubanas, los actores económicos nacionales, los medios académicos, las instituciones científicas y otros públicos interesados, dentro y fuera del país.

Su perfil abarca todo el espectro de las ciencias económicas: Economía, Contabilidad, Administración pública y empresarial, Auditoría, Finanzas, Sistemas de Información, Ingeniería industrial y otros campos afines.

#### *Objetivos*

- a) Divulgar los resultados científicos de los economistas y contadores cubanos y su impacto en el desarrollo del país y la implementación de los lineamientos.
- b) Mostrar las principales tendencias internacionales en las ciencias económicas.

Frecuencia semestral (enero-junio y julio-diciembre)

Cantidad de artículos en cada edición: 10-15 artículos

### 2. Requisitos de los artículos

- a) Ser inéditos: Los artículos presentados no deben haber sido publicados previamente ni presentados para su publicación en ninguna otra revista. No se aceptan artículos ya aparecidos anteriormente en otra publicación. Las comunicaciones presentadas a Congresos o Eventos científicos no se considerarán como trabajos publicados. Los autores se comprometen a no someterlo simultáneamente a otras publicaciones.
- b) Ser resultado de investigaciones científicas, con evidentes aportes al conocimiento, siendo de dos tipos:
  - Artículo de investigación aplicada: Presenta de forma detallada los resultados de estudios científicos. Su estructura debe incluir, entre otros, cuatro aspectos fundamentales: introducción, metodología científica utilizada, resultados y conclusiones. La metodología científica debe detallar el procedimiento, métodos y técnicas científicas utilizadas para arribar a los resultados. Si se trata de una propuesta de mejora debe explicitarse la metodología utilizada para su validación científica. Ya sea

un diagnóstico o una propuesta de mejora debe mostrarse de forma convincente la argumentación científica sobre la que se sustenta.

- Artículo de investigación bibliográfica o conceptual: Ser resultado de una revisión bibliográfica donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas, con el objetivo de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo en una temática determinada. Debe presentar una cuidadosa y actualizada revisión bibliográfica con un uso amplio de referencias.
- c) Tener una extensión máxima de 5000 palabras (no más de 15 páginas), incluyendo bibliografía y anexos.
- d) Incluir no menos de 10 referencias bibliográficas y que la mayoría sea de los últimos 5 años.
- e) Deben cumplir estrictamente las normas editoriales. En el caso de las referencias bibliográficas si no tiene toda la información requerida en las Normas editoriales se rechazará el artículo.
- f) Se admiten en español o inglés. Los títulos, resúmenes y palabras claves se publican en ambos idiomas: español e inglés. Independientemente que se publiquen en español o inglés puede contener citas y referencias en otros idiomas.

### **3. Normas para la presentación de artículos**

Cada propuesta de publicación debe contener:

- a) Título del texto en español y en inglés.
- b) Nombres y apellidos de autores.
- c) Código ORCID de los autores.
- d) Institución, ciudad y país de los autores.
- e) Dirección de correo electrónico del autor para correspondencia.
- f) Resumen del texto en español y en inglés, que no exceda las 150 palabras. Debe estar redactado en un solo párrafo, donde se presente de manera concisa el propósito y los principales resultados y conclusiones de la investigación. Debe incluir fragmentos tomados textualmente del artículo, ni citas, ni referencias, ni abreviaturas.
- g) Palabras clave del texto (no menos de 3 y no más de 8), en español y en inglés. No deben coincidir con palabras o frases que ya estén en el título.
- h) Numeración JEL para palabras clave, según el código empleado internacionalmente en publicaciones económicas. Si no lo señalan los autores la Dirección de la Revista definirá la numeración JEL.
- i) Introducción.
- j) Desarrollo del artículo estructurado en epígrafes enumerados consecutivamente.
- k) Conclusiones.
- l) Referencias bibliográficas.

#### **4. Presentación formal de artículos**

- a) Procesador Microsoft Word
- b) Letra Times New Roman 12 puntos
- c) Interlineado 1,5
- d) Justificado
- e) Espacio entre párrafos
- f) Título y subtítulos en negritas y minúsculas tipo oración.
- g) Epígrafes enumerados.
- h) Introducción, conclusiones y referencias bibliográficas no se enumeran
- i) Tablas, esquemas, gráficos enumerados, con título y fuente.

#### **5. Proceso de arbitraje**

El proceso de arbitraje es a través de evaluadores ciegos.

Los originales serán enviados al menos a tres árbitros o evaluadores anónimos, expertos en el ámbito científico. Los evaluadores darán su opinión acerca de la calidad del artículo y pueden ofrecer sugerencias de modificaciones que mejoren, a su juicio, el trabajo evaluado, o de lo contrario rechazarán aquellos artículos que consideren no tienen la calidad requerida para su publicación. En cualquier caso, emitirán un Dictamen en formato preestablecido.

El Consejo Editorial, una vez recibido el criterio de los árbitros, acepta o rechaza el artículo. En caso de aceptación, el artículo podrá ser remitido posteriormente a los autores para añadir correcciones o para reajustar problemas de formato.

El Consejo Editorial garantiza que los expertos sean afines al tema abordado en el artículo arbitrado. Los criterios de los árbitros se le hacen llegar a los autores en un documento único elaborado por los editores.

#### **6. Derecho de autor**

Los autores conservan los derechos de autor y ceden a la revista el derecho de la primera publicación, con el trabajo registrado con la Licencia de Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0 Internacional, que permite a terceros utilizar lo publicado siempre que mencionen la autoría del trabajo y a la primera publicación en esta revista. Los autores pueden realizar otros acuerdos contractuales independientes y adicionales para la distribución no exclusiva de la versión del artículo publicado en esta revista (por ejemplo, incluirlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro) siempre que indiquen claramente que el trabajo se publicó por primera vez en esta revista. Se permite y recomienda a los autores a publicar su trabajo en Internet (por ejemplo, en páginas institucionales o personales) antes y durante el proceso de revisión y publicación, ya que puede conducir a intercambios productivos y a una mayor y más rápida difusión del trabajo publicado.