LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL IMPULSAR EL DESARROLLO SOCIO-ECONÓMICO LOCAL

Yuvy Martínez Pérez (CV)

Licenciatura en Economía Perfil Empresarial

yumartinez@ucf.edu.cu

RESUMEN

Los procesos de planificación estratégica se despliegan con la intencionalidad de proponer alternativas de solución a los problemas que presentan estos espacios territoriales, considerándolas potencialidades, tanto endógenas como exógenas, que se materializan en las acciones a ejecutar, a través de proyectos, para impulsar el desarrollo socio-económico local.

La planificación estratégica define situaciones futuras (deseables y posibles) y toma en cuenta las seguridades para arribar a ellas, adecuando la capacidad de respuesta de las organizaciones locales a las necesidades de dichas situaciones. En este marco, la planificación estratégica en el desarrollo económico local define la ruta de llegada a un futuro grato y benéfico previendo el mayor rendimiento de los recursos y facilitando las decisiones para el largo plazo.

La planificación estratégica implica la capacidad para integrar objetivos, medios, recursos y acciones para el logro de una visión o imagen de futuro establecida.

Palabras claves: Planificación estratégica, desarrollo socio-económico local

[Para ver el artículo completo en formato pdf comprimido zip pulse aquí](#)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Martínez Pérez, Y.: *La planificación estratégica para el impulsar el desarrollo socio-económico local*, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 156, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>

INTRODUCCIÓN

El empeño por alcanzar el desarrollo ha llevado a que sea estudiado en todos sus aspectos y componentes estructurales desde diferentes. El desarrollo local

aparece para intentar dar solución a las problemáticas locales potenciando los recursos endógenos que dispone para mejorar el bienestar de la sociedad. En este proceso es esencial la participación de los habitantes como actores fundamentales del cambio y transformación con la finalidad de dinamizar el sistema para el bien colectivo. Una de las técnicas para la identificación de los problemas y potencialidades de las localidades es la planificación estratégica que permite la elaboración de estrategias dándoles solución a los principales existentes.

La planificación estratégica para el impulsar el desarrollo socio-económico local

En la misma medida en que el concepto de desarrollo evoluciona dando relevancia a los espacios locales, las estrategias para impulsar procesos de este tipo cambian y se contextualizan con los territorios que se pretenden desarrollar.

La planificación estratégica en el campo del desarrollo local debe ser entendida como un proceso participativo capaz de establecer propósitos con sentido de futuro a efectos de actuar en consecuencia. Por ello, la visión de futuro es fundamental en apoyo a la participación de los diversos agentes involucrados en la medida en que permite la construcción de intereses comunes, requisito básico para avanzar y lograr los fines deseados. Por lo tanto, los procesos de planificación estratégica deben involucrar comprometidamente a todos o casi todos los agentes de una localidad, de ello dependerán su legitimidad y la adhesión de dichos agentes al conjunto de acciones que se proyecten. La planificación estratégica es una técnica que facilita la identificación de los problemas y potencialidades de la localidad, para la elaboración de estrategias que impulsen el desarrollo local. Se precisa de una adecuada coordinación entre los actores, posibilitando la adaptación al cambio para la consecuente mejora de la calidad y el nivel de vida de los individuos.

El enfoque emergente para el tratamiento de las problemáticas de las localidades difiere de la planificación estratégica en cuanto a que esta última, como método, resulta ser un ejercicio viable y eficaz en los procesos de desarrollo local. Los aspectos que relaciona Fernández Güell dan una visión del carácter integral de la planificación estratégica (Fernández Güell: 1997; 2008):

- Antes predominio del producto, ahora predominio del proceso
- Antes sectorial, ahora integrado
- Antes normativo, ahora estratégico
- Antes orientado a objetivos, ahora orientado a coste-beneficio
- Antes orientado a oferta urbana, ahora orientado a demanda urbana
- Antes sujeto a límites administrativos, ahora supera límites administrativos y entra en las áreas y regiones metropolitanas
- Antes participación abierta, hoy participación focalizada

De acuerdo con el criterio de Albuquerque "...reforzar las capacidades de desarrollo local a partir de la planificación estratégica; es decir, de un proyecto

donde los actores analicen los problemas, identifiquen su mercado y los productos que pueden ofrecer, valoren las debilidades y las potencialidades del territorio, y elaboren estrategias de cooperación, requiere asumir, sin perjuicio de los compromisos y los consensos que se han de establecer con todos los actores relevantes, el papel y la responsabilidad de gobierno. Las autoridades públicas han de contar con el resto de actores, pero tienen que ser conscientes de su rol coordinador y de la necesidad de ejercer un liderazgo que ordene el proceso. Articular instrumentos -mixtos y flexibles- de intervención que corrijan tanto las imperfecciones del mercado como las dificultades asociadas a las actuaciones públicas” (Albuquerque: 1999). La planificación estratégica también puede concebirse como: “...un acto racionalizador” que permitiría al individuo y a los grupos sociales modernizar sus comportamientos, sacudir la apatía y obtener recursos para mejorar sus oportunidades de vida” (Rangel Mendoza: 1986; Alonso Freyre: 2004). Por lo que hay que tener una visión holística del territorio, no solo como el espacio donde se realizan actividades económicas y sociales, sino donde se organiza y moviliza los distintos agentes locales en busca de su propio desarrollo, viéndolo como el resultado de interconexiones sociales, económicas y urbanas, que se producen a lo largo de una extensión territorial y que involucra a municipios y localidades.

Los objetivos de la planificación y gestión estratégica de acuerdo con el criterio de varios autores se pueden delimitar de la siguiente manera (Trottini, Copertari, Contesti: 2009):

Integrar las relaciones territoriales al proceso de toma de decisiones de las políticas públicas.

Fortalecer la gestión local de cada municipio, área y región.

Generar un sistema de gestión propia para el área con medios para reunir y analizar la información, atender a las necesidades de la región y tomar decisiones que permitan superar las dificultades.

Promover un proyecto político regional que garantice o contribuya a generar condiciones para un desarrollo equitativo a nivel Socio-Territorial, en condiciones de transparencia, previsibilidad y co-responsabilidad.

En la misma medida se puede comprender la planificación estratégica como un proceso que se establece a partir de cuatro momentos, que no responden a secuencias temporales, sino a etapas flexibles articuladas y configuradas de acuerdo al dinamismo de la realidad territorial ((Trottini, Copertari, Contesti: 2009):

- Identificación de temas críticos.
- Orientación estratégica de actuación (OEA)
- Formulación de programas y proyectos
- Organización y seguimiento del plan

De forma general se despliega la planificación a través de talleres o discusiones grupales donde se colegian etapas de diagnóstico que viabilicen la detección de los problemas y potencialidades de los espacios geográficos, con la intencionalidad de definir objetivos y acciones que implementadas a través de proyectos materialicen estrategias en función del desarrollo de la localidad.

Silva Lira para el análisis de las estrategias elaboradas en función de desarrollo local implementando cada uno de los pasos de la planificación propone una serie de elementos que son indispensables en su formulación (Silva Lira: 2003):

- Determinación de unos objetivos estratégicos a partir del conocimiento del potencial económico local, análisis de los recursos y potencialidades de la zona, así como de las principales carencias y obstáculos que pueden existir para que surjan y se desarrollen actividades económicas.
- Creación de los medios que involucren a todos los agentes económicos en este proceso. Se trata en este caso de introducir la dinámica y la estructura del asociativismo (partenariado) y de cooperación en torno a una institución de seguimiento y ayuda a las iniciativas y acciones de desarrollo.
- Creación de las condiciones generales e infraestructura adecuada para permitir y facilitar el surgimiento de las iniciativas económicas teniendo en cuenta las necesidades detectadas y los objetivos perseguidos, creando así un entorno favorable para las empresas y negocios. Aquí se debe incorporar también todo lo que tiene que ver con la infraestructura social que debe ofrecer el municipio.
- Medidas de acompañamiento relacionadas con formación de los recursos humanos adecuado a las demandas del mercado de trabajo que hayan de surgir, información continua de cuáles son y cómo utilizar los programas de promoción del desarrollo lanzados por cualquier nivel institucional y, sobre todo, mejorar los aspectos que puedan afectar a las potencialidades de desarrollo.
- Medidas de acompañamiento relacionadas con programas de índole social, subsidios específicos y aspectos relacionados con los sectores de salud y educación.

Para que el proceso de elaboración de estrategias sea efectivo es necesario definir los objetivos estratégicos y líneas de acción para impulsar el desarrollo socio-económico local.

Los objetivos se pueden definir como las pretensiones y anhelos en cada esfera de desarrollo en que se ha realizado el análisis. Para la elaboración de los objetivos se debe considerar los siguientes elementos Silva Lira 2003:

1. Definir objetivos viables de ser alcanzados apoyándose en la información obtenida sobre los puntos fuertes y débiles que se han detectado.
2. Determinar sectores claves en la economía local que pueden jugar una función importante en lo referente a puestos de trabajo, ventas, impuestos pagados y relación con otras industrias.
3. Identificar relaciones entre lo local y el exterior de tal forma que se establezcan relaciones entre la economía local y la regional, nacional e internacional.
4. Asegurar el potencial local para el crecimiento y la estabilidad económica e identificar las posibles contingencias que pueden comprometerlo

En este proceso de elaboración de la estrategia de desarrollo se requiere no solo de la activa participación de los actores sino también su compromiso con respecto a esta tarea para impulsar el desarrollo socio-económico local en

La metodología que propone Silva Lira, para la Elaboración de Estrategias de Desarrollo Local, en los estudios que promueve el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (Silva Lira: 2003) establece la presentación gráfica del árbol de problemas de la localidad, resultante directo de la aplicación del diagnóstico. El árbol de problemas refleja los problemas principales, sus causas, los efectos y las posibles soluciones.

Para ello es necesario lograr la interrelación de gobiernos locales, universidades y empresas que permitan: reunir voluntades, formular objetivos prioritarios y generar compromiso para la acción de forma tal que los actores sientan que el proceso contribuye a su propio desarrollo. Se debe tener en cuenta que la planificación estratégica como proceso que reúne un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables conduce a la formulación de los objetivos, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trazadas debe precisar las etapas siguientes (**Jeftee Evoli: 2009**):

Etapa 1: Análisis de la situación. Este momento del análisis posibilita un reconocimiento general del entorno que se presenta en la localidad.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación. Durante esta etapa se procede a detectar, por mediación de un diagnóstico, la situación de la localidad, evaluando los problemas existentes desde el punto de vista endógeno y exógeno.

Etapa 3: Declaración de objetivos. La determinación de los objetivos muestran un enfoque al largo plazo, presentando un posicionamiento futuro de la localidad para lo cual se tiene en cuenta las potencialidades que se presentan en la misma.

Etapa 4: Estrategias de desarrollo. Definir las estrategias para impulsar el desarrollo local requiere de un análisis profundo de las necesidades que se presentan, para ello se debe considerar el conjunto de actores que inciden tanto dentro como fuera de la localidad, así como los recursos endógenos de que se disponen.

Etapa 5: Planes de actuaciones. Se pueden materializar a través de acciones concretas que se encuentre reflejadas en proyectos de desarrollo local donde imbrique el accionar conjunto de los actores que coexisten en dicho espacio geográfico.

Etapa 6: Seguimiento. Todo estudio de desarrollo requiere de un control y análisis de las acciones que se van implementando para evaluar la evolución de las mismas considerando su efectividad positiva o negativa en el entorno donde se aplican y por ello que se realiza esta etapa de seguimiento.

Etapa 7: Evaluación. Esta etapa complementa la anterior pues en la medida en que se da seguimiento a la implementación de las estrategias se evalúa su efectividad considerando la incidencia en la localidad tanto en su conjunto como en la individualidad.

Los procesos de planificación estratégica se despliegan con la intencionalidad de proponer alternativas de solución a los problemas que presentan estos espacios territoriales. Se deben considerar las potencialidades, tanto endógenas como exógenas, que se materializan en las acciones a ejecutar, a través de proyectos, para impulsar el desarrollo local. La planificación estratégica define situaciones futuras (deseables y posibles) y toma en cuenta las seguridades para arribar a ellas, adecuando la capacidad de respuesta de las organizaciones locales a las necesidades de dichas situaciones. En este marco, la planificación estratégica en el desarrollo económico local define la ruta de llegada a un futuro grato y benéfico previendo el mayor rendimiento de los recursos y facilitando las decisiones para el largo plazo.

La planificación estratégica no es un listado de un conjunto de acciones, proyectos o programas, con sus respectivos costos y tiempos. Implica la capacidad para integrar objetivos, medios, recursos y acciones para el logro de una visión o imagen de futuro establecida. En este sentido, puede afirmarse que la planificación estratégica es un proceso y un instrumento. En tanto proceso intenta involucrar a los agentes de la localidad en la búsqueda de opciones y pistas (estrategias) para definir un quehacer hacia el desarrollo. Es un instrumento porque se constituye en el marco de referencia que debe orientar la toma de decisiones y acciones para lograr los cambios necesarios.

La planificación estratégica no es pues un recetario, ni constituye en sí misma la solución a los problemas de una localidad. Sin embargo sí, puede facilitar la construcción del desarrollo local en tanto se puede convertir en la carta de navegación para definir el curso más conveniente para que la localidad alcance su desarrollo. Es, en suma, el proceso que permite construir un puente entre la situación actual y el futuro deseado y posible. Todo proceso de Planificación Estratégica conlleva riesgos e implica errores (Arroyo .M).

Algunos de los errores frecuentes son:

- Se dedica demasiado tiempo al conocimiento (descripción) de lo que ocurre al interior de la localidad y poco o ningún tiempo a revisar el contexto externo en el que ella se ubica.
- Se suele hacer generalizaciones, usualmente, no comprobables, sobre el entorno.
- Se definen visiones de futuro más cercanas a los deseos que a las posibilidades.
- Se trabaja con tiempos muy cortos o demasiado largos.
- Se deja de lado actores centrales en la construcción del desarrollo local.
- Se sobredimensiona la presencia de los recursos y medios locales.

La Planificación Estratégica en Cuba se ha implementado a nivel municipal como una herramienta de gobernabilidad, orientada metodológicamente por el Grupo de Desarrollo Integral de la Ciudad (GDIC) y en la cual la idea fundamental es involucrar especialistas de todo el municipio en la concepción del futuro desarrollo de la localidad y sus habitantes, con la decisiva participación de los actores locales. La organización del proceso de planificación estratégica comienza con la organización del plan

- Grupo Coordinador: principales directivos del municipio.
- Grupo Técnico: estructurado en Evaluador / Monitor, Colaborador, consultor e Institucional.
- Comunidad: representada por los Presidentes de Consejos Populares y de las Comisiones Permanentes de Trabajo (CPT) del Poder Popular.

Todos con la participación activa a partir de las necesidades identificadas por los vecinos del municipio, los cuales son los principales promotores para la toma de decisiones, que se materializa con la voluntad política que tiene que asumir el Gobierno Municipal, en los cuál se confía la instrumentación del Plan Estratégico.

El primer paso esta dado por darle a conocer a todos actores protagónicos (Grupos Estratégicos y Presidentes de los Consejos Populares) la información de “para qué” y “para quiénes” es el Plan Estratégico, para lo cual se realiza la capacitación de dichos actores para un mejor dominio del diagnóstico a ejecutar.

El diagnóstico se realiza a partir de la información que se tiene y que se requiere para detectar los principales problemas. Este análisis se realiza a partir de talleres comunitarios, con la necesaria consultoría de las instituciones pertinentes.

Para el análisis de los problemas es necesaria la utilización de técnicas que faciliten el análisis de las causas (generalmente por parte de las instituciones) y los efectos (fundamentalmente planteados por la comunidad) de los problemas detectados.

Seguidamente se confecciona la Matriz DAFO, para mostrar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades con que cuenta el municipio para elaborar los planes de acción. Es esencial realizar entrevistas sectoriales para conciliar dichas acciones y confeccionar comisiones de Planificación Estratégica para elaborar las acciones a ejecutar. Para lograr un proceso de desarrollo efectivo deben quedar bien delimitados los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar, los ejes estratégicos en los que se tiene que trabajar y las acciones para lograrlo. Tal es el caso del proyecto que se está realizando en la Habana Vieja con la participación de la Oficina del Historiador y el PDHL / PNUD que se comenzó en el 2004 con el objetivo de restaurar su patrimonio de valor universal, y avanzar hacia un desarrollo sostenible para elevar la calidad de vida de sus pobladores con su participación , conciencia solidaria, y elevando los valores humanos y que ha obtenido buenos resultados con la implementación de los elementos básicos mencionados de la planificación estratégica.

CONCLUSIONES

- La planificación estratégica es un instrumento de gestión para orientar y apoyar la adecuada intervención de las localidades a favor del desarrollo. Es un proceso permanente de análisis sistémico de la naturaleza y forma en que opera una localidad, para definir su estrategia general y sus objetivos de largo plazo. Por ello, cada localidad debe definir su propio proceso estratégico ajustado a sus posibilidades y necesidades.
- En este sentido, el proceso de planificación estratégica debe estar marcado por la necesidad de responder a las características propias de las localidades y, especialmente de garantizar su utilidad práctica. Para la formulación de estrategias es necesario determinar los objetivos estratégicos a partir del conocimiento del potencial económico local (los recursos, potencialidades, principales carencias etc.), los medios que involucren a todos los agentes económicos en este proceso, las condiciones generales y de infraestructura así como las medidas que faciliten el cumplimiento de los objetivos.
- La planificación estratégica es la herramienta que proporciona la metodología para asegurar la formulación de estrategias que estimulan el desarrollo de la localidad, dando respuesta a las principales necesidades para mejorar la calidad de vida de los individuos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alburquerque, Francisco. (1999a). *Desarrollo Económico Local en Europa y América Latina*. Madrid.
- Alburquerque, Francisco. (1999b). *Manual del Agente del Desarrollo Local* (1º ed.). Santiago de Chile: Ediciones SUR.
- Alonso Freyre, Joaquín. (n.d.). El discurso comunitario en la práctica interventiva. Centro de Estudios Comunitarios. Universidad Central de las Villas.
- Ander-Egg, Ezequiel. (2000). *Metodología y practica del desarrollo de la comunidad*.
- Arroyo M. Jorge. Guía de Planificación Estratégica para el Desarrollo económico Local1. Programa AREA – OIT. *Taller de Formación de Facilitadores del Desarrollo Económico Local con énfasis en el Empleo*
- Barreiro Cavestany, Fernando. (2000, November). Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local.
- Bitar, Miguel. Anselmo (2008, October 12). La planificación estratégica en el marco del desarrollo local.
- Everleny, Omar (compilador). (2010). *Cincuenta años de economía cubana*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Fernández Güell, J. Miguel. (1997). 25 años de planificación estratégica de ciudades.
- González Fontes, Ramón. (2002). La gestión del desarrollo regional en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad. *Economía, Sociedad y Territorio*, 12(593-620), 3.
- González Torres, Iris M. (2005, June). Apuntes sobre técnicas de análisis regional. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial Universidad de Camagüey.

Guzón Camporredondo, Ada (compiladora). (2006). *El desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas*. La Habana: Editorial Academia.

ILPES. (n.d.). Manual "Enfoque sistémico y Desarrollo Local". *Desarrollo Local*. :www.desarrollolocal.org/conferencia/doclibero,

Isla Guerra, Mariano A, & Hernández Sarmientos, José. (2005). El diagnóstico participativo: una propuesta de taller comunitario.

Meadowcroft, James. (2003). Participación y estrategias para el desarrollo sostenible. *Revista Instituciones y Desarrollo*, (Nº 14-15), págs. 123-138.

Méndez Delgado, Elier. (2005). Desarrollo territorial y local en Cuba, 12.

Salazar Guzmán, Roberto. (n.d.). Estrategia y Estrategas. *Políticas y gestión*. :<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>,

Silva Lira, Iván. (2003a). *Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local en América Latina*. Gestión Pública (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.). Santiago de Chile: ILPES.

Silva Lira, Iván. (2003b, Noviembre). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Trottini, Ana María, Copertar, Susana, & Contesti, Juan Emilio. (2009, Febrero). Plan Estratégico: Ayer Rosario, Hoy Santa Fe, Líderes en Argentina.

Vázquez Barquero, A. (1997). *¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno?* Madrid, España: Editorial Pirámides.

Vázquez Barquero, A. (1987). *Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo*. Madrid, España: Editorial Pirámides.

Vázquez Barquero, A. (1999). *El desarrollo local en los tiempos de la globalización. Ciudad y territorio: estudios regionales*. Madrid, España: Editorial Pirámides.

Walter Varillas. (1996). Liderazgo, concertación, participación. *Desarrollo Local: despacio que vamos lejos*.

Zapata Hernández. Vicente Manuel (2002, Enero). Metodología para la realización del plan de desarrollo territorial. *Canarias Emplea*.