



SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA

ARTICULACIÓN DE ACTORES Y CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL EN LA PROVINCIA GUANTÁNAMO. CUBA

NANCY OSORIA VENEREO

Ingeniera Pecuario. Maestría Administración de Negocios. Profesora Instructora del Departamento Desarrollo Local de la Universidad de Guantánamo. Miembro de la Red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local (GUCID) y el Programa de Innovación Agropecuaria Local (PIAL).

ENRIQUE CAPDEVILA VIDAL

Ingeniero Pecuario. Maestría Agroecología y Agricultura Sostenible. Profesor Auxiliar del Departamento Desarrollo Local de la Universidad de Guantánamo. Miembro de las redes de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local (GUCID) y el Programa de Innovación Agropecuaria Local (PIAL).

PABLO COSTAMAGNA

Doctor en Estudios del Desarrollo. Magister en Administración de Negocios. Contador Público Nacional. Docente universitario. Director de la Maestría en Desarrollo Territorial de la UTN- Rafaela.

YOHANDRA CARCASES RAMIREZ

Profesora del Departamento Desarrollo Local. Universidad de Guantánamo. Cuba.

JOSÉ A. RODRÍGUEZ ORUÑA

Profesor del Departamento Desarrollo Local. Universidad de Guantánamo. Cuba.

INTRODUCCIÓN

La Universidad de Guantánamo, en lo adelante UG se creó en agosto de 2014 como resultado de la integración de Universidades pertenecientes al Ministerio de Educación Superior, al Ministerio de educación y el Instituto de Deporte y Recreación de la provincia. Es una institución encargada de la implementación de las normativas y políticas del MES en el ámbito territorial; con la misión de “Formar y superar profesionales revolucionarios integrales, comprometidos con el desarrollo sostenible de Guantánamo; sustentados en la ciencia, la tecnología, la innovación, la calidad y la racionalidad económica en la prestación de servicios para Cuba y el exterior”.

En esa ocasión se propuso la creación de un departamento, que tenía el objetivo de contribuir a la pertinencia con el desarrollo territorial mediante el diseño e implementación de un sistema de trabajo sustentado en la adecuación de los objetivos del MES, en correspondencia se definieron las siguientes prioridades de trabajo:

- garantizar la gestión más efectiva en la coordinación, integración y sinergias (articulación de

actores) entre las áreas y grupos de trabajo de la universidad para el acompañamiento a los gobiernos locales y las diferentes formas productivas;

- proponer formas o procedimientos (diálogo entre actores), de gestión del conocimiento, la ciencia y la innovación tecnológica que refuercen la conectividad con el sector empresarial y de servicios en su gestión de desarrollo local;
- asesorar al Consejo de Administración Provincial (CAP) y Consejo de Administración Municipales (CAM) del territorio en temas afines al desarrollo local, con énfasis en las propuestas de cambios tecnológicos y de las matrices energética y productiva dirigidos a reducir importaciones e incrementar rubros exportables posibles en las condiciones económicas y sociales de la provincia y municipios (construcción de capacidades) y
- el establecimiento de un sistema de indicadores para monitoreo y evaluación del acompañamiento universitario al desarrollo local en los municipios y provincia (sistema de indicadores de desempeño).

La propuesta en sí misma se convirtió en un reto en función de la articulación de actores y construcción de capacidades para el Desarrollo Territorial (DT); en la última etapa, en articulación entre el Departamento de Desarrollo Local, la Escuela de Formación Doctoral de la UG y el naciente Centro de Gestión Integrada de Proyectos y Gestión de Riesgos para el Desarrollo (GIPORD-DL). En el Objetivo Estratégico plantea para el 2019: “Lograr impacto de los procesos universitarios integrados, en el desarrollo económico y social local, consolidando a la universidad (sede central y CUM) como aliado estratégico de los gobiernos en la gestión de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) y en el logro de una sólida base económico productiva”. Además, son parte de los objetivos 4, 13 y 17 de la Agenda 2030, importante reflejo para el medio y largo plazo.

Objeto de la sistematización: Reflexionar y tomar aprendizajes de la construcción de capacidades y articulación de actores para el desarrollo territorial en la provincia Guantánamo. Mayo 2019.

Eje de la sistematización: construcción de capacidades y articulación de actores para el DLS del territorio.

Objetivos de la sistematización:

1. Reflexionar junto con los actores del desarrollo los beneficios y desafíos de construir visión estratégica del desarrollo territorial.

2. Aprender de la realización de diagnósticos participativos con enfoque de procesos y la necesaria construcción de capacidades y articulación de actores.

3. Visibilizar los espacios de diálogo que permiten dirimir los conflictos que se generan ante las complejidades del desarrollo.

4. Divulgar algunos resultados de la implementación del sistema de trabajo y reflexionar sobre el proceso y sus aprendizajes

Como metodología empleada en la sistematización, se partió del ordenamiento, clasificación, análisis y reflexión de

la información secundaria para la extracción de nuevos aprendizajes, se consideraron, además, los criterios emitidos por actores que intervinieron de diferentes formas en la experiencia, así como las revisiones de publicaciones y otras evidencias gráficas. Se desarrollaron talleres con actores internos de la universidad (Facultades y Centros Universitarios Municipales) así como con actores externos en los municipios (sector empresarial/ servicios y los gobiernos locales CAP y CAM).

La metodología empleada consistió en el uso combinado de diferentes métodos y técnicas participativas, coincidiendo con lo planteado por Varela R. 2010, ¿Cómo Sistematizar? Una guía didáctica para sistematizar experiencias, además se tomó en

“EN LA BÚSQUEDA DE NUEVAS FORMAS DE HACER, SE RECONOCIÓ LO IMPORTANTE QUE PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE TRABAJO DE LA INSTITUCIÓN RESULTABA DEFINIR EL CÓMO DEBÍA SER LA NECESARIA CONCERTACIÓN ESTRATÉGICA DE ACTORES E INTERESES, DONDE SE DEFINE QUE PARA SER PERTINENTES AL DL ES DE VITAL IMPORTANCIA, DESDE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, COMPRENDER QUE, LO PRIMERO ES HACER COINCIDIR LOS INTERESES PERSONALES A LOS INTERESES INSTITUCIONALES Y ESTOS A SU VEZ A LOS INTERESES TERRITORIALES.”

cuenta la experiencia asumida por los investigadores Pablo Costamagna y Miren Larrea en su libro *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*, 2017.

SITUACIÓN INICIAL

Independientemente de que desde hacía varios años en el MES se había implementado la Dirección por Objetivos, con la singular experiencia de que uno de esos objetivos era dirigido a la atención universitaria al desarrollo local, no existía en la estructura de ningún centro universitario del país, un departamento para atender esta actividad, ni un sistema de trabajo específico que respondiera a la necesaria articulación Universidad-Gobiernos Locales. La nueva Universidad de Guantánamo, en sus inicios presentaba una situación muy desfavorable al no contar con las capacidades necesarias para movilizarse a favor del desarrollo local, fundamentalmente en el orden conceptual en general y en particular en temas tan importantes, como pertinencia de la educación superior al desarrollo local integral; la calidad como unidad dialéctica; la excelencia académica y la atención a los estudios de pre y posgrado. No se sabía, con suficiente claridad, el qué hacer y cómo hacer para cumplir el objetivo, lo que por otro lado, hacía que el sistema de evaluación de resultados no fuera el adecuado, al no responder al cumplimiento del objetivo meta.

PROCESO DE INTERVENCIÓN

Para el proceso de sistematización se toma como referencia el período septiembre 2014 hasta mayo 2019 en dos etapas de trabajo.

La primera etapa abarca desde septiembre 2014 hasta marzo 2017:

Inicia con la conformación de un grupo compuesto por tres profesores, con la misión de atender la actividad relacionada con el desarrollo local en la universidad, el que mediante el planteamiento de múltiples interrogantes, de qué hacer, cómo hacerlo, con quién o quiénes hacerlo, reflexiones sobre experiencias propias, estudios e investigaciones sobre el tema, así como debates con otros actores del sistema, que además de no comprender la importancia y responsabilidad asumida por la institución respecto a la necesidad de hacer efectiva la pertinencia exigida en el objetivo estratégico eran

escépticos respecto a la idea de crear un sistema de trabajo novedoso e innovador.

En ese marco se planteó tres premisas principales: 1) adecuación del objetivo estratégico 6 del MES a las características del territorio; 2) diseño y empleo de instrumentos metodológicos direccionados a potenciar la gestión universitaria pertinente al DL y 3) diseño e implementación de un sistema de trabajo institucional para la evaluación del objetivo estratégico.

Se comenzó un trabajo para incrementar la pertinencia de las acciones de i+D+I en el pregrado y posgrado en los Planes de Desarrollo Integrales de los municipios y la provincia. Se realizó un diagnóstico participativo en diálogo con actores cuyo resultado permitió que fueran identificadas cinco barreras principales a ser derribadas con el sistema de trabajo para la consecución del objetivo:

1. insuficiente integración y coordinación institucional para garantizar un ambiente organizacional adecuado a las exigencias de los planes de desarrollo integrales municipales.
2. inadecuado sistema de planificación de la actividad científica institucional al no ser pertinente al Desarrollo Local por no responder a las exigencias de los PDIM.
3. insuficiente adecuación curricular de las carreras en respuesta a los PDIM.
4. insuficientes e inadecuadas propuestas de temas y proyectos para la formación de doctores pertinentes al Desarrollo Local.
5. lentitud cultural para asumir los procesos de cambio. resultados no fuera el adecuado, al no responder al cumplimiento del objetivo meta.

En todos los casos se analizaron las causas y se plantearon formas de trabajo para transformar la situación existente y/o minimizar sus negativos efectos. En la búsqueda de nuevas formas de hacer, se reconoció lo importante que para el diseño de un sistema de trabajo de la institución resultaba definir el cómo debía ser la necesaria concertación estratégica de actores e intereses, donde se define que para ser pertinentes al DL es de vital importancia, desde el proceso de planificación institucional, comprender que, lo primero es hacer coincidir los intereses personales a los intereses institucionales y estos a su vez

a los intereses territoriales. Durante la experiencia se elaboraron por parte de profesores del departamento de desarrollo local de la Universidad más de diez herramientas metodológicas, de ellas, tres son objetos de análisis en este proceso de sistematización.

1) Perfeccionamiento del ambiente organizacional universitario para el acompañamiento de la Universidad a los Planes de Desarrollo Municipales, encaminada a lograr el perfeccionamiento de la gestión universitaria para el desarrollo local a partir de la integración de todos sus procesos sustantivos y el aumento de su calidad y pertinencia integral; permite además, visualizar el necesario relacionamiento de actores.

2) Elaboración del plan de desarrollo científico de la Universidad pertinente al Desarrollo Local, en esta se trata el cómo adecuar el Programa y Plan de Desarrollo Científico de la Universidad con las etapas establecidas por los Planes de Desarrollo Integrales de los Municipios.

3) Lograr un Centro Universitario Municipal pertinente al Desarrollo Local. Aquí se establece una metodología apropiada que garantiza una gestión universitaria relevante en la creación de capacidades pertinentes a las demandas de los Planes de Desarrollo Integrales Municipales.

La experiencia se concreta con el diseño e implementación de un sistema de trabajo institucional para el acompañamiento universitario al desarrollo local, novedoso e innovador, conformado, a partir de los elementos identificados.

- 1) Visualización estratégica;
- 2) Documentos rectores;
- 3) Cartera de proyectos demostrativos de i+D+I; 4) Instructivo metodológico;
- 5) Difusión y visualización de resultados de im-

pactos de la gestión universitaria para el Desarrollo Local.

La segunda etapa marzo 2017–mayo 2019:

Inicia con la visita de los funcionarios de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral (PADIT) a la Universidad de Guantánamo, por lo que se direcciona aún más el sistema de trabajo, para que respondan a las perspectivas, las dimensiones y efectos de la plataforma PADIT, en lo referente a la articulación de actores y la identificación de demandas para la construcción de capacidades¹ en temas vinculados a la gestión universitaria para el desarrollo territorial (gestión de proyectos, gestión

del conocimiento y la innovación, gestión del tiempo, gestión de personas), asumiendo los miembros del departamento, el rol de actores facilitadores del DT, con la inserción de estos temas en acciones de capacitación a actores directos y en módulos de diplomados, maestrías y de la Escuela de formación Doctoral y luego sensibilizando, convocando e integrando acciones mediante el diálogo entre los actores en los territorios con el gobierno y el sector productivo, aplicando instrumentos al cierre de cada sesión para conocer que les aportó a cada participante. Esta etapa asume también la gestión de financiamiento para la implementación de nuevos proyectos para el desarrollo local e institucional.

“EL TRABAJO FUE DESARROLLADO COMPARTIENDO Y ASUMIENDO EL SIGUIENTE CONCEPTO DE DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE: PROCESO MULTIDIMENSIONAL DE TOMA DE DECISIONES ACERTADAS, CONECTADAS CON INTENSIDAD A LAS POLÍTICAS DEL PAÍS, Y LAS NECESARIAS TRANSFORMACIONES DE LA ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA DEL MUNICIPIO, LIDERADO POR EL GOBIERNO EN ALIANZA CON EL CONJUNTO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y NO ESTATALES, QUE A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN REAL Y EFECTIVA DE LA POBLACIÓN, COORDINA Y UTILIZA LOS RECURSOS ENDÓGENOS Y EXÓGENOS CON EL OBJETIVO DE ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA SOCIEDAD EN EQUILIBRIO CON EL ENTORNO .”

El trabajo fue desarrollado compartiendo y asumiendo el siguiente concepto de Desarrollo Local Sostenible: Proceso multidimensional de toma de decisiones acertadas, conectadas con intensidad a las políticas del país, y las necesarias transformaciones de la estructura socioeconómica del municipio, liderado por el gobierno en alianza con el conjunto de instituciones públicas y no estatales, que a través de la participación real y efectiva de la población, coordina y utiliza los recursos endógenos y exógenos con el objetivo de elevar la calidad de vida de la sociedad en equilibrio con el entorno.

Tabla No. 1: Instrumento de identificación de problemas que afectan el territorio.

Dimensiones	Identificación de problemas que afectan el territorio	Daños potenciales	Medidas requeridas	Quienes pueden resolverlo
Económico productivo				
Ambiental				
Social				
Infraestructuras				

A partir de septiembre de 2018 se consolidan las acciones por parte del equipo de trabajo multidisciplinario de profesores del departamento directamente en los territorios y se inicia con la aplicación de herramientas de diagnóstico (Tabla No. 1) para saber el nivel de conocimiento que tenían los actores locales respecto a la identificación de problemas² desglosados por dimensiones que afectan el territorio.

Otro instrumento aplicado en los territorios está relacionado con el diagnóstico situacional del municipio analizando nueve indicadores (Tabla No. 2). La información resultante de estos diagnósticos es tamizada e interpretada para devolver con propuestas de acción a los territorios.

En esta etapa se suman otros profesores al accionar del departamento y se asume la integración de las acciones a nivel comunitario. Esta etapa cierra con los recorridos del Rector a los territorios para la evaluación de los vínculos de los CUM con las Estrategias de Desarrollo Local de los territorios; en los cuales se establecieron las prioridades de la UG para el acompañamiento al gobierno y a las instituciones del desarrollo económico y social de la provincia, en tres aspectos a tratar: 1) Indicaciones impartidas por el Presidente Miguel Díaz-Canel Bermúdez durante la visita gubernamental, efectuada los días 28 y 29 de noviembre 2018 a la provincia; 2) Papel de las universidades en el desarrollo local, para ello se visualiza el video con la intervención del Presidente Miguel Díaz Canel Bermúdez en la Comisión de Educación, Cultura, Ciencia, Tecnología y

Medio Ambiente de la IX Legislatura de la AMPP 12 abril 2019 y 3) las Indicaciones realizadas por el Departamento Desarrollo Local para perfeccionar el trabajo metodológico del CUM y crecer en sus resultados e impactos en los municipios.

En los diferentes recorridos por los territorios se analiza de conjunto con los Gobiernos Locales el papel de las universidades en el desarrollo local. Para ello, se valoraron los aspectos siguientes: a) Participación en las Estrategias de Desarrollo Local Sostenible. b) Programa de capacitación a cuadros, reservas y sistema empresarial. c) Participación del capital humano del CUM/Universidad. d) Formación de competencias profesionales.

Pregrado y postgrado. Satisfacción de las demandas de nuevas carreras. e) Satisfacción de demandas de Ministerios al CUM/Universidad. f) Ofertas de resultados del CUM al programa de desarrollo local del municipio. g) Propuestas de modelos viables, armónicos, sinérgicos e integrales de DL-S.

Como resultado de un ejercicio de reflexión entre los profesores del departamento de Desarrollo Local de la UG y otros actores internos; se precisaron recomendaciones en aras de perfeccionar el trabajo metodológico del CUM para lograr mayores impactos en los municipios, tales como: a) Incrementar la efectividad de las acciones sobre el trabajo de asesoramiento a los CAM teniendo en cuenta el sistema de trabajo que tiene implementado el Núcleo de Gestión de Conocimiento Útil (DDL-GI-

Tabla No. 2: Instrumento de diagnóstico situacional

No.	Indicadores	Elementos a evaluar	Diagnóstico situacional municipal
1	Grado de conocimiento del municipio	Situación: Medioambiental Social Económico	
2	Recursos Humanos disponibles del municipio	Son suficientes Calificación adecuada Pertinencia Migración Estado del empleo	
3	Conocimiento de las bases legales y jurídicas que norman la temática.	Cuales conoce Cuenta con ellas Cuales utiliza Conoce el Plan Nacional de Desarrollo 2030	
4	Grado de preparación y capacitación sobre Desarrollo Territorial	Acciones de capacitación recibidas y/o impartidas.	
5	Voluntad política	Existe la voluntad política en el territorio.	
6	Articulación de actores e intereses	La articulación forma parte de los sistemas de trabajo. Se estimulan las sinergias y alianzas estratégicas Se siente acompañado por el CUM	
7	Barreras que limitan el desarrollo territorial	Identifíquelas	
8	Cultura de la innovación	Funciona el FORUM, la ANIR, Movimiento de mujeres Creadoras. Innovaciones de impacto en el territorio.	
9	Riesgos para el desarrollo	Principales amenazas o peligros Grado de vulnerabilidades Pérdidas y d potenciales	

PORD-eFD). b) mantener actualizado el modelo de indicadores para la gestión universitaria de los CUM. c) Tener identificadas las necesidades reales que necesita el municipio para el cambio gradual de la matriz productiva, tecnológica y energética vinculada a los procesos inversionistas y a los PVR. d)

Atención a los polos productivos (zonas de desarrollo perspectivas), a partir de un plan de atención priorizada a los polos productivos y sus datos georeferenciados por el catastro. e) Atender las ideas

de proyectos surgidas como resultados del entrenamiento que se impartió a los municipios en marzo 2018. f) Socializar, concientizar e implementar el modelo de gestión gubernamental para el Eje de Desarrollo Estratégico de Desarrollo Local. g) Socializar e implementar programa de capacitación direccionado al incremento de rubros exportables y el movimiento de Municipio Exportador.

Situación actual

Para el equipo, la situación de la experiencia es muy

diferente. Se muestra un avance conceptual y resultados tangibles a partir de la aplicación práctica del sistema de trabajo diseñado. Sin embargo, no se ha logrado que todos los departamentos y áreas de la UG hayan hecho la mejor interpretación, apropiación y generalización de la experiencia, aunque la mayoría de los actores reconoce su utilidad y ventajas.

Se continúa trabajando en los procesos de construcción de capacidades y la articulación de actores mediante el empleo del diálogo convocados por los gobiernos locales y donde las sedes de los CAM son consideradas como el ágora de los mismos. Se aprecia un aumento de la exigencia y motivación de los actores en los diferentes niveles de actuación.

Se observan logros junto con otros actores como el incremento de la visualización y aceptación de la experiencia por parte de los Gobiernos Municipales y Provincial aumentando de forma efectiva el acompañamiento de la Universidad a estos Gobiernos locales (PDI de los municipios Baracoa, Guantánamo, San A. del Sur y El Salvador). Se han realizado múltiples acciones de capacitación y socialización de la experiencia con actores de otras universidades del país.

Al decir de actores externos en los espacios de diálogo en los territorios (sector político y empresarial) que han sido sujetos de la experiencia; el trabajo que realiza la universidad en este sentido, le ha aportado una manera clara de ver las complejidades del proceso, dejando claro cuáles son los problemas que tienen en su territorio en relación al DL y asumen como necesidad los conocimientos, el intercambio y una visión de futuro. Resulta interesante el criterio de personalidades que han visitado el departamento y que han constituidos referentes para la interpretación y ejecución del trabajo futuro, evidenciado en el libro de visitas.

Resultados de la experiencia

- Identificada la UG por parte de los gobiernos municipales y provincial como aliados estratégicos para la gestión del desarrollo local; participando en: 1) el diseño de los ejes estratégicos

para el desarrollo y conformación de grupos de trabajo para su implementación, 2) en acciones de capacitación y entrenamientos a 21 gobiernos municipales y tres provinciales sobre sistema de trabajo para la articulación de actores.

- Institucionalizadas diez herramientas de gestión del desarrollo local/regional.

- Diseñado el Diplomado Territorial de Descentralización y Financiación del Desarrollo Territorial en Guantánamo para la Región Oriental de Cuba.

- Movilización de recursos de la Colaboración Internacional para la creación de capacidades en la provincia y el este oriental de Cuba.

“AL DECIR DE ACTORES EXTERNOS EN LOS ESPACIOS DE DIALOGO EN LOS TERRITORIOS (SECTOR POLÍTICO Y EMPRESARIAL) QUE HAN SIDO SUJETOS DE LA EXPERIENCIA; EL TRABAJO QUE REALIZA LA UNIVERSIDAD EN ESTE SENTIDO, LE HA APORTADO UNA MANERA CLARA DE VER LAS COMPLEJIDADES DEL PROCESO, DEJANDO CLARO CUÁLES SON LOS PROBLEMAS QUE TIENEN EN SU TERRITORIO EN RELACIÓN AL DL Y ASUMEN COMO NECESIDAD LOS CONOCIMIENTOS, EL INTERCAMBIO Y UNA VISIÓN DE FUTURO.”

- Promovida alianza interuniversitaria entre la Universidad de Guantánamo y otras Universidades de la región para la innovación; así como con la Empresa Procesadora de Café Asdrúbal López, “Café Alto Serra” para el fomento de rubros exportables.

- Elaborado e instrumentado programa de creación de capacidades para el fomento de rubros exportables, relacionados con la necesaria articulación de actores y el DT.

- Identificados los posibles aportes del Departamento DL y el Centro de Gestión Integrada de proyectos y Gestión de Riesgos para el Desarrollo (GIPORD+DS), a las metas de los ODS 2030 y a la Tarea Vida.

- Elaborado un proyecto para la identificación de estudiantes talentos a ser incorporados a la gestión del desarrollo local.

- Conformado un equipo multidisciplinario para formulación de proyectos agropecuarios respondiendo a demanda del gobierno provincial y del Ministerio de la Agricultura.

Lecciones aprendidas a partir de diagnósticos, espacios de diálogo e intercambio con actores del desarrollo en el territorio:

- El conocimiento de las líneas estratégicas de desarrollo del territorio facilita el diseño de estrategias institucionales pertinentes al DT.
- La verticalidad de algunos sectores productivos decisivos enclavados en el territorio influye negativamente en el proceso de articulación de los actores locales en el territorio.
- Los procesos de gestión del DT difieren de un territorio a otro, lo que implica la necesidad de aplicar métodos diferentes para la gestión del desarrollo local.
- Insuficiente cultura innovativa por parte de actores en cada escenario para potenciar su contribución en los procesos claves para el DL.
- Limitado reconocimiento por parte de los actores internos y externos del sistema de trabajo como vía para lograr el sistema de innovación local.
- Necesidad de identificar más fuerte a la dimensión territorial del Desarrollo.

Retos

- La utilización de diagnósticos participativos con enfoque de procesos permite: a) identificar el nivel de capacidades y competencias de los actores. b) determinar las acciones para la construcción de capacidades y desarrollo de competencias para la racional articulación de actores. c) determinar las brechas de innovación territorial para garantizar una gestión del conocimiento y la innovación, pertinente al desarrollo.

“ SE HACE IMPRESCINDIBLE LA INTRODUCCIÓN DE CAMBIOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS SIGNIFICATIVOS, ENFOCADOS A LOGRAR UN AMBIENTE INSTITUCIONAL INNOVADOR, DONDE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL SE ARTICULEN Y RESPONDA A LOS INTERESES DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL/TERRITORIAL PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL MES PERTINENTES AL DESARROLLO LOCAL..”

- Los espacios de diálogo cuando son convocados por los gobiernos territoriales de forma sistemática constituyen una herramienta vital en el proceso de articulación de actores.

- El diseño y uso de herramientas metodológicas facilita la gestión institucional y una mayor armonía en el desempeño deseado.

- Contar con una cartera de proyectos motores con alta pertinencia para el desarrollo local asegura el fortalecimiento institucional con una favorable evaluación del desempeño por los gobiernos locales.

- La implementación del sistema de trabajo permite una mejor identificación de problemas de investigación pertinentes al DL por parte de los aspirantes de la Escuela de Formación Doctoral de la Universidad de Guantánamo.

Principales dificultades

- Perfeccionar el sistema de evaluación por indicadores en la gestión por procesos para el desarrollo territorial de forma participativa.

- Reforzar la optimización conjunta de los principales recursos existentes (financieros, materiales y humanos) que requiere la construcción de capacidades y la articulación de actores.

- Fortalecer la cultura que tribute al sistema de construcción de capacidades, desarrollo de competencias y la articulación de actores (políticos, productivos y gestores del conocimiento) en función de lograr el sistema de innovación local.

Conclusiones

La sistematización realizada permite al equipo de sistematización arribar a las conclusiones siguientes:

- Se hace imprescindible la introducción de cambios conceptuales y metodológicos significativos, enfocados a lograr un ambiente institucional innovador, donde la gestión estratégica y el liderazgo institucional se articulen y responda a los intereses de la estrategia de desarrollo local/territorial para la consecución de los objetivos estratégicos del MES pertinentes al desarrollo local.

- Los procesos de construcción de capacidades, desarrollo de competencias y la articulación de actores dependen en gran medida de la motivación de los mismos, por lo que resulta imprescindible la alineación de sus intereses con el DL.

- Es fundamental una visión estratégica que tribute al desarrollo territorial, para la consecución de los objetivos institucionales, estén conectados con los ODS 2030.
- Es imprescindible lograr una cultura innovativa para el desarrollo local desde la realización de los diagnósticos participativos y dialógicos con enfoque de procesos para la construcción de capacidades, desarrollo de competencias y la articulación de los actores.

Recomendaciones

Que la presente sistematización sea considerada para el desempeño de los actores internos y externos en la gestión del desarrollo territorial, construcción de capacidades, desarrollo de competencias y la articulación de actores en función de una cultura innovativa para el desarrollo local.

Además, será necesario identificar quienes son los facilitadores del proceso visualizar sus roles para luego formar nuevos facilitadores para el DT.

Por último, en las nuevas sistematizaciones hay que dar más voces a los actores agregando los aprendizajes durante el proceso de construcción de capacidades.

NOTAS

1. El proceso de construcción de capacidades cuya finalidad es mejorar de manera colectiva y continuada el bienestar de una comunidad responde al Desarrollo Territorial. Albuquerque, Costamagna y Ferraro, 2008).
2. Buscar las respuestas desde la innovación y el conocimiento fue la exhortación de Miguel Díaz-Canel Bermúdez, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en reunión que analizó resultados y retos del Ministerio de Educación Superior

BIBLIOGRAFÍA

- Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe.
- Alarcón Ortiz R La Educación Superior en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Conferencia Evento del CITMA, 2015
- Guasch, F. Estrategia de carácter prospectivo para la prevención de Desastres a nivel local. Tesis Doctoral. Dpto. Geociencias. CUJAE. La Habana. 2006.
- Guasch, F. Metodología para el Diagnóstico Situacional con fines de Gestión de Riesgos. CENAI. CITMA. 2008.

- Guasch, F. Matriz de aprendizaje para los Diagnósticos a nivel local. Dpto. Desarrollo Local. Universidad de Guantánamo. 2017.
- Lage Dávila Agustín. El debate sobre ciencia y universidad en taller “La Ciencia universitaria en el contexto de la actualización del modelo económico cubano”. Editorial Universitaria, La Habana, 2013, pág., 39
- Núñez Jover Jorge. Referentes para un debate sobre el papel de la ciencia universitaria en taller “La Ciencia universitaria en el contexto de la actualización del modelo económico cubano”. Ed. Universitaria, La Habana, 2013, pág., 11
- Núñez Jover Jorge, Luis F. Montalvo Arriete. Universidad de La Habana, Cuba. Revista Cubana de Educación Superior. versión On-line ISSN 0257-4314. Rev. Cubana Educación Superior vol.34 No.1 La Habana ene-abr. 2015. Artículo original. La política de ciencia, tecnología e innovación en Cuba y el papel de las universidades
- Pablo Costamagna/Miren Larrea. Serie Desarrollo Territorial. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Fundación Deusto. Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social.
- Paulo Freire. Pedagogía de oprimido
- Rodríguez Oruña J.A. Implementación de un sistema organizacional de la UG para el desarrollo local en el Municipio El Salvador en Gestión del conocimiento y Desarrollo local. Universidad de La Habana, Ed. Félix Varela, 2014. Pág. 305.
- Rodríguez Oruña J.A. Arquitectura organizacional para el acompañamiento universitario a los Planes integrales de desarrollo municipales. Taller Nacional de GUCID. UCI, 2014.
- Rodríguez Oruña J.A, 2015. Pertinencia Integral al Desarrollo Local. “La razón de ser de la Universidad del Territorio
- Varela R. 2006. ¿Cómo Sistematizar? Una guía didáctica para sistematizar experiencias. 1ra edición. Tegucigalpa, Honduras. Iniciativa Nacional de Sistematización. Rioplus/ GTZ y CIID.
- Documentos de Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial. PADIT.